



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
UNIDAD IZTAPALAPA
DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA
COORDINACIÓN DE ADMINISTRACIÓN**

ROTACIÓN DE PERSONAL

Guadalupe Julio Millán Rosas

Asesor: Dr. Miguel Angel Rosado Chauvet

2006

MEXICO DISTRITO FEDERAL

INDICE

TEMA	Pag.
MARCO TEÓRICO	3
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	3
El carácter multivariado de la Administración de Recursos Humanos	4
El Carácter Contingencial de la ARH	7
La ARH como responsabilidad de línea y función de staff	8
La ARH como un proceso	10
Políticas de la ARH	11
Objetivos de la ARH	15
Planeación de la ARH	15
Dificultades básicas de la ARH	17
SUBSISTEMA DE OFERTAS DE RECURSOS HUMANOS	20
El ambiente organizacional	20
Mercado de Recursos Humanos y Mercado de Trabajo	21
ROTACIÓN DE PERSONAL	24
Índice de Rotación de Personal	25
Determinación de las causas de Rotación de Personal	27
Determinación del Costo de la Rotación de Personal	30
LA ROTACIÓN LABORAL Y SUS CAUSAS FUNDAMENTALES	35
Ausentismo	38
Factores intrínsecos del ausentismo	40
JUSTIFICACION	42
OBJETIVO GENERAL	42
PROPOSITO	43
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	43

HIPOTESIS	43
METODOLOGÍA	44
RESULTADOS	46
CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS	47
BIBLIOGRAFÍA	49
ANEXO	50

MARCO TEORICO

Este trabajo de investigación es un primer acercamiento a la problemática de los Recursos Humanos en la empresa, especialmente enfocado al fenómeno de la Rotación de Personal.

La Rotación de Personal es un factor que tiene gran impacto en las organizaciones ya que genera gastos innecesarios y crea un ambiente de tensión al no poder crear una estabilidad necesaria para el desarrollo óptimo de objetivos y metas.

Se intentará conocer las percepciones y motivaciones del individuo frente a su trabajo, para determinar luego, su grado de satisfacción y su opinión sobre la incidencia en la rotación de personal y cómo esto deriva en otros aspectos de la vida laboral de la empresa.

La metodología utilizada en la investigación se basa en la búsqueda bibliográfica y en una intervención de campo en la empresa.

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La administración de recursos humanos (ARH) es un área de estudios relativamente reciente, sin embargo es perfectamente aplicable a cualquier tipo o tamaño de organización.

La ARH tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta. Puede decirse, sin exageración, que una organización es el retrato de sus miembros.

El carácter multivariado de la Administración de Recursos Humanos

La ARH es un área interdisciplinaria: abarca conceptos de Psicología Industrial y Organizacional, de Sociología Organizacional, de Ingeniería Industrial, de Derecho de Trabajo, de Ingeniería de Sistemas, de Cibernética, etc. Los asuntos tratados por la ARH se refieren a múltiples campos del conocimiento: la aplicación e interpretación de tests y entrevistas, de tecnología del aprendizaje individual y de cambio organizacional, de nutrición y alimentación, de medicina y enfermería, de servicio social, carreras, diseño de cargos y de la organización, satisfacción en el trabajo, de ausentismo, de salarios y obligaciones sociales, de interpretación de las leyes que amparan al trabajador, eficiencia y eficacia, estadísticas y registros, de responsabilidad al nivel de supervisión y auditoría, etc.

Los asuntos tratados por la ARH se refieren tanto a aspectos internos de la organización (enfoque introversivo), como a los aspectos externos o ambientales (enfoque extroversivo).

Técnicas utilizadas en el Ambiente Externo

1. Investigación de Mercado de Recursos Humanos
2. Reclutamiento y selección
3. Investigación de salarios y beneficios
4. Relaciones con sindicatos
5. Relaciones con entidades de formación profesional
6. Legislación de trabajo

Técnicas utilizadas en el Ambiente Interno

1. Análisis y descripción de cargos
2. Evaluación de cargos
3. Entrenamiento

4. Evaluación del desempeño
5. Plan de carreras
6. Plan de beneficios sociales
7. Política salarial
8. Higiene y seguridad

Algunas técnicas de la ARH se aplican directamente a las personas que constituyen los sujetos de su aplicación y otras se aplican a las personas a través de los cargos que ocupan o a través de planes o programas globales específicos.

Técnicas aplicadas directamente sobre personas:

- Reclutamiento
- Entrevista
- Selección
- Integración
- Evaluación del desempeño
- Entrenamiento
- Desarrollo de Recursos Humanos

Técnicas aplicadas indirectamente sobre las personas a través de:

- Cargos ocupados
 - Análisis y descripción de cargos
 - Evaluación y clasificación de cargos
 - Higiene y seguridad
- Planes
 - Planeamiento de recursos humanos

- Banco de datos
- Plan de beneficios sociales
 - Plan de carreras
- Administración de salarios

Otras técnicas tienden a la obtención y suministro de datos y otras son decisiones tomadas sobre datos.

Técnicas que proporcionan datos

- ◆ Análisis y descripción de cargos. Reclutamiento y selección. Entrevista
- ◆ Estudio de tiempos y movimientos
 - Evaluación del desempeño. Banco de datos. Entrevista de desvinculación. Registros de rotación de personal. Registros de quejas y reclamos
- ◆ Evaluación de cargos. Análisis de Mercado de salarios
- ◆ Entrenamiento de supervisores

Decisiones basadas en datos

- ◆ Administración de personal
- ◆ Establecimiento de patrones de producción
- ◆ Promociones, transferencias, readmisiones y desvinculaciones
- ◆ Determinación de salarios
- ◆ Supervisión

La ARH también puede referirse tanto al nivel individual, como a los niveles grupal, departamental, organizacional y aún al ambiental de la organización.

El Carácter Contingencial de la ARH

La ARH es contingencial, no se compone de técnicas rígidas e inmutables, sino altamente flexibles y adaptables, sujetas a un desarrollo dinámico. Depende de la situación organizacional: del ambiente, de la tecnología empleada por la organización, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa preponderante, de la concepción existente en la organización sobre el hombre y su naturaleza y sobre todo, de la calidad y cantidad de recursos humanos disponibles. A medida que cambian esos elementos, cambia también la forma de administrar los recursos humanos de la organización.

En algunas organizaciones dispersas geográficamente, la ARH puede ser centralizada. Los departamentos de recursos humanos localizados en cada fábrica, aunque situados en locales diferentes son subordinados directamente a la Dirección de Recursos Humanos, que tiene autoridad centralizada sobre aquellos departamentos. Esta situación tiene la ventaja de proporcionar unidad de funcionamiento y uniformidad de criterios en la aplicación de técnicas en locales diferentes, pero presenta la desventaja de la vinculación y las comunicaciones que son hechas a distancia, además de las demoras en las comunicaciones, las decisiones tomadas por el órgano superior son tomadas a distancia y muchas veces sin un profundo conocimiento de los problemas locales.

En otras organizaciones también dispersas geográficamente, la ARH puede ser descentralizada. Los departamentos de los recursos humanos localizados en cada fábrica o unidad, pero reciben asesoría y consultoría de la Dirección de Recursos Humanos que planea, organiza, controla y asesora los órganos de Recursos humanos, que a su vez reciben ordenes de los responsables de las fábricas o unidades. Esta situación tiene la ventaja de proporcionar rapidez y adecuación en la resolución de los problemas locales, recibiendo asesoría técnica y planes montados en la matriz, ajustándolos a las necesidades de la fábrica o unidad donde están localizados. Presenta

la desventaja de la heterogeneidad y diferenciación de criterios a medida que son ajustados a las necesidades locales.

En algunas organizaciones el órgano de ARH está situado en el nivel decisorio que dentro del nivel jerárquico corresponde a la Dirección. En otras organizaciones, el órgano de ARH se sitúa en el nivel ejecutivo reportándose a un órgano decisorio generalmente extraño a sus actividades, por lo que los asuntos del personal son resueltos por un elemento de la dirección que desconoce la complejidad del problema.

Realmente, la localización, el nivel, la subordinación, el volumen de autoridad y responsabilidad del órgano de ARH dependen del diseño de la organización. Lo que recalca aún más el carácter multivariado y contingencial de la ARH es que las organizaciones y las personas son diferentes. De la misma forma como ocurren diferencias individuales entre las personas, ocurren también diferencias entre las organizaciones, lo que hace que la ARH necesariamente tenga que enfrentarse con esas diferencias.

La ARH como responsabilidad de línea y función de staff

Desde un punto de vista amplio, la responsabilidad básica de la Administración de Recursos Humanos en el nivel empresarial corresponde al ejecutivo máximo. Es a él a quien corresponden decisiones sobre la dinámica y los destinos de la organización y de los recursos disponibles y necesarios. En el nivel departamental o divisional, la responsabilidad corresponde al ejecutivo de línea. Luego entonces, cada jefe o gerente es responsable de los recursos humanos colocados en su órgano y por lo tanto deben saber algo sobre recursos humanos, aunque realmente no tengan condiciones de conocerlos profundamente. Así sucede que muchos gerentes concentran sus esfuerzos en garantizar la disponibilidad necesaria de recursos, pero no todos saben que deben mantener las cosas andando. Sin embargo, entre mayor sea la organización, mayor será el número de niveles jerárquicos y por lo tanto, mayor también el diferendo entre la decisión en la cima y la acción en cualquiera de los escalones inferiores. Los especialistas de personal asesoran a los gerentes de línea en todo lo que se refiere a

consultoría, consejería y servicios de varios tipos de controles para asegurar directrices uniformes de administración de personal destinadas a alcanzar los objetivos de la organización.

Si el trabajo de administración es planear, organizar, comandar, coordinar y controlar, es necesario saber exactamente a donde desea conducir sus esfuerzos; este trabajo necesita tener un plan y una estrategia, cualquiera que sea su complejidad o simplicidad.

Pygors y Mayers (en Chiavenato, 1999: 127) señalan que la administración de personal es una responsabilidad de línea y una función de staff, ya que es responsabilidad básica de la gerencia, en todos los niveles y tipos de gerencia y en todas las organizaciones. Las fricciones entre líneas y staff no desaparecerán jamás, pero al menos podrán minimizarse cuando los gerentes de línea y los especialistas de staff piensen en divisiones y en responsabilidades y funciones en un esfuerzo por alcanzar mutuamente la mejor forma de arreglo organizacional.

También suele decirse que el departamento de personal tiene una posición de asesoría mas que de línea, esta posición es de Naturaleza Consultiva, de servicio o de apoyo. En teoría, una posición de asesoría no tiene autoridad de línea sobre otras entidades organizacionales, además se dice que una posición de asesoría esta fuera de la posición de cadena directa de mando ya que no contribuye directamente a la producción venta de bienes o servicios de una empresa.

Sin embargo, la posición ideal de la ARH es modificada en la práctica por:

- ◆ Comprensión falsa de lo que es la función de staff del órgano de personal
- ◆ Conflictos consecuentes entre línea y staff
- ◆ Diferencias que resultan de diversas filosofías y patrones de gerencia

El éxito de un órgano de administración de personal depende, en razón directa, de ser considerado por los gerentes de línea como una fuente de ayuda. Así, la asesoría de

personal debe ser buscada, nunca impuesta. El administrador de personal no transmite ordenes a los miembros de línea de la organización a sus empleados, excepto cuando es dentro de su propio departamento.

La ARH como un proceso

La ARH está constituida por subsistemas independientes:

1. Subsistema de alimentación de recursos humanos.

Incluye la investigación del mercado, mano de obra, reclutamiento y selección.

2. Subsistema de aplicación de recursos humanos.

Incluye análisis y descripción de los puestos, integración o inducción, evaluación del mérito o desempeño, movimiento de personal.

3. Subsistema de mantenimiento de recursos humanos.

Incluye la remuneración, planes de beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, registros y controles de personal.

4. Subsistema de desarrollo de recursos humanos.

Incluye el entrenamiento y planes de desarrollo de personal.

5. Subsistema de control de recursos humanos

Incluye el banco de datos, sistemas de información de recursos humanos y auditoria de Recursos Humanos.

Estos sistemas son íntimamente Inter-relacionados e Inter-dependientes como se muestra a continuación:

Políticas de la ARH

Las políticas de recursos humanos buscan condicionar el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones de personal. Políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y tener la seguridad de que sean desempeñadas de acuerdo con los objetos deseados; sirven para suministrar respuestas a las preguntas, haciendo que los subordinados busquen, innecesariamente, a sus supervisores para la aclaración o solución.

Las políticas pueden clasificarse en dos tipos:

1. En cuanto al nivel de la estructura organizacional que son aplicadas:
 - a. *Políticas generales de empresa*: son guías amplias para la acción y bajo las cuales deben conformarse todas las demás políticas.
 - b. *Políticas administrativas*: establecidas para orientación de los ejecutivos de alto nivel de la empresa.
 - c. *Políticas Operacionales*: establecidas para la orientación de los supervisores del nivel mas elemental que desarrollan y aseguran las funciones de los ejecutivos de alta dirección.
 - d. *Políticas funcionales o de asesoría*: gobiernan las actividades del personal de departamentos especializados como contabilidad, ingeniería, etc.
2. En cuanto al contenido cubierto por las políticas de admisión, de salud, de entrenamiento, de seguridad, de salarios, de beneficios, etc.

Las políticas y los programas de recursos humanos varían enormemente en cuanto a los objetivos y a la cobertura en función de los siguientes factores:

1. Antecedentes históricos de la organización
2. Actitudes de alta dirección
3. Tamaño de la organización

4. Localización geográfica de la empresa
5. Relaciones con los sindicatos
6. Políticas y restricciones gubernamentales

A largo plazo, las políticas y los programas de recursos humanos que son bien diseñados y desarrollados, pueden tener las siguientes consecuencias:

- ◆ Perfeccionamiento de las técnicas de administración de recursos humanos
- ◆ Aplicación de sanos principios de administración de la cúspide a la base de la organización, principalmente en lo que se refiere a las necesidades de relaciones humanas de buena calidad.
- ◆ Adecuación de salarios y de beneficios
- ◆ Retención de recursos humanos calificados y altamente motivados dentro de la organización
- ◆ Garantía de seguridad personal del trabajador en relación con el empleo y las oportunidades dentro de la organización.
- ◆ Obtención de una efectiva participación de los empleados.

Cada organización desarrolla la política de recursos humanos mas adecuada a su filosofía y a sus necesidades. Una política de recursos humanos debe involucrar lo que la organización pretende sobre los siguientes aspectos principales:

1. *Política de provisión de Recursos Humanos:*

- a) Dónde reclutar, en qué condiciones y cómo recoger los recursos necesarios para la organización
- b) Criterios de selección de recursos humanos y patrones de calidad para admisión, en cuanto a las aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo, teniendo en cuenta el universo de cargos dentro de la organización

- c) Como integrar a los nuevos participantes al ambiente interno de la organización, con rapidez y con suavidad

2. Políticas de aplicación de Recursos Humanos:

- a) Como determinar los requisitos básicos de fuerza de trabajo, para el desempeño de tareas y atribuciones del universo de cargos de la organización.
- b) Criterios de planeación, colocación y movimiento interno de recursos humanos, considerando la posición inicial y el plan de carreras, definiendo las alternativas de oportunidades futuras posibles dentro de la organización.
- c) Los criterios de evaluación de la calidad y la adecuación de recursos humanos mediante la evaluación del desempeño

3. Políticas de mantenimiento de Recursos Humanos:

- a. Criterios de remuneración directa de los participantes, teniendo en cuenta la evaluación del cargo y los salarios en el mercado de trabajo, así como la posición de la organización frente a esas dos variables
- b. Criterios de remuneración indirecta de los participantes, teniendo en cuenta los programas de beneficios sociales mas adecuados a la diversidad de necesidades existentes en el universo de cargos de la organización frente a las prácticas del mercado de trabajo.
- c. Como mantener una fuerza de trabajo motivada, de moral elevada, participativa y productiva dentro de la organización.
- d. Criterios relativos a las condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad que rodean el desempeño de las tareas y atribuciones del universo de cargos de la organización.

4. *Políticas de desarrollo de Recursos Humanos*

- a. Criterios de diagnóstico y programación de preparación y reciclaje constantes de la fuerza de trabajo para el desempeño de sus tareas y atribuciones dentro de la organización
- b. Criterios de desarrollo de recursos humanos a medio y a largo plazo, con miras a la continua realización del potencial humano en posiciones gradualmente elevadas dentro de la organización
- c. Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la salud y la excelencia organizacionales, mediante el cambio de comportamiento de los participantes.

5. *Políticas de control de los Recursos Humanos:*

- a. Como mantener un banco de datos capaz de proporcionar los elementos necesarios para los análisis cuantitativos y cualitativos de la fuerza de trabajo disponible en la organización
- b. Criterios para auditoria permanente de la aplicación y adecuación de políticas y de los procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización.

Las políticas relacionadas con la ARH deben tener las siguientes características:

- ◆ *Estabilidad:* suficiente grado de permanencia para evitar alteraciones muy grandes
- ◆ *Consistencia:* congruencia en su aplicación, no importan los niveles o áreas afectadas
- ◆ *Flexibilidad:* la posibilidad de soportar correcciones, ajustes y excepciones necesarios

- ◆ *Generalidad:* La posibilidad de aplicación global y comprensiva para toda la organización
- ◆ *Claridad:* simplicidad de definición de entendimiento

Objetivos de la ARH

La ARH consiste en la planeación, en la organización, en el desarrollo y en la coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella a alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Los objetivos de la ARH se derivan de los objetivos de la organización entera. Toda organización tiene como uno de sus principales objetivos la creación y distribución de algún producto. Todos los órganos aplicados directamente en la creación y distribución de ese producto o servicio realizan la actividad básica de la organización.

Los objetivos de la ARH son:

1. Crear, mantener y desarrollar un contingente de recursos humanos, con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, desarrollo y satisfacción plena de recursos humanos y alcance de objetivos individuales.
3. Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

Planeación de la ARH

Aunque la planeación de Recursos Humanos no siempre es llevada a cabo por el órgano de recursos humanos, el problema de anticipar su cantidad y calidad necesarias a la organización es extremadamente importante.

Varios autores han presentado modelos de planeación de Recursos humanos que poseen muchas variaciones entre sí.

El modelo presentado por Heneman y Seltzer (en Chiavenato, 1999: 127) sostiene que las necesidades de Recursos Humanos son dependientes de la búsqueda estimada del producto. La relación entre el número de personas y el volumen de búsqueda del producto (variables) está influida por variaciones en la productividad, expansión, tecnología y disponibilidades interna y externa de recursos financieros y oferta de recursos humanos de la organización. El aumento de la productividad sobre las necesidades de Recursos humanos dependerá de la magnitud de ese aumento y de la elasticidad del precio del producto en el mercado.

El modelo presentado por Kingstrom (en Chiavenato, 1999: 127) está enfocado hacia los aspectos operacionales. Consiste en :

- a. Seleccionar un factor estratégico para cada área funcional de la empresa, o sea, un factor organizacional cuyas variaciones afecten proporcionalmente las necesidades de mano de obra
- b. Determinar los niveles histórico y futuro presentados por el factor estratégico
- c. Determinar los niveles históricos de mano de obra por área funcional
- d. Proyectar los niveles futuros de mano de obra para cada área funcional, correlacionándolos con la proyección de los niveles del factor estratégico correspondiente.

Muchos modelos tratan de caracterizar el flujo de las personas: hacia adentro, a través y hacia fuera de la organización. El modelo presentado por Haire, (en Chiavenato, 1999: 127) está basado en el flujo mencionado. En razón de la experiencia pasada con personas que dejan la organización y que son promovidas, el modelo de Haire permite predecir cuántas personas deberán ser admitidas para mantener la estabilidad del sistema.

También puede usarse para predecir las consecuencias de otras contingencias, como la política de promociones o la disminución del reclutamiento. Este modelo es muy útil para el análisis del planteamiento de carreras cuando la organización adopta una política vigorosa en ese sentido.

El modelo presentado por Sikula (en Personal de Administración y Recursos Humanos pag 159-175) es más amplio y comprensivo. Debe tener en cuenta cuatro factores: volumen de producción, cambios tecnológicos, condiciones de oferta y búsqueda y planteamiento de carreras. Para Sikula, un modelo sistémico y total de planeación de Recursos humanos debe incluir:

1. Objetivos de la organización
2. Planeación de la Organización
3. Auditoria de Recursos humanos
4. Previsión de Recursos Humanos
5. Programas de acción.

Estos componentes forman fases secuenciales e interrelacionadas de tal forma que se vuelve difícil averiguar cuando termina una fase y cuándo comienza la otra.

Todos los componentes y facetas del planeamiento de Recursos Humanos son interrelacionados de manera dinámica.

Dificultades básicas de la ARH

Las dificultades básicas de la ARH son:

- a. La ARH se entiende con medios, con recursos intermediarios y no con fines. Es una función de asesoría, cuya actividad fundamental consiste en planear, prestar servicios especializados, asesorar, recomendar y controlar.

- b. La ARH se entiende con recursos vivos, extremadamente complejos, diversificados y variables, que son las personas. Esos recursos son importados del ambiente para la organización; crecen, se desarrollan, cambian de actividad, de posición y de valor.
- c. Los recursos humanos no están solamente dentro del área de ARH, sino principalmente ubicados en los diversos órganos de la organización y bajo la autoridad de diversos jefes o gerentes. Es así como cada jefe o gerente es el responsable directo de sus subordinados.
- d. La ARH se preocupa fundamentalmente de la eficiencia. Sin embargo, el hecho más concreto de su existencia es que ella no puede controlar fácilmente los eventos o las condiciones que la produce. Esto porque las principales eventos o condiciones de sus operaciones son las actividades de las diversas áreas de la organización y el comportamiento heterogéneo de los participantes.
- e. La ARH trabaja en ambientes y en condiciones que no determinó y sobre las cuales posee un grado de poder y control muy pequeño. De ahí que generalmente está destinada a la acomodación, adaptación y transigencia. Solamente con una clara noción de la finalidad principal de la organización, con mucho esfuerzo y perspicacia, el ejecutivo de Recursos Humanos podrá conseguir un razonable poder y control sobre los destinos de la organización.
- f. Los patrones de desempeño y de calidad de los recursos humanos son en extremo complejos y diferenciados, variando de acuerdo con el nivel jerárquico, con el área de actividad, con la tecnología aplicada y con el tipo de tarea o atribución. El control de calidad se hace desde el proceso inicial de selección del personal y se extiende continuamente a lo largo del desempeño cotidiano.
- g. La ARH no trabaja directamente con fuentes de renta. Entre otras cosas, ocurre algún preconcepto de que tener personal forzosamente implica el tener gastos. Muchas empresas aún pactan restrictivamente sus recursos humanos en términos reduccionistas de personal productivo y del personal improductivo o personal directo y personal indirecto.

La ARH no siempre recibe el apoyo significativo de la alta dirección, el cual es transferido a otras áreas que adquieren engañosamente mayor prioridad e importancia. Esto no siempre puede ser bueno para la organización, ya que lo que es bueno para un segmento de la organización no es bueno necesariamente para toda la organización.

Las actividades de los pequeños grupos o equipos de trabajo son básicas en la interacción de las unidades de la vida organizacional; son el punto focal del estudio del comportamiento humano en las organizaciones. El estudio del sistema total de una organización enfoca la interacción de cuatro niveles de comportamiento o eficacia:

- I. Eficacia individual del empleado, del supervisor, del gerente, etc.
- II. Eficacia del grupo de trabajo
- III. Coordinación intergrupala
- IV. Eficacia organizacional total

La tarea y la persona son dos dimensiones que deben integrarse, lo cual lleva al estudio de la motivación para el trabajo, de las comunicaciones, de las distorsiones perceptivas y falta de información, de los pequeños grupos de trabajo, de la organización informal y de otras áreas. Los problemas típicos de la industria de hoy son:

1. Las personas no están involucradas o comprometidas con sus insatisfacciones en cuanto al cargo-trabajo.
2. El ausentismo es grande.
3. Ocurre mucha competencia disfuncional entre los individuos y los grupos
4. Las comunicaciones no son adecuadas, provocan mucha distorsión y falta de información.
5. hay confusión y desentendimiento en cuanto a los objetivos y prioridades.
6. Los supervisores no desean asumir responsabilidades.

Uno de los aspectos más críticos de la ARH está en la dificultad de saber si se está haciendo o no un buen trabajo; está llena de desafíos y riesgos en un terreno donde se pueden cometer errores desastrosos con la seguridad de estar actuando correctamente. Las estrategias y decisiones relacionadas con la ARH exigen más visión de las consecuencias.

SUBSISTEMA DE OFERTAS DE RECURSOS HUMANOS

Manteniendo el enfoque sistemático, consideramos la organización como un sistema abierto en el que entra varios tipos de recursos (materiales, financieros, humanos) y del que salen algunas especies de productos o servicios. El sistema abierto mantiene una interacción con el ambiente externo, efectuando intercambios; las entradas de recursos e información ingresan en el sistema que produce resultados, salidas, servicios o información. Este enfoque entrada-proceso-salida del sistema ha sido utilizado como una medida del rendimiento del sistema.

Al interactuar con el ambiente, el sistema cobijado por las restricciones y limitaciones que el ambiente le impone. Estas restricciones son muy variadas y van desde las limitaciones sobre el precio de los productos, hasta las restricciones sobre el capital y la demanda de productos y de mano de obra.

El ambiente organizacional

Un sistema opera dentro de un ambiente junto con otros sistemas. De ese ambiente, el sistema recibe la información y los datos para la toma de decisiones, los insumos necesarios para su operación, entrada de recursos financieros, entrada de recursos humanos; restricciones impuestas por el ambiente, y en ese ambiente, el sistema coloca los resultados provenientes de sus operaciones (productos y servicios); los residuos de esas operaciones (restos de materias, máquinas y equipos obsoletos); resultados provenientes de la aplicación específica de recursos financieros (lucro, distribución de dividendos, bonificaciones y tasas bancarias); los resultados específicos de la aplicación de recursos mercadotécnicos (ventas, promoción, campañas publicitarias, distribución

de productos a los clientes, además, de cierta cantidad de personas que se desvincula totalmente de la organización.

De todos estos aspectos del ambiente nos interesa específicamente el hecho de que los recursos humanos ingresan y salen de este sistema, generando una dinamismo.

Mercado de Recursos Humanos y Mercado de Trabajo

Mercado es el área geográfica o territorial donde existen grupos de individuos, más o menos, organizados que buscan u ofrecen bienes o servicios y establecen precios.

El mercado de trabajo esta constituido por las ofertas de trabajo ofrecidas por las empresas en cierta época y en determinado lugar. El mercado de recursos humanos esta constituido por el conjunto de individuos aptos para el trabajo en cierta época y en determinado lugar.

El mercado de trabajo esta constituido por las empresas y por sus oportunidades de empleo, y el mercado de recursos humanos esta constituido por las candidatos reales y potenciales para tales oportunidades.

Tomándose la oferta como la disponibilidad de empleos y la demanda como la necesidad de emplearse, el mercado de trabajo puede asumir tres situaciones.

1. Oferta mayor que la demanda: situación de disponibilidad de empleo, hay más oferta de empleo por parte de las empresas que candidatos.
 - a) El reclutamiento es mas demorado, su rendimiento es más bajo y las inversiones en estrategias de reclutamiento son aumentadas y no traen candidatos en número suficiente o dentro del patrón de calidad esperado.
 - b) Así los criterios de selección se hacen más flexibles y menos exigentes.
 - c) Los esquemas de salarios iniciales ofrecidos a los pocos candidatos que se presentan tienden a elevarse, provocando distorsiones en la política salarial de las empresas.

- d) Hay una intensificación en la competencia entre las empresas que utilizan el mismo mercado de mano de obra.
 - e) Los candidatos seleccionan y escogen las empresas que les ofrecen mejores salarios.
 - f) Las empresas tratan de retener y fijar a sus empleados ya que cualquier sustitución se hace demorada y arriesgada.
2. Oferta equivalente a la demanda: hay una situación de equilibrios entre el volumen de oferta y el número de candidatos.
3. Oferta menor que la demanda: situación de disponibilidad de candidatos, hay más candidatos buscando empleos, que puestos suficientes en las empresas. Esta situación acarrea consecuencias para las empresas como:
- a. El reclutamiento presenta un rendimiento elevadísimo cualquier estrategia aplicada atrae un gran volumen de candidatos lo cual permite a las empresas reducir las inversiones en estrategias de reclutamiento.
 - b. Así, los criterios de selección puede tornarse más riguroso y más exigentes
 - c. Los esquemas de salarios iniciales ofrecidos a los candidatos que se presentan tienden a sufrir una sensible baja, ya que el mercado es de búsqueda de empleo.
 - d. Hay una intensificación en la competencia entre candidatos que se presentan, ya que es mucho mayor el numero de candidatos en relación con los puestos existentes; la competencia se manifiesta principalmente en las propuestas de salarios.

En el mercado de recursos humanos esa situación se invierte. Pueden asumirse tres situaciones.

1. Oferta mayor que la demanda: situación de disponibilidad de candidatos, hay más oferta de candidatos que la búsqueda por parte de las empresas. Esa situación conduce a las siguientes consecuencias para los candidatos:
 - a) Dificultad para obtener empleo
 - b) Las empresas dejan de desarrollar sus estrategias de reclutamiento
 - c) Las exigencias de las empresas se hacen mayores, drásticas y severas.
 - d) Los candidatos pasan a competir, disputando los puestos existentes
 - e) Las empresas dejan de utilizar el salario y los beneficios como bienes para intensificar el reclutamiento
 - f) Los candidatos no tienen condiciones de seleccionar y escoger las empresas donde pretenden trabajar.
2. Oferta equivalente a la demanda: hay una situación de equilibrio entre el volumen de ofertas de candidatos y el número de oportunidades de empleos que surge en las diversas empresas en el mercado.
3. Oferta mayor que la demanda. Situación de disponibilidad de empleos, hay más oportunidades de empleos a disposición de los candidatos que los recursos humanos disponibles.
 - a. Hay enorme facilidad para conseguir empleo; son muchos los puestos que hay y son pocos los candidatos que se presentan.
 - b. Las empresas desarrollan una serie de estrategias de reclutamiento e intensifican sus esfuerzos para conseguir recursos humanos.
 - c. Las exigencias de las empresas se hacen más flexibles y elásticas, eliminando pequeñas barreras que podrían impedir la admisión de personal
 - d. Los candidatos seleccionan y escogen las empresas que les ofrecen las mejores condiciones salariales, beneficios honorarios de trabajo ventas.

Hay un continuo intercambio entre el mercado de recursos humanos y el mercado de trabajo. Ambos interactúan recíprocamente y tienen una continua y mutua influencia.

La oferta de un mercado corresponde a la demanda en el otro y viceversa; la salida de uno es la entrada de otro.

SITUACIÓN DE OFERTA	SITUACIÓN DE BÚSQUEDA
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Excesiva cantidad de datos ◆ Competencia entre candidatos para obtener empleos. ◆ Disminución de las pretensiones salariales. ◆ Extrema dificultad en conseguir empleo ◆ Temor de perder el empleo actual y mayor fijación en la compañía ◆ Disminución de los problemas de ausentismo ◆ Un candidato acepta cualquier oportunidad desde que surja. ◆ Orientación hacia la supervivencia. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Insuficiente cantidad de candidatos. ◆ Falta de competencia entre candidatos. ◆ Elevación de las pretensiones salariales ◆ Extrema facilidad en conseguir empleo. ◆ Voluntad de perder el empleo actual. ◆ Aumento en los problemas de ausentismo. ◆ Un candidato selecciona las múltiples oportunidades. ◆ Orientación hacia el mejoramiento y desarrollo.

Rotación de Personal

Uno de los aspectos más importantes de la dinámica organizacional es la rotación de recursos humanos o *turnover*.

El termino de rotación de recursos humanos es la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente es decir el intercambio de personas entre la organización y el ambiente es definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización. Generalmente la rotación de personal se expresa a través de una relación

porcentual, en el transcurso de cierto periodo de tiempo. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales para permitir comparaciones, desarrollar diagnósticos o promover acciones.

La organización como un sistema abierto, se caracteriza por el incesante flujo de recursos humanos que necesita para poder desarrollar sus operaciones y generar resultados.

Entre los insumos que la organización importa y los resultados que exporta debe existir cierto equilibrio dinámico capaz de mantener las operaciones del proceso de transformación en niveles controlados. Si los insumos son más voluminosos que las salidas, la organización tiene sus procesos de transformación congestionados o sus reservas de resultados almacenados y paralizados. Si por el contrario, los insumos son menores que las salidas, la organización no tiene recursos para operar las transformaciones y continuar la producción de resultados. Así tanto la entrada como la salida de recursos debe mantener entre sí mecanismos homeostáticos capaces de auto-regularse y garantizar así un equilibrio dinámico.

Las desvinculaciones de personal tienen que ser compensadas a través de nuevas admisiones para que se mantenga el nivel de recursos humanos en proporciones adecuadas para la operación del sistema.

Índice de Rotación de Personal

El cálculo del índice de rotación de personal esta basada en el volumen de entradas y salidas de personal en relación con los recursos disponibles en cierta área de la organización, dentro de cierto periodo de tiempo y en términos porcentuales.

La ecuación para medir la rotación de personal es la siguiente:

$$\text{Índice de rotación de personal} = (((A + D)/2)(100))/EM$$

A = Admisiones de personal en el área considerada dentro del periodo considerado.

D = Desvinculación de personal en el área considerada dentro del periodo considerada.

EM = Efectivo medio del área dentro del periodo considerado. Puede ser obtenido por la suma de los efectivos existentes en la iniciación y en la finalización del periodo, dividida por dos.

La rotación de personal expresa el porcentaje de los empleados que circulan sobre el número medio de empleados, en el área y en el periodo considerado.

Un índice de rotación de personal equivalente a cero demostraría un estado de total estancamiento de la organización. Por otro lado un índice de rotación de personal elevado reflejaría un estado de fluidez y entropía de la organización que no podría fijar y asimilar adecuadamente sus recursos humanos.

El índice de rotación ideal sería aquel que permitiera a la organización retener un personal de buena calidad, sustituyendo a aquel que presenta distorsiones de desempeño difíciles de ser corregidas dentro de un programa factible y económico. No hay un número que defina el índice ideal de rotación, sino una situación específica para cada organización en función de sus problemas y de la propia situación externa del mercado.

Hay empresas que evalúan la rotación de personal por departamentos y secciones. En estos casos cada subsistema debería tener un cálculo propio del índice de la rotación de personal a través de la ecuación siguiente:

$$\text{Índice de rotación de personal} = (((A + D)/2) + R + T)(100)/EM$$

R = Recepción de personal por transferencia de otros subsistemas

T = Transferencias de personal para otros subsistemas.

Determinación de las causas de Rotación de Personal

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto, la consecuencia de ciertos fenómenos localizados interna o externamente en la organización sobre la actitud y el comportamiento del personal. Es por lo tanto, una variable dependiente de aquellos fenómenos internos y externos de la organización.

Dentro de los fenómenos externos podemos citar la situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado la coyuntura económica, las oportunidades de empleo en el mercado de trabajo, etc.

Dentro de los fenómenos internos que ocurren en la organización podemos citar:

- La política salarial de la organización;
- La política de beneficios de la organización;
- Las oportunidades de crecimiento profesional localizadas dentro de la organización;
- El tipo de relaciones humanas desarrolladas dentro de la organización;
- La cultura organizacional desarrollada dentro de la organización;
- La política de reclutamiento y selección de recursos humanos;
- Los criterios y programas de entrenamiento a los recursos humanos;

A través de la investigación y de la información obtenida por medio de las entrevistas de desvinculación, que la organización debe diagnosticar las fallas y corregir las causas que provocan el éxodo de personal. Cuando una organización desarrolla una política inadecuada de recursos humanos provoca igualmente una actitud negativa del personal que predispone su retiro de la organización. Algunas empresas utilizan la entrevista de desvinculación como el medio principal de controlar y medir los resultados de la política de recursos humanos desarrollada por la organización. Suele ser el principal medio para determinar las causas de la rotación de personal.

La entrevista de desvinculación trata de darle cobertura a los siguientes aspectos:

1. Verificación del motivo básico de desvinculación
2. Opinión del empleado sobre la empresa;
3. Opinión del empleado sobre el cargo que ocupa en la organización;
4. Opinión del empleado sobre el jefe directo;
5. Opinión del empleado sobre su horario de trabajo;
6. Opinión del empleado sobre las condiciones físicas ambientales de su trabajo;
7. Opinión del empleado sobre los beneficios sociales de la organización;
8. Opinión del empleado sobre su salario
9. Opinión del empleado sobre las relaciones humanas existentes en su sección;
10. Opinión del empleado sobre las oportunidades de progreso en la organización;
11. Opinión del empleado sobre la moral y la actitud de sus colegas de trabajo;
12. Opinión del empleado sobre las oportunidades que encuentre en el mercado de trabajo

Generalmente en la entrevista de desvinculación, las informaciones recogidas se refieren a aquellos aspectos que están bajo control de los empleados, o son claramente percibidos por ellos.

Existen ciertos aspectos que escapan totalmente a la percepción y al control de los empleados y que deben ser recogidos dentro de la organización, a partir de registros que se mantienen por el sistema de recursos humanos de la organización. Esos datos son los siguientes:

1. Verificación de la fecha de admisión del empleado y de su trayectoria profesional dentro de la empresa;
2. Verificación de los resultados de la evaluación de desempeño;

3. Verificación de su cumplimiento en disciplina, puntualidad, etc. ;
4. Verificación de los resultados obtenidos en los test de selección ;
5. Verificación de los resultados obtenidos en los programas de entrenamiento concedidos por la organización
6. Verificación de los datos personales como: edad, sexo, estado civil, dirección , experiencia profesional, tiempo promedio de permanencia en los empleos anteriores y
7. Verificación de datos internos como: sección donde trabaja, cargo que ocupa horario de trabajo, salario, nombre del supervisor directo, etc.

Las informaciones recogidas a través de las entrevistas de desvinculación y de otras fuentes permiten un análisis de la organización, de su ambiente y consecuentemente una evaluación de los efectos de la política de recursos humanos desarrollada por la organización que determina las alteraciones necesarias, con miras nuevas estrategias que permitan subsanar sus efectos sobre la rotación del personal.

Ese análisis situacional permite poner en practica una efectiva y constante evaluación del funcionamiento de la política de recursos humanos desarrollada por la organización, en cuanto a los procedimientos de:

- Reclutamiento y selección;
- Integración de personal recién admitido
- Remuneración
- Beneficios sociales;
- Entrenamiento;
- Movimiento planificado del personal (plan de carreras);
- Higiene y seguridad de trabajo;
- Mantenimiento de disciplina y organización;

- Relaciones formales e informales con los empleados;
- Evaluación del desempeño.

La evaluación de los resultados de la política de los recursos humanos de la organización permite amplias posibilidades de ajuste en algunos aspectos o en todos ellos en conjunto.

Determinación del Costo de la Rotación de Personal

El sistema es eficiente cuando alcanza los objetivos para los cuales fue construido, es importante saber el rendimiento y la economía obtenidas en la aplicación de los recursos. El sistema que ahorra sus recursos, sin sacrificar sus objetivos y los resultados alcanzados, tiene mayores posibilidades de continuidad y de permanencia. Obviamente uno de los muchos objetivos de todo sistema es la autodefensa y supervivencia. Saber hasta que nivel de rotación de personal una empresa puede soportar sin mayores daños, es un problema que cada organización debe evaluar según sus propios cálculos y base de interés.

La rotación de personal involucra una serie de costos primarios y secundarios.

Entre los costos primarios de rotación de personal, están:

1. Costo de reclutamiento y selección

- Gastos de admisión y de procesamiento de solicitud del empleado;
- Gastos de mantenimiento del órgano de reclutamiento y selección (salarios del personal de reclutamiento)
- Gastos en anuncios de periódicos, hojas de reclutamiento, horarios de empresas de reclutamiento, material de reclutamiento, formularios, etc. ; y
- Gastos de mantenimiento de la selección de servicios médicos (salarios del personal de enfermería) promediados por el número de candidatos sometidos a exámenes médicos de selección

2. Costos de registro y documentación:

- Gastos de mantenimiento del órgano de registro y documentación de personal, gastos en formularios, documentación, anotaciones, registros, etc.

3. Costos de integración:

- Gastos de selección de entrenamiento , se debe hacer la distribución por el tiempo proporcional aplicado al programa de integración de nuevos empleados, divididos por el numero de empleados sometidos al programa de integración;
- Costo del tiempo del supervisor del órgano solicitante aplicado en la ambientación de los empleados recién admitidos en su sección.

4. Costo de desvinculación:

- Gastos del órgano de registro y documentación relativos al proceso de desvinculación del empleado, divididos por el numero de empleados desvinculados;
- Costo de la entrevista de desvinculación (tiempo del entrevistador aplicado a las entrevistas de desvinculación , costo de los formularios utilizados, costo de la elaboración de los formularios , costo de la elaboración de los formularios sobre informes subsecuentes) ;
- Costo de las indemnizaciones por el tiempo anterior a la opción por el FGTS, (Fondo de Garantía de Tiempo de Servicios); y
- Costo del anticipo de pagos relacionados con vacaciones proporcionales, 13°. Salario proporcional, aviso previo.

El costo de admisión primaria se calcula sumando los cuatro costos dentro de cierto periodo y dividiendo el resultado por el numero de empleados desvinculados.

Como son básicamente cuantitativos, los costos primarios de la rotación de personal son fácilmente calculables, bastando un sistema de tabulación y acompañamiento de datos.

Entre los costos secundarios de la rotación de personal, están:

Reflejos de la producción

- Pérdida de la producción causada por el vacío dejado por el empleado desvinculado, mientras no es substituido;
- Producción generalmente inferior, por lo menos durante el periodo de ambientación del nuevo empleado que ha ocupado el cargo;
- Inseguridad inicial del nuevo empleado y su interferencia en el trabajo de los compañeros.

Reflejos en la actitud del personal:

- Imagen, actitudes y predisposiciones que el empleado que está retirándose transmite a sus compañeros;
- Imagen, actitudes y predisposiciones que el empleado que está iniciando transmite a sus compañeros;
- Influencia de los dos aspectos mencionados anteriormente sobre la moral y la actitud del supervisor y del jefe;
- Influencia de los dos aspectos mencionados anteriormente sobre la actitud de los clientes y de los proveedores.

Costo extra-laboral:

- Gastos del personal extra y de las horas extras necesarias para cubrir el vacío existente o para cubrir la deficiencia inicial del nuevo empleado.
- Tiempo adicional de producción causado por la deficiencia inicial del nuevo empleado;

- Elevación del costo unitario de producción con la caída de la deficiencia media provocada por el nuevo empleado; y
- Tiempo adicional del supervisor que se emplea en la integración y en el entrenamiento del nuevo empleado .

Costo extra-operacional:

- Costo adicional de energía eléctrica, debido al índice reducido de producción del nuevo empleado;
- Costo adicional de servicios de mantenimiento, utilidades, planeación y control de la producción, servicio, etc. Que se vuelvan mas elevados frente al índice reducido de producción del nuevo empleado;
- Aumento de accidentes debido a una intensidad mayor en el periodo de ambientación inicial de los recién admitidos; y
- Aumento de errores repeticiones y problemas de control de calidad provocados por la inexperiencia del nuevo empleado.

Costo extra-inversión:

- Aumento proporcional de las tasas de seguro, depreciación del equipo, mantenimiento y reparaciones en relación con el volumen de producción, reducido en razón de los cargos existentes a los recién admitidos que están en periodo da ambientación y de entrenamiento; y
- Aumento del volumen de salarios pagados a los nuevos empleados y, consecuentemente, de reajustes de todos los demás empleados, cuando la situación del mercado de trabajo es de oferta, lo que Intensifica la competencia y lleva la oferta de salarios iniciales al mercado de recursos humanos .

Perdidas en los negocios:

- La imagen y los negocios de la empresa pueden sufrir deterioro por la deficiente calidad de los productos en razón de la inexperiencia de los empleados .

Obviamente los cálculos de los costos primarios y secundarios de rotación de personal podrán tener mayor o menor influencia, de acuerdo con el nivel de interés de la organización. Lo que realmente interesa es la concientización por parte de los dirigentes de las organizaciones , de los reflejos profundos que la rotación elevada de recursos humanos puede traer no solo para la empresa, sino también para la comunidad y para el propio individuo.

La rotación de personal trae graves efectos negativos para la economía como un todo.

1. La rotación impide que la población laboral incorpore los beneficios del desarrollo económico y provoca una mayor concentración de la renta . A su vez ocasiona la caída del salario real, lo que reduce el poder adquisitivo de los trabajadores. Con esto se dificulta el crecimiento del mercado interno y el surgimiento de una economía de escala en el país y hay lugar a serias restricciones en las pequeñas y las medianas empresas que dependen primariamente de la capacidad de absorción del mercado interno;
2. De este modo, las pequeñas y las medianas empresas ven reducir sus posibilidades de una expansión más rápida y de generación de nuevos empleos que se multiplicaran por el sector terciario, reduciendo aun más las posibilidades de crecimiento de la demanda;
3. Los efectos inmediatos de la menor demanda son disfrazados ya que es artificialmente alimentada por las visiones del FGTS , comprometiendo los mecanismos de la economía nacional.

A mediano y a largo plazo la rotación causa enormes perjuicios a la empresa, al mercado y a la economía como un todo, y, principalmente, al empleado como individuo, o socialmente, en relación con su familia.

LA ROTACIÓN LABORAL Y SUS CAUSAS FUNDAMENTALES

La inestabilidad laboral genera consecuencias negativas para cualquier organización, dichas consecuencias se agudizan 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 cual provoca que 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 emigre hacia otra organización, ya sea por decisión de la propia empresa al descubrir que el trabajador seleccionado no es el idóneo para dicho empleo o bien por solicitud de la propia persona que decide marcharse porque ha encontrado un empleo más satisfactorio para sus expectativas.

Una 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.

Según Estephen Robbins (en Comportamiento Organizacional, Controversias y aplicaciones, 1994) 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 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.

La motivación se encuentra ligada a la satisfacción, pero ambas variables no están necesariamente ligadas. 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. Cuando la necesidad personal está insatisfecha, se crea tensión en la persona.

En investigaciones realizadas en cuanto a la rotación o fluctuación laboral han demostrado la influencia que tiene la satisfacción y la motivación laboral en la misma.

La fluctuación laboral refleja los movimientos de entradas y salidas definitivas de trabajadores en una organización durante un período de tiempo. Las salidas pueden ser por diversas causas pero podemos agruparlas de la forma siguiente:

1. Bajas biológicas: salidas relacionadas con el término de la vida laboral de las personas, también son denominadas bajas inevitables.
2. Bajas socialmente necesarias.
3. Bajas por motivos personales.
4. Bajas por motivos laborales.
5. Bajas por decisión de la propia Empresa.

Las salidas que ponen de manifiesto una ineficiente gestión de los recursos humanos son las relacionadas con los motivos personales y laborales aunque en algunas organizaciones existe una tendencia a reflejar estas salidas como decisión del trabajador ocultando el verdadero motivo de las salidas, tergiversando así la situación real, en otros casos es el propio trabajador el que oculta el motivo real de su salida con el único fin de poder marcharse lo mas rápidamente posible y de esta forma no perder el nuevo empleo que ha encontrado.

Se dice que la rotación o fluctuación puede ser real o potencial:

- ◆ REAL: es la salida consumada ante lo cuál no se puede tomar ninguna medida pues el trabajador ya se ha marchado
- ◆ POTENCIAL: está relacionada con el deseo latente del trabajador de marcharse, el cuál no se ha hecho efectivo por no haber encontrado un empleo que reúna los requisitos que está buscando y que corresponda con sus expectativas.

La fluctuación real puede tomar para su medición los registros de personal que existen en la organización, mientras que la potencial presupone la utilización de encuestas o entrevistas, para ser detectada.

Si bien es importante conocer y medir la fluctuación real es más importante el estudio de la fluctuación potencial, la cual se convierte en una salida definitiva por ello se dice que tiene un carácter preventivo. 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 esos trabajadores no causen baja de la organización.

Una de las causas mas comunes que desde el punto de vista laboral han aumentado la rotación laboral en los últimos años es la relacionada con el contenido del trabajo y los salarios. Cuando el trabajador está insatisfecho con alguna variable tratará de buscar una solución dentro o fuera de su centro laboral.

Otra de las causas que 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.

Otra causa 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 aducen los trabajadores es que consideran que el sistema de pago vigente no corresponde con el esfuerzo realizado y con los resultados obtenidos sobre todo en trabajos manuales y altamente monótonos. También puede suceder que el trabajador perciba pocas posibilidades de superación y promoción en la entidad o sienta inconformidad hacia los métodos y estilos de dirección. Así como los escasos beneficios, servicios y prestaciones que se les brindan por pertenecer a la entidad en cuestión.

Todos estos motivos conducen a la desmotivación e insatisfacción laboral aumentando la rotación laboral.

Pero no se preocupe, 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 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 más estables.

Ausentismo

El ausentismo o absentismo es la ausencia del trabajador a la empresa no ocasionada por enfermedad , o licencia legal. En síntesis, se dice que ausentismo es la suma de los periodos en que los empleados de una organización que no estén en el trabajo

El ausentismo se refiere a ausencia en momentos en que los empleados deberían estar trabajando normalmente y no incluye las vacaciones regulares , ausencias debidas a accidentes en el trabajo y otros motivos que dependen de la propia organización . Otro aspecto que es muy importante y que se debe considerar es que no siempre las causas de ausentismo están en el propio empleado, sino en la organización , en el empobrecimiento de las tareas, en la falta de motivación y estímulo, en las condiciones desagradables de trabajo

Entre las principales causas de ausentismo están:

1. Enfermedades efectivamente comprobadas;
2. Enfermedad no comprobada;
3. Razones diversas de carácter familiar;
4. Retrasos involuntarios; y
5. Faltas voluntarias por diversos motivos.

Otras causas que también pueden citarse:

1. Fallecimiento del empleado;
2. Jubilación;
3. Desvinculación de la empresa;
4. Licencias por diversos motivos;
5. Abandono voluntario del empleo.

Algunos especialistas incluyen el accidente de trabajo entre las causas de ausentismo, lo cual puede crear confusión cuando se pretenda comparar los índices de ausentismo de diversas organizaciones.

Factores intrínsecos del ausentismo

Benhrend (en el mercado de los recursos humanos primer curso de administración) anota algunos factores muy frecuentes en los casos de ausentismo. Los principales factores intrínsecos del ausentismo son:

1. Nivel de empleo. Cuando el régimen de pleno empleo ocurre una tendencia hacia el aumento del ausentismo, probablemente sea porque los empleados no temen ausentarse en el puesto de que no serán despedidos y de que si esto llegara a ocurrir, otras oportunidades de empleo estarían a su disposición. Cuando en régimen de oferta de recursos humanos la tendencia es hacia la reducción del ausentismo, probablemente sea porque los empleados temen ser despedidos o castigados.
2. Salarios. Algunos autores opinan que los salarios altos constituyen un estímulo para obtener un mejor nivel de asistencia . Sin embargo otros observaron lo contrario, o sea una relación directa entre los buenos salarios y el ausentismo. Algunos autores tratan de explicar esta paradoja alegando que los trabajadores que tienen un nivel de vida fijo están satisfechos con sus ganancias, por que esas ganancias son suficientes para mantener ese nivel . Es así como el ausentismo aumenta siempre que las ganancias aumentan.

Sin embargo, cualquier toma de decisión respecto al salario debe estar basada en dos tipos fundamentales de verificación: 1) si el aumento de salarios provoca fluctuaciones de ausentismo; y 2) si los registros de los empleados con diferentes salarios causan eventuales diferencias en los respectivos índices de ausentismo.

3. Sexo y situación familiar. Todos los estudios demuestran mayor índice de ausentismo

Entre las mujeres que entre los hombres . Sin embargo lo que concierne al ausentismo por responsabilidad, el índice mayor pertenece a los hombres.

4. Edad. Hay muchas divergencias en cuanto a la influencia de la edad en los índices de ausentismo. Algunos autores notan mayor índice entre los empleados que tienen menos de veinte de años de edad.

Edward C. Kellogs, (en Chiavenato, 1999: 127) resalta que el ausentismo es un problema indefinido, ya que es difícil afirmar hasta que punto es inevitable, o hasta que punto la organización puede combatirlo eficazmente.

Kellogs se refiere a algunas investigaciones hechas en los Estados Unidos, que anotan ciertas formas de ausentismo muy definidas de ausentismo. Según él:

- ◆ Las mujeres faltan más al trabajo que los hombres.
- ◆ El ausentismo es mayor los lunes y menor los miércoles y los jueves.
- ◆ La tasa de ausentismo crece en los días anteriores y en los días posteriores a los de fiesta.
- ◆ El ausentismo es mayor en las oficinas que en las fábricas.
- ◆ El tiempo y la distancia de la residencia al local de trabajo influye muy poco en el ausentismo.
- ◆ El ausentismo es menor en los días de calor.
- ◆ Los trabajadores de las grandes empresas tienden a faltar al trabajo más que los de las pequeñas empresas.
- ◆ Las enfermedades respiratorias causan 50% de las ausencias y son responsables por el 30% del tiempo total perdido.
- ◆ Los empleados que faltan mucho en el primer año de trabajo generalmente continúan faltando en los años siguientes.

Chruden y Sherman (en Chiavenato, 1999: 127) citan un estudio efectuado en grandes empresas de utilidad pública que revelan una correlación elevada entre los índices de ausentismo y las actitudes de los empleados en relación con la administración, a sus

superiores inmediatos y a sus compañeros de trabajo. Entre funcionarios, el estudio reveló que el ausentismo está asociado con los siguientes problemas:

- Falta de libertad para hablar sobre problemas del cargo con el supervisor.
- Falta de sentimiento de solidaridad del grupo.
- Insatisfacción en cuanto a las oportunidades para la promoción.
- Insatisfacción en cuanto al salario.
- Falta de reconocimiento por el buen desempeño}.
- Insatisfacción con la media administración (supervisión)

Sternhagen recomienda acción al nivel de supervisión con el debido soporte de políticas de la organización y apoyo de la dirección para el control eficaz de los niveles de ausencia y retrasos de personal.

JUSTIFICACION

Se pretende demostrar que son altamente necesarios en su mayoría los Recursos Humanos y especialmente las relaciones laborales, tanto teórica como prácticamente y probar a su vez que cuando se ponen en un balance equitativo los derechos y responsabilidades particulares dentro de cada empresa dentro de su ambiente de trabajo mayor será la ganancia , tanto para los patrones como para los subordinados y especialmente para la organización y como resultado obtener el éxito en todos los aspectos.

OBJETIVO GENERAL

La finalidad de este trabajo es dar a conocer las bases y puntos más importantes acerca de lo que son los Recursos Humanos y su importancia; ya que sin lugar a duda son fundamentales para la vida y subsistencia de toda fuente de trabajo y por ende de la empresa.

PROPOSITO

El propósito es dar a conocer y asesorar a todas aquellas personas que les interese entender un poco más a fondo la interacción que se da en una empresa y cómo los factores en especial la rotación de personal afectan a ésta en todos sus elementos.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el presente trabajo se analiza una empresa en la cual se está dando un fenómeno de rotación de personal el cual afecta bastante, dado el giro de ésta que es la prestación de un servicio (cafetería) dentro de las instalaciones del IMSS en distintos puntos de la Ciudad de México.

Se tratara de averiguar cuáles son los factores que influyen a que este fenómeno se esté dando y saber cuáles son las soluciones más viables para la solución de este problema, para lo cual se requiere un diagnóstico.

HIPOTESIS

Existen diferencias entre las categorías de las variables independientes:

- Edad.
- Género.
- Escolaridad.
- Antigüedad.
- Estado civil.
- Puesto.
- Turno.
- Módulo.

en las puntuaciones de las escala sobre las variables dependientes:

- H₁ Clima Laboral;
- H₂ Fanatismo;
- H₃ Indecisión;
- H₄ Evasión;
- H₅ Reticencia;
- H₆ Aquiescencia.

METODOLOGÍA

Sujetos

Las personas a las cuales se les aplicara el cuestionario son 24 trabajadores que laboran en módulos de café los cuales cuentan con estudios mínimos de preparatoria y laboran en turnos de 6:00 hrs. a 14:00 hrs. o de 13:00 hrs. a 21:00 hrs. de lunes a viernes. En el horario de la mañana laboran 2 personas una encargada de caja y otra como operador de café y en el horario de la tarde 1 persona que se encarga de realizar ambas funciones, en cada modulo se cuenta con una persona encargada de hacer la limpieza de este pero a estas no se les realizara el cuestionario ya que no son parte de nuestro estudio.

Instrumento

El instrumento es un cuestionario que consta de 44 preguntas en forma cerrada en las cuales se tienen 5 posibles respuestas las cuales son (**totalmente de acuerdo, de acuerdo, indeciso, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo**) con el cual se pretende medir de alguna manera como se siente el trabajador en su ambiente laboral y como este influye de alguna manera en su desempeño ya que a través de las preguntas deseamos que el trabajador nos diga como es la relación con los dueños, superiores, compañeros y que tan identificado se siente con la empresa para la cual labora si se siente aceptado o tomado en cuenta y de ahí saber cuales son los factores que influyen en los trabajadores para su desempeño laboral y calidad de vida.

Se agregara una copia del cuestionario en un anexo al final de trabajo.

Procedimiento

Se les entrego un juego del cuestionario y de la hoja de respuestas a los trabajadores para que tuvieran tiempo para contestarlo en fin de semana explicándoles brevemente lo importante que era que contestaran con la mayor honestidad posible. Teniendo los datos se capturaron en una hoja de Excel y posteriormente se procesaron en el paquete estadístico de NPSS para que nos diera resultados y empezar a interpretar estos y analizar la información recolectada y como esta podía ayudarnos a resolver nuestro problema para mejorar nuestro ambiente laboral.

RESULTADOS

A continuación se mostrara la recolección y procesamiento de resultados obtenidos en los cuestionarios y los cuales fueron ingresados a un programa estadístico.

Tabla I
Comparación entre categorías de edades

Edad		Fanatismo	Indecisión	Evasión	Reticencia	Aquiescencia	Clima
De 18 a 20	M	19.63	7.50	14.88	15.75	18.75	43.63
	n	8	8	8	8	8	8
	s	4.809	2.204	4.086	1.282	3.105	7.367
De 21 a 24	M	24.75	7.75	9.50	13.88	20.38	35.63
	n	8	8	8	8	8	8
	s	2.053	2.866	3.207	2.167	1.996	5.605
De 25 a 32	M	21.13	7.63	13.25	15.75	18.63	42.38
	n	8	8	8	8	8	8
	s	3.137	1.768	4.166	1.488	2.446	5.397
t_{12}		2.770	0.196	2.930	2.101	1.249	2.444
sig.		p=.01	n.s.	p=.01	p=.05	n.s.	p=.05
t_{13}		0.739	0.130	0.790	0.000	0.086	0.387
sig.		n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.
t_{23}		2.731	0.101	2.017	2.012	1.568	2.454
sig.		p=.01	n.s.	p=.05	p=.05	n.s.	p=.05

De acuerdo al procesamiento de resultados arrojados por el programa estadístico no se pudo confirmar nuestra hipótesis ya que los únicos datos que muestran significancia son los de edad ya que nos muestran que el grupo de 18 a 20 y el de 25 a 32 tiende a las respuestas por fanatismo y a la evasión de los cuestionamientos que se les aplicaron. Pero sin embargo esta tabla por si sola no nos brinda mayor información ya que las demás no muestran significancia.

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

Se podrían hacer unas recomendaciones con el fin de que el clima laboral en la empresa pueda mejorar y por ende hacer que el índice de rotación del personal disminuya, lo cual era el propósito del diagnóstico en nuestra investigación.

- Se recomienda que se le de capacitación constante a los trabajadores en cuanto al uso de la máquina cafetera y sobre la realización de corte de caja ya que estos van aprendiendo de otros compañeros y no se obtiene una uniformidad de información y podría causar confusión sobre como realizar estas actividades.
- Sería de gran ayuda un programa de incentivos en los cuales se les motive monetariamente y moralmente ya que los empleados al sentirse apoyados responden satisfactoriamente en lo laboral.
- Un punto de gran importancia es que el trabajador se sienta escuchado y tomado en cuenta por lo cual se aconseja que se manejen las juntas de empleados donde ellos puedan expresar directamente con los dueños sus inconformidades y puedan dar su punto de vista sobre las acciones que toma la empresa en lo que a ellos concierne.
- También es de gran importancia que el trabajador conozca los objetivos, estrategias, valores y metas que la empresa persigue ya que al carecer de esta información no se tiene la visión de lo que se quiere y el trabajador no puede cooperar para alcanzarlo.
- Se sugiere que se tome en cuenta la ubicación de los domicilios de los trabajadores para la asignación de módulo y horario ya que mientras más lejos esté su trabajo de su domicilio habrá mayor deserción.
- Por último se sugiere seguir con un estudio donde no solo se tomen en cuenta a los operadores si no también a los dueños que se les aplique un cuestionario y otro a los supervisores para poder comparar las respuestas de estos con las de los trabajadores y que el estudio que se lleve tome como base este trabajo para un mayor manejo de información y comprensión de esta tomado en cuenta y

previendo que los trabajadores en los cuestionarios aplicados tienden a contestar en los extremos y por lo cual la información puede carecer de significancia. Se sugiere aplicar otro tipo de cuestionario abierto donde los trabajadores expliquen las causas del porque se sienten así.

BIBLIOGRAFIA

Chiavenato, Idalberto. **Administración de los Recursos Humanos**. Editorial McGraw Hill 5ª edición. México, 1999.

Sikula; **Personal de Administración de Recursos Humanos**. Editorial CECSA. 1994

Estephen Robins, Comportamiento Organizacional Controversias y Aplicaciones. Editorial McGraw Hill. 1994

Bnehrend , **Mercado de los Recursos Humanos. 1er curso de Administración**. 1996.

CUESTIONARIO

1. Soy una persona a la que le gusta aportar ideas en su trabajo.
2. La comunicación que llevo con los directivos (dueños) es positiva.
3. Las instalaciones del lugar donde trabajo son adecuadas.
4. La comunicación que llevo con mi supervisor es frecuente.
5. La empresa para la cual laboro me valora como persona y no como un trabajador más.
6. En el lugar donde laboro existen medidas de seguridad como las siguientes: letreros de que hacer en casos de sismos, incendios, extinguidores, salidas de emergencia, botiquín, etc.
7. La comunicación que llevo con mis compañeros de trabajo es de confianza.
8. Mi salario que gano es justo por el trabajo que realizo.
9. Se me otorgan incentivos por méritos en mi trabajo.
10. Se me otorgan todas las prestaciones de ley.
11. La comunicación que llevo con mis compañeros de trabajo es frecuente.
12. Antes o después del trabajo realizo otras actividades escolares.
13. Coopero para poder alcanzar las políticas que persigue la empresa.
14. Considero que las formas en que la dirección me motiva a realizar mi trabajo son adecuadas.
15. Mis superiores me impulsan a realizar bien mi trabajo
16. Coopero para poder alcanzar los objetivos que persigue la empresa.
17. La comunicación que llevo con mis compañeros de trabajo es positiva.
18. Conozco el reglamento interno de trabajo
19. Me gustaría que a menudo se me capacitara para desempeñar mejor mi trabajo.
20. Coopero para poder alcanzar las estrategias que persigue la empresa.
21. Soy puntual en la empresa.
22. Soy productivo para la empresa.
23. Realizo mi trabajo por el salario y también porque me agrada.
24. Mis superiores me escuchan y toman en cuenta mis opiniones.
25. En la empresa para la cual trabajo existe oportunidad de crecer profesionalmente y ascensos.
26. La comunicación que llevo con mi supervisor es positiva.
27. La comunicación que llevo con los directivos (dueños) es de confianza
28. Me siento a gusto en la empresa para la cual trabajo.
29. Antes de entrar a laborar se me capacitó para realizar mi trabajo.
30. Mi sueldo alcanza para cubrir todas mis necesidades.
31. Conozco los objetivos que persigue la empresa.
32. El lugar donde trabajo cuenta con personal de intendencia para que mantenga limpio mi lugar de trabajo.
33. Si tengo un error en mi trabajo mis superiores me lo hacen notar.
34. La comunicación que llevo con los directivos (dueños) es frecuente.
35. Antes o después del trabajo realizo otras actividades laborales.
36. Nunca he tenido problemas de faltantes en mi salario.
37. Mis superiores son quienes directamente me dan instrucciones para realizar mi trabajo.
38. Conozco las políticas que persigue la empresa.
39. El lugar donde laboro queda cerca de mi domicilio.
40. La comunicación que llevo con mi supervisor es de confianza.
41. Conozco las estrategias que persigue la empresa.
42. Nunca he tenido problemas de descuentos en mi salario.



Casa abierta al tiempo
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
UNIDAD IZTAPALAPA
DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA
COORDINACIÓN DE ADMINISTRACIÓN

ROTACIÓN DE PERSONAL

Guadalupe Julio Millán Rosas

Asesor: Dr. Miguel Angel Rosado Chauvet

2006

MEXICO DISTRITO FEDERAL