

Unidad 6

- Provisión de recursos humanos

“La rotación de personal no es una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o el exterior de la organización, que condicionan la actitud y el comportamiento del personal.

Por tanto, es una variable dependiente de los fenómenos internos o externos de la organización”.

Los procesos de provisión se hallan relacionados con el suministro de personas a la organización. Estos procesos responden por los insumos humanos e implican todas las actividades relacionadas con investigación de mercado, reclutamiento y selección de personas, así como su integración a las tareas organizacionales. Los procesos de aprovisionamiento representan la puerta de entrada de las personas en el sistema organizacional. Se trata de abastecer la organización con los talentos humanos necesarios para su funcionamiento.

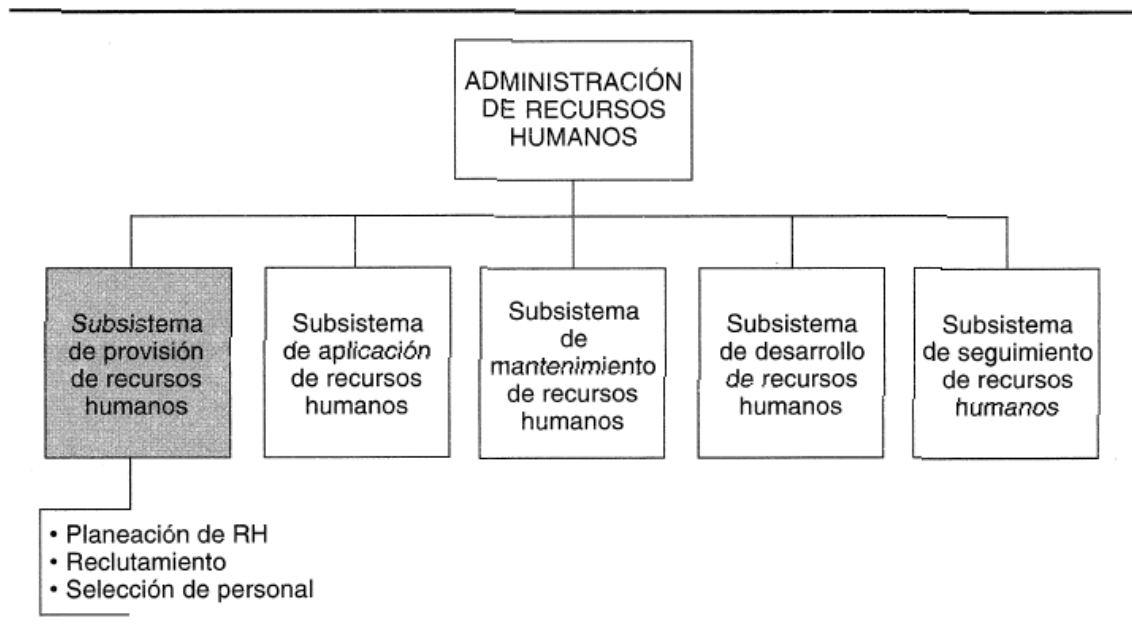


Figura 11.1 Subsistema de provisión o suministro de recursos humanos.

Para comprender cómo funcionan los procesos de provisión, debemos entender cómo funciona el ambiente en que está inmersa la organización y cómo ésta localiza y busca a las personas para introducirlas en su sistema.

EL AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Toda organización opera junto con otras organizaciones en el ambiente, del cual recibe informaciones y datos para la toma de decisiones (investigación de mercados, búsqueda de proveedores, coyuntura económica, pedidos de clientes, etc.), insumos

necesarios para su operación (entrada de recursos materiales, materias primas, máquinas, equipos, materiales, etc.), entrada de recursos financieros (créditos, financiamiento, ingresos de facturación por ventas, etc.), entrada de recursos humanos, restricciones impuestas por el ambiente (legislación sobre sus operaciones, creación de impuestos, limitaciones legales sobre los precios, etc.), en tanto que pone en este ambiente los resultados provenientes de sus operaciones (productos o servicios), los residuos de dichas operaciones (residuos de materias primas, máquinas y equipos obsoletos que deben venderse, contaminación resultante de las operaciones, humo, desperdicios, gases, basuras, etc.), los resultados provenientes de la aplicación específica de recursos financieros (utilidades, reparto de dividendos, bonificaciones, pago de intereses bancarios, etc.), los resultados específicos de la aplicación de recursos mercadológicos (ventas, promoción, campañas publicitarias, imagen corporativa, distribución de los productos o servicios a los clientes, etc.), además de cierta cantidad de personas que se desvinculan de la organización.

De todos estos aspectos del ambiente, nos interesa el hecho de que los recursos humanos ingresan en el sistema y salen de él, generando una dinámica especial que estudiaremos más adelante.

Mercado de recursos humanos y mercado laboral La palabra mercado implica varios significados:

- Lugar donde se efectuaban antiguamente los intercambios de mercancías y, por tanto, el local donde se reunían vendedores y compradores.
- "Espacio económico" donde se realizan intercambios de bienes y servicios elaborados y ofrecidos por los productores, y demandados por los compradores.
- Área geográfica o territorial en que convergen oferta y demanda para establecer un precio común.

El concepto de mercado presenta tres aspectos importantes:

a. Dimensión de espacial. Todo mercado se caracteriza por un área física, geográfica o territorial. Localidades diferentes tienen mercados distintos. El mercado laboral de las regiones de un país es diferente del que existe en las ciudades capitales. El espacio es uno de los elementos importantes del mercado.

b. Dimensión temporal. Todo mercado depende de la época. En épocas diferentes, un mismo mercado puede presentar características distintas: el mercado laboral en el último trimestre de cada año aumenta y tiene otras características respecto del primer trimestre. El tiempo es otro de los elementos importantes del mercado.

c. Dimensión de oferta y demanda. Todo mercado se caracteriza por la oferta y la disponibilidad de algo y, al mismo tiempo, por la demanda y la búsqueda de algo. Si la oferta es mayor que la demanda, el producto o servicio es fácil de

obtener y se presenta competencia entre los vendedores o entre quienes ofrecen ese producto o servicio. Si la demanda es mayor que la oferta, entonces la situación se invierte, y el producto o servicio se constituye en algo de difícil adquirir; en este caso, se presenta competencia entre los compradores o entre quienes necesitan ese producto o servicio.

En términos de suministro de recursos humanos, existen dos tipos de mercados diferentes aunque estrechamente entrelazados e interrelacionados: el mercado laboral y el mercado de recursos humanos.

Mercado laboral

El mercado laboral o mercado de empleo está conformado por las ofertas de trabajo o de empleo hechas por las organizaciones en determinado lugar y época. En esencia, lo definen las organizaciones y sus oportunidades de empleo. Cuanto mayor sea la cantidad de organizaciones en una región, mayor será el mercado laboral y su potencial de vacantes y oportunidades de empleo. El mercado laboral puede segmentarse por sectores de actividades o por categorías (empresas metalúrgicas, de plásticos, bancos y entidades financieras, etc.), o por tamaños (organizaciones grandes, medianas, pequeñas, microempresas, etc.) e incluso por regiones (Sao Paulo, Río de Janeiro, Belo Horizonte). Cada uno de estos segmentos tiene características propias.

Empleo significa utilización del trabajo humano. Es la situación de la persona que trabaja para una organización o para otra persona, a cambio de cierta remuneración. En economía, el término empleo designa el uso de los factores de producción: tierra y capital, además del trabajo. El conjunto de empleos representa el mercado laboral. Desempleo significa paro forzoso del segmento de la fuerza laboral que se halla sin empleo. El desempleo y el subempleo (empleo con remuneración muy baja y sin garantías laborales) se presentan principalmente en los países en desarrollo.

El mercado laboral se comporta en términos de oferta y demanda, es decir, disponibilidad de empleos y demanda de empleos, respectivamente. La figura 111.2 muestra un continuum entre dos situaciones extremas: una de oferta de empleos (vacantes ofrecidas) y otra de demanda de empleos (vacantes buscadas). La posición central corresponde a una puntuación de equilibrio entre las dos fuerzas del mercado.

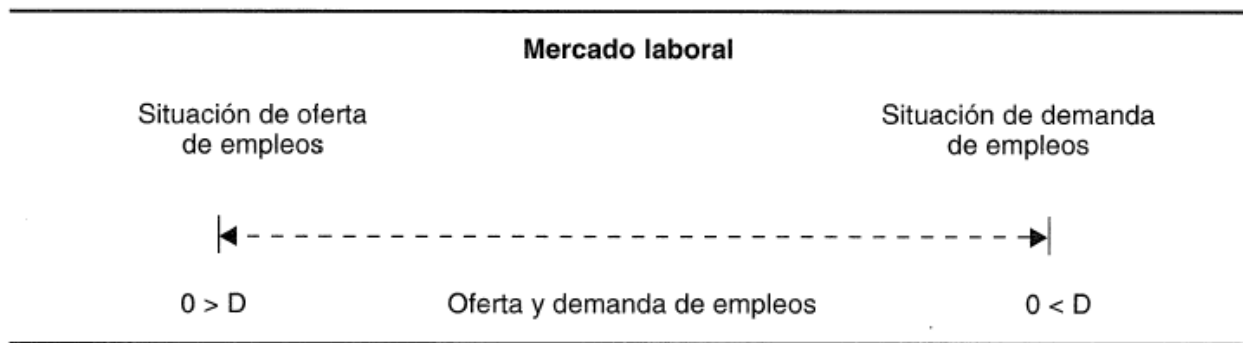


Figura 111.2 Las situaciones del mercado laboral.

Como puntos de referencia, se presentan a continuación las tres posibles situaciones del mercado laboral:

1. Oferta mayor que la demanda. Situación en que abunda la disponibilidad de empleo: las ofertas de empleo de las organizaciones exceden al número de candidatos para satisfacerlas. Esta situación causa las siguientes consecuencias a las organizaciones:

a. Elevadas inversiones en reclutamiento, de lo cual resulta una cantidad insuficiente de candidatos, o por debajo del estándar de calidad deseado.

b. Criterios de selección más flexibles y menos rigurosos para compensar la escasez de candidatos.

c. Elevadas inversiones en capacitación de personal para compensar la falta de preparación de los candidatos.

d. Ofertas salariales más seductoras para atraer más candidatos, lo cual distorsiona la política salarial de las organizaciones.

e. Cuantiosas inversiones en beneficios sociales, tanto para atraer candidatos como para conservar el personal existente, ya que cualquier sustitución se demora y es arriesgada.

f. Énfasis en el reclutamiento interno como medio de mantener el personal y dinamizar los planes de carreras.

g. Fuerte competencia entre las organizaciones que disputan el mismo mercado de recursos humanos.

h. Los recursos humanos se convierten en un recurso difícil y escaso, que merece atención especial.

La situación de oferta de empleos ocasiona ciertas consecuencias para los candidatos:

a. Exceso de vacantes y oportunidades de empleo en el mercado laboral.

b. Los candidatos seleccionan las organizaciones que les ofrezcan mejores cargos, oportunidades, salarios y beneficios sociales.

c. Las personas se arriesgan a salir de sus organizaciones para probar oportunidades mejores en el mercado laboral, aumentando la rotación de personal.

d. Al mismo tiempo, las personas se sienten dueñas de la situación y comienzan

a pedir reivindicaciones salariales y mejores beneficios sociales, se vuelven indisciplinadas, faltan al trabajo y llegan retrasadas; aumenta el ausentismo.

2. Oferta igual a la demanda. Situación de relativo equilibrio entre el volumen de ofertas de empleo y el volumen de candidatos para satisfacerlas.

3. Oferta menor que la demanda. Situación en que las ofertas de empleo hechas por las organizaciones son pocas; hay escasez de ofertas de empleo y exceso de candidatos para satisfacerlas. Esta situación ocasiona las siguientes consecuencias para las organizaciones:

a. Bajas inversiones en reclutamiento, debido al gran volumen de candidatos que buscan a las organizaciones.

b. Criterios de selección más rígidos y rigurosos para aprovechar mejor la abundancia de candidatos.

c. Muy bajas inversiones en capacitación, ya que la organización puede aprovechar los candidatos ya capacitados y con bastante experiencia previa.

d. Las organizaciones pueden hacer ofertas salariales por debajo de su propia política salarial, ya que los candidatos están dispuestos a aceptarlas.

e. Muy bajas inversiones en beneficios sociales, ya que no hay necesidad de mecanismos de retención de personal.

Énfasis en el reclutamiento externo como medio para mejorar el potencial humano; se sustituyen empleados por candidatos de mejor calificación.

h. Los recursos humanos se vuelven un recurso abundante y fácil de conseguir; no requieren atención especial.

Esta situación de demanda de empleos también ocasiona las siguientes consecuencias para los candidatos:

a. Escasez de vacantes y oportunidades de empleo en el mercado laboral.

b. Los candidatos compiten entre sí para conseguir las pocas vacantes que surgen, ya sea presentando propuestas de salarios más bajos u ofreciéndose como candidatos a cargos inferiores a su calificación profesional.

c. Las personas buscan afianzarse en las organizaciones por temor de aumentar las filas de candidatos desempleados.

d. Al mismo tiempo, las personas prefieren no crear dificultades en sus organizaciones ni dar pie para posibles despidos, se vuelven más disciplinadas y procuran no faltar al trabajo ni atrasarse en él.

Al visualizar el ambiente organizacional a través del mercado laboral, estamos focalizando las organizaciones y sus vacantes y oportunidades ofrecidas. En plena era de la información, experimentamos fuertes e incesantes cambios en el escenario del mercado laboral en todo el mundo.

No hay competencia entre las organizaciones en cuanto al mercado de recursos humanos.

Situación de oferta	Situación de demanda
<ul style="list-style-type: none"> • Excesiva cantidad de ofertas de vacantes • Competencia entre las empresas para conseguir candidatos • Aumento de inversiones en reclutamiento • Reducción de exigencias a los candidatos y moderación del proceso selectivo • Aumento de inversiones en capacitación • Énfasis en el reclutamiento interno • Desarrollo de políticas de retención del personal (conservación del capital humano) • Orientación hacia las personas y su bienestar • Aumento de las inversiones en beneficios sociales 	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad insuficiente de ofertas de vacantes • Poca competencia entre las empresas • Reducción de inversiones en reclutamiento • Aumento de exigencias a los candidatos y mayor rigor en el proceso selectivo • Reducción de inversiones en capacitación • Énfasis en el reclutamiento externo • Desarrollo de políticas de sustitución de personal (mejoramiento del capital humano) • Orientación hacia el trabajo y la eficiencia • Reducción o congelamiento de las inversiones en beneficios sociales

Figura 111.3 Comportamiento de las organizaciones en función del mercado laboral.

En los últimos años el mercado laboral brasileño experimentó una fuerte contracción en el empleo. Los sectores más afectados fueron la industria, la banca y la construcción civil, donde se perdió más de un millón de empleos, equivalente a la reducción de 30% de la fuerza laboral empleada. En cambio, la producción de estos sectores aumentó de modo sustancial, gracias a las nuevas tecnologías y los nuevos procesos de trabajo. Se produjo más con menos personas. En el mismo periodo, aumentó la oferta de empleo del sector de servicios y provocó una fuerte migración de empleados de las industrias hacia el empleo terciario.

En tanto el empleo industrial desciende de manera gradual, el terciario aumenta, pero no puede captar la totalidad de los desempleados. Ésta es una de las tendencias surgidas en la era de la información. La otra tendencia es la sofisticación paulatina del empleo: el trabajo industrial es cada vez más cerebral e intelectual, y cada vez menos muscular, gracias a la llegada de la tecnología informática. Las empresas automatizan cada vez más sus procesos de trabajo.

La tercera tendencia de la era de la información reside en el conocimiento: el capital financiero está dejando de ser el recurso más importante para ceder su lugar al conocimiento. Aunque el capital financiero todavía es importante, es mucho más importante el conocimiento de cómo invertirlo con seguridad para que sea rentable. La cuarta tendencia de la era de la informática es la globalización, ya sea del conocimiento o de la economía. El mundo está convirtiéndose en una verdadera aldea global, ante lo

cual el mercado laboral deja de ser local y regional, y se globaliza cada vez más.

Existe otra manera de focalizar el ambiente organizacional y estudiar el otro lado de la moneda: el mercado de recursos humanos.

1. Gran reducción del empleo industrial

a. Mayor producción industrial con menos personas, gracias a la utilización de nuevas tecnologías y procesos.

b. Oferta de empleo en expansión en el sector de servicios. c. Migración del empleo industrial hacia el empleo terciario.

2. Sofisticación gradual del empleo:

a. El trabajo industrial es cada vez más intelectual y menos muscular.

b. Advenimiento de la tecnología informática a la industria. c. Mayor automatización de los procesos industriales.

3. El conocimiento como recurso más importante:

a. El capital financiero es importante, pero es mucho más importante el conocimiento de cómo invertirlo y hacerlo rentable.

b. El conocimiento es novedad, innovación, creatividad, y la piedra angular del cambio.

4. Tendencia creciente a la globalización:

a. Globalización de la economía y creación de la aldea global.

b. Globalización del mercado laboral: cada vez más mundial y cada vez menos regional y local.

Figura 111.4 Tendencias: fuerte cambio en el mercado laboral del mundo. Mercado de recursos humanos

Está conformado por el conjunto de individuos aptos para el trabajo, en determinado lugar y época. En esencia, lo define el sector de población que está en condiciones de trabajar o está trabajando, es decir, el conjunto de personas empleadas (mercado de RH aplicado) o desempleadas (mercado de RH disponible) y aptas para trabajar. Por consiguiente, el mercado de recursos humanos está conformado por candidatos reales y potenciales para oportunidades de empleo; son candidatos reales cuando están buscando alguna oportunidad, estén empleados o no, y son candidatos potenciales cuando --aunque no estén buscando empleo-- están en condiciones de desempeñarlo a satisfacción.

Por su amplitud y complejidad, el mercado de recursos humanos puede segmentarse por grados de especialización (mercado de ingenieros, médicos, abogados, técnicos, directores, gerentes, supervisores, secretarias, digitadoras, obreros especializados, obreros calificados, obreros no

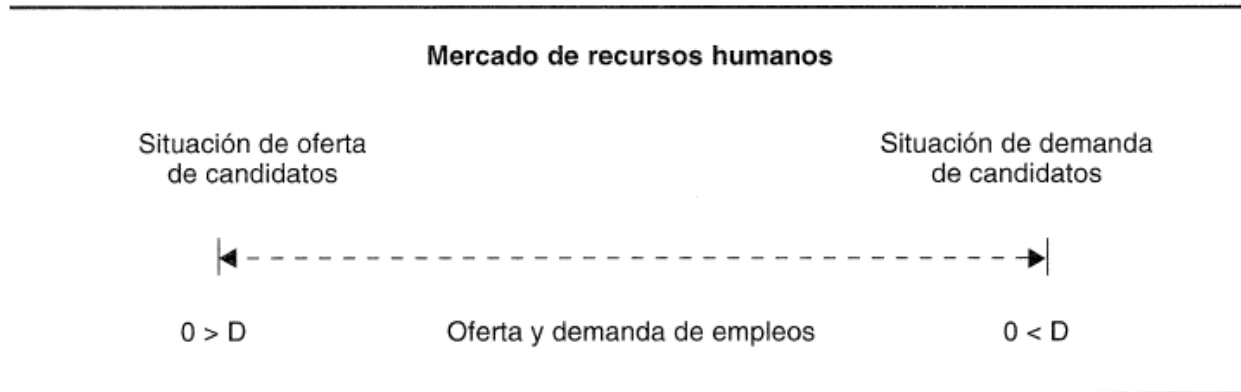


Figura 111.5 Situaciones del mercado de recursos humanos.

calificados, etc.) o por regiones (São Paulo, Río de Janeiro, Belo Horizonte, etc.). El segmento de obreros no calificados suele llamarse mercado de mano de obra, el cual es un segmento del mercado de recursos humanos conformado por personas no calificadas, personas sin experiencia previa y sin instrucción básica.

Situación de oferta	Situación de demanda
<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad excesiva de candidatos • Competencia entre candidatos para obtener empleo • Reducción de las pretensiones salariales • Dificultad extrema para conseguir empleo • Temor de perder el empleo actual y mayor apego a la compañía • Baja incidencia en los problemas de ausentismo • El candidato acepta cualquier oportunidad • Orientación hacia la supervivencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad insuficiente de candidatos • Falta de competencia entre candidatos • Elevación de pretensiones salariales • Mucha facilidad para conseguir empleo • Disposición para dejar el empleo actual y menor apego a la compañía • Alta incidencia en los problemas de ausentismo • El candidato elige entre múltiples oportunidades • Orientación hacia el mejoramiento y el desarrollo

Figura 111.6 Comportamiento de las personas en las dos situaciones extremas del mercado de recursos humanos.

En teoría, el mercado de recursos humanos actúa como un espejo del mercado laboral: cuando uno está en oferta, el otro está en demanda, y viceversa. Por esto, dejamos de detallar las características del mercado de recursos humanos en oferta y en demanda. La oferta de un mercado corresponde a la demanda de otro, y viceversa. Es decir, los dos son sistemas en constante interrelación: la salida (output) de uno es la entrada (input) del otro, y viceversa. Hay un intercambio continuo entre el mercado de

recursos humanos y el mercado laboral. Los dos interactúan entre sí y están bajo influencia mutua y continua, como indica la figura 111.7.

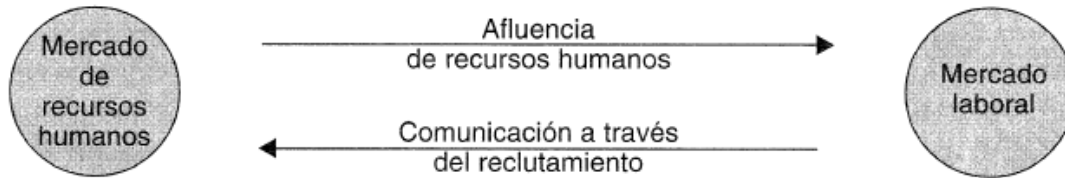


Figura III.7 Interacción continua entre el mercado de recursos humanos y el mercado laboral.

Figura 111.7 Interacción continua entre el mercado de recursos humanos y el mercado laboral.

Hasta cierto punto, el mercado de recursos humanos está parcial o totalmente contenido en el mercado laboral.

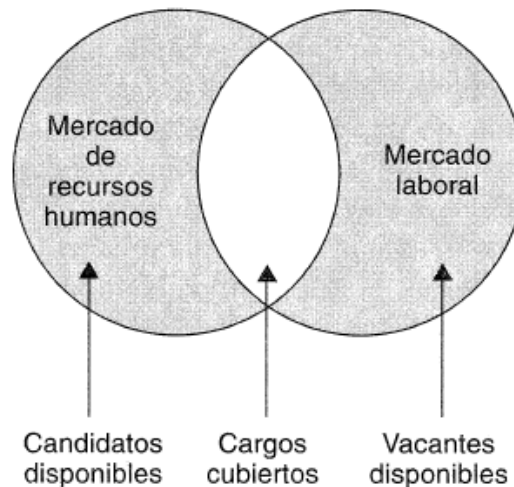


Figura 111.8 Relaciones entre mercado de recursos humanos y mercado laboral.

ROTACIÓN DE PERSONAL

Al descender de un macroenfoque (aspecto ambiental del mercado) a un microenfoque (aspecto organizacional), resulta importante destacar otros aspectos de la interacción organización-ambiente. Uno de los aspectos más importantes de la dinámica organizacional es la rotación de recursos humanos o turnover.

El término rotación de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella. En general, la rotación de personal se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros, y el promedio de trabajadores que pertenecen a la organización en cierto periodo. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales, con el fin de realizar comparaciones, elaborar diagnósticos, dictar disposiciones o establecer predicciones.

Como todo sistema abierto, la organización se caracteriza por el flujo incesante de recursos necesarios para desarrollar sus operaciones y generar resultados. Por una parte, la organización "importa" recursos y energía del ambiente (materias primas, equipos, máquinas, tecnología, dinero, financiación, pedidos de clientes, informaciones, personal, agua, energía eléctrica, etc.), los cuales son procesados y transformados dentro de la organización. Por otra parte, la organización "exporta" al ambiente los resultados de sus operaciones y de sus procesos de transformación (productos acabados o servicios, materiales usados, desechos, basura, equipos obsoletos que deben sustituirse, resultados operacionales, utilidades, entregas a clientes, informaciones, personal, contaminación, etc.). Entre los insumos que la organización "importa" del ambiente y los resultados que "exporta" a ese ambiente debe existir cierto equilibrio dinámico capaz de mantener las operaciones del proceso de transformación en niveles satisfactorios y controlados. Si los insumos son mayores que las salidas, la organización congestiona sus procesos de transformación y acumula el inventario de productos terminados. Por el contrario, si los insumos son mucho menores que las salidas, la organización no cuenta con recursos para operar las transformaciones y seguir produciendo resultados. Por consiguiente, la entrada y salida de recursos deben mantener entre sí mecanismos homeostáticos capaces de autorregularse, mediante comparaciones entre ellos, y garantizar un equilibrio dinámico y constante. Estos mecanismos de control se denominan retroacción o retroalimentación (feedback).

En la actualidad, uno de los problemas que preocupan a los ejecutivos

del área de recursos humanos de las organizaciones es precisamente el aumento de salidas o pérdidas de recursos humanos, situación que hace necesario compensarlas mediante el aumento de entradas. Es decir, los retiros de personal deben ser compensados con nuevas admisiones, a fin de mantener el nivel de recursos humanos en proporciones adecuadas para que opere el sistema.

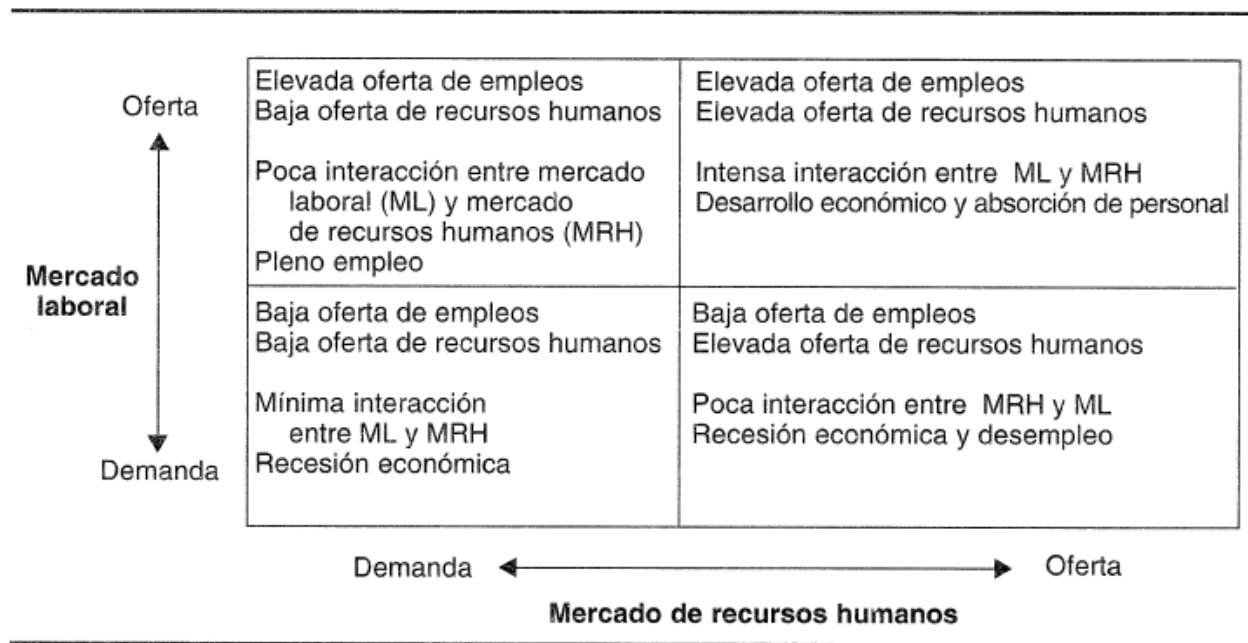


Figura 111.9 Interacción entre mercado laboral y mercado de recursos humanos.

Este flujo de entrada y salida de personal (véase la figura 111.10) se denomina rotación de personal o turnover. En toda organización saludable, es normal que se presente un pequeño volumen de entradas y salidas de recursos humanos, lo cual ocasiona una rotación vegetativa, de simple conservación del sistema.

La rotación de personal puede estar destinada a dotar al sistema con nuevos recursos (mayores entradas que salidas) para impulsar las operaciones y acrecentar los resultados o reducir el tamaño del sistema (mayores salidas que entradas) para disminuir las operaciones y reducir los resultados.

Sin embargo, a veces la rotación escapa del control de la organización, cuando el volumen de retiros por decisión de los empleados aumenta notablemente. Cuando el mercado laboral es competitivo y tiene intensa oferta, en general aumenta la rotación de personal.

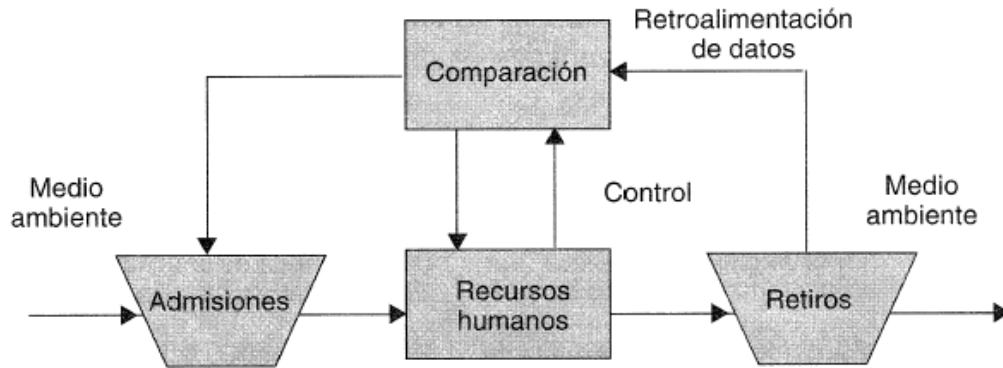


Figura 11.10 Rotación de personal.

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

Índice de rotación de personal

El cálculo del índice de rotación de personal se basa en la relación porcentual entre el volumen de entradas y salidas, y los recursos humanos disponibles en la organización durante cierto periodo.

1. En el cálculo del índice de rotación de personal' para efectos de la planeación de RH, se utiliza la ecuación

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{PE}$$

El índice de rotación de personal expresa un valor porcentual de empleados que circulan en la organización con relación al promedio de empleados. Por ejemplo, si el índice de rotación de personal es 3%, esto significa que la organización puede contar con sólo 97% de su fuerza laboral en ese periodo. Para poder contar con el 100%, la organización necesitaría planear un excedente de 3% de personal para compensar el flujo de recursos humanos.

2. Cuando se trata de analizar las pérdidas de personal y sus causas, en el cálculo del índice de rotación de personal no se consideran las admisiones (entradas), sino sólo las desvinculaciones, ya sea por iniciativa de la organización o de los empleados¹:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{D \times 100}{PE}$$

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

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

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{D \times 100}{\left(\frac{N_1 + N_2 + \dots + N_n}{a} \right)}$$

donde

D = desvinculaciones espontáneas que deben sustituirse;
 $N_1 + N_2 + \dots + N_n$ = sumatoria de los números de empleados al comienzo de cada mes
 a = número de meses del periodo

Este índice de rotación más específico sirve mejor a un análisis de las causas y los determinantes de las desvinculaciones voluntarias. La dificultad reside en que parece existir elevada correlación positiva entre las empresas excelentes y los bajos índices de rotación. Gran parte de las desvinculaciones voluntarias se deben a una deficiente política de personal.

Desde luego, en la práctica no se presenta un índice de rotación de personal igual a cero, ni sería conveniente, pues indicaría un estado de rigidez o parálisis total de la organización. Tampoco sería conveniente un índice de rotación de personal muy elevado, pues implicaría un estado de fluidez y entropía de la organización, que no

¹ Joseph C. Agustine, "Personnel Turnover", en Joseph J. Famularo (Org.), *Handbook of Modern Personnel Administration*, Nueva York, McGraw-Hill, 1972, p. 62.

podría fijar ni asimilar de manera adecuada sus recursos humanos. El índice de rotación ideal debe permitir a la organización retener al personal de buen rendimiento y reemplazar a los empleados que muestran en su desempeño distorsiones difíciles de corregir mediante un programa factible y económico. De este

Nombre de la sección	Personal actual		Admisiones		Desvinculaciones		% de admisiones		% de desvinculaciones		% de rotación	
	En el mes	Acumulado	En el mes	Acumulado	En el mes	Acumulado	En el mes	Acumulado	En el mes	Acumulado	En el mes	Acumulado
Sección A	68	73		25	2	21		34,2	2,9	28,8	1,4	31,5
Sección B	95	89		65	1	49		73,0	1,0	55,6	0,5	64,0
Sección C	25	28		28	1	25		71,4	4,0	89,2	2,0	94,6
Sección D	29	31		18		22		58,1		71,0		64,5
Sección E	5	6		5		8		83,3		133,3		108,3
Sección F	323	298	1	254	5	204	0,3	80,3	1,5	68,4	0,9	76,8
Sección G	116	118		80	3	59		67,8	2,5	50,0	1,2	58,9
Sección H	92	77		66		26		85,7		33,8		59,7
Total del departamento	753	720	1	541	12	414	1,3	74,0	1,6	57,5	0,8	65,8

Figura 11.11 Tabulación de la rotación de personal en un departamento.

modo, cada organización tendría su rotación ideal, puesto que ésta posibilitaría la potenciación máxima de la calidad de sus recursos humanos, sin afectar la cantidad de recursos disponibles. En realidad, no existe un número que defina el índice ideal de rotación, sino una situación específica en cada organización, en función de sus problemas y de la propia situación externa de mercado. Lo importante es la estabilidad del sistema, conseguida mediante autorregulaciones y correcciones constantes de las distorsiones que se presentan. La figura 11.12, tomada de una situación real, muestra las oscilaciones que ocurren con frecuencia en la empresa.

4. Cuando se trata de evaluar la rotación de personal por departamentos o secciones, tomados como subsistemas de un sistema mayor -la organización-, cada subsistema debe tener su propio cálculo del índice de rotación de personal, según la ecuación

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\frac{A + D}{2} + R + T}{PE} \times 100$$

donde:

A = personal admitido

D = personal desvinculado

R = recepción de personal por transferencia de otros subsistemas (departamentos o secciones)

T= tranferencias de personal hacia otros subsistemas (departamentos o secciones).

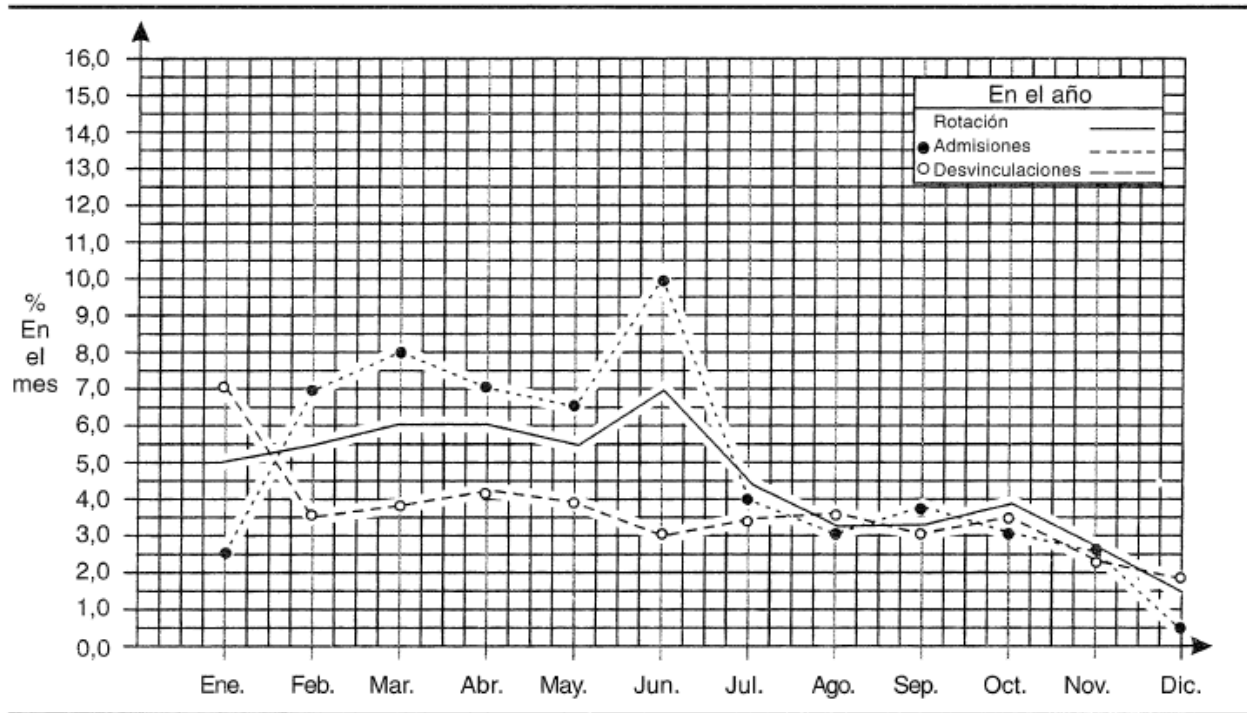


Figura III.12 Grafica de rotacion , administracion y desvinculación.

Este indice considera el flujo interno de personal en los diversos subsistema de la organización, y entre éstos.

Diagnostico de las causas de rotacion de personal

Como ocurre con todos los sistemas, la organizacion tiene uno ovarios objetivos por alcanzar. El sistema es eficaz en el medida en el que alcanza esos objetivos con un mínimo de recursos, esfuerzos y tiempo. Una de las principales dificultades que subyacen en la admisnitración de un sistema es medir y evaluar con exactitud su funcionamiento a traves de resultados, y la educada utilizacion de los recursos. En la medida en que los resultados de un sistema no sea satisfactorios, que sus recursos no se utilicen de manera adecuada, deben tomarse medidas orientadas a corregir los inconvenientes y ajustar su funcionamiento. Lo ideal sería crear un subsistema de control automático (feedback) capaz de almacenar y recuperar las informaciones acerca del funcionamiento del sistema, que permitiera diagnosticar los correctivos y ajustes necesarios y evaluar la efectividad de los mismos para mejorar el desempeño del sistema.

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o el exterior de la organización, que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Por tanto, es una variable dependiente (en mayor o menor grado) de los fenómenos internos o externos de la organización.

Como fenómenos externos pueden citarse la situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado, la situación económica, las oportunidades de empleo en el mercado laboral, etc.

Entre los fenómenos internos, pueden mencionarse:

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

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

La entrevista de retiro constituye uno de los principales medios de controlar y medir los resultados de la política de recursos humanos

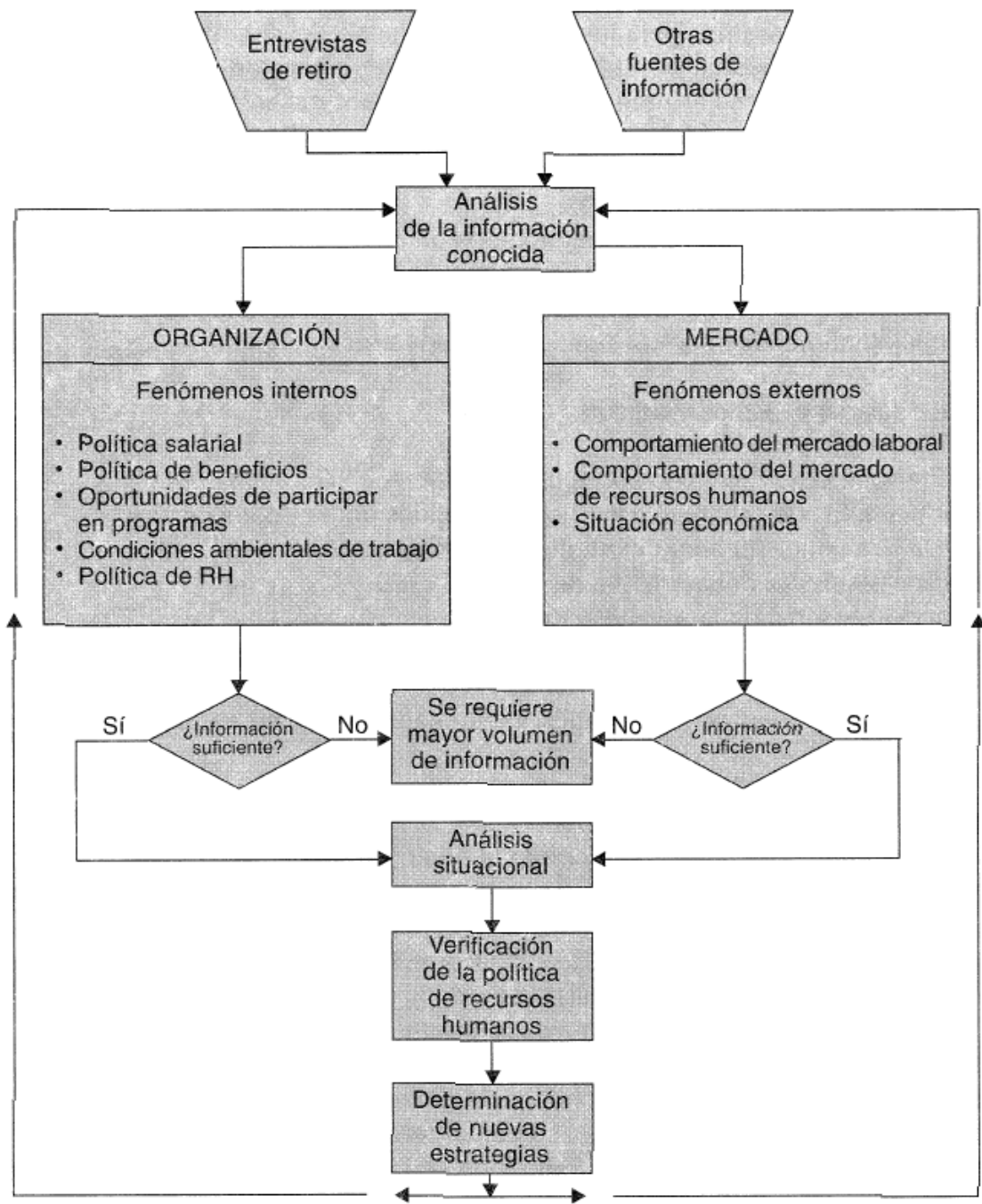


Figura 11.13 Sistema de información y ajuste de la política de recursos humanos.

desarrollada por la organización. A menudo, es el principal medio utilizado para diagnosticar y determinar las causas de la rotación de personal. Algunas

organizaciones sólo aplican la entrevista de retiro a los empleados que dimiten por iniciativa propia. Otras la aplican indistintamente a todos los empleados que se desvinculan, tanto a los que deciden retirarse como a los que son despedidos por motivos de la organización. Debe aplicarse esta última modalidad para llevar una estadística completa acerca de todas las causas de retiro.

En términos generales, la entrevista de retiro debe abarcar los siguientes aspectos:

1. Motivo del retiro (por decisión de la empresa o del trabajador)
2. Opinión del empleado respecto de la empresa
3. Opinión del empleado acerca del cargo que ocupa en la organización
4. Opinión del empleado sobre su jefe directo
5. Opinión del empleado acerca de su horario de trabajo
6. Opinión del empleado acerca de las condiciones físicas del ambiente en que desarrolla su trabajo
7. Opinión del empleado sobre los beneficios sociales otorgados por la organización
8. Opinión del empleado acerca de su salario
9. Opinión del empleado sobre las relaciones humanas existentes en su sección
10. Opinión del empleado acerca de las oportunidades de progreso que le brindó la organización
11. Opinión del empleado respecto de la moral y la actitud de sus compañeros de trabajo
12. Opinión del empleado acerca de las oportunidades que encuentra en el mercado laboral.

En general, estos aspectos se resumen en un formulario de entrevista de retiro en donde se registran las informaciones y respuestas. La opinión del empleado refleja su percepción de la situación y permite identificar los problemas existentes y las posibles disonancias que causan la rotación de personal. En la entrevista de retiro, se pide información referente a los aspectos que están bajo control de los empleados o son claramente percibidos por ellos. Los datos obtenidos en las entrevistas de retiro pueden tabularse por sección, departamento, división o cargo para detectar mejor la localización de los problemas existentes. El nivel de detalle de los informes puede ser muy variado.

Las informaciones obtenidas a través de las entrevistas de retiro y otras fuentes permiten hacer un análisis situacional de la organización y su ambiente y, por consiguiente, una evaluación de los efectos de la política de recursos humanos desarrollada por la organización, para determinar los cambios necesarios, con el propósito de impulsar nuevas estrategias que permitan disminuir sus efectos en la rotación de personal.

Determinación del costo de la rotación de personal

Si el sistema es eficaz en alcanzar los objetivos para los cuales fue diseñado, es importante saber cómo se utilizan los recursos disponibles para alcanzarlos, es decir, la eficiencia en la aplicación de dichos recursos. El sistema que economiza sus recursos sin sacrificar los resultados y objetivos alcanzados tiene mayores posibilidades de ganar continuidad y permanencia. Desde luego, uno de los muchos objetivos de todo sistema es la autodefensa y supervivencia.

Uno de los problemas que afronta el ejecutivo de recursos humanos en una economía competitiva es saber en qué medida vale la pena, por ejemplo, perder recursos humanos y mantener una política salarial relativamente conservadora y "barata". Muchas veces, puede resultar mucho más costoso el flujo continuo de recursos humanos a través de una elevada rotación de personal para mantener una política salarial restrictiva. Por tanto, debe evaluarse la alternativa menos costosa. Saber hasta qué nivel de rotación de personal puede llegar una organización, sin verse muy afectada, es un problema que cada organización debe evaluar según sus propios cálculos y sus intereses básicos.

La rotación de personal implica costos primarios, secundarios y terciarios, los cuales se explicarán a continuación.

a. Costos primarios de la rotación de personal. Se relacionan directamente con el retiro de cada empleado y su remplazo por otro. Incluyen:

1. Costo de reclutamiento y selección:

- Gastos de emisión y procesamiento de la solicitud de empleado.
- Gastos de mantenimiento de la sección de reclutamiento y selección (salarios del personal de reclutamiento y selección, obligaciones sociales, horas extras, artículos de oficina, arrendamientos, pagos, etc.)
- Gastos en publicación de avisos de reclutamiento en periódicos, folletos de reclutamiento, honorarios de las empresas de reclutamiento, material de reclutamiento, formularios, etc.
- Gastos en pruebas de selección y evaluación de candidatos.
- Gastos de mantenimiento de la dependencia de servicios médicos (salario del

personal de enfermería, obligaciones sociales, horas extras, etc.), promediados según el número de candidatos sometidos a exámenes médicos de selección.

2. Costo de registro y documentación:

- Gastos de mantenimiento de la dependencia de registro y documentación del personal (salarios, obligaciones sociales, horas extras, artículos de oficina, arrendamientos, pagos, etc.)
- Gastos en formularios, documentación, anotaciones, registros, procesamiento de datos, apertura de cuenta bancaria, etc.

3. Costo de ingreso:

- Gastos de la dependencia de entrenamiento (en caso de que ésta sea la encargada de la integración del personal recién ingresado en la organización; si la integración está descentralizada en las diversas dependencias del sistema de recursos humanos de la organización -reclutamiento y selección, entrenamiento, servicio social, higiene y seguridad, beneficios, etc.-, debe promediarse el tiempo dedicado al programa de integración de nuevos empleados), proporcionales al número de empleados vinculados al programa de integración.
- Costo del tiempo que el supervisor de la dependencia solicitante invierte en la ambientación del empleado recién ingresado en su sección.

4. Costo de desvinculación:

- Gastos de la dependencia de registro y documentación, relativos al proceso de retiro del empleado [anotaciones, registros, comparendos para homologaciones (confirmaciones) ante el Ministerio de Trabajo, sindicatos, gremios, etc.], prorrateados por el número de trabajadores desvinculados.
- Costo de las entrevistas de desvinculación (tiempo del entrevistador invertido en entrevistas de desvinculación, costo de formularios, costo de la elaboración de los informes correspondientes, etc.)
- Costo de las indemnizaciones por el tiempo anterior a la opción dada por el Fondo de Garantías de Tiempo de Servicios (FGTS), según el caso.
- Costo del anticipo de pagos relacionados con vacaciones proporcionales, prima proporcional, preaviso (no importa si el empleado lleva a cabo o no la contraprestación), multa del FGTS, etc.

En esencia, los costos primarios constituyen la suma del costo de admisión más el costo de desvinculación.

El costo de admisión per cápita se calcula sumando los ítems 1, 2 y 3,

correspondientes a cierto periodo, y dividiendo el resultado entre el número de empleados que ingresaron en ese periodo.

El costo de retiro per cápita se calcula sumando los datos del ítem 4, correspondientes a cierto periodo, y dividiendo el resultado entre el número de trabajadores desvinculados (por su propia decisión o por la de la organización).

Por el hecho de ser básicamente cuantitativos, los costos primarios de rotación de personal se calculan con facilidad, pues basta un sistema de tabulación con los correspondientes datos.

b. Gastos secundarios de la rotación de personal. *Abarcan aspectos intangibles difíciles de evaluar en forma numérica porque sus características son cualitativas en su mayor parte. Están relacionados de manera indirecta con el retiro y el consiguiente remplazo del trabajador, y se refieren a los efectos colaterales e inmediatos de la rotación.*

Los costos secundarios de la rotación de personal incluyen:

1. Efectos en la producción:

- Pérdida de producción ocasionada por la vacante dejada por el trabajador desvinculado, en tanto éste no sea remplazado.
- Producción inferior -por lo menos durante el periodo de ambientación del nuevo empleado en el cargo.
- Inseguridad inicial del nuevo empleado y su interferencia en el trabajo de los compañeros.

2. Efectos en la actitud del personal:

- Imagen, actitudes y predisposiciones transmitidas a sus compañeros por el empleado que se retira.
- Imagen, actitudes y predisposiciones transmitidas a sus compañeros por el empleado que se inicia en su cargo.
- Influencia de los dos aspectos anteriores en la moral y la actitud del supervisor y del jefe.
- Influencia de esos dos aspectos en la actitud de clientes y proveedores.

3. Costo extralaboral:

- Gastos de personal extra u horas extras necesarios para cubrir la vacante que se presenta 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 por la deficiencia media provocada por el nuevo trabajador.
- Tiempo adicional del supervisor, invertido en la integración y el entrenamiento del nuevo trabajador.

4. Costo extraoperacional:

- Costo adicional de energía eléctrica, debido al índice reducido de producción del nuevo empleado.
- Costo adicional de lubricación y combustible, debido al índice reducido de producción del nuevo empleado.
- Costo adicional de servicios de mantenimiento, utilidades, planeación y control de la producción, etc., que se elevan más, debido al índice reducido de producción del nuevo trabajador.
- Aumento de accidentes -y, en consecuencia, de sus costos directos e indirectos-, debido a la mayor intensidad en el periodo de ambientación inicial de los recién admitidos.
- Aumento de errores, desperdicios y problemas de control de calidad causados por la inexperiencia del nuevo trabajador.

Los cálculos de los costos primarios y secundarios de la rotación de personal podrán aumentar o disminuir, de acuerdo con el nivel de los intereses de la organización. Lo importante de estos datos, además de su valor cuantitativo y cualitativo, es la toma de conciencia de los dirigentes de las organizaciones sobre los efectos profundos que la rotación de personal produce no sólo en las organizaciones, sino también en la comunidad y el individuo.

c. Costos terciarios de la rotación de personal. Se relacionan con los efectos colaterales mediatos de la rotación, que se manifiestan a mediano y a largo plazos. En tanto los costos primarios son cuantificables y los costos secundarios son cualitativos, los costos terciarios son sólo estimables. Entre dichos costos se cuentan:

1. Costo de inversión extra:

- Aumento proporcional de las tasas de seguros, depreciación de equipo, mantenimiento y reparaciones con respecto al volumen de producción (reducido ante las vacantes presentadas o a los recién ingresados durante el periodo de ambientación y entrenamiento).
- Aumento del volumen de salarios pagados a los nuevos empleados y, por tanto, incremento de reajustes a los demás empleados cuando la situación del mercado laboral es de oferta, lo que intensifica la competencia y la oferta de salarios iniciales más elevados en el mercado de recursos humanos.

2. Pérdidas en los negocios:

- Se reflejan en la imagen y en los negocios de la empresa, ocasionadas por la falta de calidad de los productos o servicios prestados por empleados inexpertos en periodo de ambientación.

La rotación de personal se convierte en un factor de perturbación -por sus innumerables y complejos aspectos negativos-, cuando se acelera, sobre todo si es forzada por las empresas para obtener falsas ventajas a corto plazo. No obstante, a mediano y a largo plazos, la rotación causa grandes perjuicios a la organización, al mercado y a la economía como

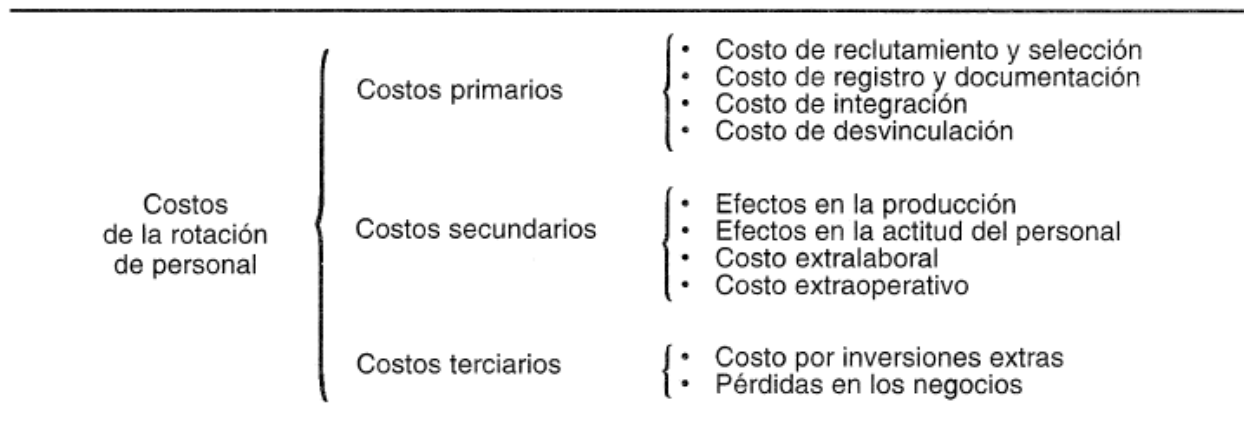


Figura 111.14 Costos de la rotación de personal.

totalidad y, en su mayor parte, al trabajador, considerado individual o socialmente respecto de su familia.

AUSENTISMO

Ausentismo es el término empleado para referirse a las faltas o inasistencias de los empleados al trabajo. En sentido más amplio, es la suma de los periodos en que,

por cualquier motivo, los empleados se retardan o no asisten al trabajo en la organización.

Diagnóstico de las causas del ausentismo

Las causas del ausentismo son variadas. Aún faltan estudios adecuados acerca del análisis de sus causas, sus valores reales, identificación de sus tipos, su calidad, su magnitud y su repercusión en la productividad.

El término se refiere a las ausencias en momentos en que los empleados deberían estar trabajando normalmente. El ausentismo no siempre ocurre por causa del empleado; también pueden causarlo la organización, la deficiente supervisión, la superespecialización de las tareas, la falta de motivación y estímulo, las desagradables condiciones de trabajo, la escasa integración del empleado en la organización y el impacto psicológico de una dirección deficiente².

Las principales causas del ausentismo son:

1. Enfermedad comprobada
2. Enfermedad no comprobada
3. Razones familiares
4. Retardos involuntarios por fuerza mayor
5. Faltas voluntarias por motivos personales
6. Dificultades y problemas financieros
7. Problemas de transporte
8. Baja motivación para trabajar
9. Escasa supervisión de la jefatura
10. Política inadecuada de la organización

Algunos especialistas incluyen los accidentes de trabajo entre las causas de ausentismo, lo cual ocasiona confusión cuando se intenta comparar los índices de ausentismo de varias organizaciones.

Una vez diagnosticadas las causas del ausentismo, debe efectuarse una acción coordinada de supervisión, con el debido soporte de la política de la organización y el apoyo de la dirección para tratar de reducir el nivel de ausentismo y retardos del

² Lauro Barreto Fontes, "Absentéismo: um desafio á produtividade", en Revista IDORT, Vols. 507-508, No. 12, mayo/junio de 1974.

personal³.

Cálculo del índice de ausentismo

El índice de ausentismo señala el porcentaje del tiempo no trabajado durante las ausencias, con relación al volumen de actividad esperada o planeada. En estos términos, el índice puede calcularse mediante la ecuación

$$\text{Índice de ausentismo} = \frac{\text{No. de días/hombre perdidos por inasistencia al trabajo}}{\text{Promedio de trabajadores x días de trabajo}}$$

Esta ecuación sólo tiene en cuenta los días/hombre de ausencia en relación con los días/hombre de trabajo. ¿Cómo se toman las ausencias de medios días y los retardos del personal? Muchas organizaciones pretenden hacer más refinado y complejo el cálculo del ausentismo –incluidos los retardos y ausencias parciales– sustituyendo días por horas, a través de la ecuación.

$$\text{Índice de ausentismo} = \frac{\text{Total de horas/hombre perdidas}}{\text{Total de horas/hombre trabajadas}} \times 100$$

El índice debe considerar determinado periodo: semana, mes o año. Algunas organizaciones lo calculan diariamente para establecer comparaciones entre los días de la semana.

Para calcular el índice de ausentismo, recomendamos dos enfoques complementarios:

a. Índice de ausentismo parcial. Tiene en cuenta sólo el personal en actividad normal y considera únicamente las faltas y retardos convertidas en horas, pero relacionadas con:

- Faltas justificadas por certificados médicos
- Faltas por motivos médicos no justificados
- Retardos por motivos justificados o no justificados.

b. Índice de ausentismo general (mixto). Relacionado con el personal ausente durante un periodo prolongado:

- Vacaciones
- Licencias de toda clase

³ C. J. Sternhagen, "Absenteeism and Tardiness", en Joseph J. Famularo (Org.), *Handbook of Modern Personnel Administration*, Nueva York, McGraw-Hill, 1972, pp. 61-11 a 61-14.

- Ausencias por enfermedad, maternidad y accidentes de trabajo.

Se trata de un índice de ausentismo mixto, pues incluye ausencias amparadas legalmente.

La elección del índice más adecuado depende de la finalidad con que se pretenda utilizarlo. Si este índice sólo se necesita para la planeación de los recursos humanos, deberá señalar el porcentaje de la fuerza laboral que, aunque pertenece a la organización, dejó de aplicarse en un periodo determinado. Si el índice fue 5% en el mes, esto significa que sólo 95% de la fuerza laboral se aplicó en el periodo. Si la organización pretende aplicar 100% de las horas/hombre de trabajo, requiere adicionar 5% de personal para compensar el ausentismo en el periodo. El costo adicional del 5% podría utilizarse productivamente en la eliminación de las causas del ausentismo.

Tabla 111.1 Investigación trimestral de la Asociación Paulista de Administradores de Personal (APAP), que abarca 18 empresas y 264.491 empleados.

	Fluctuación de la fuerza laboral						Rotación de la fuerza laboral					
	Por hora		Por mes		Total		Por hora		Por mes		Total	
	Trim.	Acum.	Trim.	Acum.	Trim.	Acum.	Trim.	Acum.	Trim.	Acum.	Trim.	Acum.
1er. Cuartil	0,95	0,94	0,98	0,96	0,97	0,94	3,39	7,56	1,74	4,03	3,19	6,65
Mediana	0,99	1,01	1,01	1,02	1,00	1,00	5,86	12,63	3,12	6,69	5,17	10,79
3er. Cuartil	1,02	1,06	1,02	1,05	1,02	1,04	9,59	18,90	4,81	9,11	8,21	16,05
Media aritmética	0,98	1,01	1,00	1,01	0,98	1,01	7,17	15,53	3,70	7,54	5,90	12,55

	Ausentismo general (mixto)*						Ausentismo parcial*					
	Por hora		Por mes		Total		Por hora		Por mes		Total	
	Trim.	Acum.	Trim.	Acum.	Trim.	Acum.	Trim.	Acum.	Trim.	Acum.	Trim.	Acum.
1er. Cuartil	3,20	4,72	1,12	1,20	2,49	2,70	1,57	1,73	0,54	0,60	1,21	1,36
Mediana	4,37	3,58	1,54	1,52	3,30	3,87	2,17	2,46	0,78	0,90	1,71	1,96
3er. Cuartil	5,84	6,28	2,58	2,51	4,83	5,31	2,80	3,29	1,31	1,40	2,35	2,80
Media aritmética	4,96	5,36	2,01	2,23	4,03	4,44	2,39	3,01	1,00	1,14	1,92	2,29

***Ausencias de más de un día causadas por enfermedades o accidentes.**

Cómo reducir la rotación y el ausentismo

La rotación de personal y el ausentismo constituyen factores de incertidumbre e imprevisibilidad para la organización, ocasionados por el comportamiento de los recursos humanos. Además, se hallan incluidos factores como desperdicios y pérdidas para las organizaciones y las personas involucradas. Muchas organizaciones tratan de combatir el ausentismo y la rotación de personal actuando sobre los efectos: sustituyendo los empleados que se desvinculan o descontando los días dejados de laborar, o incluso castigando a los ausentes. No obstante, la causa del problema permanece indefinidamente. La tendencia actual es actuar sobre las causas de la rotación y el ausentismo y no sobre los efectos. De este modo, es fundamental establecer sus causas y determinantes.

Para enfrentar el desafío de la rotación, muchas organizaciones han modificado su política de personal, rediseñando los cargos para volverlos más atractivos y retadores, redefiniendo la gerencia para democratizarla y hacerla participativa, replanteando la remuneración para transformarla en ganancia variable, en función del desempeño y las metas que deben ser superadas, además de fijar estrategias motivadoras que estudiaremos en los próximos capítulos.

Para disminuir el ausentismo, muchas organizaciones han suprimido los viejos relojes y establecido horarios flexibles para adaptar el trabajo.