

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



Trabajo Terminal:

Rotación vs. Reclutamiento y retención del personal

Presenta:

L.M. Arlyn Elizabeth Figueroa Lara

Para obtener el Diploma de:

Especialidad en Dirección Financiera

Director de Trabajo Terminal:

Dr. Leonel Rosiles López

Mexicali, Baja California

Abril de 2018

Retención vs Reclutamiento y

Rotación de personal.

RESUMEN.

En el siguiente caso de investigación nos enfocamos en la rotación de personal que existe en la empresa New Optix MX, la cual es una empresa con giro maquiladora, que comenzó sus operación en Mexicali Baja California en diciembre del año 2014. Ante el problema presentado constantemente en la empresa, se vio forzada a la contratación de servicio de reclutamiento y nomina externa, comúnmente conocido como outsourcing, lo cual son proveedores de factor humano, Con esto la empresa cubrió una de sus necesidades, sin embargo con ello trajo consecuencias negativas para la misma, como un posicionamiento negativo como lugar de trabajo, pues los candidatos potenciales tiene como experiencia en otras empresas, que mientras formen parte de un outsourcing no cuentan con los mismo beneficios que una persona que ingresa directo a la nómina de la empresa, aunado a esto, las causas que nos encontramos en la rotación, fueron como los empleados reciben un mal trato por parte de los supervisores, esto va de la mano de ser parte de una empresa externa, restando el sentido de pertenencia hacia los empleados que forman parte de outsourcing, con ello también el compromiso de ellos hacia la empresa, por lo que no sienten remordimiento alguno al faltar y mucho menos a dejar el trabajo sin avisar. Debido

a esto podemos encontrar que incrementan los gastos de la empresa, debido a que son nuevas personas, que carecen de experiencia y conocimientos del proceso realizado en la empresa, provocando así mal manejo de los recursos, y gastos por nuevas capacitaciones e inducciones, además del tiempo invertido en cada candidato.

ÍNDICE.

Tema.....	1
Objetivo General.....	1.1
Objetivos Específicos.....	1.2
Variables.....	1.3
Variable Independiente.....	1.4
Variables Independientes.....	1.5
Conocimiento Empírico.....	1.6
Preguntas de Investigación.....	1.7
Justificación.....	1.8
Marco Teórico.....	2
Antecedentes de la empresa.....	2.1
Antecedentes Históricos.....	2.2
Metodología.....	3
Diseño de la Investigación.....	3.1
Muestra.....	3.2
Sujeto o contexto de la empresa.....	3.3
Resultados de la investigación.....	3.4
Conclusión.....	4
Bibliografía.....	5

1. TEMA:

¿Cómo afecta la rotación del personal del área de producción de la empresa New Optix MX?

1.1 OBJETIVO GENERAL.

Determinar los efectos financieros de la rotación de personal y la captación de nuevos elementos

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Informar los beneficios que provoca la retención del personal de producción.
- Elaborar un manual para la retención del personal en la empresa.
- Comparar el desempeño de un empleado de nuevo ingreso y un empleado con antigüedad en el puesto.

1.3 VARIABLES

ROTACIÓN ----- EMPLEADOS POTENCIALES, ATIVOS E INACTIVOS.

La relación que existe entre las variables, es la rotación tanto en esta empresa como en su anterior empleo ya que esta es provocada por los empleados, al igual que el desarrollo de la personalidad de estos y este también influye en su comportamiento.

1.4 Variable independiente

- Empleados potenciales, activos e inactivos de 17 años en adelante con número de seguridad social.
- **1.5 Variables Independientes**
- Rotación.
- Tipo de actividades dentro del trabajo.
- Reclutamiento y efectos del mismo.

1.6 Conocimiento Empírico

- Preguntarle al personal de la empresa con mayor antigüedad el comportamiento de sus compañeros con menor antigüedad que ellos.
- Analizar u observar a los empleados antiguos y nuevos.
- Psicólogo industrial y laboral.

1.7 Preguntas de Investigación

- ¿Por qué los empleados actuales eligieron esta empresa?
- ¿Por qué los empleados abandonan la empresa?
- ¿Cuáles son los motivos principales de abandono de empleo en la empresa?
- ¿Cómo influye el trato de los superiores en el comportamiento de los empleados nivel operativo?
- ¿Cuáles son los posibles problemas que causa una mala atención al personal operativo por parte de sus superiores?
- ¿Cuál es el tiempo promedio de antigüedad de los empleados en esta empresa?
- ¿Cuánto se invierte en reclutamiento de elementos nuevos nivel operativo?
- ¿Cada cuánto se invierte en el reclutamiento?
- ¿Qué tan efectivo es el reclutamiento de nuevos elementos nivel operativo?
- ¿Qué seguimiento se otorga ante una inconformidad de un empleado con antigüedad?

1.8 JUSTIFICACIÓN

La alta rotación de personal en las empresas es un problema serio al cual no se le presta la debida atención y que tiene serios efectos negativos en las mismas, estas, acostumbran cambiar constantemente a sus empleados, por razones poco convincentes como el evitar supuestas obligaciones laborales, etc. El constante cambio de empleados representa un verdadero problema para la empresa, en cuanto a costos de entrenamiento y a productividad y desempeño del personal. Entrenar debidamente a un empleado implica dedicar tiempo e invertir dinero, y durante el tiempo de adiestramiento, el trabajador no es productivo en un 100%, por lo que el costo de entrenamiento resulta elevado. Si después de entrenar a un empleado, este es despedido en poco tiempo, es necesario iniciar un nuevo proceso de reclutamiento y entrenamiento, que además de costoso, resulta innecesario si adopta una política de estabilidad laboral. Una empresa no se puede dar el lujo de estar cambiando constantemente de personal. Además del costo de adiestramiento, los empleados nuevos, por su poco conocimiento de la empresa, sus políticas y procedimientos, tarda un buen tiempo en adaptarse y lograr su máxima productividad, por lo que en todo este tiempo la empresa estará perdiendo. De otra parte, cuando la empresa no ofrece estabilidad laboral a sus empleados, la motivación de estos no es la mejor, influyendo notablemente en su desempeño. Un empleado que está ante la constante incertidumbre de la posible e inminente desvinculación laboral, no podrá ofrecer el mejor rendimiento. Siempre tendrá su mente ocupada en que será el mañana, que solución dará a su posible despedida, descuidando así sus funciones en la empresa. Es de gran importancia

para las empresas desarrollar en sus empleados un sentido de pertenencia y lealtad para con su empresa, y eso no se consigue cuando no se ofrece estabilidad laboral.

El empresario medio desconoce en absoluto de que el éxito de su empresa depende en gran medida de sus empleados, pues son estos los que hacen que la empresa marche. Son ellos los que a diario dedican su tiempo y esfuerzo para que la empresa cumpla con sus objetivos. De los empleados depende de que en la empresa las cosas se hagan bien o mal. Un empleado tranquilo, feliz, es un empleado productivo, que ofrece rendimiento a su empresa, por tanto la empresa ganará por partida doble: evita costos innecesarios por adiestramiento y logra la máxima productividad de sus empleados. Desafortunadamente, las administraciones de nuestras empresas, no brindan la importancia que el recurso humano tiene. Se olvidan que todo es realizado por humanos y por tanto son el factor más importante en cualquier organización. Actualmente la mayoría de las industrias maquiladoras en la ciudad de Mexicali enfocan su reclutamiento hacia candidatos provenientes del interior del país por lo que hay una alta rotación de personal ocasionando que cuando reúnen la cantidad necesaria para regresar a su ciudad natal lo hacen sin pensar en la estabilidad laboral que iniciaban, asimismo personal local comenta que al haber tanta oferta laboral no temen perder su empleo actual.

2. MARCO TEÓRICO

Para toda empresa es de alto interés que su personal mantenga una estabilidad pues esto ayudara a garantizar su eficiencia, es por ello que decimos el fenómeno de rotación no es una causa sino un efecto de un conjunto de factores que se encuentran tanto externa como internamente en la organización que está relacionado de manera directa con el trabajador. El fenómeno de rotación puede ser definido como "...el total de trabajadores que se retiran e incorporan, en relación al total de empleados de una organización. Es decir una renovación constante de personas en una empresa debido a las altas y bajas en un periodo determinado" (Reyes, 2005).

Identificamos los inicios del problema de rotación del personal después de iniciada la Revolución Industrial, en donde en las organizaciones lucrativas "el proceso de selección de personal se hacía únicamente por parte del supervisor, basándose en observaciones y datos subjetivos" (Arias, 2004), es decir, mera intuición.

Presentando sus inicios en 1910, el fenómeno de la rotación de personal fue descubierto en Norteamérica, junto con los costos que este representaba, mismo que no se podían pasar por alto; dejando así a las empresas en la necesidad de afrontar dicho fenómeno para poder controlarlo, manteniendo al mínimo el número de despidos y renunciadas.

Las empresas que se dedican a la prestación del recurso humano depende que sean de éxito debido a que su trato con el cliente es directo. El destino de un país está en manos de sus habitantes, de su conocimiento, de sus habilidades, de sus

esfuerzos y sin lugar a dudas la motivación constituye un arma poderosa para lograr importantes resultados que satisfagan a cada persona en particular, a la organización a que pertenecen y a su país en general. Es conocido que los colaboradores 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 motivados y satisfechos están los colaboradores vinculados 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 colaboradores con los resultados en la organización a la cual pertenecen. Cuando surgen problemas en la estabilidad laboral en una organización que afectan el desempeño de la empresa hay que buscar las causas fundamentales que han dado origen a una excesiva rotación del personal. La rotación de personal es la cantidad de colaboradores que ingresan y se desvinculan de una organización. Muchos son los factores que contribuyen a ésta por ejemplo; desajuste entre el empleado y el jefe inmediato, la filosofía de la organización, el entrenamiento inadecuado del empleado, la poca remuneración salarial, las políticas de la organización (reconocimiento, evaluaciones de desempeño, políticas de vacaciones, etc.) que debilitan la satisfacción por el trabajo, dichos factores no son independientes de la rotación de personal y generalmente dan un alto índice.

Actualmente es importante conocer las causas de rotación de personal en las organizaciones ya que estas necesitan poseer información sobre su propia gestión y a través de ésta saber las carencias y fortalezas que genera sus operaciones. Esta información se puede obtener a través de los trabajadores que se

desvincularon de una empresa por medio de la entrevista de salida, siendo esta el principal medio utilizado para diagnosticar las causas de rotación de personal, por lo tanto estas podrían ofrecer a la empresa un mejor discernimiento en lo que está correcto o incorrecto en los asuntos de la compañía. Por lo anterior el presente estudio de investigación plantea la necesidad de conocer los motivos principales por los cuales el personal de receptoría de la región I metropolitana de una institución financiera se retira de la misma. Los beneficios que producirá en la Institución Financiera el estudio realizado serán positivos ya que se conocerán las causas internas e externas de rotación de personal. Con relación a lo anteriormente expuesto, varios investigadores nacionales e internacionales han abordado el tema desde diferentes perspectivas e instituciones. En el contexto nacional se puede mencionar a Girón (2007), quien efectuó una investigación titulada “El liderazgo como una estrategia en los mandos medios para reducir el índice de rotación de personal en una institución bancaria privada en la ciudad de Guatemala”. Los sujetos fueron hombres y mujeres que trabajan en las distintas agencias del banco de estudio de la ciudad de Guatemala, como funcionarios Jefes de Agencia, personal operativo, receptores pagadores y asistentes de servicio al cliente. La población fueron 186 Jefes de Agencia, 1,340 receptores pagadores y 670 asistentes de servicio al cliente, en las 160 agencias a nivel nacional de Guatemala, con un total de 2196 personas. Se tomó 20 agencias por el sistema de conglomerados de zonas, para realizar el estudio de campo. Además se elaboraron 2 cuestionarios con diez preguntas cada uno estructurado con respuestas cerradas y abiertas, el primero fue dirigido a los funcionarios Jefes de Agencias y el segundo para el personal operativo receptor pagador y asistentes

de servicio al cliente. Se concluyó que las causas y los efectos del poco profesionalismo que desempeñan los mandos medios Jefes de Agencia, en un estado notorio, dan como resultado un mal manejo de personal, políticas obsoletas de la institución, poca comunicación gerencial de los regionales con los Jefes de Agencia y una deficiente atención de servicio al cliente reflejo de la débil administración interna de las agencias. Se recomendó capacitar a los Jefes de Agencia a través de seminarios, talleres, cursos y pláticas, para profesionalizarlos y hacerlos más competitivos en las labores comunes, proveerles todas las herramientas administrativas para ejercer un liderazgo democrático, participativo, donde exista un clima organizacional adecuado para trabajar agradablemente con decoro y dignidad. Por otro lado, La canal (2005) realizó una investigación titulada “Diagnóstico de las posibles causas de la rotación de personal y los factores a considerar para determinar las causas de ésta en una empresa comercializadora de medicamentos”. Los sujetos fueron el Gerente de Ventas y el Gerente de RRHH. Se realizó una revisión de los instrumentos, la guía de entrevista fue sometida a revisión en el Centro de Orientación Universitaria de la Universidad Rafael Landívar. Para la aplicación de los instrumentos se procedió a realizar contactos telefónicos con la empresa sujeta a estudio, para establecer el día y hora en que se aplicó el instrumento, luego se discutió de la teoría con la práctica los resultados que se obtuvieron. Ya respondida la guía de entrevista por los Gerentes de Ventas y de RRHH, se estableció una relación entre el marco teórico y el estudio de investigación de la empresa. Se estableció que la herramienta que sirve para mostrar las causas de la rotación de personal es la entrevista de salida, por lo que unos de los aspectos son la discreción, confidencialidad, sinceridad y

veracidad de la información obtenida. La herramienta que actualmente utiliza la empresa comercializadora de medicamentos para conocer las causas sobre las renuncias de los empleados, es el cuestionario, el cual se les pasa en el último día de trabajo, sin realizarle ninguna entrevista. Las principales causas por las que el personal se retira de la empresa comercializadora de medicamentos es por mejora de sueldo, 4 cambio de localidad, dificultad de adaptación, malas relaciones, cambio de actividad y horario y matrimonio. (RIVAS, 2012) Asimismo, Leiva (2005) efectuó una investigación de nombre “La influencia del proceso de reclutamiento y selección de personal”, que tuvo como propósito determinar si el proceso de reclutamiento y selección influye sobre la rotación de personal en una empresa guatemalteca tipo maquila a través de la formulación y aplicación de un manual de descripción de puestos. Se alcanzó el objetivo calculándose el índice de rotación antes y después de la aplicación de un programa de reclutamiento y selección adecuado y debidamente elaborado, ya que la empresa donde se realizó la investigación no contaba con uno establecido sistemática y metódicamente. El cálculo de la rotación se hizo por medio de un procedimiento de fórmulas específicas destinadas para medir la misma, durante los meses de enero a octubre del año 2004. La población fue de 440 personas pertenecientes a un nivel de trabajo operativo. También se elaboró un Manual de Descripción de Puestos y un instrumento diseñado a medir otros factores influyentes en la rotación de personal, aparte del proceso de reclutamiento y selección, que podían influir en los resultados; sin embargo, se encontró que no hubo modificación en dichos factores, por lo tanto, los resultados de dicho trabajo, se atribuyeron a la aplicación del Manual de reclutamiento y selección. Se utilizó la metodología estadística de un

pre experimento con el diseño de pre-prueba, pos prueba con un sólo grupo. Dicha metodología pertenece al tipo de investigación experimental. Se concluyó que el proceso de reclutamiento y selección de personal si influye en la rotación de personal. Tener un Manual de Reclutamiento y Selección muestra los pasos a seguir para que el personal que ingrese a la empresa esté acorde al puesto, a los valores y objetivos organizacionales. Es importante tener un Manual de Descripción de puestos que permita obtener los datos para realizar un proceso de reclutamiento y selección eficiente. Por su parte Guzmán (2005), realizó una investigación de nombre “Elementos de dirección que deben considerarse para minimizar la rotación de personal en los departamentos de atención al cliente en las empresas de servicio telefónico en 5 Guatemala”. En este estudio se evaluaron dos etapas, la primera en septiembre de 2002 y la otra se realizó pasado un año, con el objetivo de analizar los elementos de dirección que ayudaron a minimizar la rotación de personal. La evaluación se realizó en tres empresas de telefonía celular, y la muestra estuvo conformada en su primera etapa por 114 asistentes de servicio al cliente y en la segunda por 126. Para efectos de la investigación también fueron involucrados 20 jefes de agencia y 3 gerentes de recursos humanos para ambas etapas. Para lograr el objetivo de estudio se diseñaron tres instrumentos: un cuestionario destinado a asistentes, otro destinado a jefes, y una entrevista estructurada hacia gerentes, luego se obtuvo la información de cada uno de los sujetos. Se concluyó que los elementos de dirección que ayudan a minimizar la rotación de personal en los departamentos de servicio al cliente en las empresas de servicio telefónico son: la motivación, desarrollo, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo. Además en el contexto nacional, Barillas

(1998), efectuó una investigación titulada “Causas que influyen en la rotación de personal en los hoteles clasificados con las categorías cuatro y cinco estrellas en la ciudad de Guatemala”, cuyo objetivo fue determinar las principales causas que generan esta y que pueden afectar el clima organizacional en estos. Los sujetos fueron los hoteles, contactados a través de los gerentes de recursos humanos para lo cual se efectuó un censo poblacional el cual designa a todos los elementos que han sido escogidos para ser estudiados. Se utilizó como instrumento el cuestionario auto administrado que fue estructurado en su mayoría con preguntas cerradas, con el fin de obtener respuestas objetivas que se proporcionó directamente a los respondientes quienes lo contestaron. No hay intermediarios y las respuestas las marcan ellos. Para la recopilación de los datos se consultaron los libros de publicación reciente sobre el tema, se obtuvo datos sobre las categorías de los hoteles en el Instituto Guatemalteco de Turismo (INGUAT). La investigación de campo se llevó a cabo en los siete hoteles clasificados con las categorías cuatro estrellas y en los seis con categoría de cinco estrellas. El instrumento de recolección de datos fue llenado únicamente por once gerentes de recursos humanos. La información de textos y del cuestionario se ordenó y clasificó, seguidamente se analizaron los datos y se presentaron en tablas y gráficas. Se concluyó que las principales causas de la rotación de personal son: la oportunidad de progreso profesional, la incompatibilidad del personal con la empresa y despidos por desempeño laboral no adecuado de los empleados. Se recomendó mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal para reunir a las personas que tengan las cualidades, preparación, académica, y técnicas necesarias para el puesto e identificar a los mejores candidatos para ser

contratados mediante un estudio cuidadoso de antecedentes de trabajo y educación. Además de establecer un programa de inducción que logre que los empleados se identifiquen con los valores y objetivos del hotel y permitir al empleado desarrollar carrera dentro de la empresa.; con la anterior se contribuye a disminuir las principales causas de rotación personal. Por su parte Velásquez (2009), realizó un estudio titulado “Inducción como herramienta para reducir la rotación de personal en el departamento de ventas en las empresas inmobiliarias de la ciudad de Quezaltenango”. El objetivo fue establecer si la implementación del proceso de inducción reduce la rotación en el departamento de ventas de dichas empresas. El estudio se realizó con el universo de las personas que trabajan en el departamento de ventas de la empresa inmobiliaria desarrollos comerciales La Selva, S.A., distribuida de la siguiente manera: para la primera investigación un gerente de ventas, un contador general, 8 personas del departamento de ventas, y para la segunda investigación 1 gerente de ventas, 1 contador general, y diecisiete personas del departamento de ventas. Los instrumentos utilizados fueron la entrevista estructurada con preguntas cerradas y abiertas, la encuesta estructurada con preguntas cerradas y abiertas y el índice de rotación. Se concluyó que la implementación de la inducción al personal nuevo de ventas ayuda a su rápida y eficiente integración, reduciendo la rotación de personal. Además los dirigentes de las empresas inmobiliarias de la ciudad de Quetzaltenango no aplican la inducción para el personal nuevo en el área de ventas, debido a que piensan que por la numerosa rotación que existe en este departamento se desperdician el recurso, tiempo, capital y humano. Se comprobó que la que la inducción reduce la rotación de personal, se estableció a través de

una investigación experimental donde se determinó claramente 7 que esta se redujo después de la implementación de la inducción al personal nuevo en un 22%. Además, Tzul (2007), efectuó una investigación titulada: “Selección de personal: Factor para la minimización de rotación de personal en las empresas hoteleras en la ciudad de Quetzaltenango (Guatemala)”. El propósito fue comparar el nivel de aplicación del proceso de selección de personal y su efecto en la rotación de las empresas S&J Bella luna y Villa Real Plaza las cuales son los sujetos de análisis. Para obtener la información se realizó una entrevista dirigida a gerentes de recursos humanos y se realizó un cuestionario dirigido a la totalidad de empleados de las empresas hoteleras. Los sujetos conforman un censo total de 45 empleados. Después de haber obtenido la información de campo se analizaron e interpretaron los datos obtenidos para presentarlos de forma gráfica y escrita. Luego fueron comparados los resultados con la teoría consultada que conforman el marco teórico para ver si los resultados coincidían o diferían con la opinión y/o los resultados expuestos por otros autores. Se concluyó que los empresarios de las empresas hoteleras utilizan con mayor frecuencia en el proceso de selección de personal los siguientes pasos: formulario de solicitud de empleo, entrevista previa de selección, verificación de referencias y antecedentes y decisión de contratar, omitiendo algunas técnicas de selección muy importantes para la correcta elección. Además que la técnica mas importante de reclutamiento utilizada por los empresarios es a través de las referencias (amigos, familiares, conocidos). Y que las áreas más afectadas en cuanto a un nivel alto de rotación de personal en las empresas hoteleras investigadas son: restaurante y mantenimiento, esto debido a una deficiente elección de personal. López (2005),

realizó una investigación titulada: “Estrategias de motivación para reducir la rotación de personal en una empresa comercializadora de libros y enciclopedias”. El objetivo del estudio fue determinar estrategias por medio de las cuales se pueda disminuir la rotación en una empresa comercializadora de libros y enciclopedias. La investigación consideró como sujetos de estudio a todo el personal de la empresa. Dicho grupo está conformado en su totalidad por sesenta y ocho personas que 8 incluyen: Un gerente general, tres encargados de departamentos, cinco secretarias, dos contadores, una recepcionista, quince cobradores, treinta y ocho vendedores, un bodeguero, un mensajero y una encargada de limpieza. Se utilizó un cuestionario por medio del cual se recabó la información necesaria y fue dirigido a todo el personal de la empresa. Se concluyó que las principales causas de rotación de personal en la empresa son: El bajo salario, la falta de incentivos, bonificaciones y reconocimientos, así como la falta de capacitación y atención al nuevo personal de la empresa. Las necesidades motivacionales del personal son diversas, concluyendo que el desempeño del personal y su identificación con la empresa mejorarán en la medida que sean satisfechas. Por su parte Godínez, (1999), efectuó un estudio de investigación titulado: “La rotación de personal en las empresas financieras en Guatemala y la planeación estratégica para prevenirla”. El objetivo primordial fue proporcionar los elementos básicos para la implementación de un plan estratégico de recursos humanos con el fin de evitar o disminuir la rotación en el área de ventas de las empresas financieras. Se utilizaron en total siete empresas que conforman el total de la población. El sujeto que se estudió fueron los Gerentes de Recursos Humanos y los Gerentes de Ventas a los cuales se les solicitó la información. Los

instrumentos utilizados fueron la entrevista y el cuestionario. Se concluyó que existe un agravamiento de rotación de personal en las organizaciones financieras. Además el departamento de recursos humanos como agente de cambio para que realice planes estratégicos que conlleven a la prevención y corrección del problema. Además Urrea (1997), efectuó un estudio titulado “Beneficios económicos que brinda el solidarismo y su incidencia en la rotación de personal”, el cual analiza la relación que existe entre los beneficios económicos que brinda el sistema solidarista a los empleados de las empresas matrices de la industria de bebidas carbonatadas y su incidencia en la rotación de personal. Entre las conclusiones se establece que el sistema solidarista mejora la calidad de vida económica de los empleados mediante beneficios económicos, pero no garantiza en el 100% de los casos dicha mejora ni 9 asegura un ingreso adicional a los empleados. Más de la mitad de los beneficios económicos que brinda el sistema solidarista no son recibidos en forma directa por los socios. Una cuarta parte de los empleados no son solidaristas, por lo que no reciben ningún beneficio económico de este sistema. La rotación se reduce cuando se implementa el sistema solidarista, pero no existe relación entre los beneficios económicos que éste brinda y la rotación de personal. Entre las recomendaciones del presente estudio están: que sería conveniente distribuir a los trabajadores una cantidad adecuada de los beneficios económicos logrados en el caso de que no se tengan planes sobre la utilización de los recursos financieros. Podrían establecerse planes para dar a conocer los beneficios que brinda el sistema solidarista al personal que aún no goza de estos beneficios. Además Ovalle (1991), en su estudio titulado “Rotación de personal y productividad”, investigó en veinte

maquiladoras de un total de ochenta y siete que existen en el área urbana. Determinó que la rotación de personal afecta a la productividad en el pago de los trabajos improductivos, además que disminuye las eficiencias y entrega de producto con calidad aceptable, cada año la rotación es más alta y los empleados son renovados casi en su totalidad. Siguiendo con el tema, Díaz (2001), realizó un estudio descriptivo titulado “La incidencia de las estructuras de trabajo con relación a la rotación de personal en las tiendas de conveniencia en las estaciones de combustible de la capital (caso Automarket Limited)”, describió que se cuenta a nivel de toda la República con 36 tiendas de conveniencia y en la capital tiene 19 tiendas. Su población fueron las 19 tiendas y su muestra únicamente 16. En cada establecimiento trabajó un promedio de 11 personas, cuyos cargos comprendían: gerentes de tienda, supervisores o coordinadores de turno, cajeros y dependientes de tienda. También se realizó una entrevista al gerente de recursos humanos de automarket limited. Utilizó como instrumentos entrevistas telefónicas para los gerentes o supervisores de cada tienda. Procedió al análisis e interpretación de los resultados. Concluyó que en las tiendas de conveniencia de la cadena dentro de las principales causas de rotación están: los 10 horarios de turno, el transporte, abandono de trabajo y otro empleo. En cuanto a los horarios de trabajo, fueron los empleados de turno de 8 horas los que manifestaron ser los más afectados. Recomendó que dentro de las estructuras de los turnos se debe contemplar aspectos como: número de empleados por turno, número de horas de trabajo, horarios de cada turno y estructura organizacional de cada centro de trabajo. Para contribuir a la mayor estabilidad de los empleados, podrán tener un incentivo salarial por tiempo de permanecer en la empresa. En síntesis, la rotación de

personal en Guatemala, es uno de los problemas que preocupan a los ejecutivos del área de recursos humanos de las organizaciones, situación que hace necesario compensar las salidas de personal mediante entradas del mismo. Es decir, los retiros de personal deben ser compensados con nuevas admisiones, para mantener el nivel de recursos humanos en proporción adecuada para que opere el sistema. La rotación de personal escapa al control de la organización, cuando las desvinculaciones son efectuadas por iniciativa de los empleados, en donde el problema básico es localizar los motivos que los están provocando, a fin de actuar sobre ellos, los cuales pueden ser: Causas debidas a la empresa, por la centralización o descentralización de un departamento, por motivos personales, por despidos o por salida natural. Por otro lado en el contexto internacional, varios investigadores han abordado el tema desde varios puntos de vista e instituciones, entre los cuales se puede mencionar a: Flores (2007), realizó un estudio titulado “Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas”, el cual tuvo como objetivo identificar la relación entre rotación de personal e insatisfacción laboral, explicando el efecto que tiene la baja remuneración en la rotación de personal. Los sujetos fueron el grupo Tuba Cero, S.A., representado en este caso por 20 ejecutivos con el siguiente perfil: gerentes de comunicación, gerentes comerciales, gerentes y ejecutivos de cuenta. Se utilizó como 11 instrumento un cuestionario tipo Likert el cual consistió en 10 ítems que fueron medidos en la siguiente escala: Alto nivel de rotación: 4 puntos, mediano nivel de rotación: 3 puntos, bajo nivel de rotación: 2 puntos, no tiene efecto: 1 punto. Se concluyó que las principales causas de rotación de personal son: la baja remuneración, la selección incorrecta y la baja motivación. Asimismo, García

(2007), efectuó un estudio de nombre “Aplicación de la estadística para la toma de decisiones relativas al problema de la rotación de personal en una empresa de distribución en Chile”. El objetivo del estudio fue la aplicación de la estadística para la toma de decisiones relativas al problema y se pretendió presentar los resultados obtenidos sobre las causas que motivan dicho problema en cada una de las tiendas de la empresa de electrodomésticos. Los sujetos fueron 20 tiendas ubicadas en la ciudad. Se utilizó como instrumento la fórmula de índice de rotación, a través del uso de herramientas estadísticas. Se concluyó que la empresa en estudio no hace uso de herramientas estadísticas para determinar las causas de la rotación de personal en las tiendas de la ciudad capital, lo que se evidenció al observar que los ejecutivos de la empresa no le dan la importancia necesaria a la rotación de personal y desconocen las consecuencias negativas que afectan la productividad de la misma. Por lo tanto se recomendó a la empresa la utilización de la estadística para determinar las causas de la rotación de personal. Además, Billikorpff (2004), efectuó un estudio sobre la “Rotación de Personal” en la industria lechera en el estado de California de los Estados Unidos de Norteamérica. El objetivo fue determinar si las razones del movimiento de personal eran simples o múltiples, establecer cuáles eran las razones y estimar las tasas de movimiento de personal. Participaron 100 empleados de la industria lechera. Se utilizó como instrumento la fórmula de índice de rotación de personal. Se concluyó que las principales causas de rotación de personal de dicha industria son: la remuneración, los problemas personales, economía de la lechería, relaciones con compañeros, relación con administración, despido, vivienda y transporte y los turnos de trabajo. Se recomendó utilizar una encuesta periódica

para medir el grado de satisfacción del 12 trabajador; y es esencial que la encuesta sea seguida con la ejecución de cambios en aquellas áreas en que haya necesidad de hacer mejoras. (RIVAS, 2012)

Productividad

Unas tasas altas en rotación de personal pueden generar una reducción en la productividad laboral. Los trabajadores que tienen más experiencia en una compañía estarán más atentos a las políticas y metas de ésta, así como a la mejor forma de cumplir su papel dentro de la misma. Los empleados nuevos a menudo requieren tiempo para aprender a cumplir sus funciones adecuadamente; como las empresas con alta rotación de personal tienden a tener más empleados sin experiencia, pueden llegar a sufrir de una baja productividad por parte de los trabajadores. Las compañías pequeñas con pocos empleados en total pueden tener dificultades especiales para reemplazar trabajadores, ya que éstos pueden cumplir diversas funciones especializadas dentro del proceso productivo.

Servicio al cliente

Una alta rotación de personal puede perjudicar la capacidad que tiene la compañía de mantener clientes y ofrecer un servicio al cliente de alta calidad. Los clientes pueden llegar a sentirse más cómodos hablando con los mismos empleados y representantes de servicio con el paso del tiempo. Las relaciones personales y la familiaridad pueden generar lealtad por parte del cliente. Las pequeñas empresas están mejor posicionadas que sus competidores de mayor tamaño para

aprovechar esto, pero si los empleados constantemente están saliendo y siendo reemplazados por unos nuevos, puede verse afectada la habilidad de la compañía para formar un vínculo sólido con sus clientes. Un estudio de 2008 elaborado por Zeynep Ton y Robert S. Huckman, de la Escuela de Negocios de Harvard sobre una cadena líder de librerías minoristas, encontró que una rotación de personal más alta estaba asociada con un servicio al cliente de menor calidad.

Costos de rotación

Las altas tasas en la rotación de personal llevan al aumento de los costos relacionados con la contratación y entrenamiento de nuevos empleados. A las compañías les cuesta dinero contratar trabajadores de recursos humanos para entrevistar y contratar candidatos, y luego capacitar a nuevos empleados; éste puede ser un proceso costoso que desvía a los trabajadores calificados de las actividades claves para generar ingresos. Los empleados con experiencia que a menudo deben entrenar a los recién ingresados, pueden concentrarse menos en sus deberes laborales normales. En una compañía pequeña, tal vez el mismo propietario tenga que capacitar a los empleados nuevos.

Utilidades

El efecto combinado de las desventajas generadas por una alta rotación puede causar que una compañía genere menores utilidades. Cualquier cosa que tienda a aumentar los costos o reducir la productividad o ingresos, tenderá a reducir las utilidades. El estudio de la Escuela de Negocios de Harvard, de Zeynep Ton y Robert S. Huckman, encontró que cuando las tiendas experimentaron una mayor rotación de personal, tendieron a tener menores márgenes de ganancias. Un negocio nuevo a menudo necesita de meses o años para alcanzar una rentabilidad, y los costos inesperados como los que ocasiona la alta rotación, pueden incrementar este periodo antes de obtener ganancias.

(Wisconsin-Extension, 2008)

Algunas de las principales razones por las que un empleado decide renunciar comúnmente son:

- **Un mal clima laboral:** tener un ambiente pesado en la oficina puede fatigar a cualquiera, desgastarnos física e intelectualmente. Si dentro de tu oficina no hay un ambiente agradable es muy probable que pierdas a buenos trabajadores. Organiza actividades que permitan que todos compartan y liberen la presión o estrés que muchas veces se genera.
- **Remuneración injusta:** cuando un empleado siente que su trabajo no está siendo bien remunerado de inmediato pierde su interés y comienza a rendir lo mínimo, hasta terminar consiguiendo mejores ofertas de empleo que lo

llevarán a renunciar sin pensarlo dos veces. Utiliza herramientas que te ayuden a establecer escalas salariales justas para todos.

- **Crecimiento personal:** cuando el capital humano no posee oportunidades de crecimiento personal y profesional en la organización tiende a renunciar. **Recuerda que tus colaboradores tienen aspiraciones profesionales y siempre buscarán un mejor puesto de trabajo, mejor remuneración y beneficios.** Si sienten que su trabajo no da para más, posiblemente terminen renunciando en busca de mejores oportunidades.
- **Motivación:** es importante entender que tu equipo no es un grupo de robots, son personas con sentimientos, sueños y preocupaciones. Cuando sienten que no son valorados en la organización y no son reconocidos por sus jefes; pierden el interés en cumplir sus funciones. El cansancio de largas jornadas y la sobrecarga de trabajo son otros factores que conllevan al trabajador a preocuparse un poco más por su bienestar que por cualquier otra cosa.

Generalmente, las empresas que muestran una alta rotación son vistas negativamente. Lo más probable es que las personas perciban que algo anda mal con la empresa y provoca la pérdida progresiva de trabajadores, en PeopleNext te mostramos las principales desventajas que conllevan las altas tasas de rotación:

- Contribuyen a un mayor gasto de tiempo y de trabajo.

- Para los empleados también puede ser desmotivante la excesiva rotación, si los cambios son constantes se sentirán frustrados en lo que realizan, sin dirección e incertidumbre.
- La capacitación, es también un problema para este tipo de empresas porque además de consumir tiempo también consume mucho dinero.
- Otra desventaja también es, que cuando un empleado esta recién contratado, necesita tiempo para ser eficiente en lo que hace. Cuando son contratados por primera vez tienen que aprender cada una de sus tareas y su nivel de productividad no será igual al de un empleado que tiene experiencia en la empresa y por lo general, los nuevos empleados son propensos a cometer errores.
- Cuando realizamos cambios constantes en la plantilla de trabajo debilitamos el trabajo en equipo. A medida que los colaboradores se llegan a conocer unos con otros, comienzan a conocer sus fortalezas y debilidades generando cierto nivel de confianza y empatía. Cuando los trabajadores están en constante rotación, los empleados podrían llegar a sentir cierta hostilidad hacia los nuevos miembros creando divisiones en la empresa que sin duda obstaculizan la productividad y desarrollo de cada uno de los procesos. (Perez, 2016)

¿Cómo disminuir la rotación de tu personal?

A pesar de que la rotación del talento humano tiene ciertas ventajas para una organización; como poder contar con personal más joven que aporte nuevas ideas, procedimientos de innovación, y genere cambios positivos en la organización, **los cambios excesivos pueden generar problemas como: mala reputación a la organización, mayor gasto en nóminas, inestabilidad, incertidumbre e inseguridad para los trabajadores.**

5 tips para una *retención de talento efectiva*

Reconoce sus logros

La falta de motivación en los trabajadores es uno de los principales motivos por los cuales abandonan su trabajo. Reconoce sus logros y hazles saber que notas cuando cumplen con su trabajo y cuando exceden las expectativas. Aplica planes de compensaciones e incentivos, bonos por productividad y reconocimiento. La difusión de los éxitos siempre se transforma en contagio de emociones positivas en la empresa.

Si has detectado esta debilidad en tu gestión del recurso humano, te recomendamos descargar la infografía ¿Por qué el pago por desempeño es buena idea para tu empresa? Y conocerás un poco más sobre sus ventajas de esta práctica y cómo puede ayudarte a animar a tu equipo a tener un mejor desempeño.

Comunícate con cada uno de tus colaboradores

Es muy importante que tus empleados se sientan parte de la organización, que los conozcas y se fomente el trato humano en el cual el colaborador percibe que es escuchado por los líderes de la empresa y que sus opiniones son tomadas en cuenta. Además de eso, conoce sus expectativas para alinearlas con los objetivos y logros de la organización para conseguir que todos trabajen en sintonía y se sientan realmente involucrados en cada uno de los procesos.

Brinda capacitación a los empleados

Capacitar a los trabajadores e invertir un poco en su educación es algo por lo que siempre se sentirán agradecidos. Invierte en la educación de tu personal, desarrolla planes de formación, apóyalos e incentívalos a continuar aprendiendo cada día. El aprendizaje y desarrollo de tus empleados debe ser visto como una fortaleza para la empresa ya que el logro de las metas establecidas estará compuesto por el esfuerzo y logro de cada uno de los colaboradores en conjunto con la preparación y el fortalecimiento de las competencias requeridas para el puesto. **Algunos de los beneficios que nos conlleva capacitar al equipo son: acelerar la adaptación y rendimiento de los colaboradores, reducen la brecha entre las habilidades actuales y las requeridas para el**

puesto, incrementa la competitividad, motivar a los trabajadores, brindarles autonomía y por supuesto, reduce la rotación de personal.

Mejora tu proceso de reclutamiento

Podemos notar que el proceso de selección de personal falla cuando luego de realizar la contratación, notas que el trabajador seleccionado no cumple con las características del puesto requerido o presenta fallas que desconocías. Una vez terminado el reclutamiento no deben quedar dudas acerca del trabajo a ninguna de las partes. Planifica el proceso de selección, define los perfiles requeridos para cada puesto, define una escala salarial, planes de incentivos y compensaciones. También, es importante no crear falsas expectativas a tu personal ni promesas que no puedes cumplir; terminarás desmotivándolos e estimulando su renuncia. Para esto puedes apoyarte en las 5 competencias laborales para ser un buen reclutador.

CONSECUENCIAS NEGATIVAS EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL

Las empresas con una alta rotación de empleados generalmente son vistas desde una luz negativa. Una percepción común es que debe haber algo mal con la empresa para que continúe perdiendo empleados durante una cantidad significativa de tiempo. Además de la percepción negativa, las altas tasas de rotación también le cuestan a la empresa una gran cantidad de tiempo y dinero.

Capacitación Constante

La capacitación es un gran problema en las empresas con altas tasas de rotación, la que no solo es muy costosa para los empleadores sino que también consume mucho tiempo. Dependiendo de la posición, semanas o incluso meses son necesarios para formar adecuadamente a los nuevos empleados para trabajar por su cuenta

Niveles de Productividad más bajos

Los nuevos empleados necesitan tiempo para ser eficientes en lo que hacen. Cuando son contratados por primera vez, tienen que aprender a hacer las tareas a mano y poco a poco ir aumentando la velocidad. Mientras tanto, los niveles de productividad de la empresa disminuyen significativamente, costándole al empleador aun más dinero. Otra cuestión es que los nuevos empleados son más propensos a cometer errores que potencialmente podrían paralizar una operación.

Ausencia de Trabajo en equipo

A medida que los compañeros de trabajo se llegan a conocer unos a otros a través del tiempo, comienzan la construcción de relaciones. Con esto viene cierto nivel de confianza y simpatía. Los empleados en estas situaciones son más propensos a trabajar mejor en equipo y a ayudarse unos a otros según sea necesario. Sin embargo, cuando los nuevos empleados están constantemente en rotación los empleados veteranos pueden llegar a sentir resentimiento y hostilidad hacia los nuevos miembros, lo que puede crear divisiones internas en la empresa y

obstaculizar la productividad e incluso aumentar el riesgo de confrontaciones negativas.

¿Qué es el índice de rotación de personal y cómo se calcula?

El índice de rotación de personal es una medida de gestión del capital humano, a través de la cual es posible identificar problemas de insatisfacción laboral entre los empleados o deficiencias en los procesos de selección y contratación, entre otros.

Qué es la rotación de personal

Álvarez (p.51) define la rotación de personal como la proporción de personas que salen de una organización, descontando los que lo hacen de una forma inevitable (jubilaciones, fallecimientos), sobre el total del número de personas promedio de esa compañía en un determinado periodo de tiempo -habitualmente se consideran periodos anuales-.

Obando (p.28) la define como el efecto de ciertas causas o fenómenos que pudieran estar presentes al interior o en el ambiente externo de la organización, y que además, determinan la actitud del personal y lo predisponen a retirarse de dicho órgano social en un momento dado. Algunas de las causas internas son las siguientes:

- Política de beneficios.
- Política salarial.
- Tipo de supervisión.

- Oportunidades de progreso profesional.
- Relaciones humanas existentes en la organización.
- Condiciones físicas del ambiente de trabajo.
- Cultura organizacional.
- Criterios y programas de capacitación y entrenamiento.
- Criterios de evaluación del desempeño.
- Grado de flexibilidad de las políticas de la organización. Y como causas o fenómenos externos se pueden señalar
- La oferta y demanda del recurso humano en el mercado.
- Las oportunidades de empleo en el mercado laboral y
- La situación económica presente. (*Obando, p.28*)

Cómo se calcula el índice de rotación de personal

De acuerdo con *Castillo (p.68)* el índice de rotación está determinado por el número de trabajadores que se vinculan y salen en relación con la cantidad total promedio de personal en la organización, en un período de tiempo. El índice de rotación de personal (IRP) se expresa en términos porcentuales mediante la siguiente fórmula matemática:

$$\text{IRP} = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{\frac{F1 + F2}{2}}$$

Dónde:

- **A:** Número de personas contratadas durante el período considerado.
- **D:** Personas desvinculadas durante el mismo período.
- **F1:** Número de trabajadores al comienzo del período considerado
- **F2:** Número de trabajadores al final del período.

Cagigas y otros (p.191) hacen notar que de este índice básico se derivan algunos otros más específicos:

- Índice de rotación no deseada. Número total de empleados en posiciones críticas o con alto potencial que salen por mes entre el número medio de empleados. También puede calcularse tomando en el denominador el número total de salidas.
- Índice de rotación voluntaria versus involuntaria. La rotación voluntaria se refiere a aquellos empleados que se van por propia iniciativa frente a aquellos cuya causa de baja es el despido, de cualquier tipo y por cualquier motivo.
- Índice de rotación evitable versus inevitable. La rotación inevitable es la que se produce por causas ajenas a la empresa . Por ejemplo: el marido o la esposa que siguen a su cónyuge en su destino profesional a otra ciudad; las mujeres embarazadas que no regresan a la empresa después de dar a la luz; la gente que se va para iniciar una nueva carrera de diferente naturaleza; etc. Distinguir entre este tipo de salidas y las que hubiéramos podido evitar es muy útil.

- Índice de rotación disfuncional versus funcional. La rotación funcional se refiere a la de gente con alto rendimiento y elevado desempeño, frente a la de gente con desempeños inferiores.
- Indicadores de rotación complementarios. Es útil por esclarecedor realizar un estudio pormenorizado de estos índices teniendo en cuenta diferentes criterios de segmentación como: centro de trabajo, grupos de edad, niveles jerárquicos, antigüedad en el puesto, etc. También aporta información seguir su evolución a lo largo del tiempo. Finalmente, conviene compararlos con datos procedentes de otras organizaciones.

Problemas generados cuando hay un alto índice de rotación de personal

Reyes (p.163) menciona como principales inconvenientes:

- elevados costos de selección y adiestramiento de nuevos empleados, sumados a su baja eficiencia;
- poca generación de sentido de pertenencia y baja coordinación de los empleados en constante cambio;
- resquebrajamiento de la imagen de la empresa, que será percibida como un lugar en el que los empleados no se encuentran a gusto;
- posibles fugas de valiosa información corporativa.

Chapman y White (p.33) por otra parte, indican que más allá de los costos visibles (costos del cese laboral, de reclutamiento, de selección, contratación y adiestramiento, entre otros), un alto índice de rotación produce costos ocultos como: el puesto vacante hasta que llegue el nuevo empleado, la pérdida temporal

de producción, el desgaste de la moral y la estabilidad de los que se quedan, la pérdida de eficiencia y el efecto sobre las relaciones con los clientes hasta que el nuevo empleado se aclimata a su puesto. Por ello ubican a la rotación del personal como una de las causas más significativas de la disminución de la productividad y del decaimiento de la moral tanto en el sector público como en el privado y explican que, al ser aquellos empleados con más talento los que tienen mayor probabilidad de salir, la empresa que los logre retener estará generando una ventaja competitiva sobre sus competidores.

La rotación del personal en una organización puede ser alta, media (dentro de los parámetros de la industria a la que pertenece la empresa) o baja. A menudo las empresas exitosas tiene una rotación media del personal. Dependiendo el **contexto externo e interno de la organización**, la rotación alta o baja tiene sus ventajas y desventajas.

DESVENTAJAS DE LA ALTA ROTACIÓN

Cuando en el contexto de la organización confluyen factores económicos, políticos estables a lo largo del tiempo, la situación económica de la empresa es buena o regular, **la alta rotación del personal** afectará el resultado de los negocios y es un signo grave de inestabilidad. A menudo la alta rotación se produce por la falta de satisfacción en el trabajo de los empleados o bien por mala gestión. La desventaja mayor es el incremento de costos laborales, porque los empleados que se van de la empresa deben ser reemplazados. Esto conlleva nuevos gastos, energías y tiempo dedicados a reclutar y formar esos nuevos

colaboradores y la pérdida de los recursos invertidos en formación de aquellos que se han ido antes de lo esperado. A su vez la alta rotación impacta directamente en los niveles de producción.

Las repercusiones sobre la imagen que la empresa proyecta en la sociedad, la reputación corporativa, el employer branding es otra de las desventajas de la alta rotación del personal en este contexto.

La rotación de puestos supone que los trabajadores pasan de unas tareas a otras, es decir, se intercambian sus puestos de trabajo periódicamente. En algunos casos, se trata de tareas similares, aunque dentro de puestos de trabajo ubicados en contextos, secciones o departamentos diferentes. Por ejemplo, el paso de un operario de un sector a otro dentro de una cadena de montaje o el intercambio de una mecanógrafa del departamento de administración al de ventas, son ejemplos de rotación de puestos de un lugar a otro, sin que por ello cambie el tipo de tareas y actividades que realizan.

El intervalo de tiempo que se permanece en un mismo puesto o tarea puede oscilar desde menos de una jornada de trabajo hasta varios meses. De cualquier forma, conviene que los propios interesados participen en esta iniciativa de cambio y aporten su parecer respecto al intervalo de rotación.

En principio, el objetivo más inmediato que suele perseguirse con la rotación de puestos es favorecer una cierta diversidad de tareas, actividades y entornos, para salir de la rutina cotidiana.

Los motivos que pueden dar lugar a una rotación de puestos son muy variados:

- Imposibilidad momentánea de suprimir o modificar cierta tarea tediosa o pesada.
- Seguridad de equipos y personas.
- Repartir la fatiga que puede producir el desempeño de las tareas de un puesto.
- Mayor motivación del personal.

La rotación de puestos y la ampliación de tareas son dos modificaciones de tipo organizativo que se adoptan como forma de prevención de algunas patologías relacionadas con movimientos repetitivos como tenosinovitis, epicondilitis, síndrome del túnel carpiano, etc., siempre y cuando impliquen un cambio real de los movimientos que se realizan y no se someta a las personas a otros factores de riesgo (vibraciones) que puedan ocasionar patologías similares.

Puede que algún puesto de trabajo tenga unas exigencias que lo hacen especialmente repetitivo y pesado y, mientras no sea modificado convenientemente, se recurre a la rotación de puestos entre varias personas. Ello puede estar esencialmente indicado por motivos de seguridad, cuando uno de los puestos es fatigante o peligroso y los posibles errores pueden llegar a tener graves consecuencias. En estos casos, la rotación de puestos sería una solución

de carácter urgente y transitorio, en tanto se encuentra una alternativa mejor para solucionar el problema.

Cuando los puestos rotan se difuminan las fronteras entre los puestos de trabajo involucrados y las personas que los realizan, y se obtiene un personal polivalente e intercambiable. Esto contribuye a la capacidad de adaptación de la empresa y de los trabajadores, gracias a la movilidad funcional y al incremento de conocimientos que ello puede suponer. Aunque la rotación de puestos no conlleva necesariamente una mejora cualitativa del trabajo para las personas implicadas, puede ser de interés por lo que supone de variedad y cambio, en cuanto a las habilidades y conocimientos que se requieren para el desempeño de los diferentes puestos y puede ser una forma de alejar la monotonía y descansar de una tarea. Al adoptar un sistema de rotación de puestos, conviene evitar el posible deterioro de las relaciones sociales entre trabajadores, debido a la interrupción de las interacciones personales por el cambio periódico de puesto de trabajo.

No obstante, siempre debemos estar pendientes de las personas “afectadas por esa rotación de puestos de trabajo” y su forma de percibir este sistema. Puede haber resistencia de los trabajadores más antiguos a aprender nuevos trabajos, puede haber una percepción de propiedad de las tareas de trabajo por el trabajador, problemas físicos para pasar de un puesto a otro, dificultad en la selección de los puestos a rotar o el miedo a los errores de los trabajadores o, incluso, puede ser contraproducente en aquellos puestos de trabajo en los que

una sola exposición al riesgo (pensemos en algunas radiaciones) puede tener consecuencias negativas.

La rotación de tareas debemos utilizarla para humanizar el trabajo. En la medida de lo posible, no podemos permitirnos el lujo de deshumanizarla.

IMF propone el Master Recursos Humanos, un master online que te capacitará para ejercer con éxito las labores de gestión y dirección de Recursos Humanos, un elemento imprescindible para las empresas que quieren afrontar con éxito los continuos cambios impuestos por el mercado. (Higschool, 2009)

La rotación de cargos es una técnica de gestión que asigna a los aprendices a varios equipos y departamentos en un cierto periodo o hasta algunos años. Las encuestas muestran que un incrementado número de empresas utilizan la rotación de cargos para entrenar a sus miembros y colaboradores.

Aquellas empresas que suelen usar la **rotación** de cargos tienden a ser empresas innovadoras y exitosas con una alta tasa de crecimiento y desarrollo. Esta ayuda a la continuidad del negocio ya que muchas personas luego se encuentran igualmente equipadas para llevar a cabo cualquier cargo. Si un miembro con un cargo vital no está disponible, otro puede estar lo suficientemente preparado para llevar a cabo la función igualmente eficiente. Igualmente, la **rotación** de puestos es útil para controlar y detectar errores que estén presenciando las áreas y fraudes en algunos casos.

Implementar este programa de **rotación** de cargos entre los miembros por determinado tiempo tiene sus beneficios. Algunos de estos beneficios son:

Ayuda a los gerentes a explorar nuevos talentos:

Como fue mencionado anteriormente, la **rotación** de cargos está diseñada para exponer a los aprendices a un amplio rango de operaciones con el objetivo de facilitarle a los managers explorar el talento escondido. Durante este proceso, los aprendices son rotados a través de una variedad de áreas, funciones y asignaturas con el objetivo de ganar conciencia sobre los estilos de trabajo de la organización. Otro de los objetivos que de realizar este ejercicio de **rotación** por puestos es generar entendimiento en los colaboradores sobre los problemas que surgen en cada etapa de procesos por áreas.

Tras realizar este ejercicio, los managers tienen la oportunidad de identificar en qué áreas se especializan o son mejores los aprendices para luego asignarlos a roles específicos.

Las 4 cosas que un líder puede aprender de su talento humano

Explorar intereses personales:

Algunas veces los colaboradores no tienen la suficiente claridad en el área al cual se quieren especializar. Esto no sucede hasta el momento en el que son expuestos a alguna tarea o trabajo específico. Por tanto, si son expuestos a varias opciones de trabajo, tienen la oportunidad de conocer sus habilidades y gustos

sobre un área en específico. Esto en cierto nivel tiene un efecto directo sobre el ambiente laboral.

Se identifican conocimientos, habilidades y aptitudes:

A través de la **rotación** entre puestos, les permite a los managers descubrir las habilidades, conocimientos y aptitudes específicas que son usadas para determinar quién debe mejorar en sus respectivas habilidades para desempeñarse mejor. Esto ayuda a analizar las necesidades de entrenamiento y capacitación para los colaboradores con el propósito de generar más outputs.

Motivación y nuevos retos:

La motivación juega un papel muy importante cuando se habla sobre la **rotación** de cargos. Cuando los colaboradores se ven a sí mismos involucrados en diferentes asignaturas, áreas y procesos, intentan dar su mejor esfuerzo para sobresalir por sobre sus demás compañeros y poder ganarse el cargo que tanto quieren. La **rotación** de cargos los alienta a tener una competencia saludable entre pares dentro de la organización en donde todos quieren ser los mejores.

Autonomía y transparencia, claves para la motivación laboral

Disminución de la tasa de deserción:

La constante exposición de los colaboradores ante nuevos retos aumenta los niveles de satisfacción, disminuye la tasa de **rotación** de personal o deserción e

incrementa la productividad. Lo anterior se logra ya que los colaboradores se ven a ellos mismos a enfrentarse a nuevos escenarios y nuevos retos diariamente. De igual manera, la tasa de deserción decrece debido a que el sentido de pertenencia y compromiso hacia la organización se fortalecen. Los colaboradores como finalidad deben ver la utilidad de todos los retos y funciones que estén llevando a cabo para que ellos mismos vean que estos se alinean a sus expectativas.

4 Consejos para retener a su talento humano

Alinea competencias con requerimientos:

La alineación de competencias significa dirigir las habilidades de los colaboradores hacia el lugar en donde sus competencias se utilizan de manera en la mayor medida posible. La **rotación** por cargos funciona no solo para conocer las habilidades de los colaboradores y motivarlos, sino también para enfocarlos en donde realmente se puedan explotar mejor su talento.

2.1 Antecedentes de la empresa

New Optix es una empresa de origen coreana, dedicada al ensamble de BLU (backlight Chassis Unit) y módulos. Es el principal proveedor de LG Electronics. El corporativo se encuentra en Corea, sin embargo tiene presencia en otros países del mundo, tales como China y México en Mexicali y Reynosa. En Mexicali New Optix abrió sus puertas en diciembre del año 2014 con una ubicación en Parque Industrial Pimpasa II, sobre calle orbita. Actualmente cuenta con un promedio de 200 empleados directos y 150 provenientes del servicio de Outsorcing.

En la actualidad la rotación de personal es un factor que afecta a muchas empresas, en especial a las empresas del giro maquiladora como lo es New Optix, desde su apertura en el año 2014 hasta la fecha cuenta con una rotación elevada. Sin embargo, en el último año ha tenido un exagerado incremento en la rotación, a esto se le atribuye a que existen muchas ofertas de empleo con un mismo perfil, además de que la ciudad en la que se ubica es comúnmente llamada "de paso" debido a que las personas llegan a menudo del sur del país, comentando que buscan un empleo temporal, o mientras están laborando prefieren regresar a su ciudad natal con la familia que dejaron, o simplemente las personas dejan su empleo por un incremento mínimo en el salario con otra oferta laboral.

2.2 Antecedentes Históricos.

Motivos por los cuales los empleados renuncian.

Figura 1.1

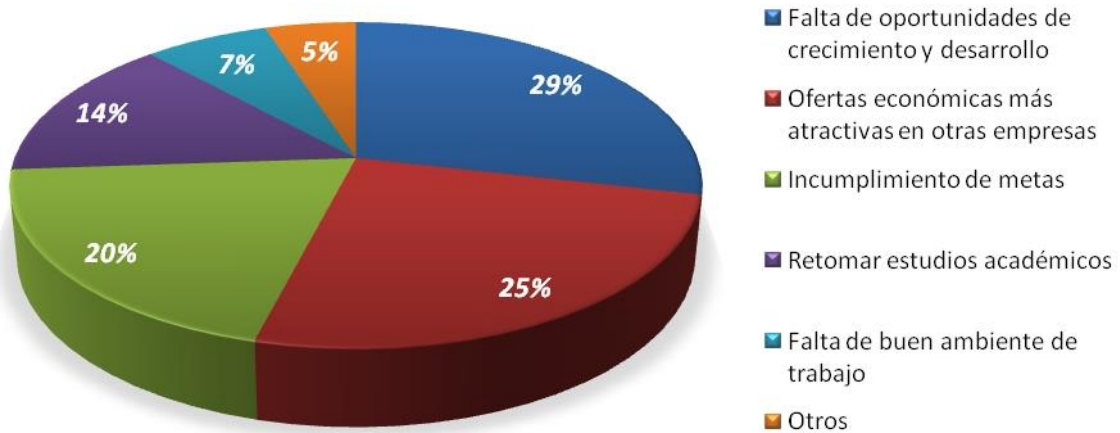


Figura 1.2

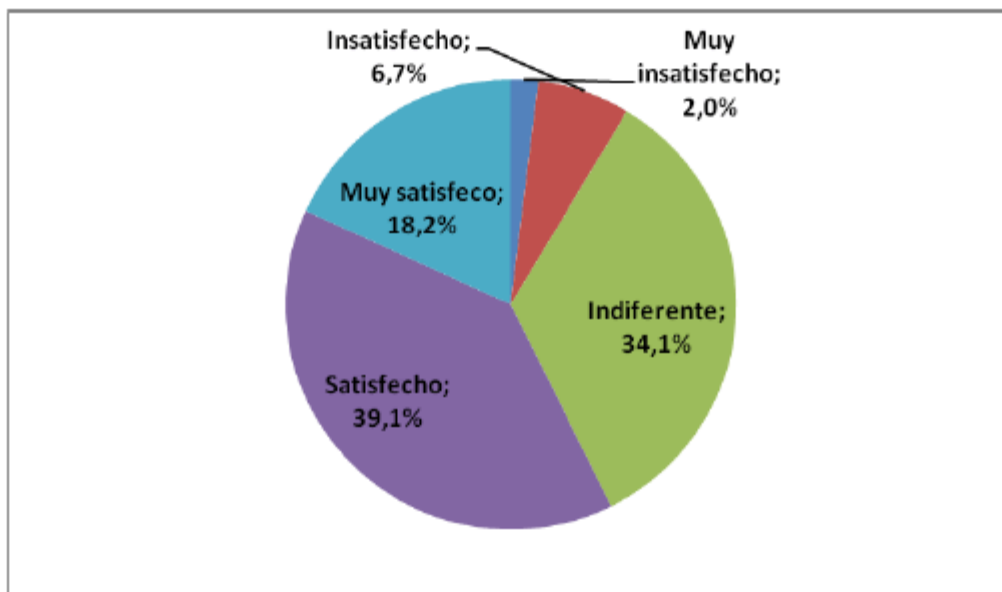


Figura 1.3 H/C

Company		01-mar	02-mar	05-mar	06-mar	07-mar	08-mar	09-mar	12-mar	13-mar	14
BC Trabajo	System	50	54	55	57	58	57	59	58	58	
	Absent	9	7	10	9	7	5	10	8	7	
	Actives	41	47	45	48	51	52	49	50	51	
	% Attendance	82%	87%	82%	84%	88%	91%	83%	86%	88%	
	% Absents	18%	13%	18%	16%	12%	9%	17%	14%	12%	
Workline	System	59	63	62	65	64	62	64	60	64	
	Absent	8	15	14	16	10	5	12	16	11	
	Actives	51	48	48	49	54	57	52	44	53	
	% Attendance	86%	76%	77%	75%	84%	92%	81%	73%	83%	
	% Absents	14%	24%	23%	25%	16%	8%	19%	27%	17%	
SEAP	System	58	57	54	59	58	61	61	58	67	
	Absent	6	10	7	6	7	12	10	12	11	
	Actives	52	47	47	53	51	49	51	46	56	
	% Attendance	90%	82%	87%	90%	88%	80%	84%	79%	84%	
	% Absents	10%	18%	13%	10%	12%	20%	16%	21%	16%	
New Optics	System	208	208	208	207	207	205	204	203	202	
	Absent	12	20	29	26	18	14	20	24	20	
	Actives	196	188	179	181	189	191	184	179	182	
	% Attendance	94%	90%	86%	87%	91%	93%	90%	88%	90%	
	% Absents	6%	10%	14%	13%	9%	7%	10%	12%	10%	
System	System	375	382	379	388	387	385	388	379	391	
Absents	Absent	35	52	60	57	42	36	52	60	49	
Actives	Actives	340	330	319	331	345	349	336	319	342	
ALL COMPANY	% Attendance	91%	86%	84%	85%	89%	91%	87%	84%	87%	
	% Absents	9%	14%	16%	15%	11%	9%	13%	16%	13%	

March 05 March 06 March 07 March 08 March 09 March 12 March 13 Prediction March Hire &

Figura 1.4 H/C

% Attendance Ratio	79,4%	85,6%	87,9%	89,5%	84,9%	88,5%	88,2%	85,7%	85,4%	75,0%	83,7%	88,6%	88,2%
% Absents	20,6%	14,4%	12,1%	10,5%	15,1%	11,5%	11,8%	14,3%	14,6%	25,0%	16,3%	11,4%	11,8%
% Attendance vs T/O	92,8%	100,3%	102,5%	101,6%	95,0%	100,6%	100,6%	95,6%	96,6%	93,1%	102,4%	104,5%	103,1%
HIRINGS	6	4	0	0	9	8	1	4	0	10	1	4	
QUITS	7	4	12	2	5	5	8	1	6	9	13	7	
Month	Jan	Feb	March	April	May	June							
Monthly Production													
Daily Prod. Average													
Prod. Days in Month													
Lines													
Total Employees													

L1-34	
L2-55	145
L3-56	
TODAY	In Lines

Figura 1.5 H/C

Attendance by Department					
Departments	Head count			%	%
	System	Absents	Atendance	attend	Absents
Production	249	36	213	86%	14%
SCM	20	4	16	80%	20%
QA	43	5	38	88%	12%
BM	13	0	13	100%	0%
ADMIN	14	1	13	93%	7%
Total	339	46	293	86%	14%

Employees by OutSourcing							
Departments	Depart	%	OP.	IND	Staff	TOT	%
Korean Staff	8	2%	61	93	40	194	52%
New Optix Mx	186	50%					
BC Trabajo	60	16%	131	49	0	180	48%
SEAP	62	17%					
WORKLINE	58	16%					
Total	374	100,0%	192	142	40	374	100%
			374				

Attendance Ratio: BY OUTSOURCING					
Departments	Head count			%	%
	System	Absents	Atendance	Attend	Absents
NewOptix	194	22	172	89%	11%
BC Trabajo	60	9	51	85%	15%
SEAP	62	10	52	84%	16%
WORKLINE	58	5	53	91%	9%
Total	374	46	328	88%	12%

3. Metodología.

Capítulo 3.

3.1 Diseño de la Investigación.

En nuestra presente investigación se utilizó la observación de dos grupos de personal, en el primer grupo (A) se refiere a los empleados con experiencia y tiempo en la empresa, el segundo grupo (B) se refiere a los empleados sin experiencia con un tiempo de antigüedad menor a 1 mes. Observando que el grupo B en el tiempo que duro la observación termino el 50% del grupo al concluir, mientras que el grupo A fue un 90% el que concluyo, además de que el grupo B tuvo un mayor número de errores en los procesos.

3.2 Muestra

De acuerdo al departamento de RH la empresa New Optix MX, cuenta con un total de 350 empleados activos, de las cuales 200 empleados son directos de planta y 150 corresponden a Outsourcing, se tomó el 10% de cada nomina para nuestra muestra, utilizamos un listado para poder seleccionar aleatoriamente a la cantidad de empleados que fueron parte de la muestra

3.2 Resultados de la Investigación.

Gracias a la utilización del método de investigación denominado focus group, asimismo el de la observación, Se pidió laborar la mitad de una línea de producción con personal con una antigüedad que no excediera de 1.5 meses

dentro de la empresa, y otra línea de producción con personal con una antigüedad por encima de los tres o 4 meses, tuvimos un mayor número de errores en la línea donde los empleados eran nuevos por lo contrario con la línea donde se encontraba el personal con antigüedad y experimentado era muy bajo el número de errores, teniendo así una diferencia porcentual basada en la producción del 12.5 en errores contra un .12 error, respectivamente lo que traducido a utilidad de la empresa, al existir esa cantidad de errores se retrasa el trabajo, en la empresa se trabaja por metas diarias, reducen las metas, se retrabaja el material incluso en ocasiones el material se daña tanto que queda inservible, hay que pagar tiempo extra, no se cumple con la exigencia del cliente, riesgos de accidentes laborales, se pide que el transporte arribe a la empresa más tarde debido al tiempo extra lo que incomoda al personal que busca salir a la hora normal, es necesario otorgar un pequeño refrigerio para quienes se quedan horas extra, pago extra de servicio de energía eléctrica, riesgo de accidentes de trayecto. Esos son los principales contras de la rotación del personal excesiva como el reclutamiento constante y excesivo en la empresa.

4 Conclusión:

En conclusión, podemos encontrar que es más conveniente la inversión en un plan de capacitación y retención del personal ya dentro de la empresa, fomentando así la estabilidad laboral, creando con esto mayor cuidado en el manejo de los materiales en las áreas, mayor productividad, eficiencia, eficacia, mejorando con ello las utilidades de la compañía y el aspecto financiero.

5 Bibliografía.

<https://www.gestiopolis.com/que-es-el-indice-de-rotacion-de-personal-y-como-se-calcula/>

<http://www.stps.gob.mx/gobmx/estadisticas/>

<https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/7770/Antiguedad-en-el-Empleo-y-Rotacion-Laboral-en-America-Latina.pdf?sequence=1>

<https://www.queretaro-dale-carnegie.com/blog/17-estadisticas-que-revelan-el-sorprendente-precio-de-la-alta-rotacion-de-empleados>

<http://www.eltiempo.com/economia/sectores/impacto-de-la-rotacion-de-personal-en-las-empresas-46479>

<http://blogderecursoshumanos.es/sabes-como-usar-el-indice-de-rotacion-de-personal-en-tu-empresa/>

<https://es.slideshare.net/Victor1959/rotacion-de-personal-21070843>

<http://eprints.uanl.mx/1718/1/1020154556.PDF>

<http://148.204.210.201/tesis/205.pdf>

<http://148.206.53.84/tesiuami/UAMI13478.pdf>

http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/15_PF601_Satisfacci_n_Laboral_y_Rotaci_n_de_Personal.pdf