

Propuesta para reducir la rotación de personal

by Juan López - viernes, marzo 11, 2011

https://vinculando.org/empresas/propuesta_para_reducir_el_indice_de_rotacion_de_personal.html



Las personas en el mundo laboral se encuentran en constante movimiento, ya sea dentro de la misma empresa o con movimientos de entrada y salida de la organización. Los segundos movimientos (de entrada y salida de la organización) son los que se **conocen como rotación de personal**.

Definición de rotación de personal:

La "Rotación de personal es la proporción de empleados que sale de una compañía en determinado periodo, por lo general de un año." [1] "La rotación de personal puede definirse como: el número de trabajadores que salen y entran, en relación con el total de una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puesto." [2]

Todas las definiciones coinciden en lo fundamental, solo cambian algunas palabras, pero finalmente el significado y enfoque es prácticamente el mismo. Aquí se presenta nuestra propia definición de rotación de personal: *es la cantidad de personas que ingresan y egresan a la organización en un periodo de tiempo, normalmente expresado a través de un índice.*

Los recursos humanos son sin duda [el elemento principal de toda organización](#), es por ello que en todo

momento se están ejerciendo esfuerzos dirigidos a su coordinación, mantenimiento, mejoramiento y desarrollo, que ayuden a alcanzar eficientemente las metas organizacionales, todo esto liderado primordialmente por el departamento de RH. Sin embargo, ¿cómo poder trabajar sobre una plantilla laboral que constantemente sufre de cambios (altas y bajas)?, es decir, sin estabilidad laboral y que padece de un índice de rotación de personal muy elevado. No hay duda, bajo este contexto, que todos los esfuerzos que se lleven a cabo estarán siendo cultivados en terrenos infértiles, ya que las condiciones anteriormente mencionadas imposibilitan la continuidad de cualquier programa, sistema o filosofía que se desee implementar.

En toda empresa debe esperarse un cierto grado de rotación de personal que es saludable para la organización, pero suele ser costoso y por lo tanto los empresarios están interesados en mantenerla en un nivel bajo. En el momento en que se evidencian problemas en la estabilidad laboral que afectan el ejercicio diario, es imprescindible indagar las causas de dichos elevados niveles. Usualmente atrás de una alta rotación laboral se ocultan problemas con el liderazgo, la motivación, la satisfacción laboral, el trabajo en equipo, entre otros.

Causas de la rotación de personal

La rotación de personal tiene diversas causas. "Podríamos ante todo dividir las causas de rotación forzosa (por muerte, por jubilación, por incapacidad permanente, por enfermedad) y causas de rotación voluntaria (por renuncia del trabajador, por despido, por mala selección, por razones personales o familiares, por inestabilidad natural)".[3] Es importante distinguir ambas.

En el caso específico de nuestro estudio, la empresa antes de iniciar la investigación, se encontraba en la siguiente situación: plantilla laboral promedio de 251 colaboradores. Un índice de rotación de personal alrededor del 100%, lo que representaba 1 baja cada 1.5 días, o en otras palabras 20 bajas cada 30 días (es decir al mes).

Cálculo del índice de rotación de personal

Para dicho cálculo se utilizó la siguiente fórmula:

"Índice de rotación de personal:
Número de bajas en el año - bajas inevitables X 100
Promedio de personas que trabajan durante el año en la empresa"[4]

Teniendo en cuenta que el número de bajas en el último año, asciende a 249, menos 5 bajas inevitables (4 jubilaciones y un fallecimiento), y que el promedio de personas que trabajan durante el año en la empresa es de 251, la fórmula queda de la siguiente manera:

Los estudiosos ponderan a la rotación de personal como uno de los factores que provocan problemas de productividad. Se ha concluido que el reemplazo de un empleado consume mucho tiempo y dinero.

Examinando y analizando los resultados de ambos cuestionarios, de la información estadística, de lo observado por nosotros estamos en la correcta posición para exponer las siguientes ideas que en su conjunto permiten entender claramente el porqué la entidad tiene un índice de rotación de personal tan elevado, del 97 %,

- El impacto de la rotación de personal ya ha sido notado por los jefes de departamento y a pesar de que desconocen el impacto económico, están consientes de la necesidad de su disminución.
- Gran parte de [los trabajadores no están adecuadamente motivados y satisfechos](#). A la vez existen niveles de desmotivación e insatisfacción, que resultan inquietantes. Más de la mitad de los empleados no tienen niveles de ánimo apropiados, es decir carecen de la de motivación necesaria que les permita desarrollarse al máximo.
- Basándonos en la teoría de motivación higiene de Herzberg, donde se diferencian factores motivadores (que aumentan o disminuyen la motivación y satisfacen) y factores de higiene (que aumentan o disminuyen la desmotivación y la insatisfacción) tenemos que en nuestro caso, los factores motivadores de la plantilla laboral son los siguientes: instalaciones, compañerismo, trato con la gente, actividades, cercanía, aprendizaje constante, trabajo seguro, prestaciones. Y los factores de higiene son: carga excesiva de trabajo, actitud de los jefes, impuntualidad de propinas, la comida del comedor, sueldo bajo, falta de recursos materiales, actitud del personal, conflictos interdepartamentales.
- Los planes de los empleados no son los de dejar la empresa en el corto plazo, por lo que los factores anteriormente expuestos afectan negativamente empujándolos a dejar la organización o a un bajo desempeño.
- La mayoría de las personas que laboran en la empresa no perciben un trato humano por parte de sus superiores, afectando claramente su estado de ánimo; esto no significa que no sea un trato adecuado; sin embargo vivimos en un mundo donde las verdades individuales son derivadas de las percepciones personales, y se debe trabajar en cambiar dicha apreciación.
- El impacto económico asciende a aproximadamente \$ 2,800,000.00 pesos anuales.

"Varios expertos explicaron que una alta rotación de personal implica para las empresas estar constantemente en la búsqueda para llenar esas vacantes, lo que eleva los costos en nómina, por lo que muchas optan por reinstalar y reubicar personal en otras áreas del negocio por el mismo salario, para evitar un mayor impacto".[5]

Costos de la rotación de personal

Los costos por la rotación del personal pueden ser divididos en primarios (reclutamiento y selección, registro y documentación, integración y capacitación, proceso de baja y alta de los colaboradores) y secundarios (productividad, problemas de actitud, horas extras, pérdida de clientes, entre otros). En el primer caso son fácilmente medibles por ser cuantitativos, pero los segundos son más complicados de cuantificar y muchas empresas los pasan por alto.

El problema de los costos por rotación es que muchos son ocultos, y a primera vista no se logran notar. [El alto nivel de desempleo que existe en nuestros días](#) hace pensar a los dueños de las empresas o

empleadores que si una persona se va no representa mayor problema encontrar a alguien que lo reemplace, pero no le están dando el valor a lo que ya invirtió la empresa.

Como ya se mencionó anteriormente, es completamente normal y hasta saludable que en las empresas haya ciertos niveles de rotación de personal que permitan la entrada de gente nueva con ideas novedosas, pero dichos niveles deben de estar controlados, debido a los costos e inconvenientes que acarrear. Esta entidad sufría de un índice de rotación de personal fuera de proporciones normales que provocaba erogaciones innecesarias y fuertes problemas organizacionales. Este escenario tiene un sin fin de repercusiones: provoca que un importante sector del personal desee buscar un nuevo empleo y en otro tanto afecta su rendimiento laboral estimulándolos a incidir en retardos, inasistencias, permisos, bajo desempeño, conflictos, entre otras; llevando a lo empresa a tomar la decisión de interrumpir la relación de trabajo. En pocas palabras el exceso en el índice de rotación de personal estaba siendo causado porque los trabajadores no habían podido encontrar en su empleo dentro de la empresa la motivación requerida para comprometerse a tal grado que pueda crearse un vínculo fuerte entre el empleado y la organización.

En consecuencia, la reducción del índice de rotación de personal puede simbolizar un enorme ahorro para las organizaciones, tanto desde el punto de vista financiero al lograr desaparecer o reducir los costos generados por la alta rotación, como desde el punto de vista productivo al tener una mejor integración del personal. Y por supuesto esta reducción también trae beneficios para la sociedad, ya que ocasiona mayor estabilidad y seguridad laboral lo que se ve reflejado de manera positiva en el círculo familiar de cada uno de los trabajadores.

Propuesta para reducir el índice de rotación de personal

1. Diseñar un **programa de inducción**.
2. Diseñar un sistema de **Evaluación de méritos**.
3. Lograr que **la Misión y la Visión** sea conocida, aceptada y sentida como propia por parte de los trabajadores.
4. Implementar un **Sistema de valores**.
5. Asegurar que departamentos cuenten a tiempo con **los recursos materiales** que utilizan pagando en tiempo y forma a los proveedores.
6. Cultivar una **cultura del cliente interno**.
7. Cultivar una **cultura de sinergia**.
8. **Mejorar el comedor y la comida de empleados**, La idea es que sea un lugar agradable, cómodo, y placentero.
9. Modificar el **sistema retributivo**. Los sueldos comparados con los de la región, no son malos, inclusive se encuentran en la media de la región. 1. Que el pago de la propinas se haga de manera puntual, y 2. establecer un sistema de premios basado en dos enfoques:
 - a. Premiar por objetivos departamentales alcanzados (premiar trabajo en equipo).
 - b. Premiar el desempeño individual

Finalmente con esta propuesta no se intenta aumentar el nivel retributivo, sino se trata de adaptar la manera de pagar a de tal forma que sea motivadora y satisfactoria para los trabajadores.

10. **Capacitación** constante a todo el personal directivo **sobre liderazgo situacional, manejo de**

conflictos y trabajo en equipo.

11. Capacitación sobre **administración del tiempo**.
12. Organización de **torneos deportivos internos**.
13. Elaborar un **reglamento** con la participación de toda la plantilla laboral.
14. Crear un **buzón de sugerencias y quejas para empleados**.
15. Diseñar **planes de carrera**.
16. **Dotar a los trabajadores de empowerment** (apoderamiento) (*consultar teoría de las necesidades de McClelland*)
17. Mejorar el **organigrama** para que realmente marque de forma muy clara las líneas de autoridad y los canales de comunicación, adecuadas e idóneas para la entidad.
18. Implantar un **esquema de contratación** que brinde seguridad para los empleados.
19. **Optimizar el proceso de selección**.
20. Elaboración, uso y actualización constante de un **inventario de RH**.

A continuación se muestra una tabla donde se expone en la primer columna los factores identificados que provocan insatisfacción y desmotivación en el personal y así como los factores que tienen la potencialidad de influir en la motivación de los trabajadores, y en la segunda se exhibe la o las propuestas que influyen en cada uno de los factores, muchas de ellas tienen un círculo de influencia de varios factores (no por ello son más importantes que las que influyen en menos). Esto para justificar su implementación.

Factores identificados	Número(s) de la(s) propuesta(s)
Carga de trabajo.	1, 7, 11, 16, 19
Actitud de los jefes.	4, 10, 12, 13, 14, 16
Impuntualidad de propinas.	6, 9
Comida del comedor.	6, 8
Conflictos interdepartamentales.	4, 6, 7, 9, 10, 13, 14, 17
Falta de recursos materiales.	5, 6
Sueldo.	2, 6, 9, 20,
Instalaciones.	6, 8
Compañerismo.	3, 4, 6, 7, 9, 12
Trato con la gente.	4, 6, 7, 12
Actividades del puesto.	10, 14, 16, 19
Aprendizaje constante y capacitación.	1, 10, 11, 15, 16
Trabajo seguro.	15, 18, 20
Prestaciones.	2, 9, 15, 20

La inversión aproximada de la implementación de dichas medidas asciende a \$67,500 pesos. Que en comparación de los costos generados por la rotación del personal es sumamente baja.

Resultados de la implementación de la propuesta

Después de aplicar la propuesta aquí planteada durante un lapso de seis meses, se observó el siguiente resultado: *el índice de rotación de personal, después de estos seis meses de implementación, se redujo a solo un 47%*. Por lo que, aunque todavía se encuentra ligeramente por encima de los índices normales, la

disminución observada ha sido muy significativa. Por ende se espera estar alcanzando índices normales para el giro turístico (entre 15% y 25%) en aproximadamente 12 meses.

Conclusión

Es ineludible terminar con las conclusiones generales a las que se llegó en el presente trabajo:

- La rotación de personal elevada es un peligro apremiante para cualquier empresa tanto por los enormes costos económicos, como por los negativos efectos que genera.
- Las evidencias muestran que en este caso, sí existe correlación entre la motivación del personal del y su elevado índice de rotación de personal.
- La motivación es una herramienta eficiente para la administración de RH, y una llave a la solución de diversos problemas, el utilizarla asertivamente beneficiará a la organización, a sus empleados y a la sociedad en general.

El capital humano es quien realmente está en el campo de batalla día a día, generando ideas, produciendo bienes y servicios, cerrando negocios y contratos, y logrando satisfacer las necesidades que demanda la sociedad. Sus competencias, su conducta, y actitudes son la clave para el éxito empresarial. Los beneficios provocados por el trabajo en equipo de la organización como un todo, no sería posible mientras no se tengan colaboradores comprometidos con la empresa, compromiso que sólo tendrá lugar en la medida que se consiga la correcta coordinación e integración del Recurso Humano. Lo que a su vez solo es factible con un nivel de rotación de personal bajo que refleje seguridad y confianza en la empresa por parte de los empleados, siendo este último una consecuencia de la motivación y satisfacción laboral que tengan la plantilla de trabajo.

Notas:

- [1] Davis K., Newstron W. Comportamiento Humano en el trabajo. Editorial Mc Graw Hill. Undécima edición. Año 2002. Página 253.
- [2] Reyes Ponce, A. Administración de personal primera parte. Editorial LIMUSA.. Año1976. Pág 163
- [3] Reyes Ponce, A. Administración de personal primera parte. Editorial LIMUSA.. Año1976. México. Pagina.163.
- [4] Arias Galicia, Víctor Heredia F. Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño. Editorial Trillas.2006. México. Página 703.
- [5] Pedrero, Fernando. El Universal. México Miércoles 14 de junio de 2006.

Foto de [Ace Bonita](#) vía Flickr