



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

SUBDIRECCIÓN DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

**ANÁLISIS DE LA ROTACIÓN REAL Y POTENCIAL EN UNA
EMPRESA DE MANUFACTURA, CAUSAS Y POSIBLES
SOLUCIONES**

Proyecto de Campo para obtener el grado de
MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL

Presenta

Lic. Marcelino Valentín Santiago

Asesor:

Mtro: J. Alfredo Salinas Alanis

Monterrey, Nuevo León, Mayo 28 de 2009

INDICE

Dedicatoria y Agradecimientos	4
Introducción al Trabajo	6
Ubicación del Problema	8
Justificación del Interés	19
Propósito del Proyecto	20
Preguntas de Investigacion	20
Delimitaciones	21
Marco Teórico	23
Definición de Rotación de Personal	23
Efectos sobre la Organización de la Rotacion de Personal	26
Procedimiento para Calcular el Indice de Rotación de Personal	33
Tipos de Rotación de Personal	38
Causas de la Rotación de Personal	39
Tipos de Entrevista de Rotación de Personal	52
Método (Diseño de la Investigación y sujetos)	89
Instrumento	89

Procedimiento	90
Cronograma	91
Resultados	93
Conclusiones	115
Sugerencias y Recomendaciones	115
Sugerencias Adicionales	116
Anexos	119
Referencias	135

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

Gracias a todos ustedes que han hecho posible que llegue a este momento de mi vida que me enseñaron que los proyectos valiosos son los que más nos cuestan alcanzar, a quienes me inyectaron dosis de fortaleza cuando pensé claudicar, a quienes con solo una sonrisa me animaron a seguir firme en mis más grandes retos, a quienes me brindaron su incondicional apoyo y que han estado conmigo en mis más difíciles momentos, con quienes he tenido la dicha de compartir mis éxitos. ¡A todos ustedes, muchas gracias!

A David y Diego mis mejores regalos del cielo, ustedes son mi motor, gracias por darle luz a mi vida.

A ti Brenda por tu ternura y cariño, gracias por ser más que esposa y amiga, mi compañera incondicional, sobretodo ¡gracias por tu comprensión y paciencia!

A mis padres por sus siempre sabios consejos, quienes a pesar de los obstáculos de la vida, siguen dando cátedra de perseverancia.

Al resto de mi familia a quienes quiero y admiro por permanecer unidos en los momentos de alegría y también en los de tristeza. ¡Alondra, eres una Adorada!

A mis maestros que han colaborado a través de sus experiencias a mi crecimiento profesional: Javier Q., Aurora M., Marco W, Gil H., Mario A., Manuel A., Mario G., Daniel M., Cirilo H., Bella G., Jose M., Armando P., a mi asesor de proyecto Alfredo S., a ustedes ¡Gracias por todo!

A Dios que me permite construir con los dones que me regaló, que me bendice y me demuestra que está conmigo. ¡A todos ustedes dedico con mucho cariño este trabajo!

INTRODUCCIÓN AL TRABAJO

Este trabajo presenta el análisis de un caso de rotación real y potencial en una empresa mexicana cuyo giro es la pulverización de polietileno para rotomoldeo. Tiene como principal objetivo encontrar las causas que originaron la rotación en años pasados, pero sobre todo, encontrar el porqué los actuales trabajadores permanecería por mucho tiempo más con la organización. Se pretende hacer una propuesta a los directivos para actuar de manera inmediata en un plan de acción que permita prevenir la rotación.

Mucho se ha dicho acerca de las causa que originan la rotación en las empresas, incluso se ha invertido mucho dinero en buscar las causas de lo ya inevitable. La presente propuesta va más allá. A través de la aplicación de una herramienta diseñada con este fin, se busca obtener información para prevenir la rotación, basándose principalmente en lo que los trabajadores mencionaron en su entrevista de salida, en los acontecimientos del diario vivir en el ambiente laboral de esta empresa, en las explicaciones que daban sus jefes respecto al tema de las principales causas de rotación, en la experiencia al frente del área de recursos humanos y, por supuesto, en lo que dicen diferentes autores respecto a este tema.

Para su aplicación bastó presentar un programa de actividades al staff gerencial de la empresa, con fechas y la explicación del objetivo general del proyecto. Al final, después de hacer un análisis de la información encontrada, se hacen sugerencias para evitar la fuga del capital

humano, la cual es una principal preocupación de las actuales organizaciones con visión futurista y que desean mantenerse competitivas. Se considera por parte del autor del presente estudio, que el actual papel del área recursos humanos ya no es sólo la contratación de personal y la administración de la nómina. Se debe contribuir desde el área a la rentabilidad del negocio, ver a la empresa como un negocio, la cual necesita implementar las mejores estrategias para que el presupuesto invertido en la capacitación del personal sea eso, efectivamente una inversión, cuyos frutos sea un personal altamente motivado, comprometido y leal a la empresa que lo formó. Por supuesto que no lo es todo. El compromiso es compartido entre las áreas involucradas y entre todos aquellos que tengan personal a cargo. Se debe apreciar al personal, hacerlo sentir participe de las decisiones que se toman, sobre todo cuando éstas afectan sus intereses. Se debe trabajar en estrategias de retención de talento y no sólo buscar las razones que están orillando a que el capital humano busque otras alternativas laborales fuera de su actual empresa, o peor aún, que alguien más se lleve el talento humano porque no se supo valorar y trabajar en las mejores prácticas para hacer que se queden no un año, sino muchos en su actual empresa.

UBICACIÓN DEL PROBLEMA

El presente estudio se llevó a cabo únicamente con personal operativo de una empresa de manufactura cuyo giro es la molienda de polietileno para rotomoldeo.

Su política de Calidad dice:

“Somos un Equipo que día a día nos esforzamos en proporcionar servicio y productos que logren la plena satisfacción de nuestros clientes”

Su misión es:

“Que la gente tenga más y mejor agua”

Y su Visión es:

Ser el líder absoluto en tinacos y cisternas generando productos estrella en nuestras líneas de filtros, tubos, bombas, fosas sépticas, y accesorios, soportando nuestro éxito en la innovación, productividad, calidad y servicio. Lograr implantar un modelo empresarial eficaz para ser replicado en otros países, de modo que logremos la supremacía de nuestras marcas a nivel Latinoamérica”.

Está ubicada en el municipio de Guadalupe Nuevo León. Inició operaciones en enero de 2006; actualmente cuenta con una plantilla operativa de 45 trabajadores sindicalizados repartidos en cuatro grupos, los cuales trabajan en turnos rotativos que son los siguientes: el primer

turno de 07:00 a 15:00 horas, el segundo va de 15:00 a 22:30 horas y el tercer turno de 22:30 a 07:00 horas. Este personal trabaja seis días y descansa dos, de esta manera se asegura la continuidad de la operación, dado el compromiso con el grupo de abastecer de materia prima al total de las plantas del mismo.

Por otro lado, el personal administrativo lo conforman 21 personas con un horario de trabajo de las 08:30 a las 18:30 de lunes a viernes, dando un total de 66 personas. Las plantas que se alimentan de ésta están localizadas en las siguientes ciudades: León, México, Guadalajara, Veracruz, Mochis, Monterrey y Mérida, más dos plantas de inyección de plástico, una en Toluca y una más en León Guanajuato. Cabe también mencionar las plantas internacionales ubicadas en centro y Sudamérica: Guatemala, Ecuador, Perú, Brasil y Ecuador.

Con el fin de ubicar mejor la problemática, se citan algunos datos relevantes respecto a esta planta:

Después de un año y medio de operaciones fue certificada en la norma ISO 9001-2000, lo cual representó un tiempo record debido a que ninguna otra planta del grupo había conseguido esta certificación en tan corto tiempo, sobre todo porque el giro de esta planta es totalmente diferente al resto del grupo. Se trabajó en la documentación de procesos, en la elaboración e implementación de políticas y procedimientos, recopilación de evidencias y hubo un total involucramiento en la preparación para la certificación. A través del

compromiso establecido, se logró un buen trabajo en equipo y al final el sabor del éxito fue satisfactorio.

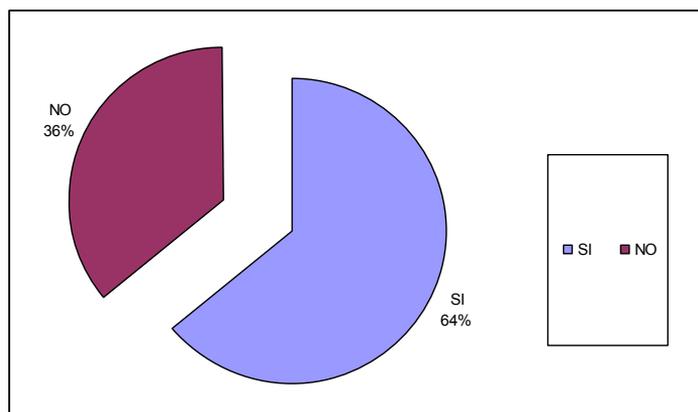
Nunca, durante estos tres primeros años de operación se ha realizado un estudio de clima organizacional, aunque internamente si se hacen reconocimientos por los logros del personal, como son el rompimiento de algún reto de producción, la certificación de ISO 9001-2000, los mejores resultados en las auditorias internas del programa cinco pasos hacia la calidad, etc. Se diseñó un programa de actividades de integración, el cual contempla festejar las principales fechas del año, como son: rosca de reyes, convivio por el día de la amistad, día de la familia, día internacional de la mujer, desayuno por el día de las madres, etc. Este programa incluye también, realizar un torneo de football y volleyball por año, en los cuales participan empleados y sindicalizados.

El año 2006 sirvió para delimitar el perfil de los trabajadores operativos. Este perfil se determinó tomando como base las características del trabajador con una antigüedad mayor a un año. En entrevistas con cada uno de ellos, se encontró que el trabajador para esta planta debe ser de preferencia casado, que viva cerca de la planta o que sólo tome un camión para llegar al trabajo, que tenga entre 18 y 25 años de edad, con secundaria terminada, y que de preferencia tenga al menos un hijo. Entre más edad se ha encontrado mayor lealtad y permanencia en la planta.

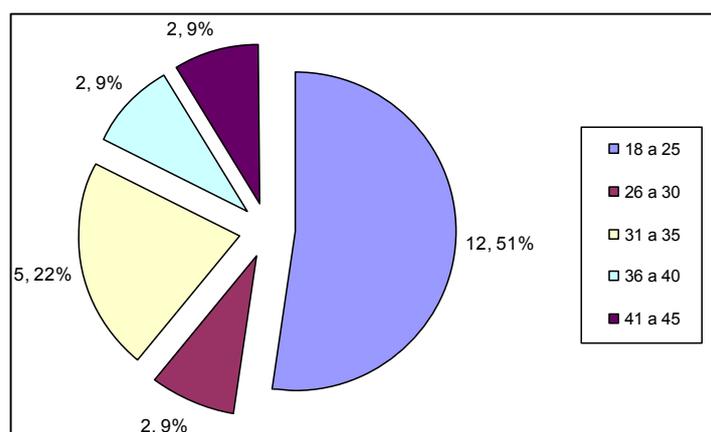
A continuación se muestran los datos de cada trabajador entrevistado, lo cual permitió delimitar el perfil del trabajador operativo para esta planta de reciente creación, con una operación diferente a las del resto del grupo:

CASOS	EDAD	SEXO	ESCOLARIDAD	ESTADO CIVIL	ESTATURA	PESO	ANTIGÜEDAD SUPERIOR A 1 AÑO	CAMIONES QUE TOMA PARA IR AL TRABAJO
CASO 1	37	M	PREPARATORIA	CASADO	1.67	61	SI	1
CASO 2	33	F	SECUNDARIA	CASADO	1.48	54	NO	2
CASO 3	25	F	TÉCNICA (COMERCIAL)	MADRE SOLTERA	1.75	91	SI	0
CASO 4	24	F	TECNICA (AUXILIAR CONTABLE)	CASADO	1.57	78	NO	1
CASO 5	30	M	SECUNDARIA	CASADO	1.67	64	SI	0
CASO 6	43	M	PREPARATORIA (TRUNCA)	CASADO	1.63	63	SI	0
CASO 7	33	M	SECUNDARIA	CASADO	1.70	78	SI	1
CASO 8	34	M	SECUNDARIA	CASADO	1.60	62	SI	1
CASO 9	40	M	SECUNDARIA	CASADO	1.55	60	SI	1
CASO 10	24	M	SECUNDARIA	CASADO	1.64	70	SI	0
CASO 11	24	M	TÉCNICA (PROCESOS DE MANUFACTURA)	CASADO	1.80	90	SI	0
CASO 12	26	M	TÉCNICA (MÁQUINAS Y HTTAS.)	CASADO	1.70	85	SI	1
CASO 13	21	M	SECUNDARIA	SOLTERO	1.70	60	NO	1
CASO 14	18	M	SECUNDARIA	SOLTERO	1.71	67	NO	2
CASO 15	25	M	SECUNDARIA	CASADO	1.68	65	NO	1
CASO 16	19	M	TÉCNICO (AGROPECUARIO)	SOLTERO	1.68	56	SI	0
CASO 17	22	M	PREPARATORIA (TRUNCA)	CASADO	1.60	55	NO	1
CASO 18	19	M	SECUNDARIA	SOLTERO	1.68	1.7	SI	1
CASO 19	26	M	TECNICA (INFORMÁTICA ADMINISTRATIVA)	CASADO	1.64	1.6	NO	2
CASO 20	25	M	TÉCNICA (TRUNCA)	SOLTERO	1.73	58	SI	0
CASO 21	20	M	PREPARATORIA (TRUNCA)	SOLTERO	1.64	70	SI	0
CASO 22	30	F	PREPARATORIA	DIVORCIADO	1.73	80	NO	1
CASO 23	23	M	TÉCNICO (ELECTROMECÁNICO)	SOLTERO	1.60	55	SI	2
CASO 24	20	F	SECUNDARIA	SOLTERO	1.73	75	NO	2
CASO 25	27	M	SECUNDARIA	CASADO	1.69	73	NO	1
CASO 26	33	F	PRIMARIA	CASADO	1.50	56	SI	0
CASO 27	19	M	TÉCNICA (MECÁNICO AUTOMOTRIZ)	SOLTERO	1.75	77	SI	0
CASO 28	20	M	SECUNDARIA	SOLTERO	1.70	70	SI	0
CASO 29	22	M	TÉCNICA (MECÁNICO AUTOMOTRIZ)	SOLTERO	1.75	85	SI	1
CASO 30	19	F	PREPARATORIA	CASADO	1.57	51	NO	2
CASO 31	33	F	PRIMARIA	CASADO	1.72	83	NO	0
CASO 32	31	M	SECUNDARIA	CASADO	1.68	75	SI	1
CASO 33	44	M	SECUNDARIA	CASADO	1.7	84	SI	0
CASO 34	28	F	SECUNDARIA	CASADO	1.69	80	NO	2
CASO 35	35	F	SECUNDARIA	DIVORCIADO	1.62	60	SI	1
CASO 36	19	M	SECUNDARIA	CASADO	1.7	60	SI	1

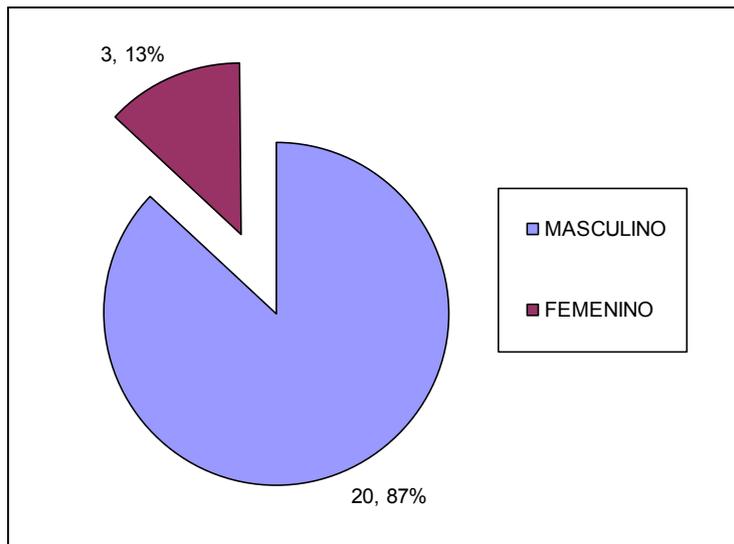
De los datos anteriores se observa que 13 de 36 personas cuenta con una antigüedad inferior a un año, es decir el 36% de la población entrevistada no fue considerada para definir el perfil por ser considerada de reciente ingreso. Por lo anterior, solo el 64% de los trabajadores operativos fueron considerados para la definición del perfil del puesto, como lo indica la siguiente grafica:



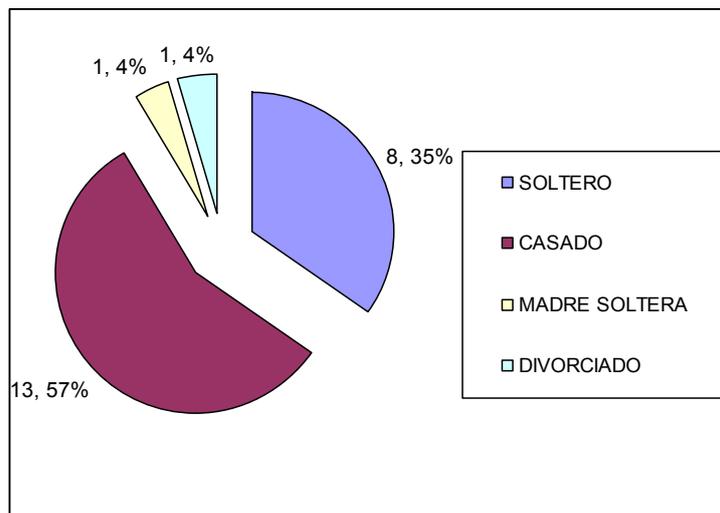
En la siguiente grafica se puede observar que el 51% del personal que tiene una antigüedad superior a un año, tiene entre 18 y 25 años, el 22% del personal tiene entre 31 y 35 años, mientras que el personal de entre 26 a 30, 36 a 40 y de 41 a 45 años representan el 27%.



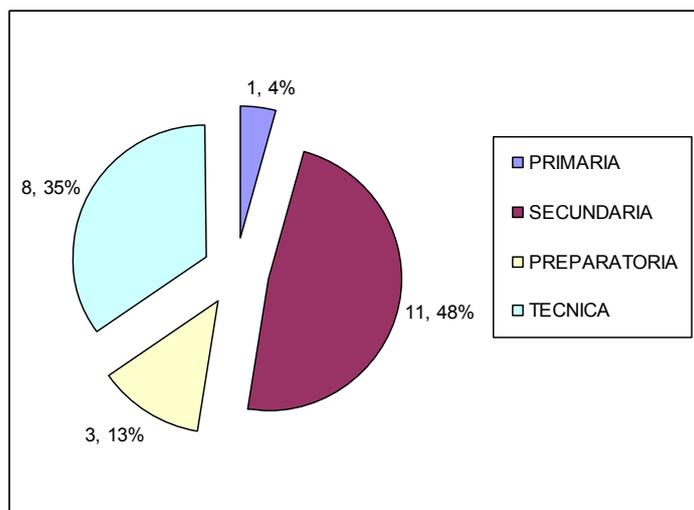
Del personal con antigüedad superior a un año, el 87% es del sexo masculino y solo el 13% del personal con esta característica es femenino.



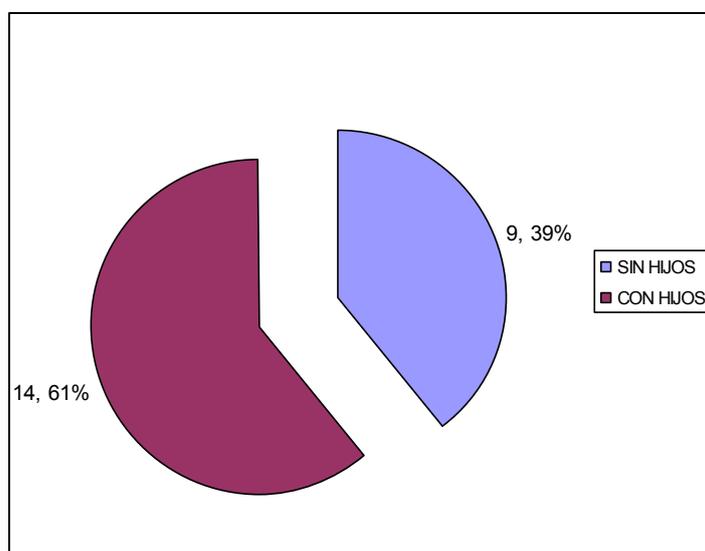
En cuanto al estado civil, el 57% del personal es casado, el 35% es soltero y solo un 4% madre soltera y divorciado, respectivamente, como lo muestra la siguiente grafica:



El 48% del personal tiene secundaria terminada, mientras que el 35% cuenta con carrera técnica debido a los conocimientos técnicos que deben tener los operadores de maquinaria, como se muestra en la siguiente grafica:

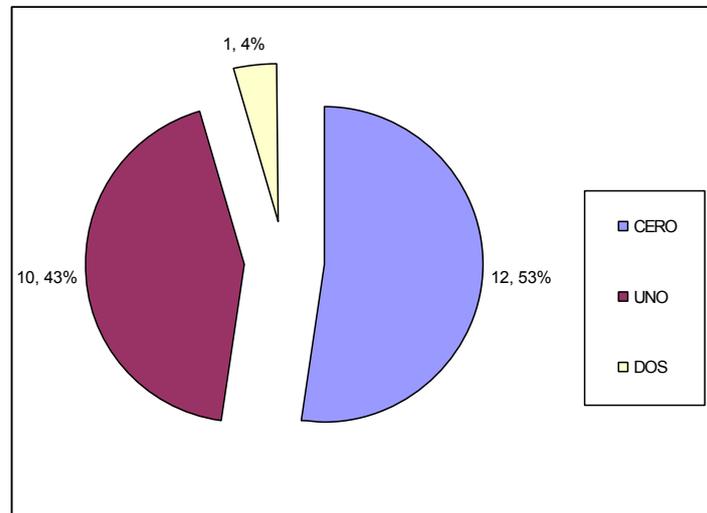


El 61% del personal con antigüedad superior a un año, tiene por lo menos un hijo, mientras que el 39% no tiene hijos. Este dato se asemeja al porcentaje de los trabajadores solteros, como lo muestra la siguiente grafica:



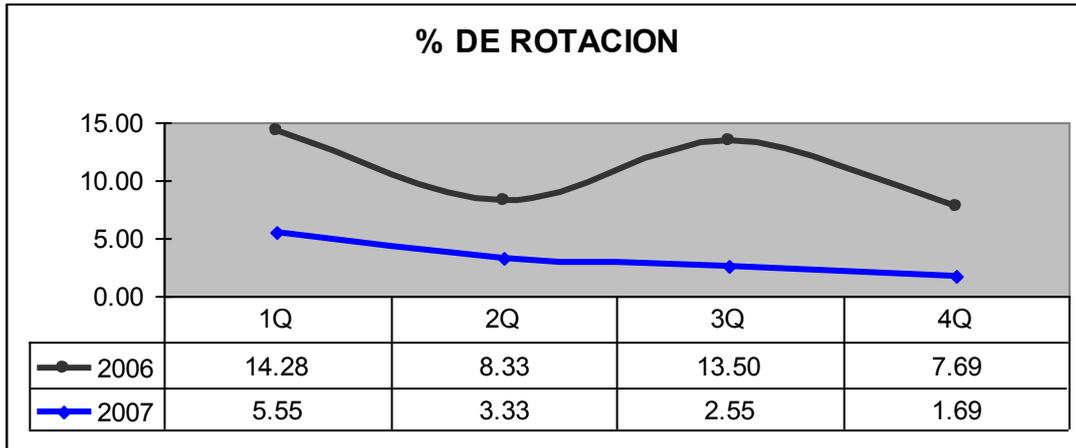
Como se comentó anteriormente, la ubicación de la planta esta justo frente a la colonia Valle Soleado en Guadalupe, por lo que la mayor parte del personal vive en esta colonia, ya que es una gran ventaja para ellos. Este análisis evidencia que el 53% del personal no gasta en

transporte público, mientras que el 43% del personal toma un camión y solo el 4% toma dos camiones para llegar al centro de trabajo, lo anterior se muestra en la siguiente grafica:

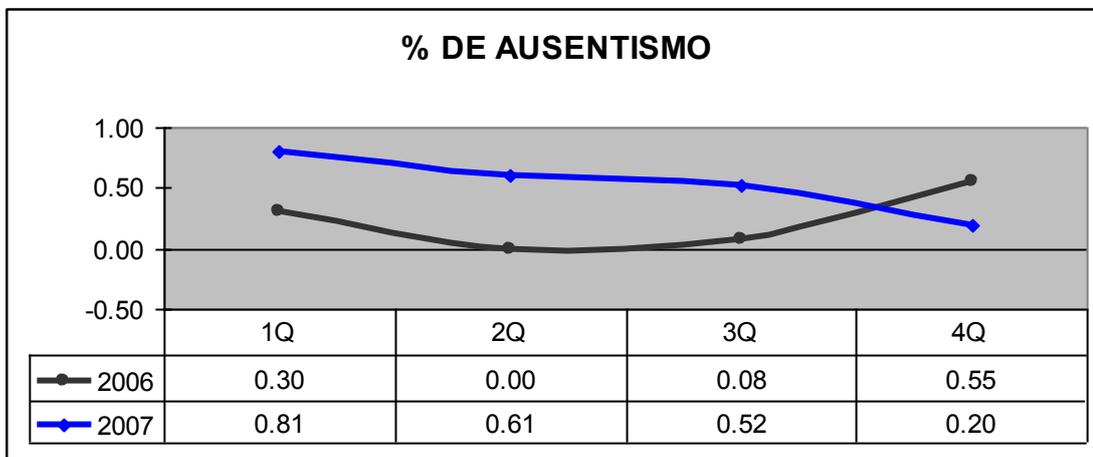


Durante el primer trimestre del 2006 se tuvo la rotación más alta de la historia de esta planta, que fue del orden del 14.28%, sólo considerando al personal sindicalizado, mientras que el primer trimestre del 2008, dos años después, fue de 2.50%, lo cual representa la salida de una persona por mes. Actualmente, para calcular la rotación, se está usando el procedimiento que se describe como Anexo A.

A continuación se presenta el historial en materia de rotación, por trimestre:



El índice de ausentismo más alto a nivel operativo se tuvo durante el primer trimestre del 2007 y este representó el 0.81%. En los siguientes trimestres este indicador no ha sido mayor a este porcentaje. En la última revisión del contrato colectivo de trabajo que se llevó a cabo en junio de ese mismo año, este indicador se empató con el pago del bono de productividad, quedando de la siguiente manera: a una falta injustificada del trabajador, este pierde el 40% del bono de productividad, a dos faltas injustificadas en una misma semana, pierde totalmente el bono de productividad de esa semana. A continuación se muestra el historial en materia de ausentismo a nivel operativo:



Durante este tiempo de operaciones, no se han tenido ningún accidente incapacitante, de manera que tuviera que remitirse al Instituto Mexicano del Seguro Social. Los accidentes han sido menores y se han atendido y solucionado internamente, ya que se cuenta con el departamento de salud ocupacional, el cual además de realizar el historial médico del personal de nuevo ingreso, realiza campañas de higiene laboral, un programa anual de actividades en Salud Ocupacional, estando incorporados como empresa al “Programa Preven-IMSS”. Así mismo, coordina la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene y se da seguimiento a las condiciones y actos inseguros detectados en los recorridos mensuales, lo anterior en coordinación con los jefes de departamento.

Todo el personal operativo es contratado como ayudantes generales y luego van creciendo a otras categorías, tales como: ayudante especial, operador de molinos, operador de extrusoras u operador de montacargas, lo anterior, de acuerdo al programa de entrenamiento que cada supervisor establece para cada miembro de su equipo de trabajo, en base a las necesidades del departamento, al perfil del trabajador, y a las competencias demostradas durante su periodo de ayudante general.

En base al Diagnóstico de Necesidades de capacitación, se cuenta con un programa anual de capacitación el cual se cumple de acuerdo con lo programado, esto ayuda al desarrollo del personal de las diferentes posiciones.

El presente trabajo busca encontrar las razones por las que los trabajadores activos preferirían mantenerse en la compañía por más tiempo y prevenir la rotación mediante la implementación de programas específicos orientados a mejorar o incrementar aquellos aspectos que son señalados por ellos como cruciales para su permanencia.

JUSTIFICACION DEL INTERES

Se hace imprescindible evitar que el índice de rotación se dispare o se salga de control debido a que cuando esto sucede, generalmente ocurre que:

- El índice de rechazo interno y externo se incrementa también, debido a la inexperiencia del personal de reciente ingreso.
- Se elevan los costos de fabricación.
- Dadas las características de la operación, no es tan fácil conseguir capital humano que esté dispuesto a rolar turnos, a trabajar en fines de semana y festivos y que se adapte al proceso propio de la fabricación.

Por otro lado, en lo profesional se considera que el tema de la rotación va ha ser de mucha utilidad, ya que esta es una problemática que se presenta en muchas organizaciones hoy en día, lo cual representa pérdidas económicas en términos de los costos administrativos de los que se van y el costo elevado de contratar y entrenar al sustituto. El involucramiento por parte del autor en el presente estudio, permitirá conocer mejor el tema y tomarlo como experiencia que se podrá compartir en esta u otras organizaciones con un problema similar a este en el futuro.

PROPÓSITO DEL PROYECTO

Debido a la necesidad inmediata de los directivos de recursos humanos en lo que se refiere a la retención del talento humano actual, fue considerado el tema de rotación de personal como uno de los de mayor peso en los indicadores de los responsables de recursos humanos dejando para este tema una meta del 1% trimestral y el 1.5% para el tema del ausentismo

Por lo anterior, una forma para solucionar esta situación fue aplicar una herramienta (encuesta) entre el personal operativo que aun permanece dentro de la organización, con la intención de identificar aquellos factores que son importantes para ellos y que les influye en su decisión de permanecer o irse de la empresa.

Con la información derivada de la aplicación, se busca prevenir la rotación a través de la implementación de un plan acción de manera inmediata y que tienda a fortalecer la intención conductual de permanecer en la organización, por supuesto en caso de ser aprobada y de acuerdo también con los presupuestos autorizados.

PREGUNTAS DE INVESTIGACION

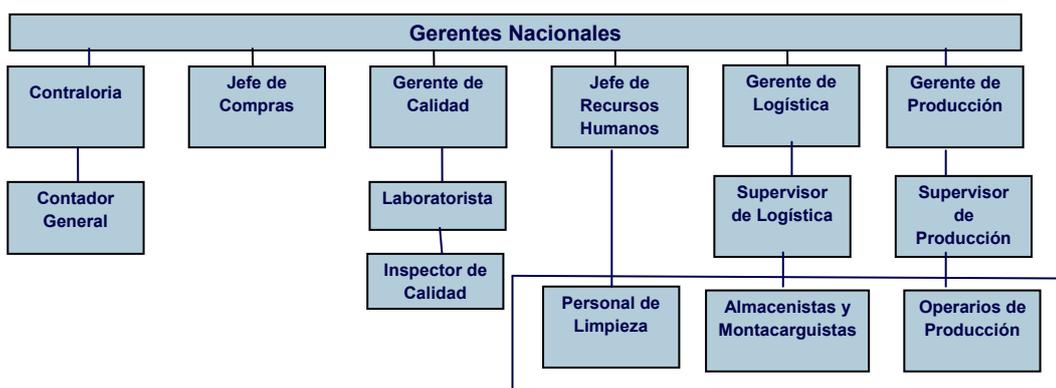
Para darle dirección y propósito al presente estudio se formulan las siguientes preguntas:

1. ¿Cual es puesto de trabajo con mayor probabilidad de rotación de personal?

2. ¿Quiénes del personal con mayor antigüedad desearían buscar opciones fuera la empresa y porqué?
3. En términos de edad ¿Qué personal es el de mayor propensión a abandonar a la organización?
4. ¿Es el personal sindicalizado quien desea irse antes que el personal administrativo?
5. En términos de su estado civil ¿en donde radica la mayor propensión a abandonar a la organización?
6. La distancia geográfica entre la empresa y la vivienda del trabajador ¿constituye un factor determinante en la intención conductual de permanecer o irse de la organización?

DELIMITACIONES

Se debe mencionar que el alcance del presente trabajo es limitado, sobre todo la parte de recomendaciones, ya que no incluye al total de las empresas del grupo. Para mejor visualización, a continuación se presenta el organigrama con las unidades operativas en la compañía, encerrado el área de aplicación de este estudio:



- Las recomendaciones finales de este proyecto respecto a la prevención de la rotación son únicamente para esta empresa de extrusión y molienda.
- La encuesta fue aplicada al total del personal operativo, en total son 36 personas de la planta de materias primas.
- El análisis de la información obtenida, por consecuencia, incluye solo a esta empresa.

MARCO TEÓRICO

“Lo importante nos es a quien reclutes, sino mas bien a quien conservas”

Para situar el programa de intervención dentro del contexto científico de la psicología laboral y organizacional, se considera conveniente la revisión de algunos conceptos y herramientas que son utilizadas para lograr los objetivos planteados en este proyecto.

DEFINICION DE ROTACION DE PERSONAL

En primer lugar, el término de rotación de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella. Por lo general, la rotación de personal se expresa mediante una relación porcentual entre las admisiones y los retiros con relación al número promedio de trabajadores de la organización, en el curso de cierto período. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales con el fin de permitir comparaciones, para desarrollar diagnósticos, promover disposiciones, inclusive con carácter predictivo.

Bohlander (2008) afirma que la rotación de personal se refiere al movimiento de empleados que abandonan una organización. En Estados Unidos se cita a menudo como uno de los factores detrás del fracaso en los índices de productividad de los empleados para mantener el ritmo de los competidores extranjeros. Es también uno de los principales determinantes de la oferta de trabajo. Incluso, si todo lo

demás permanece igual en una organización, cuando los empleados se van, su oferta de trabajo disminuye. Esto le supone a la organización costos directos e indirectos.

Por otro lado Berryman-Fink (1996) define la rotación como el número total de separaciones durante un periodo de tiempo determinado. Las separaciones pueden ser voluntarias (renuncias y retiros) e involuntarias (terminaciones).

Alles (2003) menciona que toda relación laboral finaliza en algún momento: cuando una persona renuncia, cuando es desvinculada por decisión de su empleador y cuando llega el momento de la jubilación o retiro.

Hernández, Mérida y Ávila (2007), mencionan que la rotación o fluctuación puede ser real o potencial. La primera es la salida consumada ante lo cual no se puede tomar ninguna medida pues el trabajador ya se ha marchado. El segundo tipo de salida está relacionada con el deseo latente del trabajador de marcharse, el cual no se ha hecho efectivo por no haber encontrado aquel empleo que reúna los requisitos que está buscando y que se corresponda con las expectativas que esa persona tiene. Ambos tipos de salida pueden ser cuantificadas a través de diferentes indicadores. Para la rotación real podemos usar los registros que haya en la empresa, si queremos hacer una medición, mientras que la rotación potencial presupone la utilización de encuestas o entrevistas para ser detectada.

Se sabe que es conveniente conocer y medir la fluctuación real, pero es mucho más importante el estudio de la fluctuación potencial ya que ésta última tiene un carácter de preventivo, ya que en cualquier momento se convierte en una salida definitiva. El estudio de la fluctuación potencial pone al descubierto los motivos por los cuales algunas personas desean marcharse de la organización y conociendo los mismos se puede trabajar en la búsqueda de soluciones y lograr que estos trabajadores no causen baja de la organización.

Chiavenato (2000), plantea que el término de rotación de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente. En general, la rotación se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros y el promedio de los trabajadores que pertenecen a una organización en cierto periodo. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales, con el fin de realizar comparaciones, elaborar diagnósticos, dictar disposiciones o establecer predicciones.

“La entrada y salida de recursos deben mantener entre sí mecanismos homeostáticos capaces de autorregularse, mediante comparaciones entre ellos, y garantizar un equilibrio dinámico y constante. Estos mecanismos de control se denominan retroacción o retroalimentación (feedback)” (Chiavenato, 2000, p 188 y 189).

“En todas las organizaciones es normal que se presente un pequeño volumen de entradas y salidas de recursos humanos, lo cual ocasiona

una rotación vegetativa, de simple conservación del sistema” (Chiavenato, 2000, p 189).

EFFECTOS SOBRE LA ORGANIZACIÓN DE LA ROTACION DE PERSONAL.

Cuando una empresa pierde a un empleado competente, el dinero invertido en esa persona se va con el.

“Una tasa alta de rotación en una organización da como resultado costos altos de reclutamiento, selección y entrenamiento y puede entorpecer el funcionamiento eficiente de una organización cuando personal con conocimientos y experiencia se va y los reemplazos deben encontrarse y prepararse para asumir puestos de responsabilidad” (Robbins 1999, p 24 y 25).

Según Carrillo y Santibáñez (2001), la perspectiva de los empresarios esta cambiando, pues la rotación no es solamente un problema económico sino de optimización de los recursos humanos. En un proceso global de amplia modernización en las formas de administración del trabajo y en una industria intensiva en mano de obra, se requiere de cierta estabilidad de la misma para poder utilizarla eficientemente.

La rotación tiene consecuencias positivas y negativas, por ejemplo Werther (2000) dice que la estrategia de que haya rotación para generar oportunidades surte efecto si se lleva a cabo de manera

adecuada. Para el empleado el proceso se traduce en promociones, incrementos en los ingresos y oportunidades de obtener nuevas experiencias.

Resulta muy importante subrayar que los expertos coinciden en que esta técnica solo puede emplearse con gran cautela y cuidando siempre de no crear la impresión de falta de estabilidad. Por otra parte, si se considera el asunto desde el punto de vista de la empresa que pierde un directivo maduro y experimentado, señalemos que la organización muy rara vez se beneficia de las nuevas experiencias y conocimientos de la persona que parte, ya que las estadísticas muestran que es muy bajo el porcentaje de quienes vuelven al cabo de algunos años.

Hablando del efecto de la rotación, Berryman-Fink (1996) mencionan que muchas personas piensan que la rotación es negativa para una compañía. Incluso, muchas empresas con altos índices de rotación probablemente sufran, sin embargo hay ventajas en esto. Por ejemplo, cuando los empleados dejan una compañía, son reemplazados con personal que trae nuevos conocimientos, práctica, experiencia y habilidades a la organización. La rotación puede incluso permitir una renovación en la organización. Con pocos o ningún cambio en el personal, podría haber estancamiento laboral.

Mientras mucha de la rotación es costosa, cierta cantidad puede ahorrar dinero a la compañía. Empleados con altos sueldos podrían ser reemplazados con personas de menor salario, pero igualmente calificados. Algunos puestos deben ser eliminados, fusionados o

automatizados. A través de la rotación, la empresa se puede librar de personal con bajo desempeño, trabajadores desmotivados, y personas con las que es difícil tratar. Entonces la rotación debe proveer vitalidad, debe tener ventajas financieras, y debe tener la función de limpiar la casa.

Bohlander (2008) menciona que el proceso de reemplazar a un empleado es lento y costoso. Por lo general los costos se pueden dividir en tres categorías: los costos de separación del empleado que se va, los costos de reemplazo y los costos de capacitación para el nuevo empleado. Estos costos se estiman de manera conservadora de dos a tres meses de sueldo mensual del empleado que se va, y no incluyen los costos indirectos como la baja productividad del empleado antes de renunciar y el desanimo que experimentan los que se quedan y que tienen que trabajar horas extra debido a la vacante. En consecuencia, reducir la rotación de personal, podría dar como resultado ahorros significativos para una organización.

Como ya se mencionó anteriormente, no se puede llamar a la rotación como costosa refiriéndonos a algo monetario, si no a algo que tiene otro valor y que nos cuesta desde el punto de vista humano. Por ejemplo Cuesta (1990), menciona que es conocido que las personas constituyen el recurso más valioso que tiene un país por lo que hay que saber potenciarlo al máximo. Por ello un reto para cualquier organización es conocer cuán motivada y satisfecha están las personas vinculadas a la misma, lo que se refleja en el nivel de estabilidad de la fuerza de trabajo y en el grado de compromiso que tienen los trabajadores con los

resultados de la organización a la cuál pertenecen. Cuando surgen problemas en la estabilidad laboral en una organización que afectan el desempeño de la misma, hay que buscar las causas fundamentales que han dado origen a una excesiva rotación del personal. Generalmente detrás de una excesiva rotación laboral se oculta la desmotivación, el descontento, la insatisfacción laboral y esto a su vez está influenciado por un conjunto de aspectos vinculados en muchos casos a una insuficiente gestión de los Recursos Humanos.

Los efectos negativos potenciales de la rotación son muchas también. Claramente hay costos tangibles e indirectos asociados a la rotación. Las empresas pueden calcular el costo de las personas originales y del reemplazo. Reclutar, seleccionar y contratar nuevo personal es caro. Entrevistas de salida, indemnización de beneficios, y servicios de colocación también cuestan dinero. Ayuda temporal probablemente sería contratada. Adicionalmente están los costos de bajar la productividad mientras las posiciones están vacantes, las nuevas contrataciones son orientadas hacia el nuevo trabajo y la compañía.

La rotación no importa que tan necesaria sea para la vitalidad de la organización, es también perjudicial. Los empleados que se quedan podrían quedarse con más trabajo hasta que la persona que se fue sea reemplazada. Proyectos especiales y equipos de trabajo se pueden ver perjudicados cuando la rotación afecta a sus miembros. Cuando una persona valiosa y aceptada deja la organización, la moral del grupo, la cohesión y la comunicación del grupo puede verse afectada negativamente. Las separaciones ponen a las compañías en un estado

temporal de desbalance. Los empleados que se quedan pueden verse preocupados por los cambios y ocupar tiempo de su trabajo en discusiones sobre los antiguos compañeros y las causas de separación. Viene un periodo de ansiedad e incertidumbre. Se puede dar rotación adicional cuando algunos empleados descontentos se identifican con las personas que se fueron y los que siguen dejando la organización. La rotación es especialmente perjudicial si existe dificultad para reemplazar ciertos puestos calificados.

Organizaciones con altos índices de rotación ganan reputación como ambientes laborables indeseables. Los reemplazos se vuelven aun más difíciles y costosos. Debido a que la rotación puede perjudicar profundamente una organización, tiene que ser manejada y controlada. El manejo de la rotación, incluye no solo el conocer las consecuencias de este alto índice, si no conocer las razones y saberlas controlar.

Continuando con los efectos negativos, Branham (2000) habla de que la rotación es costosa, qué tanto lo vas a determinar dependiendo lo que consideres que son parte de los costos de rotación. Para tener algo significativo, la empresa debe iniciar por enfocarse en aquellos que son más difíciles de reemplazar, personal con alto desempeño, ya que son los que menos puedes permitir que se vayan. Cuando se calculan costos, se deben considerar los directos e indirectos, de contratación y reemplazo. Para tener un mejor indicio de lo que cuesta la rotación debe irse hacia atrás y ver los costos directos de índices anteriores y tratar de calcular los indirectos. Por supuesto muchos de los aspectos más costosos son los que no se pueden calcular, por ejemplo aquellos

que nos dejó dar un mal servicio al cliente mientras estamos buscando un reemplazo.

Generalmente las empresas no son conscientes de lo costoso que puede llegar a ser el tener altos índices de rotación. Por ejemplo, García (2007) nos menciona que en primera instancia hay que tener en cuenta que la rotación de personal trae consigo muchas erogaciones, seis de las principales son:

1. Liquidación o finiquitos. Importe que debe pagar a la persona que se va ya sea por liquidación o finiquito.
2. Periódicos. Pago de anuncios en periódicos para solicitar la vacante.
3. Reclutamiento y selección de personal. Inversión en personal de recursos humanos para revisar la currícula y solicitudes de empleo que lleguen, asimismo la inversión en tiempo para evaluar a los candidatos.
4. Contratos y trámites. Al tener seleccionado al candidato, deberá elaborar su contrato, darlo de alta en el sistema de la nómina de la empresa y ante el IMSS.
5. Inducción y capacitación. Cuando se incorpora un nuevo elemento, hay que alinearlos a las políticas de la empresa, asimismo en la parte técnica hay que instruirlo para que lleve a cabo su labor.
6. Costo por falta de experiencia. Es importante evaluar que una persona nueva no va a rendir igual que una persona que lleve en el puesto cierto tiempo, tanto en niveles operativos, mandos medios y altos, lo que dejan de hacer representa un costo de operación. En este

mismo punto se pueden medir los costos por errores en producción, los accidentes de trabajo (siempre el índice es mas alto en gente que se acaba de incorporar a las empresas), por ello le sugerimos la afiliación previa al IMSS, por lo menos un día antes de incorporarse.

Uno de los aspectos mas críticos de la rotación de personal es el ambiente laboral, es decir la manera en cómo perciben el negocio las personas que se quedan. Esta sensación de temor y desconcierto se da tanto si se despide a un trabajador como si él decide irse, la empresa siempre pierde.

Todas las organizaciones tienen cierta rotación. De hecho si la gente inadecuada deja la empresa, la rotación puede ser positiva, pues crea la oportunidad para reemplazar un individuo de bajo rendimiento con alguien que tenga mejores habilidades o mayor motivación, puede abrir más oportunidades de ascensos y agregar nuevas y frescas ideas a la organización. La rotación de personal puede estar destinada a dotar al sistema con nuevos recursos, para impulsar las operaciones y acrecentar los resultados o reducir el tamaño del sistema para disminuir las operaciones y reducir los resultados. En un mundo dinámico como el nuestro, la rotación de empleados nuevos facilita la flexibilidad organizacional y la independencia del empleado y pueden disminuir la necesidad de nuevos despidos. Pero a veces la rotación escapa del control de la empresa cuando el volumen de retiros por decisión de los empleados aumenta considerablemente, lo cual puede deberse a la competitividad del mercado laboral. Aunque a veces la rotación involucra la pérdida de gente que la organización no desearía perder;

así, cuando la rotación es excesiva o cuando involucra empleados de valioso rendimiento, puede ser un factor de ruptura, que obstruya la eficacia de la organización.

“Si en niveles vegetativos la rotación es provocada por la organización para hacer sustituciones orientadas a mejorar el potencial humano existente, a reemplazar una parte de sus recursos humanos por otros recursos de mejor calidad existentes en el mercado, entonces la rotación se halla bajo el control de la organización. Sin embargo, cuando las pérdidas de recursos no son provocadas por la organización, es decir, se presentan cuando independientemente de los objetivos de ésta, resulta esencial establecer los motivos que provocan la desasimilación (des-incorporación) de los recursos humanos, para que la organización pueda actuar sobre aquellos y disminuir el volumen de retiros inconvenientes” (Chiavenato, 2000, p 190).

PROCEDIMIENTO PARA CALCULAR EL INDICE DE ROTACION DE PERSONAL

Según Arias (2000), la formula mas común para establecer el índice de rotación de personal es la siguiente:

Rotación = Numero de bajas en el año X 100 / Promedio de personas que trabajan durante el año en la empresa.

Hablando del cálculo del índice de rotación, Bohlander (2008) menciona que las tasas de rotación de personal se calculan sobre una base

regular para comparar unidades específicas, tales como departamentos, divisiones y grupos de trabajo. En muchos casos las comparaciones se hacen con los datos proporcionados por otras organizaciones.

Para calcular el índice de rotación de personal debe buscarse en la relación porcentual entre el volumen de entradas y salidas, y los recursos humanos disponibles en la organización durante cierto periodo.

Para efectos de la planeación de RH, se utiliza la ecuación:

Índice de rotación de personal= Entradas + Salidas / 2 x 100 / promedio efectivo del periodo considerado. Este último puede ser obtenido sumando los empleados existentes al comienzo y al final del periodo, y dividiendo entre dos.

Para analizar las pérdidas del personal y sus causas, en el cálculo del índice de rotación de personal no se consideran las admisiones, sino sólo las desvinculaciones, ya sea por iniciativa de la empresa o de los trabajadores:

Índice de rotación de personal= salidas x 100 / promedio efectivo del periodo considerado.

Por ser parcial, esta ecuación puede enmascarar los resultados al no considerar el ingreso de recursos humanos en la organización, lo cual altera el volumen de los recursos humanos disponibles.

Cuando se trata de analizar las pérdidas del personal y hallar los motivos que conducen a las personas a desvincularse de la organización, sólo se tienen en cuenta los retiros por iniciativa de los empleados, y se ignoran por completos los provocados por la organización. En este caso el índice de rotación de personal cubre sólo las desvinculaciones efectuadas por iniciativa de los mismos empleados, lo cual hace analizar las salidas resultantes de la actitud y del comportamiento del personal, separando las salidas causadas por decisión de la organización. Para ello se usa la siguiente fórmula:

Índice de rotación de personal= las desvinculaciones espontáneas que deben sustituirse X 100 / la sumatoria de los números de empleados al comienzo de cada mes, éste último dividido entre el número de meses del periodo.

Este índice de rotación más específico sirve mejor para un análisis de las causas y los determinantes de las desvinculaciones voluntarias. “Gran parte de las desvinculaciones voluntarias se deben a una deficiente política de personal. Desde luego, en la práctica no se presenta un índice de rotación igual a cero, ni sería conveniente, pues indicaría un estado de rigidez o parálisis total de la organización. Tampoco sería conveniente un índice de rotación de personal muy elevado, pues indicaría un estado de fluidez y entropía de la organización, que no podría fijar ni asimilar de manera adecuada sus recursos humanos. El índice de rotación ideal debe permitir a la organización retener al personal de buen rendimiento y reemplazar a los empleados que muestran en su desempeño distorsiones difíciles de

corregir mediante un programa factible y económico” (Chiavenato, 2000, p 192).

En realidad no existe un número que defina el índice ideal de rotación, sino una situación específica en cada organización, en función de sus problemas y de la propia situación externa de mercado.

Cuando se trata de evaluar la rotación de personal por departamentos o secciones, tomados como subsistemas de un sistema mayor, cada subsistema debe tener su propio cálculo del índice de rotación de personal, para ello usamos la siguiente ecuación:

Índice de rotación de personal = $\frac{\text{personal admitido} + \text{personal desvinculado} / 2 + \text{recepción de personal por transferencia de otros subsistemas} + \text{transferencia de personal hacia otros subsistemas}}{\text{el promedio efectivo del periodo considerado}} \times 100$.

Si la rotación es la cantidad de personas que ingresan y que se desvinculan de la empresa, el índice de rotación es la relación porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones de personal en relación al número medio de miembros de una empresa, en el transcurso de cierto tiempo.

Si el índice es muy bajo se presenta el estancamiento y el envejecimiento del personal de la organización. Si el índice es muy elevado, se presenta demasiada fluidez y se puede perjudicar a la empresa (falta de estabilidad).

Índice ideal es aquel que permite a la empresa retener al personal de buena calidad, sustituyendo a aquel que presenta problemas difíciles de corregir (dentro de un programa factible y económico).

Al observar el efecto de la rotación de personal en la planeación de RH y el reclutamiento, es de vital importancia reconocer que las tasas cuantitativas de la rotación de personal no son el único factor que se debe considerar. La calidad de los empleados que abandonan una organización también es importante. El hecho de que se vayan los empleados mediocres (lo que los especialistas llaman “rotación de personal funcional”) puede ser benéfico para la organización, ya que los costos de mantener a trabajadores improductivos pueden ser mas altos que los costos de reclutar y capacitar a otros mas eficaces.

Además de tener una base clara para el cálculo de índices, Tyson (1989) habla de que los registros y estadísticas de personal aportan una reserva total de información sobre la cual se basan decisiones importantes acerca del uso de los recursos humanos. Como en la inteligencia militar, el éxito futuro de la organización depende en mucho de la calidad de la información sobre la que basa sus decisiones. Esta información se necesita continuamente para los principales propósitos organizacionales y la administración diaria del personal. Por ejemplo, los registros estadísticos pueden indicar una tendencia de mayor dificultad en el reclutamiento de ciertas categorías clave de empleados, lo cual es necesario tomar en cuenta en la planeación de recursos humanos, o pueden ser necesarios para identificar a un empleado con habilidades específicas a fin de cubrir un puesto a muy corto plazo.

Los requisitos esenciales para un sólido sistema de registros y estadísticas de personal pueden parecer bastante obvios como para destacarlos, pero hay suficientes pruebas que indican que en ocasiones, si no a menudo, se mantienen en forma inadecuada. Para cubrir sus propósitos, los registros necesitan ser:

- Exactos
- Relevantes
- Amplios
- Sencillos
- Accesibles

Berryman-Fink (1996) sostiene que en muchas organizaciones llevan estadísticas de rotación, solo para reconocer porque pierden empleados. Esta información también puede ser usada para saber los costos que implica reemplazar, documentar las razones de separación, y prever futuras demandas laborales.

TIPOS DE ROTACION DE PERSONAL

Hay una clasificación de los tipos de rotación de personal:

Baja inevitable. Esto se refiere a la baja laboral por jubilación.

Baja necesaria. Es cuando se debe dar de baja a un empleado por haber cometido un acto ilegal, como puede ser un fraude, robo, etcétera.

Baja por cuestiones personales. En este caso el empleado decide ya no trabajar por embarazo, cambio de residencia, sueldo o por algún motivo personal.

Baja por cuestiones laborales. El trabajador no está cumpliendo con el perfil y competencias que se requieren en la organización.

CAUSAS DE LA ROTACION DE PERSONAL

A través de los años se ha encontrado que las razones por las cuales las personas se van de un empleo son diversas, así como también son diferentes de una empresa a otra y de una región a otra.

Factores organizacionales tales como el tamaño, localización geográfica, el contenido del contrato colectivo de trabajo, las políticas y los procedimientos de operación pueden ser algunas de las variables que pudieran incidir en las tasas de rotación de personal en la empresa (Terborg y Lee, 1984).

Por ejemplo, Mobley (1982) afirma que en las empresas de mayor tamaño, el índice de rotación de personal es menor debido a que cuentan con mayores oportunidades de movilidad interna, procesos de administración de recursos humanos más sofisticados, sistemas de

compensaciones mas competitivos y, principalmente, con actividades orientadas a la administración de la rotación de personal.

Así mismo, dentro de las variables organizacionales que se constituyen como posibles causas de la rotación, tienen que ver con el énfasis colocado por parte de la empresa en los procesos relacionados con el apoyo y participación en el trabajo. (Price, 1977). Este autor sugiere que los índices de rotación de personal es mayor en aquellas empresas en donde la toma de decisiones es centralizada, en comparación con aquellas otras en donde la comunicación y participación es el signo distintivo de la misma.

El estilo de supervisión también tiene que ver con la rotación. Cuando el estilo de supervisión del jefe se encuentra orientado hacia la consideración y apoyo hacia el empleado se relaciona con bajos niveles de rotación, mientras que el estilo caracterizado por el autoritarismo y la ausencia de apoyo se relaciona con niveles altos del mismo. Bailey (2004) argumenta que las personas no dejan a las empresas; ellas dejan a sus administradores.

Según Werther (2000) dice que cuando el empleado considera que existen mejores oportunidades en otra organización posiblemente se vea obligado a renunciar a su empleo actual. Algunos –el personal de nivel gerencial alto y los profesionistas en particular- cambian de compañía como parte de una estrategia consciente.

Según Arias (2000) el índice de rotación de personal de una organización indica el “nivel de moral de trabajo” de la misma, ya que

de este depende en gran parte la integración y el ajuste del factor humano. Salvo excepciones, es posible afirmar que una organización sana tiene siempre bajo índice de rotación de personal.

Por otro lado Cuesta (1990) sostiene que uno de los problemas que frecuentemente se nos presenta en algunos sectores de nuestra economía es la inestabilidad laboral, aspecto que genera consecuencias negativas para cualquier organización y que posteriormente se agudiza cuando resulta extremadamente difícil cubrir el puesto de trabajo vacante sobre todo si se trata de puestos poco atractivos y con una baja remuneración que pertenecen a empresas que proyectan una mala imagen en el entorno donde se desenvuelve su actividad , lo que provoca en muchos casos se realice una selección incorrecta de la persona que debe ocupar dicho puesto, pues no existen opciones, esto provoca que pasado cierto tiempo esa persona vuelva a fluctuar hacia otra organización, esto puede ser por decisión de la propia empresa que descubre que el trabajador seleccionado no es el idóneo para dicho empleo o puede ser por solicitud de la propia persona que decide marcharse porque ha encontrado un empleo que le permite satisfacer en mayor medida sus expectativas .

Otra de las causas que puede generar la rotación del personal en la organización es la insatisfacción laboral, sobre todo si la persona insatisfecha constituye un recurso humano altamente demandado, estableciéndose una competencia entre oferta y demanda donde es el trabajador quién tomará la decisión final y donde la satisfacción juega un importante papel en dicha elección. Según Robbins la satisfacción

es la diferencia de la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la cantidad que piensan debían recibir, es más una actitud que un comportamiento. Entre los factores mas importantes que hacen que un trabajador se sienta satisfecho se encuentran; trabajos interesantes, recompensas justas y equitativas, condiciones laborales adecuadas y buenos compañeros de trabajo. Una de las formas más frecuentes de manifestarse la insatisfacción consiste en el abandono de la organización que se comienza con la búsqueda de otro empleo y que culmina con la renuncia cuando aparece lo que el trabajador está buscando. Muy ligado a la satisfacción está la motivación pero hay que dejar claro que no son directamente proporcionales ambas variables. La motivación puede definirse como la voluntad por alcanzar las metas de la organización condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

Para Chiavenato (2000) la rotación de personal no es una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos producidos por en el interior o el exterior de la organización, que condicionan la actitud y el comportamiento del personal y por tanto es una variable dependiente de los fenómenos internos o externos de la organización. Como fenómenos externos se pueden citar la situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado, la situación económica, las oportunidades de empleo en el mercado laboral, etc. Por otra parte, entre los fenómenos internos podemos mencionar los siguientes:

- Política salarial de la organización.

- Política de beneficios sociales.
- Oportunidades de progreso profesional ofrecidas por la organización.
- Tipo de relaciones humanas existentes en la organización.
- Condiciones físicas del ambiente de trabajo.
- Moral del personal de la organización.
- Cultura organizacional de la empresa.
- Política de reclutamiento y selección de recursos humanos.
- Criterios y programas de capacitación y entrenamiento de los recursos humanos.
- Política disciplinaria de la organización.
- Criterios de evaluación del desempeño.
- Grado de flexibilidad de las políticas de la organización.

La información correspondiente a estos fenómenos internos o externos se obtiene de las entrevistas de retiro con las personas que se desvinculan, para diagnosticar las fallas y eliminar las causas que están provocando el éxodo del personal. Entre los fenómenos internos causantes de retiros están casi todos los ítems que forman parte de una política de recursos humanos. Cuando esta política es inadecuada, predispone al personal a retirarse de la organización. La permanencia del personal en la organización es uno de los mejores índices de una

buena política de recursos humanos, en especial cuando está acompañada de la participación y dedicación de las personas.

Hernández, Mérida y Ávila (2007) establecieron que las salidas pueden ser por diversas causas las cuales se enlistan a continuación:

- Bajas biológicas. son aquellas salidas relacionadas con el término de la vida laboral de las personas también denominadas bajas inevitables.
- Bajas socialmente necesarias.
- Bajas por motivos personales.
- Bajas por motivos laborales depende de la organización.
- Bajas por decisión de la propia empresa.

Hernández, Mérida y Ávila (2007) mencionan que algunas situaciones que provocan rotación de personal son las siguientes: El contenido del trabajo y los salarios: cuando esta relación no se corresponde, el trabajador tratará de buscar una solución a esta situación dentro o fuera de su centro laboral, según sea posible. Aunque en nuestro país existe un sistema de tarifas que establece que trabajos iguales reciben retribuciones iguales, esta relación puede vulnerarse por una serie de beneficios adicionales que puede hacer que determinados tipos de trabajos sean más ventajosos y atractivos que otros. De ahí el éxodo que se ha producido en la última década hacia los llamados sectores emergentes en la economía como el turismo.

Otra causa de rotación de personal son las condiciones laborales. Cuando el ambiente laboral donde el trabajador desempeña su labor no es el más adecuado, hace que éste se sienta insatisfecho y, -en casos extremos-, conduce a la rotación laboral.

Una causa más está relacionada con el sistema de estimulación moral y material vigente en la empresa que hace que los trabajadores se desmotiven y decidan marcharse de la misma.

Otro motivo que los extrabajadores mencionan es que consideran que el sistema de pago vigente no se corresponde con el esfuerzo realizado y con los resultados obtenidos sobre todo en trabajos manuales y altamente monótonos. Existen casos donde las posibilidades de superación y promoción que les brinda la empresa son pocas y además de la inconformidad con los métodos y estilos de dirección, así como los escasos beneficios, servicios y prestaciones que se les brindan.

Todos estos hechos conducen a la desmotivación e insatisfacción laboral, aumentando la rotación de personal. La insatisfacción laboral puede generar la rotación del personal en la organización, sobretodo si la persona insatisfecha constituye un recurso humano altamente demandado, estableciéndose una competencia entre oferta y demanda donde el trabajador es quien tomará la decisión final y donde la satisfacción jugará un papel importante en dicha decisión.

De acuerdo con Robbins (1999), la satisfacción es la diferencia de la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la cantidad

que piensan deberían recibir. Es más una actitud que un comportamiento. Entre los factores más importantes que hacen que un trabajador se sienta satisfecho se encuentran:

- trabajos interesantes,
- recompensas justas y equitativas,
- condiciones laborales adecuadas y
- buenos compañeros de trabajo.

Hernández, Mérida y Ávila (2007) establecen que muy ligado a la satisfacción está la motivación, dejando claro que ambos conceptos no son directamente proporcionales, ya que la motivación puede definirse como la voluntad por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal. Así mismo, asociada a la motivación está la necesidad. Cuando la misma está insatisfecha se crea una tensión en la persona que generan impulsos que lo llevan a buscar metas que, una vez que se alcanzan, la necesidad quedará satisfecha.

Por su parte, Abad (2007) asegura que diversos estudios a este respecto han constatado los diferentes factores que más influyen en la motivación del empleado, al margen de una retribución justa y al nivel que el ofrecido por otras empresas del mismo sector, pudiendo citar como más importantes los siguientes: la formación ofrecida por la empresa, el conocimiento de lo que se espera de él cada día, la calidad de la relación directa con su superior inmediato, el poder expresar sus

ideas y sugerencias, actuar y contribuir en otras áreas de la empresa, oportunidades de ascenso y promoción, retos profesionales, ambiente laboral agradable, flexibilidad, libertad, seguridad, equidad entre el resto de compañeros, planificación de la carrera profesional, conocimiento de sus logros por parte de la dirección y el considerarse recompensado, reconocido y apreciado.

Motivar y estimular constantemente y de manera creativa a los mejores empleados debe ser lo habitual para así cuidar y aumentar día a día su compromiso con la empresa. Y se debe hacer, atendiendo a las diferentes necesidades de cada empleado, para suministrarle el beneficio adecuado a través de una verdadera creación de valor. El reto consiste en la creación de experiencias innovadoras para la satisfacción y retención de los empleados.

Hernández, Mérida y Ávila (2007) afirman que entre los motivos personales más frecuentes lo constituyen los problemas con la vivienda, la carencia de guarderías infantiles que garanticen el cuidado de los niños, la atención a familiares enfermos, las salidas del país, lejanía del centro de trabajo y problemas con el transporte.

Por otro lado, Cuesta (1990) dice que una de las causas mas comunes que desde el punto de vista laboral han aumentado la rotación laboral en nuestras organizaciones en los últimos años es la relacionada con el contenido del trabajo y los salarios. Cuando esta relación no se corresponde el trabajador tratará de buscar una solución a esta situación dentro o fuera de su centro laboral, según sea posible aunque

en nuestro país existe un sistema de tarifas que establecen que trabajos iguales reciben retribuciones iguales, esta relación puede vulnerarse por una serie de beneficios adicionales que pueden hacer que determinados tipos de trabajos sean mas ventajosos y atractivos que otros. De ahí el éxodo que se ha producido en la ultima década hacia los llamado sectores emergentes en la economía como lo es el turismo. Otra de las causas que comúnmente reflejan las investigaciones relacionadas con las salidas de los trabajadores son las condiciones laborales. Cuando el ambiente laboral donde el trabajador desempeña su labor no es el más adecuado hace que este se sienta insatisfecho y en casos extremos conduce a la rotación laboral.

En este sentido, las investigaciones realizadas demuestran que la rotación del personal está influenciada por la desmotivación y la insatisfacción laboral por lo que se puede afirmar que los motivos que implican la salida de los trabajadores son fundamentalmente laborales y en la mayoría de los casos pueden ser detectados mediante el estudio de la fluctuación potencial, por lo que si se toman las medidas necesarias se puede reducir la rotación real. También ha quedado demostrado que la rotación se manifiesta de manera diferente según sea la edad, el sexo, territorio geográfico, nivel ocupacional y la antigüedad en la organización pues las personas jóvenes fluctúan más. En el caso de los motivos personales la mayor fluctuación está en las mujeres y cuando son motivos laborales la rotación es mayor en los hombres. En cuanto a la antigüedad las investigaciones demuestran

que las personas con más de 10 años en las empresas son mas estables. La calificación también influye en la rotación pues las investigaciones demuestran que son directamente proporcionales y en cuanto a la ubicación geográfica también existe una diferencia significativa pues en los territorios pequeños la rotación real es menor ya que debido al poco desarrollo de los mismos no existen ofertas de empleo que le permitan a los trabajadores trasladarse de un lado hacia otro y de hacerlo tendrían que viajar grandes distancias lo que desde el punto de vista económico sería perjudicial para ellos no obstante si existe una fluctuación potencial alta pues los encuestados manifiestan el deseo de marcharse de sus organizaciones lo que no han hecho por lo anteriormente planteado. Por todo lo anteriormente planteado ha quedado demostrado que las variables motivación y satisfacción laboral son causas fundamentales que influyen directamente en la alta rotación laboral que existe en nuestras organizaciones en la actualidad.

Para Arias (2000) las causas por las cuales renuncia el personal, y que acusan un mayor índice de frecuencia son las siguientes:

- a) Mejor sueldo
- b) Matrimonio (sexo femenino)
- c) Cambio de localidad
- d) Estudios
- e) Buscar mayor seguridad
- f) Dificultad de adaptación

- g) Malas relaciones
- h) Cambio de actividad
- i) Etcétera

Branham (2000) asegura que las personas se van por diferentes razones impredecibles, mejor sueldo, mejores beneficios, reubicación de su pareja, el deseo de ser padre de tiempo completo, retirarse, regresar a la escuela, y muchas más. Ahí seguramente no se puede hacer nada.

Tanto como el mercado laboral sea saludable, el montón de agencias colocadoras y la búsqueda de trabajo en Internet será difícil para ti y tu compañía librar. Gastar tus energías en retener a todos por igual, seguramente no será una solución realista. La ruta mas adecuada para muchas compañías es enfocarse en conservar a aquellos que no quieren perder.

Además de los indicadores de rotación, una vez que hemos visto algunas causas que se repiten vemos que Arias (2000) nos dice que es conveniente llevar un control estadístico de las causas de renuncia del personal, para lo cual se puede implantar un método de entrevistas de salida. Esto permite investigar a fondo las causas reales que es posible hayan influido en la decisión de renunciar.

Cuando un trabajador ha tomado la decisión de retirarse de una organización a otra, es muy difícil retenerlo, sobre todo si la nueva empresa le esta ofreciendo un mejor paquete de compensaciones que

su empresa actual no le puede otorgar, lo cual no le permite satisfacer sus necesidades actuales.

García (2007) afirma que cuando una persona sale de nuestra organización, es importante llevar a cabo una entrevista de salida.

Esto es un documento que debe dejar constancia de cuáles son los motivos reales por los cuales estamos despidiendo o está renunciando, tales como, insatisfacción en el salario, mal trato de sus superiores, cambio de residencia, ofrecimiento de un puesto o trabajo mas atractivo, entre otros.

Al evaluar este documento incluyendo otras encuestas al personal, podemos tener un estimado de la rotación potencial, es decir, el deseo existente del trabajador por renunciar a la empresa y que no se ha llevado a cabo por no haber encontrado un nuevo empleo que reúna las características que él está buscando.

García (2007) hace la recomendación de aplicar el siguiente cuestionario a su equipo de trabajo para conocer fortalezas y combatir debilidades.

1. ¿Dentro de la empresa estoy ubicado en el puesto que me permite realizar lo que mejor se hacer?
2. ¿Tengo las herramientas convenientes para llevar a cabo bien mi trabajo?
3. Las características físicas de mi lugar de trabajo ¿son buenas?,

- ¿Hay algo que podría recomendar para mejorarlo?
4. ¿Es importante mi opinión en el trabajo y es tomada en cuenta?
 5. ¿Me reconocen los logros y buen desempeño que he logrado?,
¿Cuándo fue la última vez?
 6. ¿La empresa me hace sentir valioso como empleado?
 7. ¿Mis compañeros de trabajo están comprometidos con lo que hacen?
 8. ¿Hay algo que se pudiera mejorar en la relación con mi jefe, subordinados o compañeros de trabajo?
 9. ¿He aprendido cosas nuevas y estoy creciendo como profesional, persona?
 10. ¿Cómo me visualizo dentro de un año en la empresa?

TIPOS DE ENTREVISTA DE ROTACION DE PERSONAL

Byars y Rue (1997) mencionan que las organizaciones utilizan diferentes tipos de entrevistas. La entrevista estructurada es aquella que consiste en una serie de preguntas previamente elaboradas, que son invariables y que se aplica por igual a todos los candidatos a un puesto vacante en la organización. Tiene la ventaja de que proporciona el mismo tipo de información sobre todos los entrevistados y permite una cobertura sistemática de la totalidad de las cuestiones

consideradas necesarias. Por otro lado, tenemos las entrevistas no estructuradas. Estas últimas no tienen un esquema previo, y en este tipo de entrevistas se realizan preguntas abiertas, siendo su principal ventaja es la de crear una atmósfera relajada, además de poder profundizar en alguno aspecto que sea relevante a juicio del entrevistador.

Para Alles (2003) la entrevista de salida tiene múltiples ventajas y es una política que la empresa debe aplicar uniformemente a todos los que salen de la compañía por uno u otro motivo. “En el caso de las renuncias, es importante determinar las causas, ya que no siempre se originan por un problema económico aunque sea la excusa más común que se esgrime a la hora de renunciar. Si la persona que renuncia argumenta que tiene una mejor propuesta económica o de desarrollo de carrera –lo que puede ser cierto-, deben indagarse más profundamente las causas” (Alles, 2003, p 449).

La entrevista de retiro constituye uno de los principales medios de controlar y medir los resultados de la política de recursos humanos desarrollada por la organización. A menudo es el principal medio utilizado para diagnosticar y determinar las causas de rotación de personal. Algunas organizaciones sólo aplican la entrevista de salida a los empleados que se van por iniciativa propia. Otras las aplican indistintamente a todos los empleados que se desvinculan, tanto a los que deciden retirarse como a los que son despedidos por motivos de la organización. “Debe aplicarse esta última modalidad para llevar una estadística completa acerca de todas las causas de retiro” (Chiavenato

2000, p 197). En términos generales la entrevista de salida debe abarcar los siguientes aspectos:

- Motivo del retiro (por decisión de la empresa o del trabajador)
- Opinión del empleado acerca de la empresa.
- Opinión del empleado acerca del cargo que ocupa e la organización.
- Opinión del empleado acerca de su jefe directo.
- Opinión del empleado acerca de su horario de trabajo.
- Opinión del empleado acerca de las condiciones físicas del ambiente en que desarrolla su trabajo.
- Opinión del empleado sobre los beneficios sociales otorgados por la organización.
- Opinión del empleado acerca de su salario.
- Opinión del empleado sobre las relaciones humanas existentes en su sección.
- Opinión del empleado acerca de las oportunidades de progreso que le brindó la organización.
- Opinión del empleado acerca de la moral y la actitud de sus compañeros de trabajo.
- Opinión del empleado acerca de las oportunidades que encuentra en el mercado laboral.

En general estos se resumen en un formulario de entrevista de retiro en donde se registran las informaciones y respuestas.

Martínez de Salinas (2007), considera que es fundamental tener establecida una buena entrevista de salida para poder tener información que nos permita realizar un estudio objetivo de las razones principales por las que se retiran los trabajadores.

Como responsables de recursos humanos debemos ganarnos la confianza del trabajador para que nos brinde información real respecto a su salida, comentarles la relevancia para la organización el detalle de ese informe sobre todo las medidas a implementar a partir de esa información, ya que nos sirve para plantear alternativas de mejora en aquellas políticas deficientes en nuestra organización. Lo anterior, con la finalidad de retener a nuestro capital humano, sin el cual ninguna empresa llega a ser competitiva frente a las demás.

Martínez de Salinas (2007), propone dos formas de realizar la entrevista de salida, estas son:

- Una reunión entre el trabajador y recursos humanos para realizar una entrevista guiada sobre el motivo de la salida.
- Entrevista en formato papel a rellenar por el trabajador que ha decidido causar baja voluntaria.

Según la situación, siempre va a ser mejor el formato papel, ya que en una reunión cara a cara, el trabajador pudiera sentirse intimidado y con seguridad sus respuestas pudieran no ser sinceras.

Martínez de Salinas (2007), menciona que para que la entrevista de salida sea realmente útil, debe contener preguntas concretas que permitan respuestas abiertas, que permitan al entrevistado explicarse con detalle. Estos detalles fundamentales se pierden si las respuestas son acotadas, ya que al responder con un si o un no es muy frío, esto sin olvidar que para entender, valorar y utilizar son necesarios los matices y comentarios.

Una entrevista de salida, puede contemplar diferentes apartados, los cuales pueden ir ordenados de la mejor manera para permitir que el entrevistado nos brinde datos con la mejor soltura, sin que se sienta presionado o inquieto y con ello obtener su mejor colaboración.

Martínez de Salinas (2007), recomienda incluir los siguientes datos en una entrevista de salida:

- Motivos principales por lo que nos deja (no siempre son por motivos económicos).
- Conseguir su opinión sobre la gestión de la empresa y en caso de ser negativa, qué cosas mejoraría.
- Relación con sus compañeros de trabajo, sobre todo con su supervisor.
- Valoración de las diferentes políticas (salario, incentivos, formación, carrera profesional, comunicación, reconocimiento de su labor).
- Cosas a mejorar, según su punto de vista.

Para Martínez de Salinas (2007), el éxito de esta herramienta depende de la forma en que comuniquemos su utilidad, a la totalidad de los trabajadores y de tener en cuenta sus opiniones sobre la viabilidad de la misma. Además, menciona que la antigüedad de los trabajadores que se quedan, es un indicador para saber si los trabajadores consideran a la empresa como un buen sitio para trabajar y hacer carrera profesional en ella, o si por el contrario usan a la empresa como trampolín para ganar experiencia y aspirar a un trabajo mejor.

Para retirarse de una empresa y no tener luego problemas, (Alles 2003) sugiere:

- Retirarse en buenos términos.
- Comentar la decisión sólo con quien sea indispensable.
- Comentar lo menos posible sobre el nuevo destino, sin llegar a dar la impresión de que está ocultando algo al interlocutor.
- No hacer nada que perjudique los negocios de la compañía que abandona.
- No llevarse consigo a su equipo de gente.
- No llevarse documentos o información a la que usted tenga acceso.
- Ser cuidadoso en todos los pasos de la desvinculación, no dejar personas heridas.

- No firmar acuerdos con un nuevo empleador antes de estar seguro de no tener problemas con el actual.
- No superponer trabajos comenzando en el nuevo sin haber finalizado el anterior. Esto se aplica especialmente cuando el cambio es hacia la competencia.
- Ofrecerse a firmar un acuerdo de no revelar secretos estratégicos de la actual compañía a la nueva.

Igualmente para que la organización proteja su capital intelectual (Alles, 2003) recomienda:

- Hacer firmar acuerdos de confidencialidad.
- Asegurarse de que quienes se retiran devuelvan todo el material que puedan tener a su cargo.
- Realizar entrevistas de desvinculación, despejando los temas confidenciales, idealmente a cargo de un representante de recursos humanos y del jefe directo de la persona involucrada.

“Existen varias clases de despido: con causa y sin causa. En ambas situaciones, es necesario un análisis exhaustivo del caso. Es aconsejable seguir varios pasos previos al despido de empleados, para proceder de la manera más segura para todas las partes involucradas y cubrir dos aspectos: el legal para evitar posibles juicios, y el humano, para no despedir injustificadamente” (Alles, 2003, p 452).

Algunos pasos previos al despido de alguna persona son:

- Pasos disciplinarios adecuados.
- Revisar todo lo actuado y la documentación que lo respalda.
- Revisar la decisión con el jefe inmediato, recursos humanos y el asesor legal.
- Planear la entrevista.

Por su parte, el responsable de recursos humanos puede ofrecer ayuda, desde asesoramiento para la entrevista hasta apoyo profesional si fuese necesario, a continuación algunos consejos para realizar la entrevista de despido:

- Evitar las emociones y planear la reunión de despido.
- Ser cordial.
- Hablar claro.
- Indicar los aspectos negativos que llevaron a tomar la decisión.
- Marcar los aspectos positivos.
- Solicitar devolución de identificaciones, llaves y otra documentación.
- Informar fechas y detalles de los aspectos económicos.
- Informar del servicio de desvinculación.
- Darle un cierre.
- Y registrarla.

“El fin más frecuente de una relación laboral es la desvinculación por propia decisión del empleado, y en el segundo caso más frecuente la desvinculación se produce por decisión de la empresa” (Alles, 2003 p 452).

El área de recursos humanos debe tener una participación activa durante la salida de una persona de la organización, debe asesorar al jefe directo sobre cómo llevar adelante la entrevista, después de enterar al empleado, debe implementar los detalles prácticos de la salida. Si la organización estuviese pasando por una temporada de muchos despidos, se puede implementar un taller con la realización de un role playing de entrevistas de despido, su seguimiento y control. El responsable de recursos humanos no debe ser quien comunique los despidos en ningún caso, si por alguna razón el jefe directo se encuentra indispuerto para hacerlo, se aconseja que la comunicación la realice el jefe del jefe. “En ocasiones un jefe o empresario puede sentirse muy enojado, pero deberá dominar sus emociones. Una buena práctica en estas situaciones es la preparación previa, y en este caso en particular el control de todas las instancias previas a la toma de una decisión de despido” (Alles, 2003 p 255). Algunos factores a considerarse antes de tomar una decisión son:

- Nombre del empleado:
- Fecha de ingreso a la compañía:
- Pasos disciplinarios aplicados (si corresponde a un caso de mala conducta).

A continuación se presenta un pequeño cuestionario para quien debe tomar la decisión:

- ¿Está al tanto de toda la documentación relativa con este caso?
- ¿Cómo actuó en el pasado frente a casos similares?
- ¿Analizó la situación con el jefe inmediato?
- ¿Analizó la situación con el departamento de recursos Humanos?
- ¿Analizó la situación con el departamento legal o el abogado consultor en temas laborales?
- ¿Tiene el empleado otra causa pendiente con la compañía?

Para la entrevista de despido, se sugiere considerar lo siguiente:

- Realizada por:
- Fecha:
- Lugar:
- Testigo:
- Comentarios especiales:
- Acciones finales:
- No olvidar de asegurarse:
- ¿Devolvió las identificaciones y llaves?

- ¿Devolvió todas las pertenencias de la compañía?
- ¿Se abonó la liquidación completa dentro del plazo que marca la legislación?

Lo anterior con la finalidad de evitar problemas posteriores. Con o sin causal, debemos analizar el tema en toda su dimensión y no omitir detalles.

A continuación se presentan algunas reglas básicas para despedir empleados, “la respuesta que se obtiene de alguien a quien se despide es la más difícil de predecir” (Alles, 2003 p 456). Los siguientes pasos deben prepararse con sumo cuidado:

- La decisión se debe tomar considerando el tiempo en que el empleado ha trabajado en la compañía y su lealtad a ella.
- La decisión de despedir, debe ser la última medida, muchos problemas de desempeño se pueden solucionar mediante un trabajo en conjunto con el empleado, si esto no funciona, se sugiere hacerle una advertencia oral, si esto tampoco funciona, entonces conviene realizar una advertencia por escrito.
- No posponga el despido si, después de todo, es inevitable. Cuando llegue el momento, llame al empleado a una oficina en privado y explique brevemente las razones principales del despido y señale que tuvo la oportunidad de mejorar su desempeño.

- En todos los casos se debe conocer y acatar lo que marca la ley, por lo que hay que recurrir al asesoramiento adecuado y ser justo. No es el momento de hacer economías. “Aunque el empleado deba ser despedido, es aconsejable terminar la relación en la mejor forma y con grandeza, preparar la liquidación y tener el dinero o el cheque disponible” (Alles, 20003, p 456). Nunca pedir a la persona despedida que pase otro día a cobrar, si existe una diferencia, que sea a favor del empleado.
- Si piensa que la persona despedida puede demandarlo, consulte un abogado laboral, antes de tomar una decisión contra él.
- Para evitar una demanda, es básico que todos los supervisores y el área de Recursos Humanos comprendan y conozcan las leyes.

Para preparar una entrevista de despido, se sugiere al jefe directo considerar lo siguiente:

- Releer la historia del empleado, cada uno de los documentos del expediente y repasar las razones y aspectos relacionados con la decisión de este despido.
- Revisar todo lo que sea posible sobre la personalidad del individuo.
- Analizar los problemas que usted haya tenido anteriormente al despedir empleados.

- Buscar asesoramiento sobre cómo actuar, revisar manuales de la compañía, consultar al departamento de Recursos Humanos.
- Tratar de estar tranquilo durante la reunión. Es importante hacer todo lo posible por controlar sus emociones y alcanzar su mayor nivel de racionalidad frente a la situación. “Si usted trató de ayudar al empleado, si su actitud fue correcta y aún así se llegó a esta situación, no tiene porqué sentirse culpable” (Alles 2003, p 457).
- Si a pesar de todo esto usted se siente mal, haga un role playing (juego de roles) de reunión.

A continuación se enumeran algunos consejos que deben considerar los jefes involucrados con la persona a despedir y el responsable de la entrevista de despido:

1. No tomarse el despido a la ligera. Despedir significa un gran riesgo legal, además del riesgo traumático en los miembros del equipo al que el trabajador pertenecía.
2. Consultar con el departamento de recursos humanos, es básico estar absolutamente seguro de que se está haciendo lo correcto, que se siguieron todos los procedimientos éticos, que se están cumpliendo todas las normas internas.
3. Consultar con un asesor legal en temas laborales, sobre todo si se tienen dudas respecto al tema.

4. Preparar la entrevista de despido, cuando no se planea cuidadosamente lo que se dirá a la hora de despedir al empleado, es posible que termine diciéndole lo bien que se desempeña, y esto puede conducir a temas legales.
5. Permanecer tranquilo, incluso si el empleado lo irrita, lo aconsejable es no dejarse llevar.
6. Ser comprensivo, se debe tratar al empleado que se despide lo más gentilmente posible, ya que el despido es una experiencia traumática para él.
7. Evitar las sorpresas, es recomendable brindar varias oportunidades al empleado para mejorar su desempeño y advertirle que se encuentra por debajo del nivel requerido.
8. Asegurarse de que toda la documentación legal es correcta. La documentación eficaz de la actitud o el desempeño insatisfactorios es esencial para defenderse de las demandas erróneas.
9. Ofrecer ayuda a la persona a desvincular, pudiera ser ayudarlo dando buenas referencias o presentándolo con empresas que el jefe conozca.

Alles (2003) sugiere no recontratar a un empleado despedido ya que éste pudiera tener una actitud negativa hacia la firma. Así también, recomienda ser siempre claros con el personal cuando haya necesidad de hacer despidos masivos por diversas razones, se debe comunicar

abiertamente la situación de crisis por la que la empresa atraviesa por muy dolorosa que ésta sea, ya que siempre será mejor conocer la realidad, pues tranquiliza más que la incertidumbre.

“La relación laboral finaliza cuando ha llegado la edad de la jubilación según la legislación vigente en cada país. En ocasiones las empresas multinacionales tienen normas internacionales. Cuando éstas fijan una edad menor que la fijada en las leyes locales, se habla de retiro anticipado. Pero una compañía puede decidir implementarlo por cualquier otra razón. Lo usual en estos casos es pagar un salario por lo años anticipados a la edad vigente de jubilación” (Alles 2003, p 466).

Por lo general, cuando se presenta un retiro anticipado no se paga el salario pleno, sólo un porcentaje del mismo. Éste es también una variante de despido orientado a un segmento especial de la nómina, en general afecta a personas que han sido muy valiosas en otros tiempos y la fuerte competencia los ha dejado fuera de carrera, por propia pérdida de competencias o porque el mercado dejó de requerirlas. Las organizaciones poseen esquemas de básicos de retiro según la edad, el sexo y los años de antigüedad, una vez establecidos estos valores, las personas, si lo desean, pueden beneficiarse con un retiro anticipado al que las leyes del país prevén.

“La jubilación –anticipada o en el término que fija la ley- llega muchas veces cuando las personas aún están plenas de vigor y ganas de trabajar” (Alles 2003, p 467).

“Los departamentos de personal pueden, en general, contribuir a la disminución de la tasa de rotación de personal colaborando activamente en la labor de conseguir que los empleados logren sus objetivos. Cuando esto ocurre, se benefician tanto el empleado como la organización. Un método muy común para reducir la tasa de rotación de personal es la aplicación entre los recién contratados una de un programa de orientación (también llamado programa de inducción) que sirve para familiarizar a los empleados con sus funciones, la organización, sus políticas y otros empleados” (Werther y Davis 1995, p. 187 y 188).

“La inducción es el proceso de poner al nuevo empleado en contacto con su puesto, informándole acerca de la forma e que deben llevarse a cabo las tareas y creando las bases para unas relaciones interpersonales entre él y los demás integrantes de la fuerza de trabajo” (Hodgetts 1989, p. 171). Existen muchas formas de llevar a cabo la inducción de un nuevo trabajador. El enfoque varía de un departamento a otro y de un puesto a otro. Sin embargo, la mayor parte de los programas de inducción posee en común los cinco elementos que se presentan a continuación:

- Funciones del departamento: metas y prioridades actuales, organización y estructura, actividades operacionales, relación de las funciones con los demás departamentos, relaciones entre los puestos del departamento.

- Tareas y responsabilidades del puesto: explicación detallada del puesto basada en la descripción de puesto en vigor y de los resultados esperados, explicación de por qué el puesto es importante y de cuál es la relación de éste con los demás puestos del departamento y con la compañía en general, planteamiento de los problemas comunes y de la forma de evitarlos y superarlos, estándares de desempeño y bases para la evaluación del desempeño, horarios y turnos de trabajo, necesidades y requerimientos de tiempo extra, asignaciones de labores adicionales, registros e informes requeridos, verificación de los equipos a usarse, explicación de dónde y cómo conseguir herramientas y a quien acudir para el mantenimiento y la reparación de equipos, tipos de ayuda disponible; cómo y cuándo solicitar ayuda, organización y estructura, relaciones con los inspectores estatales y federales.
- Políticas, procedimientos, reglas y reglamentos: reglas exclusivas del puesto y/o del departamento, manejo de las emergencias, precauciones de seguridad y prevención de accidentes, normas de limpieza e higiene, seguridad problemas y costos de los robos, relaciones con personas del exterior, normas sobre comer, fumar, masticar chicle, etc., dentro del área de trabajo, movimientos de los activos fijos del departamento, control de daños, reloj marcador y tarjetas de asistencia, recesos y periodos de descanso, duración y hora de la comida, llamadas telefónicas personales solicitudes de materiales y equipo,

vigilancia y evaluación del desempeño del empleado, solicitudes de promoción y transferencia a otros puestos, ausencias de puesto en horas hábiles.

- Recorrido por el departamento: vestidores y baños, localización de las alarmas contra incendios, de los extinguidotes y de las salidas de emergencia, reloj marcador, casilleros, puertas de entrada y de salida autorizadas, surtidores de agua potable y de sistemas para lavado de ojos, oficinas de los supervisores, almacén de materiales y departamentos de mantenimiento, enfermería y puestos de seguridad, áreas de fumar, localización de los servicios para los empleados del departamento y botiquín de primeros auxilios.
- Presentación a los empleados del departamento.

Respecto al tema del programa de inducción podemos agregar que éste logra su objetivo porque consigue acelerar la socialización de los nuevo empleados, La socialización es el proceso por el que un empleado empieza a comprender y aceptar lo valores, normas y convicciones que se postulan en una organización, sería el equivalente a la coincidencia de los valores de la organización y los de la persona. La mayoría de los recién llegados experimentan un deseo muy grande de aceptación, intenta aceptar las pautas de conducta que rigen en la organización. La capacitación continúa y expande el proceso de socialización, pues lleva al empleado a aprender y ejecutar las funciones que se espera que desempeñe. “A medida que una persona se expone a la orientación,

capacitación e influencia de grupo en una organización, los valores, las preferencias y las tradiciones de la empresa se adaptan en forma paulatina. Finalmente el recién llegado se integra de manera más completa a la organización. En ese momento es más probable lograr niveles aceptables de satisfacción, productividad y estabilidad en el puesto. El proceso de orientación constituye un método eficaz para acelerar el proceso de socialización y lograr que los nuevos empleados efectúen contribuciones positivas a la organización” (Werther y Davis 1995, p. 190).

“Las últimas investigaciones han revelado que el personal que recibe una buena inducción alcanza el desempeño promedio con mayor rapidez que sus contrapartes a quienes no se brinda esa misma inducción. La segunda ventaja importante es la reducción en la ansiedad que casi siempre se asocia al fracaso en el trabajo” (Hodgetts 1989, p 173).

“Un trabajador mayor, no es muy distinto a ninguna otra persona en lo que se refiere a su búsqueda de satisfacción en el trabajo” (Bittel 1984, p 317).

Sus satisfacciones difieren solo en aspectos sutiles, por ejemplo el supervisor debe tratar de:

- Advertir que su experiencia acumulada es valiosa y que debe utilizarse en ves de tirarla despectivamente como un traje viejo.

- Reconocer que el descenso de su rapidez solo puede afectar a una de sus capacidades, que se puede compensar mediante alguna de sus ventajas.
- Comprender que la posición de trabajo sigue siendo importante para él y que los cambios en los pagos, los títulos o la posición no se deben hacer sin tomarlo en cuenta.
- Juzgar su capacidad y su potencial con realismo y no de acuerdo con generalizaciones relativas a las personas mayores como grupo.

El retiro, para la mayoría de los empleados es una experiencia agri dulce, ya que para algunos es la culminación de sus carreras, el momento en que pueden descansar y gozar de los frutos de su labor sin preocuparse de los problemas del trabajo. Para otros el retiro, es un trauma ya que la persona se siente no productivo y estar en casa sin nada que hacer les resulta una situación poco atractiva. Para muchos jubilados, mantener un sentido de identidad y de autoestima sin un empleo de tiempo completo es la tarea más importante a la que se enfrentarán. “Y, cada vez más, las empresas están tratando a ayudar a sus jubilados a manejar, como un último paso lógico en el proceso del manejo de carrera” (Dessler, 1994, p 386).

Bittel (1984) presenta el programa del Dr. Harry Jonson, el cual consiste en cinco pasos que se sugieren a las personas que están a punto de retirarse, estos son:

- Ser optimista respecto al retiro, ya que cuando se está animado, existen pocas posibilidades de sufrir nostalgia.
- Conservar la salud, se sugiere realizarse un examen médico anual, después de los 35 años.
- Ahorrar dinero para sus gastos, comprando acciones o estableciendo una pequeña anualidad, o bien mediante una cuenta bancaria adicional.
- Asegurarse contra las enfermedades prolongadas, tener presente que las enfermedades incapacitantes duran el doble que cuando se es joven.
- Ampliar la base social, se debe hacer hincapié en evitar el marchitamiento de nuestros intereses normales tan sólo porque aumenta la edad.

Ramírez (2006) menciona que está demostrado científicamente que cuando una persona, un ejecutivo es y se siente parte de algo sea una empresa, grupo o cualquier tipo de organización permanecerá, es decir, logra desarrollar el sentido de pertenencia.

De esto podemos concluir que si queremos que alguien sea parte de alguien sea parte de algo, simplemente debemos dejarlo trabajar, es decir, dejarlo producir.

La palabra talento, significa la capacidad de una persona para hacer muy bien cualquier actividad específica y que se destaca naturalmente, esto implica una destreza natural y un disfrute en querer hacer algo

bien. Cuando se tiene internamente una buena estructura organizacional, con el talento humano necesario, no importa que haya crisis externamente ésta afectará a todo el mercado, pero no a la organización. Una crisis es como un ciclón, si se tiene un buen edificio con una buena estructura no habrá de que preocuparse, sólo es cuestión de tomar las medidas preventivas y seguir adelante. Cuando no se tiene una estructura sólida, la crisis golpeará doblemente y costará bastante volver al juego, si es que se tiene la suerte de volver y el talento humano que colabore, ya que el trabajo lo hace la gente y por lo general unos cuantos talentos hacen realmente el trabajo para mantener el barco a flote. Por ello, cuando se tiene un verdadero talento en la empresa es recomendable animarlo y dejarlo trabajar.

Terry (1984) dice que la rotación elevada es probable que continúe siendo un problema en el futuro. Las razones son muchas, incluyendo el hecho de que los empleados más educados son los más inquietos. No solo cambian de puesto, sino que cambian de carrera. Han encontrado que la forma de mejorar su condición de vida es cambiar de puestos. No titubea para hacerlo porque no tienen temor al fracaso. Además la gente de hoy es mas móvil. Vivir en el mismo lugar por mas de cuatro años se esta volviendo la excepción, no la regla.

La dirección eficaz en el futuro ayudara a dar respuestas a los difíciles problemas de los recursos humanos. A medida que aumente nuestro conocimiento de la dirección tendremos, en los años por delante, muchos líderes con sensibilidad, así como con rudeza y habilidad, que encuentren respuesta a los problemas adicionales del valor humano

que se originaran. Los empleados esperan algo más que dinero en sus empleos, y está aumentando el ámbito de su experiencia e intereses, y continuara aumentando. La televisión, el automóvil, los viajes al extranjero y la educación superior, contribuyen todos a mayores expectativas en la vida.

Y más aun, debe crearse y mantenerse en la empresa un ambiente que conduzca no solo al cambio, sino que permita al individuo satisfacer sus necesidades personales con sus esfuerzos de trabajo.

Branham (2000) dice que como sabemos las personas equivocadas normalmente permanecen, mientras que las valiosas se van. Aquí surge la pregunta sobre cual es la gente correcta o incorrecta para irse.

La gente correcta son los que queremos que permanezcan, pero no solo como "flotantes". Ellos son nuestras personas con desempeño constante. Los incorrectos, son los que son irremediamente incompetentes, inadaptados, desilusionados, planos o quemados. En algunos de estos casos la empresa será quien deba provocar esta rotación, a menudo para el bien de la persona y de sus compañeros.

Hablando de personal que queremos que permanezca es importante la mención de García (2007) que asegura que para retener el factor humano, no sólo basta pagar un adecuado salario sino que las empresas otorguen beneficios que satisfagan las necesidades de los empleados, para que se sientan cómodos y comprometidos con la compañía.

Día con día somos partícipes de nuevos y cambiantes escenarios, las empresas aspiran a ser globales, reducir sus costos y aumentar sus ganancias. En este contexto, el factor humano se ha vuelto más valioso, y es por ello que las organizaciones compiten entre sí para preservar a sus empleados, sobre todo a los de mayor potencial.

Anteriormente se tenía la falsa percepción de que dar un incentivo económico a algún empleado por su buen desempeño se traduciría en tenerlo a gusto. Actualmente las estadísticas nos muestran que efectivamente la gente se va a sentir bien si le pagamos un bono, pero esta percepción únicamente le va a durar un par de semanas. Es más impactante para un empleado hacer un reconocimiento y hacerlo sentir parte importante de nuestro equipo de trabajo mencionándole de manera objetiva el por qué estamos a gusto por su buen desempeño, que pagarle alguna compensación, ya que este sentimiento de pertenencia y de sentirse útil provocará mejores reacciones en el trabajo y mucho más duraderas que un bono.

Existen cuatro claves que deben tenerse en cuenta a la hora de retener a los mejores empleados. En primer lugar, es importante tener siempre presente el objetivo que se quiere alcanzar, cuestione las siguientes preguntas:

¿Cuál es el personal clave que quiero retener?

¿Cuáles son los objetivos que quiero que mi empresa alcance y en qué tiempo?

Es conveniente controlar la puesta en marcha y los resultados que se van alcanzando.

La retención de los empleados no es un tema exclusivo del área de Recursos Humanos. Se trata en realidad de un problema que afecta a toda la organización y, por esta razón, es importante que sea entendido como tal, ya que todos los directivos de una compañía deben estar comprometidos en la solución

Algunas claves que serán útiles herramientas para este fin:

- Capacitación
- Motivación
- Incentivos en efectivo
- Reclutamiento
- Ambiente laboral adecuado

Estrategias para controlar la rotación

Berryman-Fink (1996) dice que manejar la rotación no significa intervenir justo antes de que un empleado se vaya a ir. Para manejar la rotación, las organizaciones deben darse cuenta que casi todas las decisiones gerenciales tienen que ver con la rotación. Para controlar la rotación, las organizaciones deben analizar el reclutamiento y selección; evaluaciones de desempeño y sistema de recompensas; planes de compensaciones; los programas de desarrollo y promociones; las relaciones y estilos de los supervisores; los ambientes laborales; y el

manejo de necesidades especiales para ciertos segmentos de la fuerza laboral.

Retener el talento humano no es un asunto de menú de compensación salarial, el vehículo nuevo, el country club, los beneficios, etc. Esto lo hace cualquier empresa. Y si alguna empresa u organización quisiera a alguien en su estructura, simplemente lo puede comprar. La retención del talento humano es otra cosa muy diferente, lo primero es un buen menú de compensación de salarios y beneficios debe existir como premio de la producción real. Las personas realmente inteligentes actúan de buena fe. Otra cosa parecida y que algunos confunden es tratar de pasarse de listo, pero esto no tiene nada que ver con la inteligencia, sino todo lo contrario. Sólo un mal y falso líder no desea rodearse de gente inteligente. Cuando se tiene en la organización verdaderos talentos o mejor aún creadores de talento:

- Proteja a los talentos.
- Proporcione lo que éstos necesitan para hacer bien su trabajo.
- Déjelo producir, déjelo trabajar.
- Anime a sus talentos a hacer el trabajo.
- Elimine la distracción para que estos puedan hacer el trabajo.
- Limpie los bordes del camino para que puedan avanzar.
- Reafírmeles el propósito, la visión y las metas de la organización.

Cuando se siguen estos sencillos pasos, las organizaciones prosperan, aunque el escenario parezca difícil.

Se puede resumir todo el concepto de gestión de talento en una frase de Bill Gates, fundador de Microsoft: “Si 20 personas concretas dejaran Microsoft, la empresa quebraría”. Esta frase transmite por si sola la creciente importancia del talento en la gestión moderna. Actualmente, el talento es el valor diferencial por excelencia y la competitividad de las empresas va a estar directamente relacionada con la capacidad que éstas tengan para atraer, retener y desarrollar talento.

Navarro (2006) presenta los cuatro factores que hacen importante el talento humano en las organizaciones actuales, estas son:

- La creciente complejidad e incertidumbre en el mundo de los negocios.
- Los cambios sociales y demográficos, esto tiene que ver con la natalidad a nivel mundial cada vez va a la baja, diferentes cambios en la relación entre la empresa y persona, el mayor nivel formativo el dinamismo económico mundial, el espíritu emprendedor, etc.
- Asimilación de la nueva realidad, aunque el talento haya sido muy importante durante décadas, ahora es cuando se ha hecho más viable para los directivos.
- Aparecen nuevos trabajos relacionados con la tecnología, en la mayoría de estos trabajos, la demanda es muy superior a la oferta. Claramente se puede decir que en la actualidad se esta

en la guerra por el talento y que las empresas que entiendan este profundo cambio serán los líderes del mañana.

Las organizaciones girarán en torno a las personas con talento y sus necesidades, y no al contrario, como sucede ahora. Esta nueva situación de poder del empleado tiene muchas consecuencias tanto para las empresas como para los trabajadores, ya que se pasa de una situación en la que la empresa controla la situación a una situación en la que es el trabajador el que la controla. Por ello, en este sentido se producirá el mismo fenómeno que se ha producido en el área de relaciones con los clientes. Actualmente todos los empleados se tratan por igual, como si todos tuviesen las mismas necesidades y expectativas. Pero esto no es cierto, por lo que aparecerá el concepto de segmentos de empleados, cada uno de ellos diferente de los otros, y con propuestas de valor ajustadas a ellos tal y como sucede en el área de gestión de clientes. Con este cambio, los problemas aparecerán por las diferencias internas, reto con el que se enfrentarán las empresas.

Berryman-Fink (1996) dice que manejar la rotación no significa intervenir justo antes de que un empleado se vaya a ir. Para manejar la rotación, las organizaciones deben darse cuenta que casi todas las decisiones gerenciales tienen que ver con la rotación. Para controlar la rotación, las organizaciones deben analizar el reclutamiento y selección; evaluaciones de desempeño y sistema de recompensas; planes de compensaciones; los programas de desarrollo y promociones; las relaciones y estilos de los supervisores; los ambientes laborales; y el

manejo de necesidades especiales para ciertos segmentos de la fuerza laboral.

Werther (2000) menciona que la administración de prestaciones y servicios con frecuencia es uno de los puntos débiles de muchos departamentos de personal. A menudo ello se debe a la forma poco metódica en que se expanden las prestaciones y servicios de varias organizaciones. Las prestaciones y servicios se otorgan por una variedad de razones: desde tendencias sociales de muy amplia difusión hasta planes de la gerencia o negociaciones con el sindicato. Resulta muy complejo establecer un plan de prestaciones a futuro, así como la determinación de estándares adecuados.

El problema central en la administración de prestaciones y servicios está representado por la falta de participación del personal. Una vez diseñado el programa de prestaciones (en muchas ocasiones quizá como fruto de negociaciones entre la empresa y el sindicato) los empleados pueden encontrarse con condiciones que no se ajustan a sus necesidades reales. Por ejemplo, una organización que ponga en práctica programas especiales de protección para las madres y las personas a menos de cinco años de su jubilación podrían hallar que un gran núcleo de empleados – el compuesto por los varones jóvenes- es por completo indiferente a la “protección” que se le brinda.

Existe, por otra parte, una fuerte tendencia entre los integrantes de una organización a prestar atención solo a una fracción de los servicios que reciben.

La solución tradicional a los problemas que surgen en la administración de prestaciones y servicios ha sido procurar que los empleados conozcan mejor el paquete adoptado por la empresa. Esta solución se pone en práctica mediante sesiones informativas, publicaciones internas, periódicos murales y medios similares. Hay algunas prestaciones que generan lealtad. Diferentes prestaciones pueden englobarse en este renglón, entre ellas las guarderías infantiles, las agencias de cuidados a las personas de la tercera edad, los programas de reconocimiento de gastos por reubicación, los de integración o provisión de fenómenos sociales y los servicios de comunidad.

Mc Gregor (1994) nos dice que las necesidades humanas se organizan en una serie de niveles, que forman una jerarquía de importancia. En el nivel inferior se hallan las necesidades fisiológicas, que cobran una trascendencia primordial cuando no están satisfechas.

Cuando las necesidades orgánicas están más o menos satisfechas, las necesidades de nivel superior comienzan a dominar la conducta humana, es decir, empiezan a “motivarla”. Estas son las necesidades de seguridad, de protección contra el peligro, la amenaza y la privación. Algunos creen erróneamente que estas son necesidades que pudiéramos llamar “de seguridad”. Pero el hombre no necesita de seguridad a menos que encuentre en una relación de dependencia, expuesto a una privación arbitraria. Lo que necesita es “la solución mas equitativa posible”. Cuando cuenta con esto no tiene inconvenientes en asumir riesgos. Por el contrario, cuando se cree amenazado o

dependiente, la necesidad mas apremiante que experimenta es la protección de seguridad.

No es preciso que insistamos mucho en que punto: como el empleado de una empresa se halla en una relación parcialmente dependiente, sus necesidades de seguridad pueden adquirir importancia considerable. El proceder arbitrario de la gerencia, la conducta que inspira temores respecto a la continuidad en el empleo o que refleja favoritismos o discriminación, así como la administración de políticas impredecibles, pueden ser poderosos elementos motivadores de las necesidades de seguridad en la relación laboral a todos los niveles, desde un obrero raso hasta un vicepresidente. Además las necesidades de seguridad de los ejecutivos cobran muchas veces particular importancia por la dependencia en que están hacia abajo o lateralmente. Este es un motivo considerable para insistir en las prerrogativas de la gerencia y en las delegaciones bien definidas de la autoridad.

Por todos estos motivos, ha habido un cambio espectacular en las competencias del departamento de Recursos Humanos, pasando del tradicional reclutamiento y procesos administrativos (pago de nóminas, adelantos, etc.) a una visión mucho más global que va desde el reclutamiento a la fidelización, pasando por la retribución, comunicación interna, planes de carrera, coaching, formación, gestión del desempeño, etc.

Navarro (2006) nos presenta resultados de un estudio de la retención del talento humano que se hizo recientemente, los principales motivos

de atracción del talento son el desarrollo profesional (20%), trabajar en una empresa líder (14%) y trabajar en una innovadora (13%). Sin embargo, el factor de la alta retribución sólo es un motivo principal en un 7% de los casos.

Algunas preguntas que deben hacerse los directivos son:

- ¿Qué motivos tiene una persona para trabajar con nosotros en lugar de con la competencia?
- ¿Valoramos el capital humano al igual que valoramos las ventas o la reducción de costos?
- ¿Qué mecanismos se emplean para atraer talento?
- ¿Existe una preocupación real por el desarrollo y retención del talento? ¿Qué mecanismos se emplean?
- ¿Realmente se ha analizado el rendimiento y la rentabilidad de las personas?
- ¿Están todas estas preocupaciones alineadas con los objetivos estratégicos?
- ¿Existen procedimientos de comunicación bidireccional en la organización?

Abad (2007) coincide en que la retención de los mejores empleados es una de las prioridades fundamentales para las organizaciones de hoy. Porque cuando se pierde a la gente crítica e importante, esa tónica suele extender al resto del personal. Las empresas que no quieran perder competitividad deben concentrarse en conseguir un equipo humano con la mayor profesionalidad, altamente motivado y

comprometido con los objetivos de la empresa. Él plantea que existe un perfil de empleado muy habitual al cual debemos prestar especial atención. Se trata del que posiblemente no vaya a dejar pronto la empresa, pero está constantemente indagando en las ofertas de empleo, dejando curriculums y esperando una mejor oportunidad laboral, normalmente ni están motivados, ni se consideran lo suficientemente valorados, ni se identifican con sus actuales empresas, pero son por el contrario, los que forman parte del grupo que consideramos "elite". Lo anterior, representa un riesgo, ya que estos empleados con edades comprendidas entre los 30 y 45 años, poseen una alta empleabilidad y son los que potencialmente liderarán una organización. Pero muchas veces la dirección no es consciente de esta realidad hasta que ya es demasiado tarde, porque no se molestan en averiguar ni conocer las necesidades, intereses y preocupaciones de cada uno de ellos. Por esta razón, las organizaciones deben plantearse el realizar un esfuerzo importante para mantener a sus mejores empleados más que satisfechos, entonces, debemos tratar de retener a los que realmente merecen la pena, porque de otro modo, la competencia lo hará por nosotros. Él mismo, asegura que los empleados valoran cada vez más los beneficios no monetarios. Éstos hacen la vida del empleado mejor y más cómoda y la empresa debe ser creativa en la forma de encontrar soluciones de este tipo, cuyo objetivo sea su retención y fidelización.

Pagar por encima de la media, no es tan importante como potenciar los beneficios sociales, que se centran en la conciliación de la vida laboral y

personal, la flexibilidad, la calidad de vida o que la organización practique los valores que predica. En la actualidad, un trabajo se considera algo más que un lugar donde ganar dinero y más que una serie de tareas a realizar. El sueldo ya no es lo más importante, y lo que denominamos como salario emocional viene a ser un factor clave en la satisfacción del empleado. Mientras que un sueldo puede ser mejorado por la competencia, el factor emocional es lo que realmente lo diferencia y el que consigue que los empleados sean leales a la misma. Uno de los grandes desafíos de las empresas es conseguir despertar el compromiso de su gente y ver qué es lo que motiva realmente a cada uno.

Es también necesario, fomentar una relación fluida y especial entre el empleado y su superior directo, ya que esta relación es la que realmente fortalecerá su permanencia futura en su lugar de trabajo. El trabajo de un directivo o superior, será identificar esas áreas en las que sus empleados son más creativos, más productivos y donde se sientan más satisfechos, para luego buscar la forma de darles autonomía y hacer que puedan concretar sus ideas en esas áreas. Esto se realiza dialogando, comunicándonos sin prejuicios y estableciendo claramente lo que cada una de ellas pretende conseguir a nivel individual, y si esas metas u objetivos se pueden sincronizar a nivel grupal.

Abad (2007) considera muy importante potenciar la participación de todos los componentes a fin de fomentar una dinámica más favorecedora en la comunicación interna, movilizar la creatividad y el esfuerzo mental para, con ello, conseguir la solución de problemas y a

su vez, hacerles sentir que son parte importante de la empresa. Nos exhorta a reconocer el comportamiento y desempeño de los empleados, lo cual se va a traducir en efectos tangibles y positivos al ampliar los niveles de satisfacción y retención, así como, al mejorar la rentabilidad y productividad de la organización a todos los niveles y a un bajo costo. La gente que se siente apreciada posee una actitud positiva, mayor confianza en sí misma y habilidad por contribuir y colaborar. Los que poseen la suficiente autoestima, son potencialmente los mejores empleados. Si logramos satisfacer de este modo a nuestros empleados, crearemos un entorno vital, agradable, motivador y energético para triunfar y destacar en el mercado. Si incorporamos el reconocimiento como base de nuestra cultura de empresa, nos aseguraremos un clima laboral positivo y productivo. Una organización líder en gestión de personas, será aquella que fomente buenas relaciones, identifique sus necesidades y sea consciente de sus preocupaciones, porque de otro modo sólo conseguirá que ésta quede sustentada por gente mediocre, significando la diferencia entre la supervivencia y la muerte de la empresa.

Abad (2007) considera que la gente no es realmente fiel a la empresa, asegura que las personas se comprometen por cómo se les valora y reconoce su trabajo, por lo que la empresa representa para ellos y por los valores y beneficios emocionales que ésta sea capaz de ofrecerles. Las empresas que realmente tratan a sus empleados como éstos esperan, tienen una gran ventaja competitiva sobre las que no lo hacen.

Por su parte, Muro P. (2006) menciona que la investigación “Factores de fidelización de profesionales cualificados” reveló que retener el talento y obtener su permanencia entusiasta requiere integrar en el día a día de la empresa al menos siete conceptos imprescindibles en la dirección de personas: posibilidades de desarrollo, calidad de relación con el jefe directo, sueldo fijo, reconocimiento, aprendizaje y formación, calidad de la alta dirección, y conocimiento y credibilidad del proyecto de empresa. En resumen, el presente, el día a día en estrato con el jefe, y el futuro en cuanto a desarrollo profesional, la credibilidad del proyecto de empresa, la calidad de la alta dirección y el aprendizaje son los puntos clave a la hora de retener a los mejores. El talento no huye por cuestión de dinero, se va por no ver claras sus posibilidades de desarrollo y no disfrutar de un management de calidad. Sin embargo, esta fórmula sólo es mágica si el jefe entiende que una de sus tareas es gestionar eficazmente. No obstante, conviene recordar que ser un buen jefe no se puede enseñar, sólo se puede aprender. Así, la inmensa mayoría acaba aplicando a su estilo de jefatura modelos de comportamientos adquiridos por intuición, muchos de ellos contrarios a los que se deben ejercer hoy para obtener un adecuado nivel de rendimiento, gestión y retención del talento.

Navarro (2006) nos presenta algunas tendencias en la gestión del talento humano y expone que tanto las empresas como las personas tienen y tendrán grandes retos en la gestión del mismo.

En cuanto a las personas, necesitarán acostumbrarse a nuevos entornos laborales en los que la inestabilidad laboral y la movilidad serán constantes.

En cuanto a las empresas tendrán grandes retos con una forma de trabajo creciente: el teletrabajo. Las empresas deberán definir procedimientos distintos a los actuales para considerar la figura del teletrabajo, para comunicarse con los teletrabajadores, para que se sientan integrados en la empresa, para la gestión del desempeño, etc. Además, como se ha comentado anteriormente, el concepto del diseño de propuestas de valor para los segmentos de empleados será un concepto revolucionario.

METODO

Diseño de la investigación.

Se realizó una investigación descriptiva transversal, ya que se trabaja con una sola muestra y el estudio se aplicó en un solo periodo en el tiempo.

Sujetos

36 personas de nivel operativo de los departamentos de producción, logística y recursos humanos.

Instrumento

Se diseñó un instrumento tipo encuesta con 3 preguntas orientadas a identificar aquellos factores, que a juicio de los empleados, de presentarse serían importantes para considerar la posibilidad de abandonar a la organización (rotación de personal). Así mismo, se incluyeron preguntas para obtener información sobre los siguientes aspectos:

- a) Puesto de trabajo
- b) Antigüedad
- c) Edad
- d) Estado civil
- e) Ubicación geográfica de su vivienda
- f) Condición contractual (sindicalizado – no sindicalizado)

Se descartó utilizar el método de la entrevista para garantizar el total anonimato de las respuestas de los empleados, a pesar de la ventaja adicional que ofrece este método al poder profundizar en las respuestas de los mismos.

Así mismo, se escogió como escala de calificación el de respuesta única ante los 14 factores mencionados, precisamente con la finalidad de que el encuestado hiciera su selección, puntuando cual de ellas es en su opinión la importante como para considerar la posibilidad de abandonar a la organización.

El formato final aplicado se muestra el anexo B.

Procedimiento

Para la puesta en marcha de esta intervención se presentó un plan de trabajo, especificando actividades y fechas al gerente de recursos humanos de esta planta, la cual no tuvo objeción alguna para la realización de la presente investigación. Se establecieron acuerdos con los gerentes de los diferentes departamentos para que se dieran las facilidades para la aplicación de la encuesta. Su preocupación al principio era por supuesto conocer el propósito de esta encuesta, para lo cual se les comentó que la intención era mostrarles el sentir de su actual personal para que en conjunto se tomaran medidas lo antes posibles en caso de necesitarse. Para la empresa el entregable sería precisamente ese plan de acción, fundamentado en evidencias reales y objetivas. El acuerdo fue que las encuestas se aplicarían en horarios

fuera de la jornada laboral, buscando no afectar el plan de producción y embarques, y que se aplicaría al turno completo en una misma fecha.

También se consideró pertinente explicarles a los encuestados que sus respuestas serían absolutamente confidenciales, esto para que sus opiniones fueran lo más sinceras posibles y que no tuvieran la preocupación de que se pudieran tomar represalias en contra suya. Esto se hizo en el momento de su aplicación.

Cronograma:

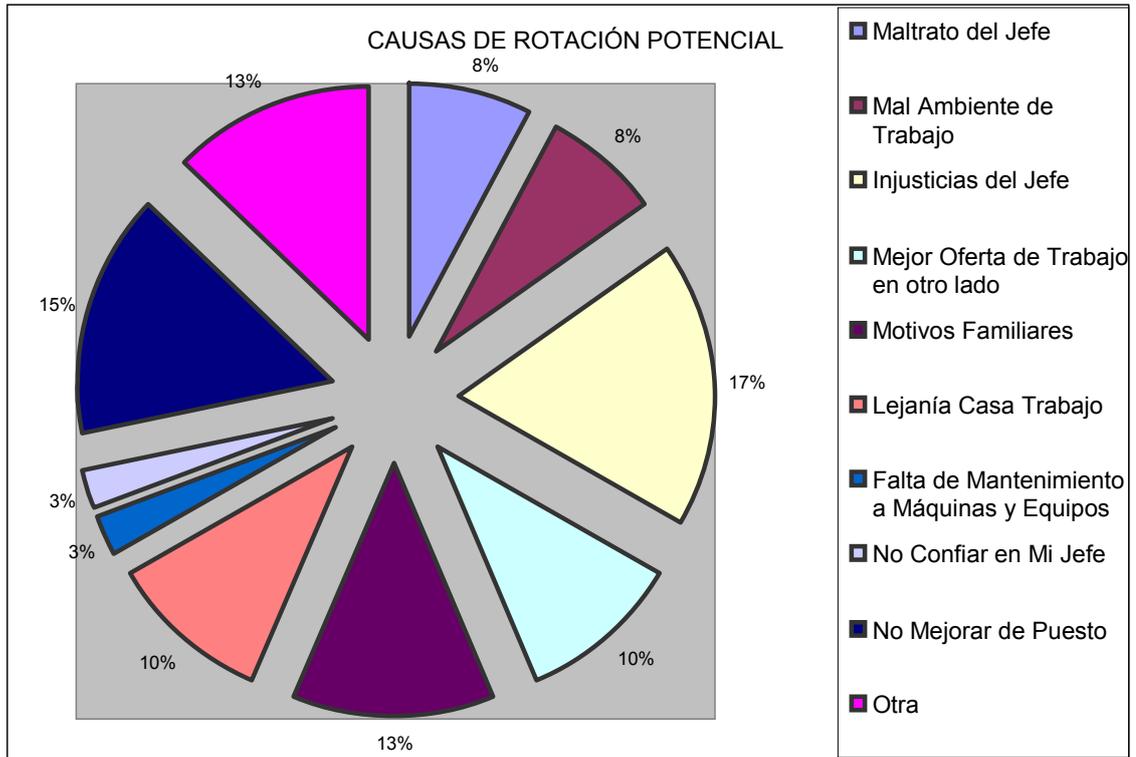
El plan de trabajo quedó de la siguiente manera:

ACTIVIDAD	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.
Entrevista con el gerente de recursos humanos para la presentación del objetivo del proyecto de campo, y detección de necesidades a atacar como prioritarias en la empresa.	19			
Presentación del proyecto de intervención al equipo de líderes de la planta, en coordinación con la gerente de recursos humanos.		04		
Aplicación de encuestas al total del personal.		18		

Preparación del reporte, resultados de las encuestas.	1-29
Presentación de hallazgos, producto de las encuestas y plan de acción al equipo de líderes.	6
Reunión de seguimiento al plan de acción.	27

RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados de la encuesta a la cual se refiere en Anexo B:



Las injusticias del jefe representan la razón más alta por la que los actuales colaboradores renunciarían a su trabajo, representando el 17% del total de la población encuestada. A continuación se describen los comentarios respectivos, tomados de la pregunta # 2 de la encuesta:

- *“A veces no nos escucha lo que le explicamos, es injusto”.*
- *“Porque cambia de carácter muy fácilmente y es impulsivo de amigable a agresivo”.*
- *“Una llamada de atención injustificada”.*

- *“Que mi jefe me pida hacer el trabajo de otra persona”.*
- *“Porque siento que mi jefe tiene preferencia entre mis compañeros y eso no me gusta porque no me da apoyo en el trabajo y es injusto conmigo”.*
- *“El que sea sin razones la presión de trabajo y que no fuera pareja, que no haya equidad”.*

Mientras que el 15% de los trabajadores que no sean promovidos de puesto van a renunciar. A continuación se muestran algunos comentarios:

- *“El otro supervisor me prometió una categoría y se fue sin dármela. Yo respondo por los problemas de mi máquina, no de otras que no estoy operando”.*
- *“En el caso de que no mejorara el puesto en donde estoy en un plazo de dos años en relación al sueldo, optaría por otro empleo”.*
- *“En caso de estar estancado por tiempo considerado optaría por otra opción, me refiero a estar con el sueldo que empecé por más de dos años”.*
- *“Que me dejaran mucho tiempo en un solo puesto de trabajo, es decir, más de un año y medio”.*

- *“Mejorar en el puesto (en el área donde me estoy desarrollando mejor) que se me considere en la primera oportunidad que se presente. Tener un puesto mejor (ser operador)”.*
- *“No mejorar de puesto, ya que uno busca siempre la mejora continua en lo personal, en lo profesional y en superación”.*

El 13% se iría por motivos familiares. Respecto a este punto vale señalar que la mayoría de los trabajadores tienen familiares cercanos fuera de la ciudad y la explicación que daban fue que si por alguna razón no obtuvieran un permiso, ellos preferían renunciar antes que abandonar a su familia. A continuación se muestran los comentarios correspondientes:

- *“Porque tenga que salir de urgencia o porque está muy lejos y no poder regresar luego o por enfermedad”.*
- *“En caso de que tuviera un problema muy fuerte que resolver con mi familia y que la empresa no me diera permiso de salir unos días para solucionarlo”.*
- *“En caso de que tenga que salir de la ciudad por motivos personales ya que soy de otro estado que me queda retirado y que la empresa no pueda darme permiso dependiendo del tiempo que yo necesite.”*
- *“Para atender necesidades de mis hijos”.*

- *“Lo fundamental en mi persona es la familia, así como, la lealtad hacia sus compañeros de trabajo”.*

El otro 13% representa las otras causas de rotación, que no fueron contempladas en la encuesta pero que se dejó un espacio para que los encuestados hicieran referencia a ellas. Entre éstas se encontraron los siguientes comentarios:

- *“Poco salario y mucho impuesto. Pagan muy poco y solo para progresar hace falta que un compañero de los operadores salga para poder ocupar su categoría. Solución: poner más empeño en soltar categorías por favor”.*
- *“Me saldría del equipo si comienzo a ver que no hay sincronía, labor de equipo, seriedad y respeto entre nosotros mismos y nuestros jefes, ya sea supervisor del departamento personal y/o la gente administrativo de oficinas”.*
- *“Realizar actividades que no son por las que me contrataron”.*
- *“Gracias a Dios no tengo ninguna causa, ni espero tenerla porque yo estoy muy a gusto con esta empresa y quiero durar mucho con ustedes, gracias”.*

Solo el 10% renunciaría debido a la lejanía entre su casa y su trabajo. Aunque la empresa está localizada justo frente a la colonia Valle

Soleado y aunque se busca que sus trabajadores vivan cerca, existen casos en que les han sido asignadas sus viviendas de Infonavit en municipios como Cd. Juárez y Zuazua NL. De hecho, ya se han presentado en el 2008 dos casos de renuncias voluntarias y la razón ha sido precisamente esa, cambio de domicilio. A continuación algunos comentarios:

- *“Estoy tramitando mi casa en un lado no muy cerca de aquí, por lo cual no me gustaría dejarlo y si así fuera se lo agradecería o lo platicaría para que me dieran otros turnos”.*
- *“Pues por lo retirado, ya que tengo casa de Infonavit en Villa Juárez”.*
- *“Por cambio de domicilio y que me quede muy lejos el trabajo de la casa”.*
- *“Tengo mi casa de Infonavit en Zuazua y pagaría mucho de camión y sería mucho tiempo de traslado”.*

Otro 10% de nuestros actuales colaboradores se iría de esta empresa si se les presentara una mejor oferta laboral. Aquí sus comentarios:

- *“Para empezar gasto diario para el camión, otra el salario es fijo no hay categorías que te hace subir con el tiempo”.*

- *“Por mejor oferta de trabajo en base al sueldo pero aún así lo pensaría ya que actualmente me siento muy a gusto y cerca de mi trabajo”.*
- *“Me gustaría que nos dieran mejor oferta laboral, mejores prestaciones como vales de despensa mensual o por semana y el salario fuera un poco más alto y en cada termino de contrato fuera pagado”.*
- *“Tenemos pocas prestaciones, pediría baños, ayuda escolar, comedor subsidiado, premio de productividad”.*

Debido a maltrato por parte de su jefe directo, el 8% del personal renunciaría a su trabajo. Algunas explicaciones al respecto son:

- *“No toleraría maltrato psicológico”.*
- *“Por la presión del jefe, hace que pueda ocasionar un accidente en el turno, me trae a carro, estoy trabajando y me toma el tiempo y el recorrido que hago”.*
- *“Que no se me tomara en cuenta y no me delegaran cosas de trabajo, que me hiciera de menos”.*

El mismo porcentaje (8%) se iría si encontrara un mal clima laboral, entre su equipo de trabajo. Aquí sus comentarios:

- *“Que no haya mal ambiente entre nuestros compañeros porque si no nos podemos ver, no se trabaja a gusto”.*
- *“Que mi jefe en turno no me de la facilidad de dialogar sobre las cosas o diferencias que tenemos ambos y poder mejorar nuestra relación laboral”.*
- *“El mal ambiente de trabajo es algo muy importante y va ligado al mal trato del jefe o de alguna otra persona, esto para mí es primordial, la presión del trabajo la puedo soportar pero no el mal trato -moral-, dondequiera van a haber presiones pero el ambiente hace la diferencia”.*

Mientras que un 3% abandonaría su actual trabajo debido a la falta de mantenimiento a maquinas y equipos. Aquí el comentario respecto a este tema:

- *“Porque hay mucho riesgo de trabajo, ejemplo: ductos pegados con cinta que están colgados. Fugas de material en los molinos, se reportan y siguen igual”.*

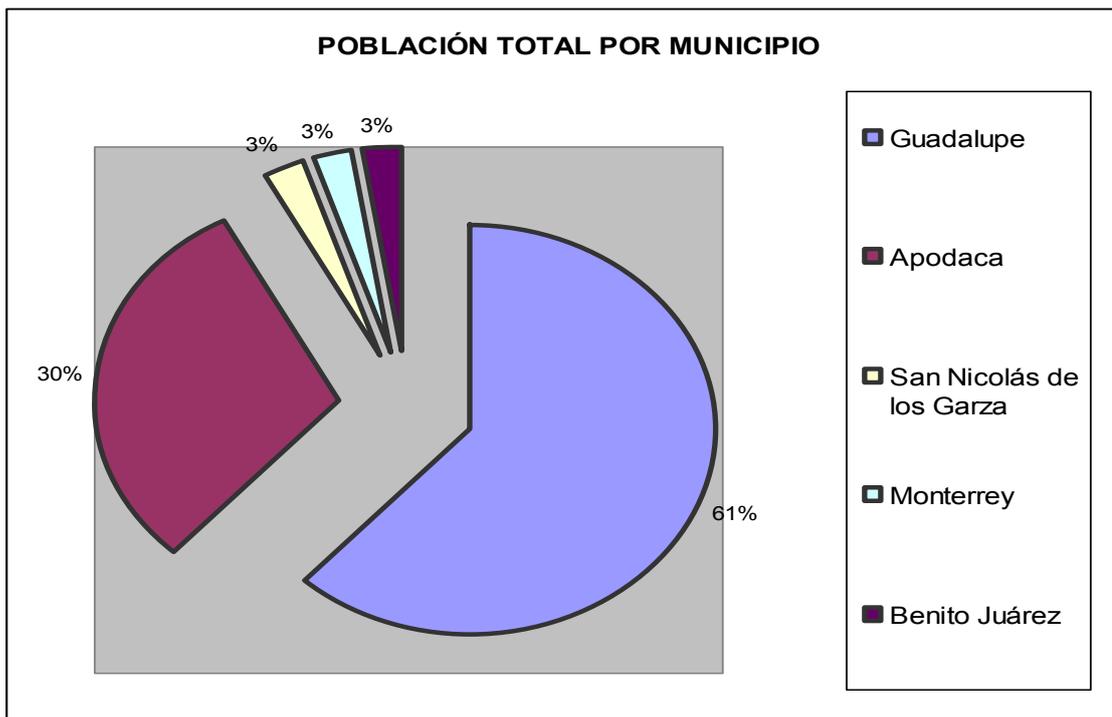
El mismo porcentaje (3%) si el trabajador siente desconfianza de parte de su jefe, también se iría de su empleo. En este rubro y debido al siguiente comentario:

- *“Mi jefe me acosaba, no pasó nada pero casi pasa, de hecho ya no quería venir pero pude calmar las cosas antes que decidiera salirme. No pasó nada, yo hablé con el supervisor y pues ya me siento bien”,*

Se indagó más y se descubrió que lo que estaba sucediendo era un caso de acoso sexual de un supervisor contra el personal femenino de su turno. Obviamente se retiró de su puesto a esta persona y mejoró en gran medida el clima laboral y la productividad de este equipo.

Los rubros de presión de los compañeros de trabajo, accidentes o lesiones en el trabajo, falta de materiales y equipo de trabajo y trabajo rutinario, recibieron 0% en el porcentaje de mención. Por esta razón, no aparecen en la gráfica.

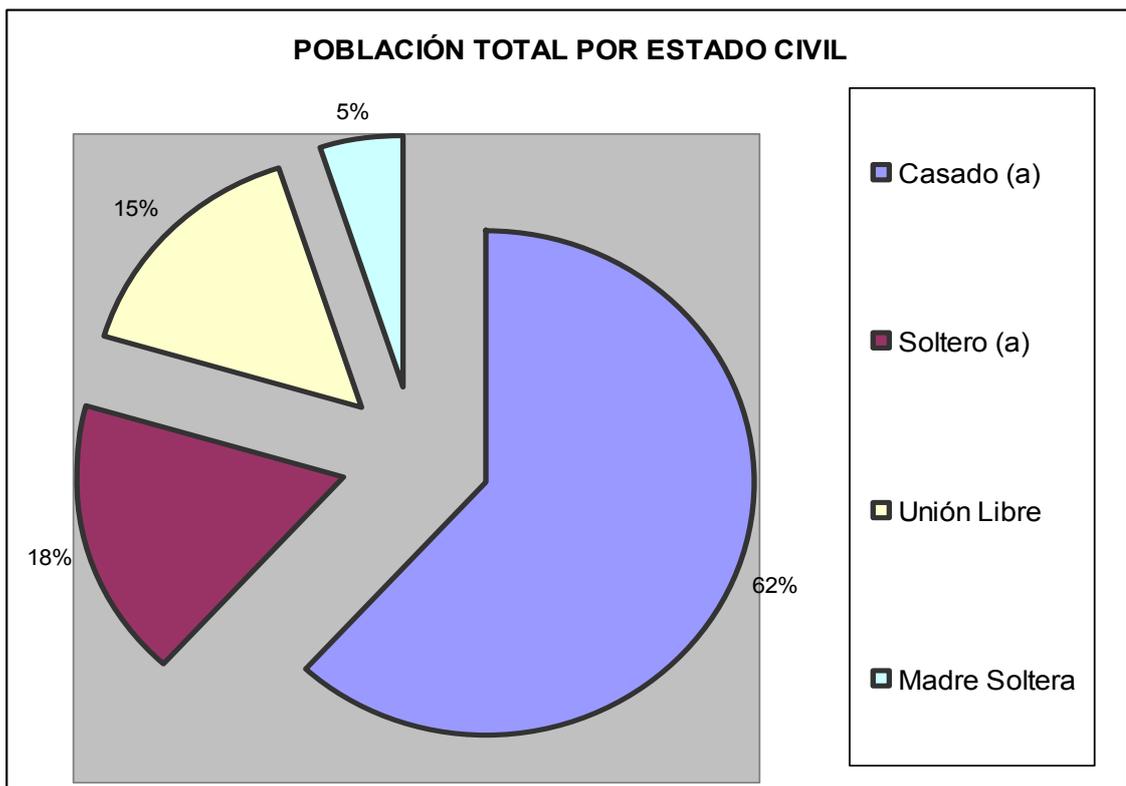
Como dato adicional, la información sobre la población total por municipio se muestra en la siguiente gráfica:



Donde se puede observar que el 61% de la población de esta empresa viven en el municipio de Guadalupe, específicamente en la colonia Valle Soleado, Bosques del Sol, que son colonias cercanas a la empresa.

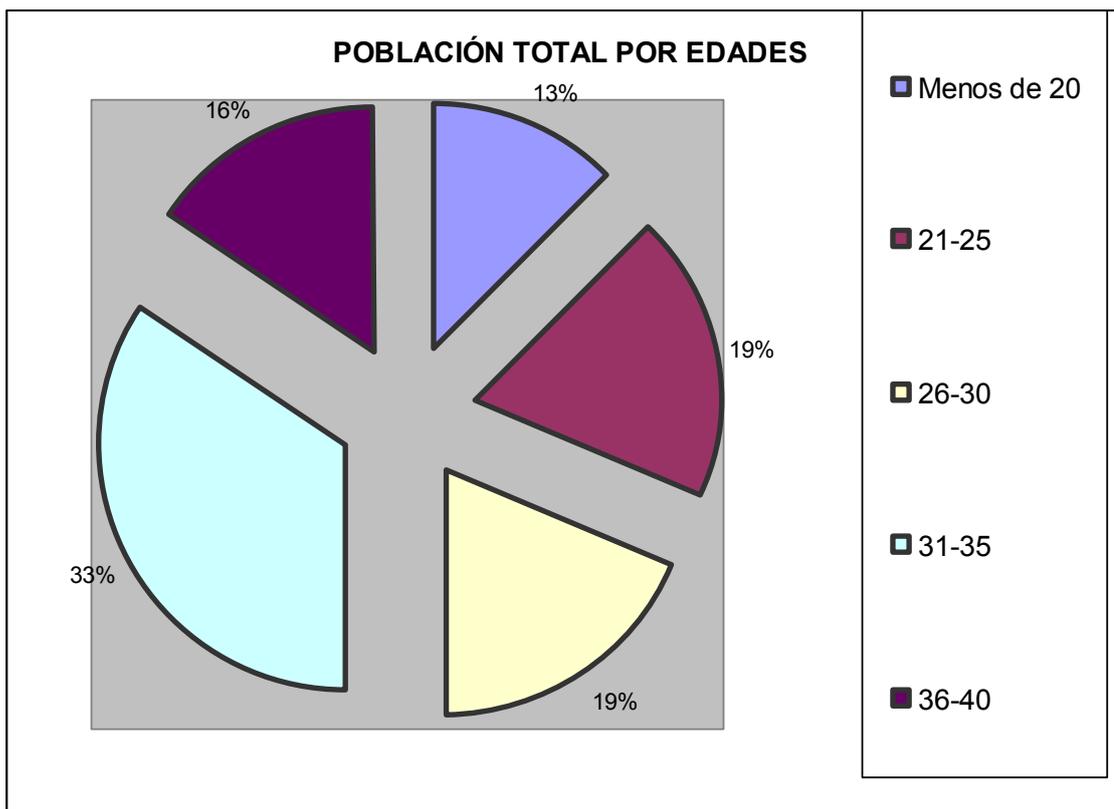
El 30% son del municipio de Apodaca, de colonias como Hacienda Las Margaritas, Fuentes de san Miguel, etc. Se busca personal que no tome más de un camión, sobre todo para los operativos.

El otro 9% lo comparten los municipios de Monterrey, San Nicolás y Benito Juárez, con un 3% respectivamente.



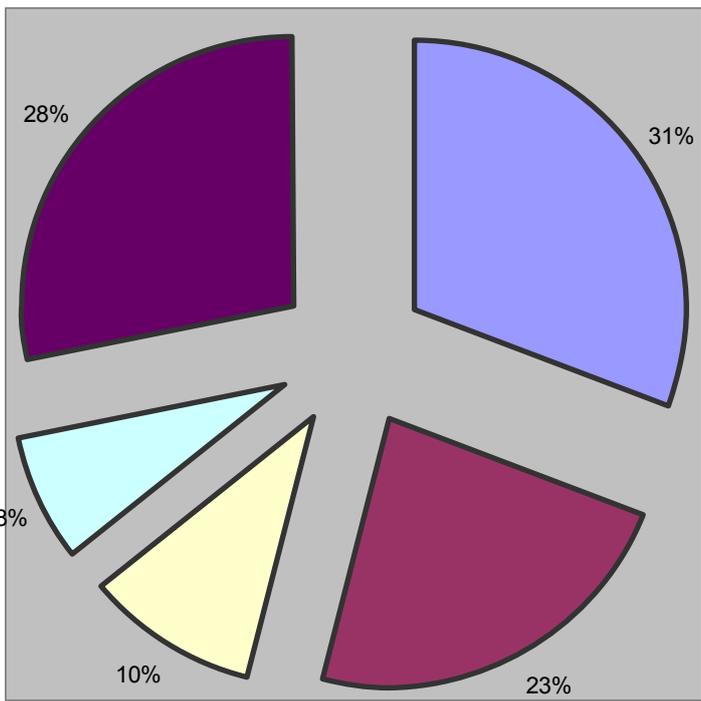
Con respecto al estado civil de los empleados, en la gráfica anterior se pudo observar que lo que más predomina son los casados, mismos que representan un 62 % de la población total, contra un 18% de solteros, un 15% que están viviendo en unión libre y un 5% son madres solteras.

En cuanto a edades podemos notar en la siguiente gráfica que la población con mayor índice son cuyas edades oscilan entre los 31 y 35 años, ya que ellos representan el 29% de la población, seguidos por los de 21 a 30 años quienes juntos representan el 32%, y luego por los mayores de 36, quienes representan el 28% y al final están los menores de 20 años representando el nada despreciable 13%.



En cuanto a la población por antigüedad, aquí es más palpable el problema y tema del presente trabajo. El 31% del total de la población tiene menos de 6 meses, seguidos por aquellos que tiene más de dos años y medio. En contraste, se puede ver que la balanza se inclina a quienes ya hicieron carrera en la empresa y se contrarresta con quienes son de recién ingreso. Con ellos hay que comenzar el plan de capacitación y si se obtienen buenos resultados. Esta capacitación se convierte en inversión, de lo contrario es fuga de capital humano y esto significa volver a comenzar de nueva cuenta.

POBLACIÓN TOTAL POR ANTIGÜEDAD



■ Menos de 6 meses

■ 1 año

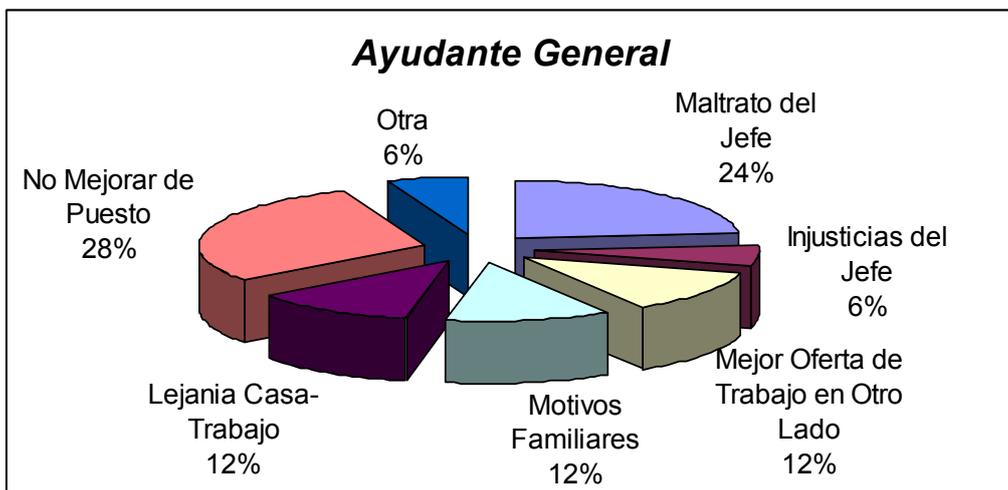
■ 1.5 años

■ 2 años

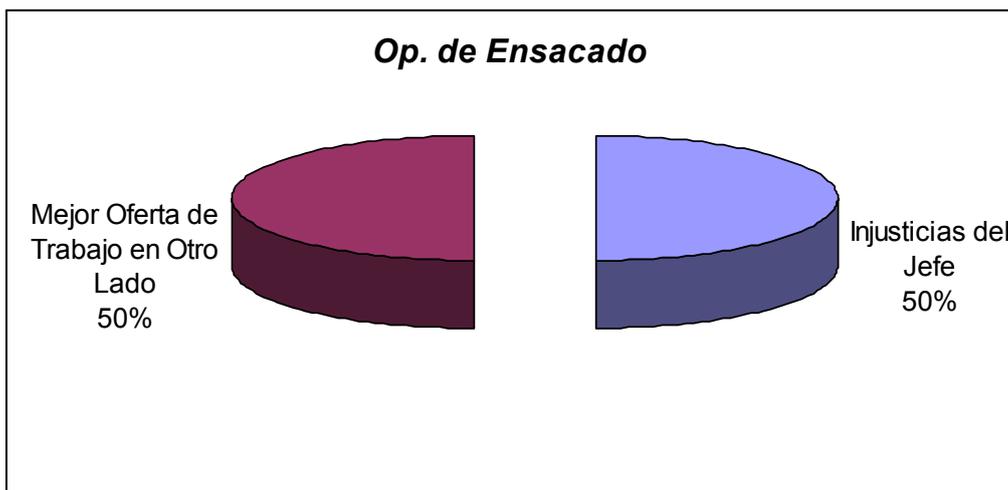
■ Mas de 2.5 años

Por otro lado, se hizo un tratamiento de los datos de las encuestas con la idea de encontrar correlaciones más específicas entre los aspectos demográficos de los trabajadores y las causas probables, que de ocurrir, los llevaría a dejar a la empresa.

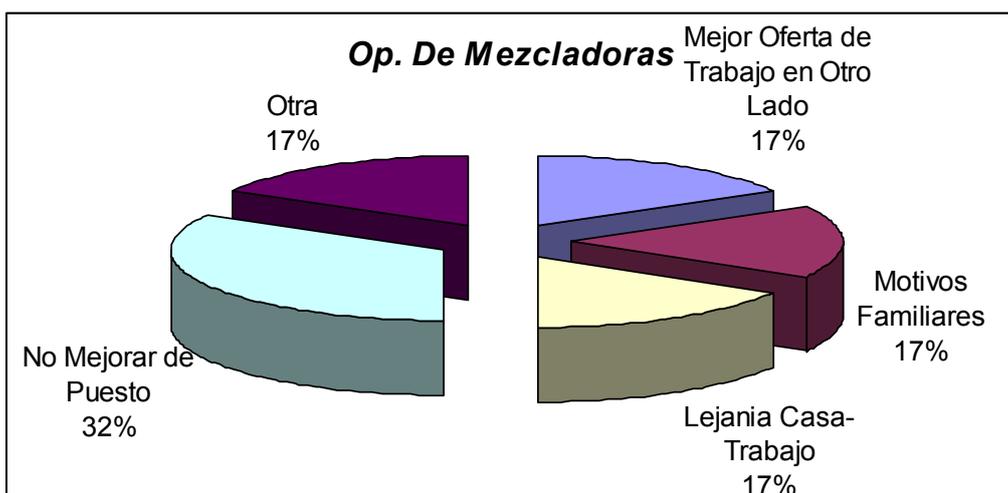
En primer lugar se puede notar que de los ayudantes generales, la mayoría de ellos se iría por no poder mejorar de puesto o por recibir maltrato de jefe, lo cual representa el 28% y 24%, respectivamente:



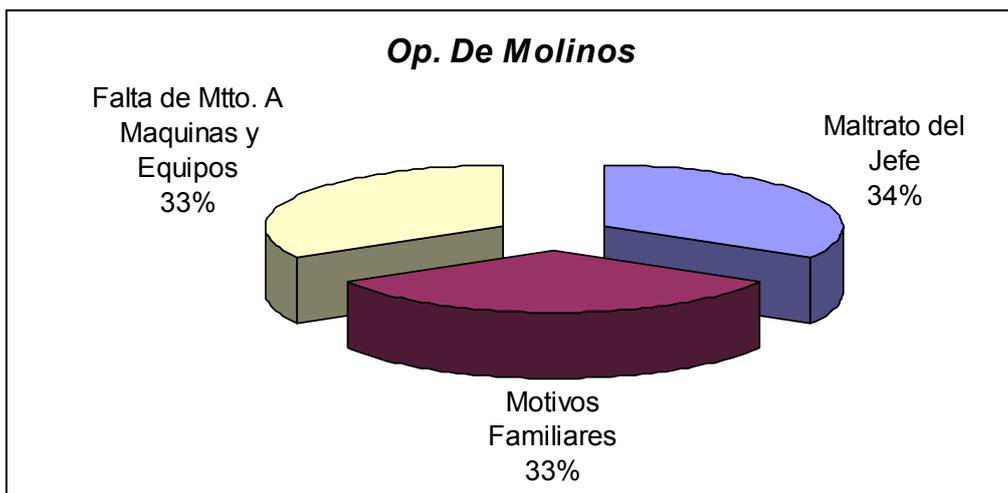
De los operadores de ensacado encuestados, uno se iría por recibir una mejor oferta de trabajo en otro lugar y el otro se iría por recibir injusticias del jefe:



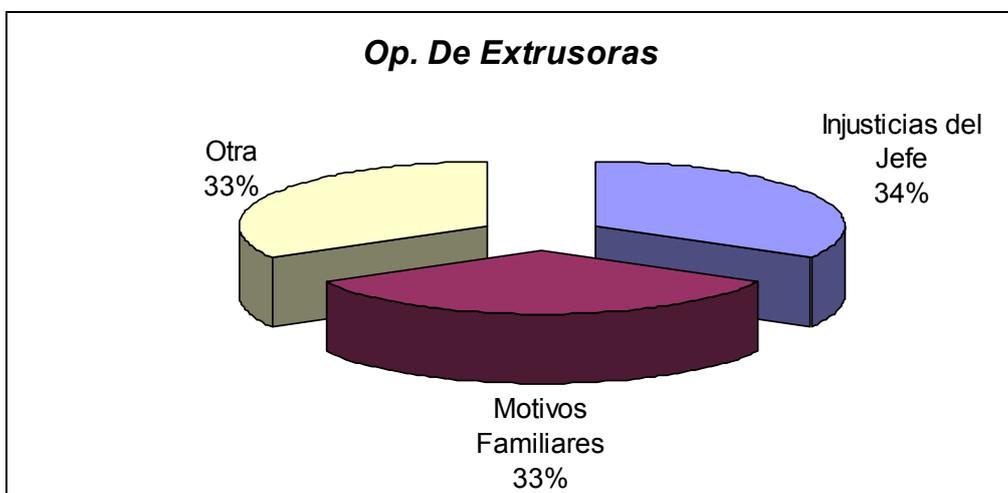
De los operadores de mezcladoras el 32% se iría de la compañía por no mejorar de puesto:



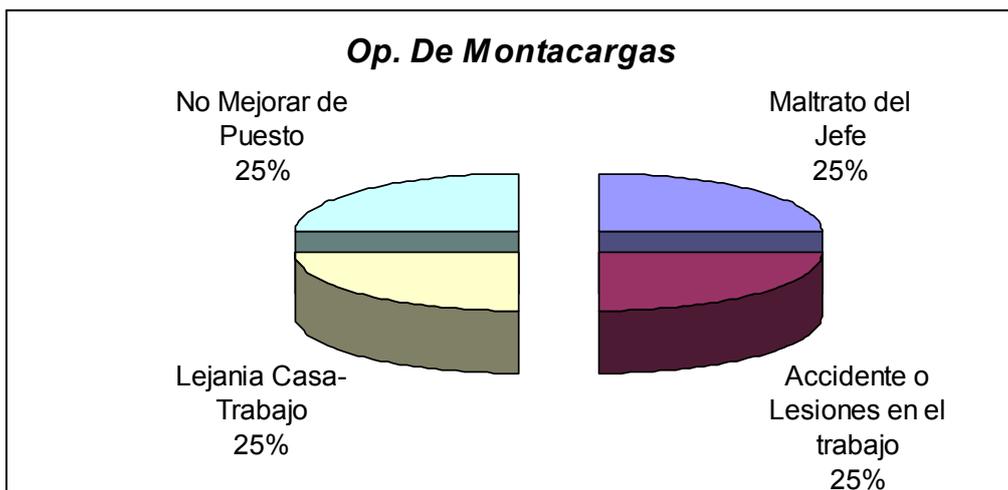
De los tres molineros encuestados, ninguno coincidió en alguna razón por la que dejaría la compañía, las razones fueron: Falta de mantenimiento a maquinas y equipos, motivos familiares y maltrato del jefe:



De los tres operadores de extrusoras al igual que los molineros encuestados, ninguno coincidió en alguna razón por la que dejaría la compañía, las razones fueron: motivos familiares, injusticias del jefe u otros,



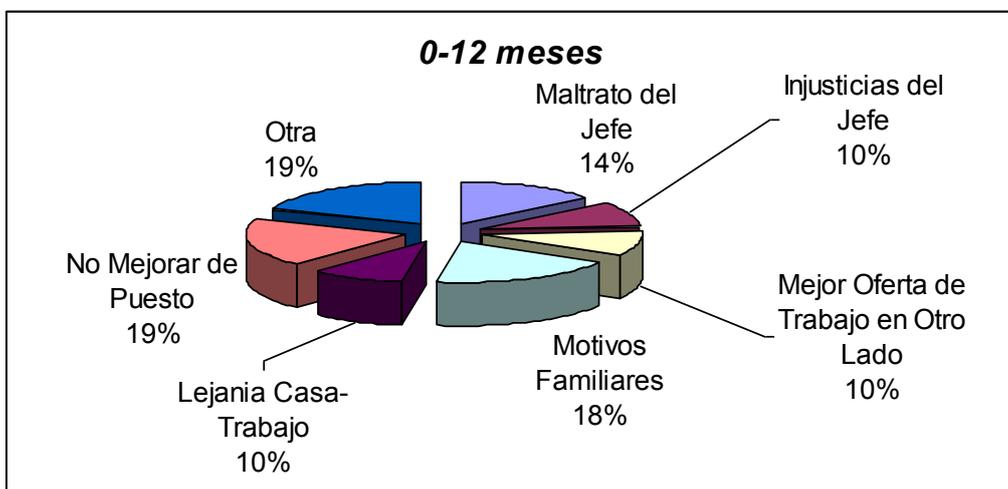
Por su parte de los cuatro operadores de montacargas encuestados, las razones mencionadas fueron: no mejorar de puesto, maltrato del jefe, lejanía casa-trabajo y accidente o lesiones en el trabajo.



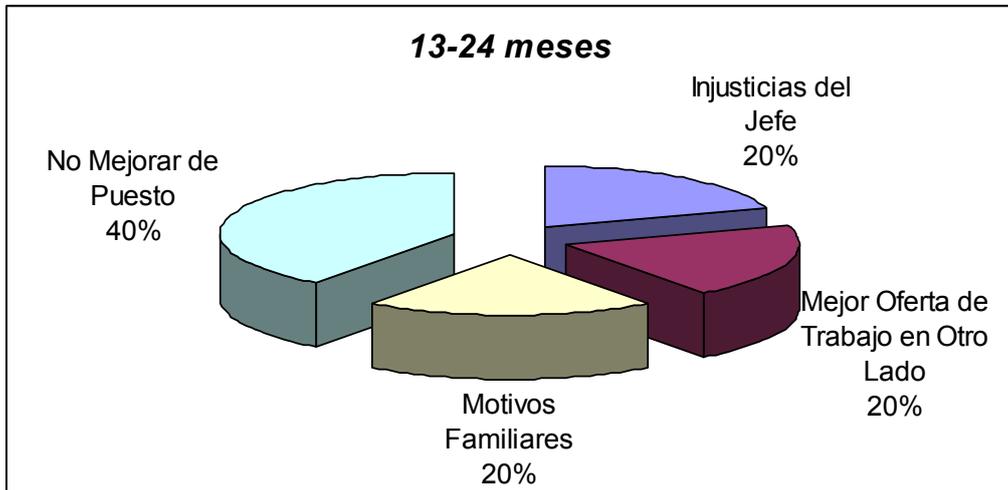
Finalmente, la persona de intendencia dejaría la compañía si recibiera injusticias de parte de su jefe.

Aunque hubo dos encuestas en las cuales el trabajador no mencionó su antigüedad, a continuación los resultados de este variable:

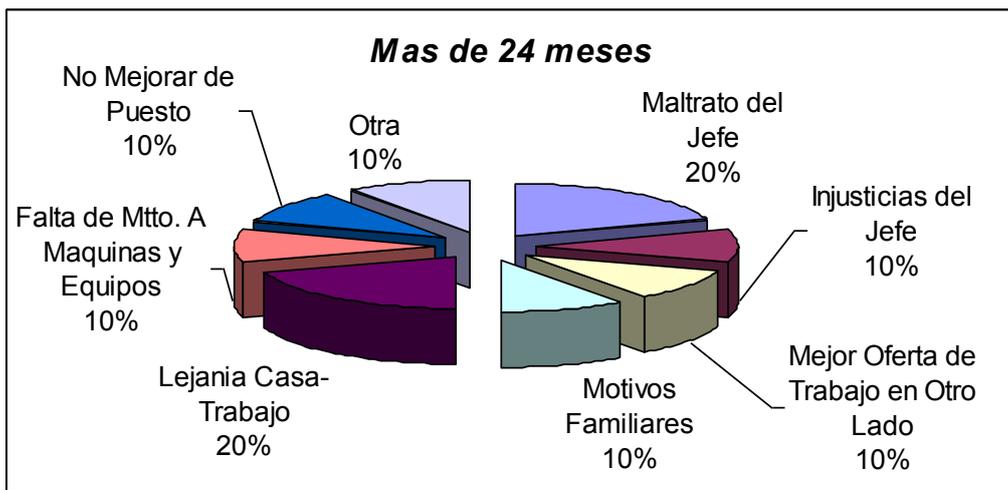
Durante los primeros doce meses de ser contratados, el personal dejaría la compañía por no mejorar de puesto, motivos familiares u otros, según lo muestra la siguiente grafica, estas fueron las tres razones mas mencionadas entre el personal con una antigüedad de hasta doce meses:



El personal con una antigüedad mayor a 12 meses e inferior a 24, aseguró como posibilidad dejar la compañía, por las siguientes razones, entre las que destaca por no mejorar de puesto, que fue mencionada en un 40% entre los encuestados entre esta antigüedad:

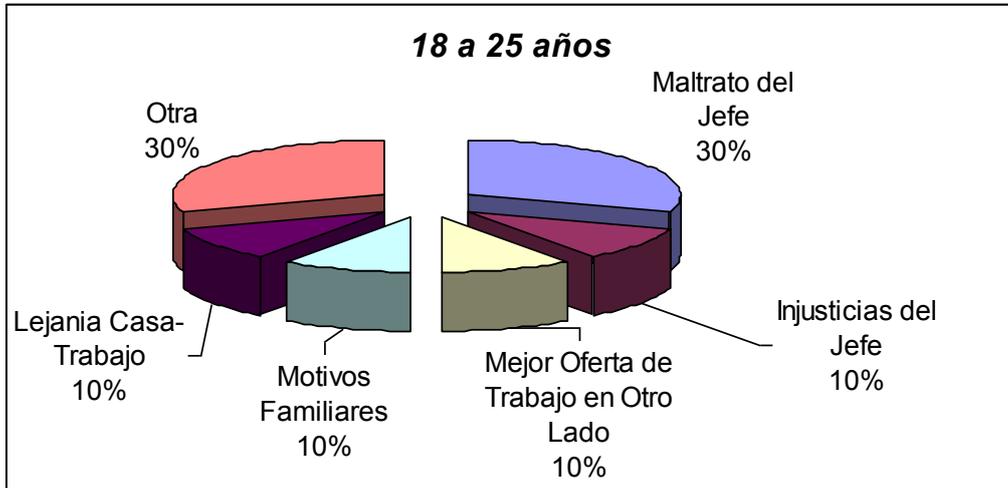


El personal con una antigüedad mayor a 24 meses mencionó que dejarían la compañía si recibieran maltrato del jefe o si por alguna razón llegaran a cambiar de domicilio o el grupo decidiera cambiar la ubicación de la compañía, estas dos razones fueron de las más mencionadas, a continuación las graficas:

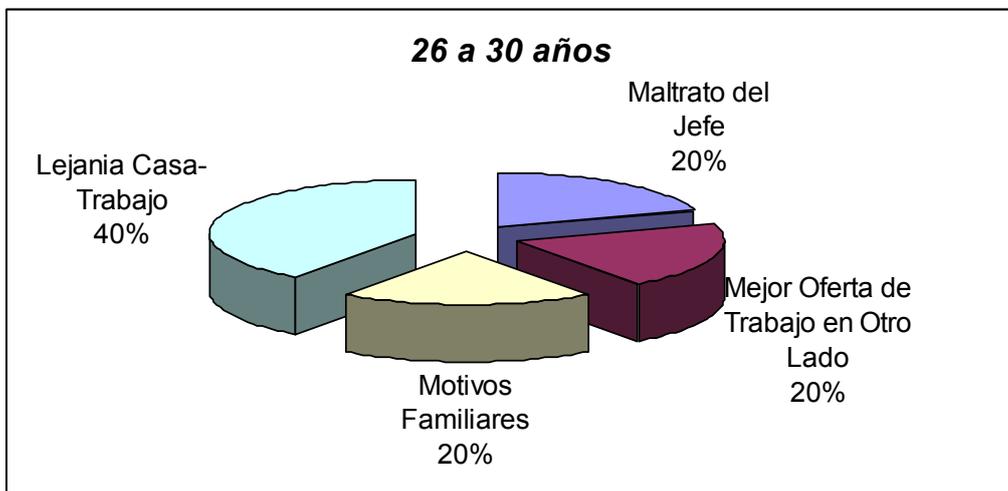


Otro rubro que también se analizó fue por edad del personal. Se encontró que el personal menor a 25 años, menciona que si llegaran a

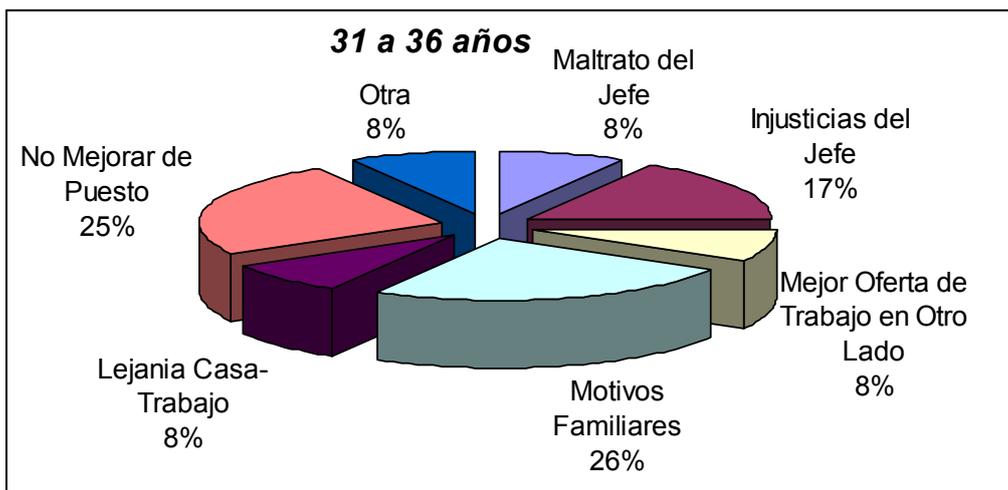
dejar el negocio, sería debido a que estuvieran recibiendo maltrato de su jefe, o por a alguna razón no mencionada en la, fue lo que mas se mencionó en mayor porcentaje:



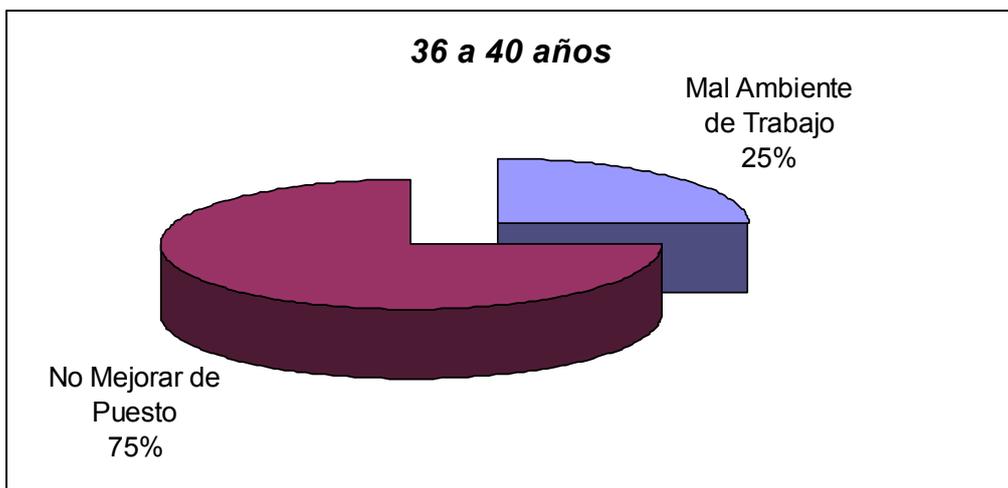
Por su parte la mayoría de los que se encuentran entre los 26 y 30 años, mencionaron que la lejanía entre su casa y su trabajo los orillarían a decidir buscar oportunidades laborales fuera de su actual compañía:



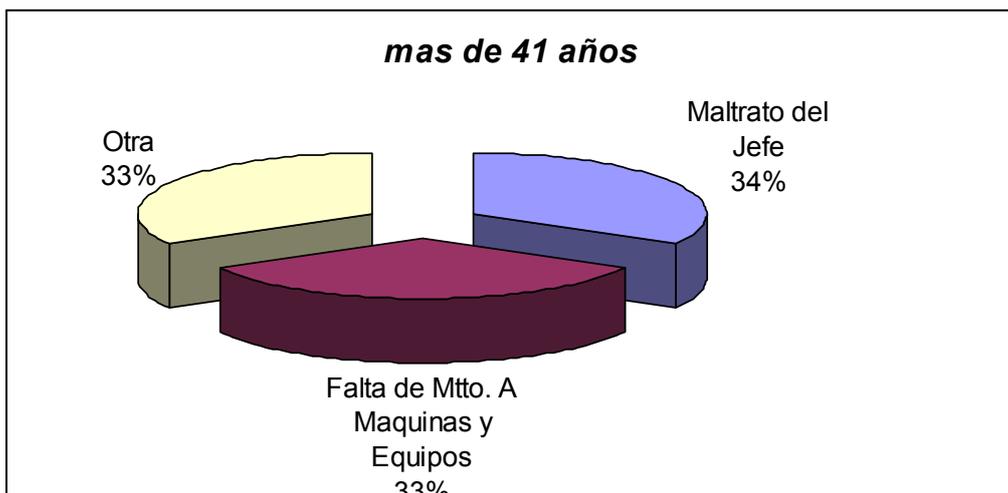
Mientras que los que se encuentran entre la edad de entre los 31 y 36 años, mencionaron que los motivos familiares y no mejorar de puesto, serian las razones principales por las que dejarían la compañía, como se indica en la siguiente grafica:



El 75% del personal de entre 36 y 40 años, dejaría la compañía por no mejorar de puesto, según se indica en la siguiente grafica:

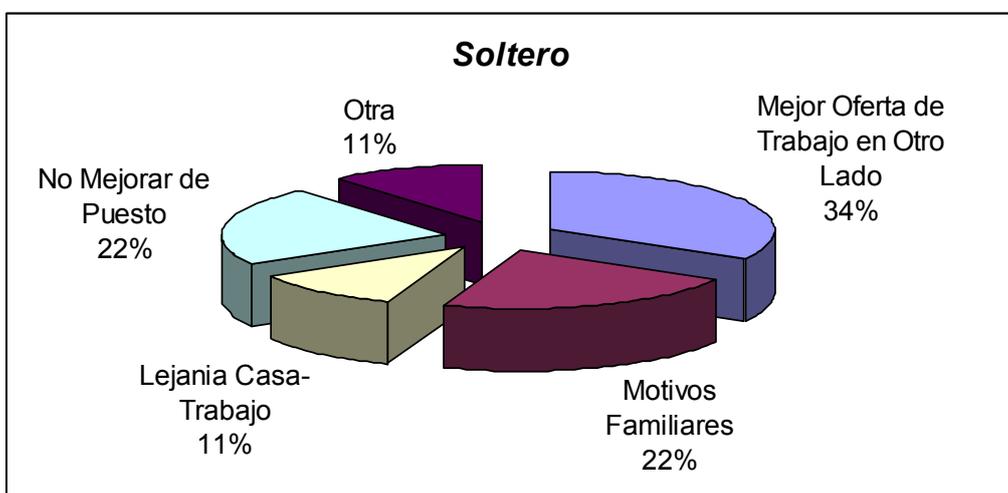


Entre el personal con una edad mayor a los 41 años, no mencionó alguna razón que sobresalga entre los rubros mostrados en la encuesta. Los que se mencionaron fueron los siguientes: la falta de mantenimiento a máquinas y equipo, el maltrato del jefe o alguna otra razón los llevaría a buscar opciones laborales fuera de la compañía.

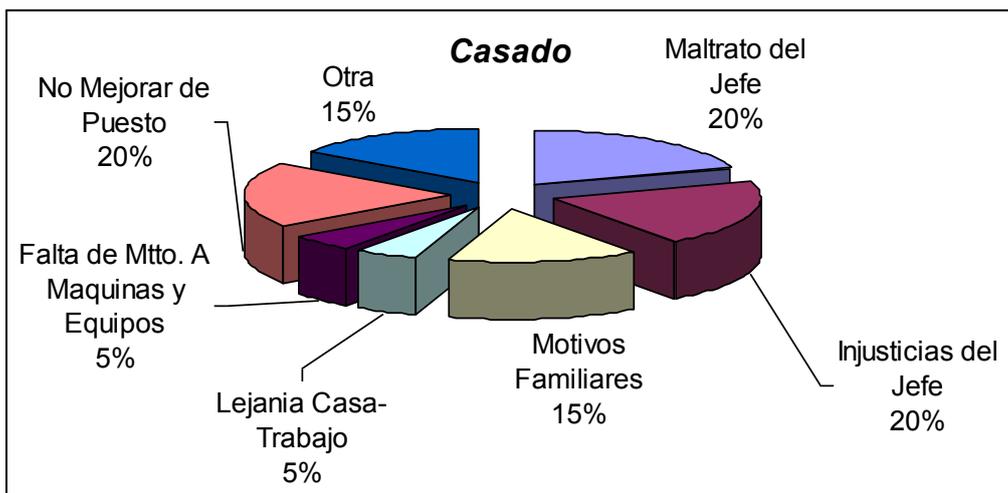


La encuesta se aplicó solo al personal sindicalizado, por lo cual, no se hacen análisis a este respecto.

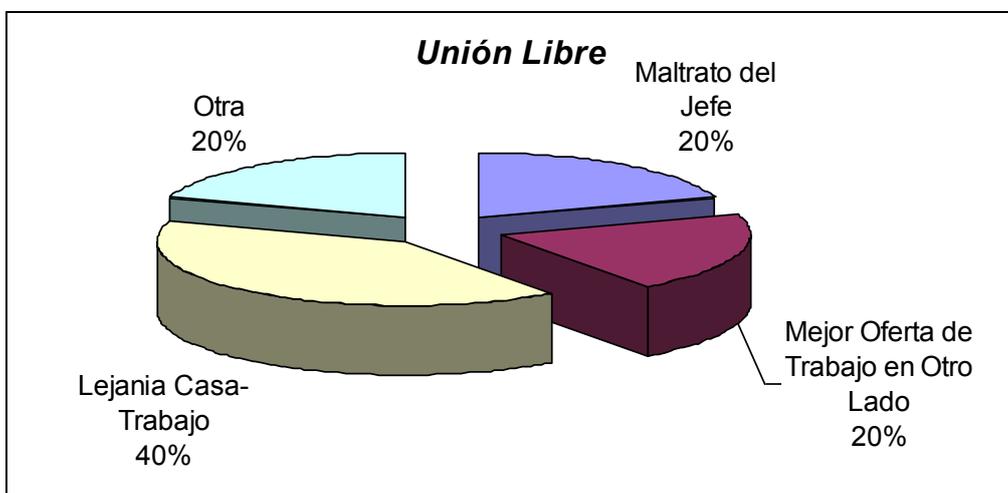
Con respecto al personal soltero, la mayoría menciona que dejarían la empresa si recibieran una mejor oferta de trabajo en otra compañía, seguida por motivos familiares o no mejorar en el puesto, a continuación la gráfica:



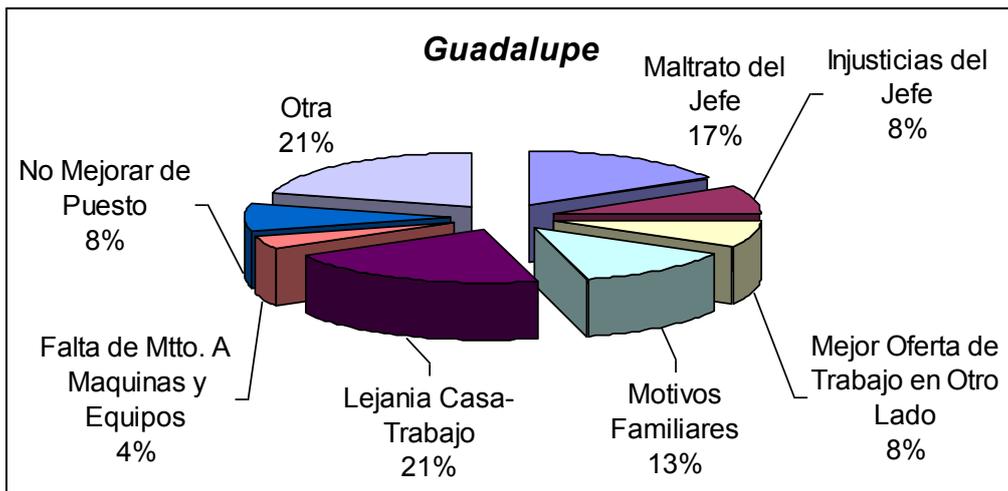
La mayoría de los casados, se preocupa mayormente por no recibir maltrato del jefe, no mejorar del puesto, o por recibir injusticias del jefe, estos rubros recibieron mayor número de menciones, como se muestra a continuación:



Dado que en la compañía actualmente no cuenta con madres solteras, este aspecto no está incluido en el estudio. Sin embargo, el personal que está en unión libre mencionó que la lejanía casa-trabajo, representaría un buen motivo para que ellos piensen en dejar la compañía, como lo muestra la siguiente gráfica:



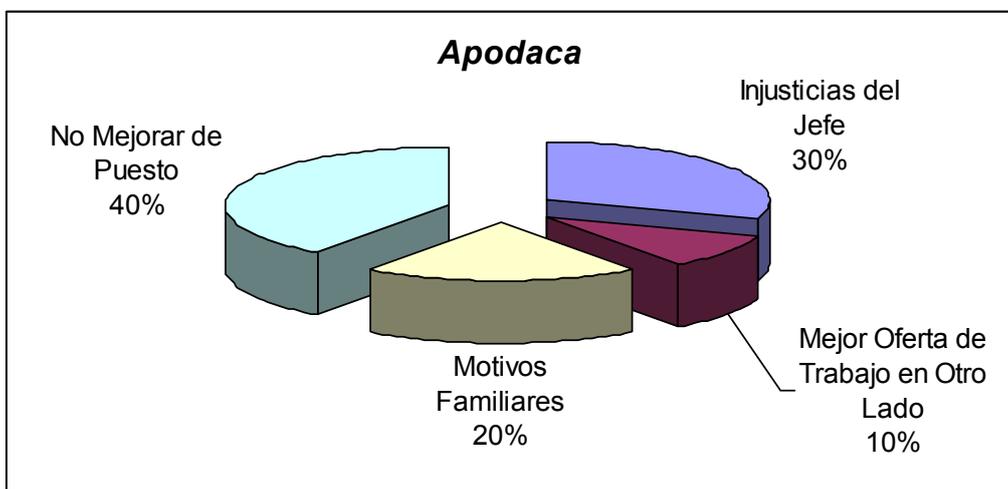
Finalmente, se distribuyeron por municipios al personal para mostrar su sentir respecto a la posibilidad de dejar la compañía. Como se mencionó al principio, la fábrica se ubica en este municipio, por lo que la mayoría en este rubro señaló que dejaría la compañía por la distancia grande que existe entre su casa y su centro de trabajo, seguido muy de cerca por otras razones no mencionadas en la encuesta:



Por su parte, la única persona del municipio de Monterrey, mencionó que si le ofrecieran una mejor oferta laboral en otra compañía, no lo pensaría y tomaría la segunda opción.

Por otro lado, la única persona del municipio de Juárez manifestó que sería el maltrato de parte de su jefe, lo que la alejaría de la compañía.

A continuación, la opinión del personal de Apodaca, quien la mayoría manifiesta que por no mejorar en su actual posición dejarían la compañía, seguida por las injusticias que pudieran recibir de su jefe, a continuación la gráfica:



CONCLUSIONES

A partir los resultados anteriormente expuestos, se podrían derivar algunas conclusiones:

Entre los factores que mas se destacan como posibles causas del abandono de la organización se encuentran, a nivel general, las injusticias del jefe, el no poder mejorar de puesto y los motivos familiares.

Así mismo, cuando las posibles causas se contrastan con las variables demográficas incluidas en el estudio (puesto, edad, antigüedad, estado civil y ubicación geográfica del domicilio), se observa una reiteración de estas mismas tres causas.

SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES

Por todo lo anterior se sugiere a la empresa lo siguiente:

1. Es de primordial importancia la implementación de un programa orientado a que los jefes o supervisores entiendan muy bien el concepto de justicia, de manera que cada uno de sus subordinados reciba de ellos aquello, que con objetividad y en base a criterios bien establecidos, se hayan ganado en justa medida.

Este programa debe resolver en forma definitiva y clara que es aquello que el jefe o supervisor debe hacer para lograr el máximo rendimiento de sus colaboradores, pero al mismo tiempo lograr la construcción de relaciones laborales sanas y de respeto entre los integrantes del equipo.

2. Revisar a detalle en que consiste específicamente esa preocupación del trabajador por “no poder mejorar de puesto”. ¿Por qué desea tanto mejorar de puesto? ¿Se trata únicamente de una mejoría salarial? ¿Obedece quizás a un fastidio o cansancio por las labores que realiza actualmente? ¿La estructura organizacional esta diseñada de tal manera de no posibilita los ascensos y las promociones?. Se sugiere el estudio minucioso y en detalle de este aspecto de la organización, ya que se manifiesta como una causa probable significativa de rotación de personal.

3. Dado que la causa por motivos familiares aparece reiteradamente, valdría la pena investigar un poco mas a fondo este aspecto para ver en que medida la organización pudiera darle solución a esta situación, o confirmar a través de los resultados, que no compete a la misma y que permanece en el ámbito estrictamente personal de cada trabajador.

SUGERENCIAS ADICIONALES.

Las sugerencias que a continuación se ofrecen, aun cuando no se derivan directamente de los resultados obtenidos en la investigación, de llevarse a cabo pudieran impactar de manera positiva para reducir la rotación potencial.

a) Impartir un buen programa de Inducción al 100% de los nuevos ingresos, de preferencia en el día 1, donde el nuevo colaborador tenga la oportunidad de conocer el plan de crecimiento con el que se

enfrentará. Le debe quedar bien claro su paquete de prestaciones y beneficios, de ser posible dejarlos por escrito. Se sugiere utilizar el Anexo C.

b) A los ya contratados, independientemente de su antigüedad, ofrecerles el curso de reinducción de parte de su jefe directo, con la finalidad de acercarlos a su personal a cargo, aprovechar el repaso de los temas de interés común, aclarar dudas de temas de comunicación efectiva entre jefe-colaborador y que el jefe conozca a su gente.

c) Trabajar en la elaboración de descripciones de puesto a todos los niveles, con la finalidad de tener claro y por escrito sobre qué se espera de cada trabajador y no haya dudas ni sorpresa a la hora de las evaluaciones de desempeño. Sugiero el formato del Anexo D.

d).- Revisar el presupuesto autorizado y de ser viable programar cursos de relaciones humanas para los supervisores de producción e invitar a quienes tengan personal a cargo. Se necesita sensibilizarlos de que se trabaja con personas, donde el respeto es básico. Temas de manejo de conflictos y liderazgo situacional, trabajo en equipo son necesarios.

e) Evidenciar los puntos buenos que tiene la empresa y que ha hecho permanecer al personal con más antigüedad. Entrevistarlos y publicar estas entrevistas en la revista interna. Que se invite a los nuevos a

integrarse rápidamente a los equipos de trabajo, después de todo el tema de rotación afecta a todos los niveles.

f) Ir estudiando la posibilidad de contratar el servicio de transporte de personal. Después de todo, la planta de rotomoldeo también se vería beneficiada al disminuir su rotación.

g) Mejorar la comunicación entre supervisores, hacer uso efectivo del pizarrón de comunicación revivirlo o darle vida.

h) Cumplir con el programa de integración entre grupos de trabajo, buscar integrarlos como elementos que buscan el mismo objetivo. Llevar a cabo puntualmente los torneos de football y volleyball. Los gremios retienen.

i) Mejorar las condiciones laborales y que realmente la Comisión de Seguridad e Higiene haga lo suyo, dándole seguimiento a los detalles encontrados.

j) Organizar el día de la familia, invitar a las familias a conocer los centros de trabajo de sus familiares para fomentar el sentido de pertenencia.

ANEXO A

	CÓDIGO:
PROCEDIMIENTO PARA CALCULAR	NO. DE REVISIÓN:
AUSENTISMO Y ROTACIÓN	FECHA DE EMISIÓN:

OBJETIVO Y ALCANCE.-

Normar el cálculo para determinar los índices de Ausentismo y Rotación a nivel Grupo. El presente tiene aplicación en todas las unidades de negocio del Grupo, plantas, centros de distribución y en general todas las unidades de trabajo considerados como parte del mismo.

RESPONSABILIDADES.-

RECURSOS HUMANOS.-

Vigilar el cumplimiento de dicho procedimiento.

COORDINACIÓN PLANTA.-

Vigilar el cumplimiento de dicho procedimiento.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.-

Difusión y actualización del mismo.

PROCEDIMIENTO.-

AUSENTISMO:

Separar por dos grandes grupos: Obreros y Administrativos.

Se toma el número de días del mes. Se restan los domingos y días festivos. El total de días hábiles laborables, se multiplica por el número promedio de obreros –administrativos. Se dividen los días de ausentismo entre el total anterior y nos da el promedio de ausentismo. (ver ejemplo)

EJEMPLO:

- Obreros:

Periodo 02/29 Junio=28 días hábiles.

4 domingos=24 días – 0 días festivos =24 días . x prom. de obreros que laboraron 59.5 = 1428 . Días que faltaron 29 . Por lo tanto 29 entre 1428 = 2.05% índice ausentismo obreros.

- *Administrativos:*

Mismo periodo. –Mismos 4 domingos- o días festivos. x prom de personal que trabajó en el mes 62=1488. Dias que faltaron 21.Por lo tanto 21 entre 1488=1.44% índice ausentismo Advos.

Al final 2.05% +1.44%= 3.49% entre 2= 1.74% Ausentismo total promedio.

a) ROTACIÓN:

Separa por tres grandes grupos: Operativos, Administrativos y personal de ventas.

Se toma el no. de personal inicial del mes, se restan las bajas y se suman las altas de personal. Quedando el total de personal con el que cierra el mes.

El número de bajas sin importar la causa se divide entre el número de personal y nos da el promedio de rotación del mes.(ver ejemplo)

EJEMPLO:

Obreros:

No. Personal inicial 59 – 2 bajas del mes = 57 + 3 altas del mes = 60

No. de bajas 2 / 60 total de personal en el mes = 3.33

Rotación operativos = 3.33

Administrativos:

No. Personal inicial 62 – 0 bajas del mes = 62 + 0 altas del mes = 62

No. de bajas 0 / 62 total de personal en el mes = 0

Rotación administrativos = 0

▪ *Ventas:*

No. Personal inicial 20 – 0 bajas del mes = 20 + 0 altas del

mes = 20

No. de bajas 0 / 20 total de personal en el mes = 0

Rotación ventas = 0

Rotación Total: $2 / 142 = 1.40$

INICIO DE VIGENCIA.- 09 Agosto 2005

ANEXO B

EMPRESA: _____ PUESTO: _____

ANTIGÜEDAD: _____ EDAD: _____

SINDICALIZADO: _____ NO SINDICALIZADO: _____

EDO CIVIL: _____ MPIO. DONDE VIVE: _____

1.- De las siguientes opciones seleccione con una X la que en caso de suceder provocaría su salida de la empresa.

Sabemos que su intención no es dejar su trabajo, más la información que nos proporcione ayudará a que la empresa realice esfuerzos por retener a su personal Lo que usted nos diga es totalmente confidencial.

MAL TRATO DEL JEFE _____

MAL AMBIENTE DE TRABAJO _____

PRESION DE LOS COMPAÑEROS _____

INJUSTICIAS DEL JEFE _____

MEJOR OFERTA DE TRABAJO EN OTRO LADO _____

- MOTIVOS FAMILIARES _____
- ACCIDENTE O LESIONES EN EL TRABAJO _____
- LEJANIA CASA-TRABAJO _____
- FALTA DE MTTO. A MÁQUINAS Y EQUIPOS _____
- FALTA DE MATERIALES Y HERRAMIENTAS DE TRABAJO _____
- NO CONFIAR EN MI JEFE _____
- TRABAJO RUTINARIO _____
- NO MEJORAR DE PUESTO _____
- FALTA DE GENTE EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO _____
- OTRA _____

2.- La causa que usted haya elegido, solo una, por favor explíquela al detalle en el siguiente espacio:

3.- Esa causa por la que usted se iría de la empresa, ¿ya está sucediendo?

SÍ: _____

NO: _____

ANEXO C

_____ de _____ de 20____.

Estimado:

Quienes tuvimos la oportunidad de entrevistarte hemos decidido extenderte por mi conducto la invitación para colaborar en esta Empresa bajo las siguientes condiciones:

1. Contrato temporal por ____ días a partir del _____ de _____ de 20____, para desempeñar el puesto de _____.
2. Sueldo mensual bruto de \$_____ (Mil Pesos).
3. _____ días de salario por concepto de aguinaldo o proporcional si es menor al año.
4. Seguro de vida que cubre _____ meses de sueldo nominal mensual.
5. Seguro de Gastos Médicos Mayores que cubre al empleado y con un costo preferencial por los familiares directos.
6. _____ días de vacaciones en el primer año de servicio
7. _____ % de prima vacacional sobre los días de vacaciones

8. El ____% en fondo de ahorro – topado a salario mínimo vigente.
9. El ____% en vales de despensa – topado a salario mínimo vigente.
10. Vales de gasolina por \$_____ mensuales

Esperando contar con su aprobación para unirse a nuestro grupo y deseándole de antemano todo el éxito con nosotros, sin otro particular me despido de usted.

Este ofrecimiento será válido hasta por 4 días a partir de esta fecha.

Atentamente

Director de Recursos Humanos

Director de Área

Firma del Candidato

3.2 Puesto a describir		4.2 <i>Conocimiento Técnico: (uso de alguna técnica en especial o maquinaria)</i>
3.3 Puestos que le reportan directamente Número: ___ —		
3.4 Puestos que le reportan indirectamente		4.4 <i>Idiomas requeridos:</i> 4.5 <i>Nivel</i> Inglés Básico Intermedio Avanzado
3.5 Puesto que lo puede sustituir		4.6 <i>Sexo:</i> 4.7 <i>Edad:</i> 4.8 <i>Disponibilidad para viajar:</i>

5. FUNCIONES DEL PUESTO:

Indique el nivel de importancia que corresponde a la función; siendo el 1 el menor en importancia y 5 el máximo. Así mismo indique que eventos críticos se presentan en la función señalada.

Función	Importancia	Eventos críticos que se presentan en la función.
	1 2 3 4 5	
	1 2 3 4 5	
	1 2 3 4 5	
	1 2 3 4 5	
	1 2 3 4 5	
	1 2 3 4 5	
	1 2 3 4 5	
	1 2 3 4 5	
	1 2 3 4 5	
	1 2 3 4 5	
	1 2 3 4 5	

6. ANÁLISIS DE PROBLEMAS:	
<i>Indique con una X la complejidad normal de los problemas a que se enfrenta el ocupante del puesto en el desempeño de sus funciones.</i>	
Problemas muy sencillos, existiendo muchos antecedentes y recibiendo estrecho apoyo del supervisor.	
Problemas no repetitivos; apoyándose en la interpretación de manuales y procedimientos, recibiendo apoyo del supervisor.	

Problemas de diferente naturaleza, no existiendo apoyos, antecedentes, procedimientos o manuales; implicando juicio y creatividad para generar recomendaciones.	
---	--

7. TOMA DE DECISIONES:	
<i>Anote con una X el tipo de decisiones que normalmente se toman en el puesto.</i>	
Decisiones menores, el jefe es quien decide.	
Decisiones que afectan sólo a su trabajo.	
Decisiones que afectan a otros empleados del área.	
Decisiones que afectan a otros empleados y otras áreas con poca trascendencia.	
Decisiones con impacto muy fuerte en otras áreas que no llegan a afectar los resultados de la empresa.	
Decisiones de gran trascendencia para la vida de la empresa.	
Autonomía en la toma de decisiones	
Las decisiones se verifican con el jefe.	
Algunas decisiones se consultan antes de tomarlas.	
No se verifican las decisiones.	

Frecuencia en la toma de decisiones	
Decisiones eventuales	
Decisiones ocasionales	
Decisiones frecuentes (3 veces por semana)	
Decisiones constantes (4 o más veces por semana)	

8. NIVEL DE SUPERVISIÓN REQUERIDO POR EL PUESTO:				
<i>Indique con una X el grado de supervisión necesario:</i>				
Escasa	Poca	Media	Mucha	Demasiada

9. NIVEL DE IMPACTO QUE TIENEN LAS FUNCIONES DEL PUESTO EN LA ORGANIZACIÓN:			
<i>Indique con una X el impacto de las funciones del puesto:</i>			
Bajo	Medio	Alto	Muy Alto

10. RECURSOS NECESARIOS PARA REALIZAR SUS ACTIVIDADES:	
<i>Anote los recursos necesarios para desempeñar las funciones propias del puesto:</i>	
MATERIALES:	
HUMANOS:	

11. COMPETENCIAS : CONJUNTO DE CONOCIMIENTOS, HABILIDADES, ACTITUDES Y DESTREZAS NECESARIAS:	
<i>Especifique con una X el nivel que requiere el puesto.</i>	
Competencias Generales	

Orientación a clientes	0%.....50%..... 100%
Compromiso	0%.....50%..... 100%
Liderazgo	0%.....50%..... 100%
Administración de proyectos	0%.....50%..... 100%
Creatividad	0%.....50%..... 100%
Competencias Específicas	0%.....50%..... 100%
Planeación, negociación, productividad, enfocada a procesos (estructura)	0%.....50%..... 100%

12. RELACIONES DEL PUESTO:	
<i>Indique el puesto con el que tiene relación y el objetivo de la misma.</i>	
<i>Relaciones Internas</i>	
	Objetivo
<i>Relaciones Externas</i>	

Objetivo

13. ELABORADO POR:
Fecha:
Motivo:
14. AUTORIZADO POR:
Fecha:
Motivo:
15. COMENTARIOS:

REFERENCIAS

Abad R. "Cómo evitar la fuga de los mejores empleados" (en línea).

http://www.microsoft.com/spain/empresas/rrhh/fuga_empleados.msp

(consulta 15 de mayo de 2008).

Alles M. (2003) Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias (4ª. Edición), Argentina: Ediciones Granica, SA.

Arias F. (2000) Administración de Recursos Humanos (4ª. Edición), México: Editorial Trillas.

Bailey, R. L. (2004). People don't leave companies. Rough Notes, 147 (2), 26-27. Citado en: Westlund, Steven G. (2007). Retaining talent: Assessing relationships among project leadership styles, software developer job satisfaction, and turnover intentions. Doctoral dissertation. Capella University, Dec. 2007.

Berryman-Fink C y Fink C (1996) Manager's Desk Reference, (2 sub edition), New York: AMACOM Books.

Bittel L. (1984) Lo Que Todo Supervisor Debe Saber (2ª. Edición), México: McGraw-Hill de México, SA de CV.

Bohlander G. "Administración de Recursos Humanos" (en línea).

[http://books.google.com.mx/books?id=m0voFJyc8MAC&pg=PA89&lpg=PA89&dq=bohlander,+rotacion+de+personal+2008&source=bl&ots=SHJZIK5NCz&sig=trV2vAPh8zRKFruUKLmi7K0ASjs&hl=es&ei=Tn7SbKHNoqAtgPjy5TUAQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1#PPP1,](http://books.google.com.mx/books?id=m0voFJyc8MAC&pg=PA89&lpg=PA89&dq=bohlander,+rotacion+de+personal+2008&source=bl&ots=SHJZIK5NCz&sig=trV2vAPh8zRKFruUKLmi7K0ASjs&hl=es&ei=Tn7SbKHNoqAtgPjy5TUAQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1#PPP1,M1)

[M1](#) (Consulta 15 de abril de 2009).

Branham L (2000) Keeping the people who keep you in business, New York: AMACOM Books.

Byars L. y Rua L. “Comparación de los sistemas de Calculo de Rotación de Personal en empresas Industriales de la ciudad de Chihuahua” (en línea) <http://prodeco.xoc.uam.mx/revista/9/9-8.pdf> (Consulta 23 de marzo de 2009).

Carrillo J. y Santibáñez J. (2001) Rotación de personal en las maquiladoras, México, Plaza y Valdés editores.

Chiavenato, I. (2000) Administración de Recursos Humanos (5ª edición), Colombia: McGraw-Hill Interamericana, SA.

Cuesta A. (1990) Tecnología de Gestión de Recursos Humanos (5ª Edición), La Habana: ISPJAE.

Dessler G. (1994) Administración de Personal (6ª. Edición), México: Prentice-Hall Hispanoamericana, SA.

García F. “Rotación de Personal: Problemas y Soluciones” (en línea). http://francquiciasynegocios.com.mx/articulos.php?id_art=40&id_eje.mplar=8-42k (Consulta 18 de febrero de 2009).

Hernández M., Mérida A., Ávila, N. “Algunas reflexiones acerca de la rotación de personal y sus causas fundamentales” (en línea). <http://www.monografias.com/trabajos15/rotacion-personal/rotacion-personal.shtml> (consulta 15 de Mayo de 2008).

Hodgetts R. (1989) El Supervisor Eficiente: Un enfoque Practico, México: McGraw-Hill/Interamericana de México, SA de CV.

Martínez de Salinas, J “Entrevista de Salida” (en línea).
<http://blogderrhh.blogspot.com/2007/06/entrevista-de-salida.html>
(consulta 15 de Mayo de 2008).

Mc Gregor D. (1994) El lado humano de las organizaciones (1ª. Edición), Colombia: Mc Graw-Hill Interamericana, S.A.

Navarro E. “La Guerra por el Talento” (en línea).
<http://www.rrhmagazine.com/articulos.asp?id=247> (consulta 25 de mayo de 2008).

Mobley, W. H. (1982). Employee turnover. Causes, consequences and control. Menlo Park, Cal.: Addison-Wesley. Citado en Terborg, James R. and Lee, Thomas, W. (1984). Academy of Management Journal. Dec. 1984; 27, 000004; ABI/INFORM Global, pag. 795.

Muro P “Retención de Talentos: La Fórmula Mágica” (en línea).
[http://www.Redtelework.com/popUP_ImprimeNota.asp?IDNOTA=10038
&Tipo=Actualidad](http://www.Redtelework.com/popUP_ImprimeNota.asp?IDNOTA=10038&Tipo=Actualidad) (consulta 25 de Mayo de 2008).

Price, J. L. The study of turnover. Ames, Iowa: Iowa Sate University Press, 1977.

Robbins S. (1999) Comportamiento Organizacional, (8ª. Edición), México: Prentice Hall.

Ramírez W. “Retención del Talento Humano: Solo Déjele Trabajar” (en línea). <http://wrvco.wordpress.com/2006/09/13/117/> (consulta 25 de mayo de 2008).

Sherman A., Bohlander G. y Scout S. (1999) Administración de Recursos Humanos (11ª. Edición), México: Internacional Thomson Editores, SA de CV

Terborg, James R. and Lee, Thomas, W. (1984). Academy of Management Journal. Dec. 1984; 27, 000004; ABI/INFORM Global, pag. 793.

Tyson S. y York A. (1989) Administración de Personal (1ª. Edición), México: Editorial Trillas, S.A. de C.V.

Werther W. (2000) Administración de Personal y Recursos Humanos (5ª. Edición), México: Mc Graw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Werther W. y Davis H. (1995) Administración de Personal y Recursos Humanos, (4ª. Edición), México: McGraw-Hill/Interamericana de México, SA de CV.

Westlund, Steven G. (2007). Retaining talent: Assessing relationships among project leadership styles, software developer job satisfaction, and turnover intentions. Doctoral dissertation. Capella University, Dec. 2007.