

UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMÉRICAS

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y
GESTIÓN DE EMPRESAS



TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

CAUSAS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL OPERATIVO
DE UNA EMPRESA CONTRATISTA EN LA UNIDAD MINERA SAN
CRISTÓBAL, YAULI-JUNÍN-2017

PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN
Y GESTIÓN DE EMPRESAS

INTEGRANTES:

ANA MARIA RAFAILE CASTILLO
EDGARD LOLO OLIVARES ROMERO

ASESORA:

MG. SILVIA LILIANA SALAZAR LLERENA

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y
DESARROLLO INSTITUCIONAL

LIMA 2019

CAUSAS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL OPERATIVO DE UNA EMPRESA CONTRATISTA EN LA UNIDAD MINERA SAN CRISTÓBAL, YAULI – JUNÍN-2017

Presentado a la Facultad de Ciencias Empresariales- Escuela de Administración y Gestión de Empresas, para optar el Título de Licenciado en Administración y Gestión de Empresas, en la Universidad Peruana de las Américas.

APROBADO POR:

MG. VINCES YACILA, VICTOR

Presidente

LIC. HERRERA GAMARRA, JAVIER

Vocal

LIC. VASQUEZ QUIÑONEZ, MANUEL

Secretario

FECHA: 15/06/2017

Dedicatoria

A Dios ya que gracias a él he logrado concluir mi carrera.

A mis padres, por brindarme su apoyo y sus consejos para hacer de mí una mejor persona.

A mis hermanos y a mis sobrinos, por su compañía.

A mi esposa e hija por sus palabras de aliento y confianza, por su amor y brindarme el tiempo necesario para realizarme profesionalmente.

A todas aquellas personas que de una u otra manera han contribuido para el logro de mis objetivos.

Br. Edgard L. Olivares Romero

Mi Trabajo de Investigación lo dedico a mi madre y hermanos quienes con sus palabras de aliento no me dejaron decaer siempre; me decían sigue adelante, sé perseverante y así lograr que mi sueño se haga realidad.

A mi hijo Zahir por ser mi fuente de motivación e inspiración para poder superarme cada día y poder luchar para un futuro mejor.

Br. Ana María Rafaile Castillo

Agradecimientos

A nuestros padres quienes a lo largo de toda nuestras vidas nos han apoyado y motivado en nuestra formación académica, creyeron en nosotros en todo momento y no dudaron de nuestras habilidades.

A nuestros profesores a quienes les debemos gran parte de nuestros conocimientos y enseñanza.

A nuestra asesora por el apoyo brindado en el desarrollo de nuestra investigación siendo una gran partícipe de este resultado.

Y finalmente un eterno agradecimiento a la UNIVERSIDAD LAS AMÉRICAS que abre sus puertas a jóvenes y personas de diferentes edades, preparándolos para un futuro competitivo y formándolos como profesionales con sentido de seriedad, responsabilidad y rigor académico.

Br. Ana María Rafaile Castillo

Br. Edgard L. Olivares Romero

Resumen

El presente trabajo de investigación titulado “Causas de la rotación de personal operativo de una empresa contratista en la Unidad Minera San Cristóbal–Yauli-Junín 2017” tiene como propósito dar a conocer la importancia de la rotación de personal como factor determinante en el logro de objetivos y metas.

Del estudio realizado se desprende que las principales causas que motivan una alta rotación en la empresa de servicios son debidas a la insatisfacción laboral que perciben los trabajadores debido a una baja política remunerativa, falta de comunicación entre jefes-subordinados, la interrupción de capacitaciones por priorización del trabajo operativo, así como las deficientes condiciones de habitabilidad.

Es por ello que mediante el diagnóstico organizacional, se presentarán las propuestas de mejora, las cuales buscan optimizar y fortalecer la situación actual de la empresa.

Palabras clave: Rotación, Personal, Empresa

Abstract

The present research work entitled "Causes of the rotation of the operational staff of a contractor company in the Mine Unit San Cristóbal -Yauli-Junín 2017" has a purpose to know the importance of the rotation of the personnel as a determining factor in the achievement of objectives and goals.

The study carried out shows that the main causes of high turnover in the service company are due to job dissatisfaction perceived by the services, which result in low remunerative policy, lack of communication between subordinate chiefs, interruption of capacities by prioritization The conditions of habitability.

It is therefore, through the organizational diagnosis, proposals for improvement are presented, which seek to optimize and strengthen the current situation of the company.

Keywords: Rotation, Personnel, Company.

Tabla de Contenido

Caratula.....	i
Dedicatoria.....	iii
Agradecimientos	iv
Resumen	v
Abstract.....	vi
Introducción.....	1
1.1 Planteamiento del Problema.....	3
1.2 Formulación del Problema.....	4
1.2.1 Problema general.	4
1.2.2 Problemas específicos.	4
1.3 Objetivos de la Investigación	4
1.3.1Objetivo general.	4
1.3.2Objetivos específicos.....	4
1.4 Justificación del Problema	5
1.4.1Justificación administrativa.....	5
1.4.2 Justificación práctica.	5
1.4.3Justificación social.....	5
1.5 Casuística.....	5

1.6 Datos generales de la empresa.....	8
Marco Teórico.....	10
2.1 Antecedentes de la Investigación.....	10
2.1.1 Tesis Internacionales.....	10
2.1.2 Tesis Nacionales.....	17
2.2 Bases Teóricas.....	25
2.2.1 Rotación de personal.....	25
2.2.2 Índice de rotación de personal.....	28
2.2.3 Diagnóstico de las causas de rotación de personal.....	33
2.2.4 Determinación del costo de la rotación de personal.....	37
2.2.5 Como reducir la rotación y el ausentismo.....	43
2.2.6 Clima, absentismo y rotación como claves del compromiso.....	45
2.2.8 Midiendo el clima laboral: Parámetros principales.....	52
2.2.8.1 <i>¿Por qué decidimos llevar a cabo una encuesta de clima laboral?.....</i>	<i>53</i>
2.2.8.2 <i>Elementos del clima laboral.....</i>	<i>53</i>
2.2.9. Cómo retener a los mejores.....	58
2.2.9.1 <i>Problemas que originan la baja retención del talento.....</i>	<i>64</i>
2.2.9.2 <i>Posibles cambios para mejorar.....</i>	<i>67</i>
2.2.10 Herramientas para conseguir el Compromiso de los empleados.....	73
2.2.10.1 <i>¿Cómo saber lo que atrae y retiene a mis empleados? La Percepción de la Oferta de Valor.....</i>	<i>78</i>

<i>2.2.10.2 Los Roles del Compromiso</i>	89
2.3 Definición de términos básicos	93
Diagnóstico de la Rotación de Personal y Plan de Mejora	99
3.1 Análisis de rotación	99
3.2 Costos de la rotación	101
3.3 Propuestas de Mejora para la disminución de Rotación de Personal	102
3.4 Costo de Propuestas de Mejora	105
Conclusiones	
Recomendaciones	
Referencias	

Introducción

En la actualidad uno de los grandes problemas con que se enfrentan las organizaciones es el poder retener a sus trabajadores, esto debido al crecimiento económico, el desarrollo de nuevos sectores y las nuevas oportunidades laborales. Muchos de los factores que el trabajador toma en cuenta para desvincularse de la empresa son por problemas internos en la organización como las diferencias que pueda existir entre el empleado y el jefe inmediato, la filosofía de la organización, el entrenamiento inadecuado del empleado, la poca remuneración salarial, el ambiente laboral que debilitan la satisfacción por el trabajo entre otros; dichos factores no son independientes de la rotación de personal y generalmente se reflejan en un alto índice. Este fenómeno asocia sobrecostos por conceptos de desvinculación del personal, contratación, y capacitación de los nuevos colaboradores, a los cuales se les suma también la curva de aprendizaje y los procesos de adaptación.

Ya sea por diferentes motivos, la rotación de personal genera impactos negativos sobre la productividad o la calidad servicio y del desarrollo óptimo de objetivos y metas de la empresa. Es por ello que las empresas tienen que identificar las causas que originan una excesiva rotación de personal a fin de conocer y diseñar propuestas de valor que tomen cuenta las necesidades y expectativas de sus colaboradores.

El contenido de este trabajo de investigación está dividido en los siguientes capítulos:

El Punto 1: Da a conocer la problemática de la empresa, en la que se exponen los objetivos de la investigación, y las razones por las cuales se hace indispensable determinar las causas que afectan a la empresa de servicios; considerará los aspectos generales de la empresa tales como: datos generales, misión, visión, valores, compromisos con los clientes internos y demás puntos vinculados a la organización con el fin de desarrollar un diagnóstico organizacional en que se analicen los diversos procedimientos de la organización y poder generar propuestas de mejora que sean convenientes tanto para la empresa como para los trabajadores.

El Punto 2: A través del marco teórico, se analizarán las diferentes investigaciones realizadas referente al tema, así como los fundamentos teóricos por diferentes autores que sustentarán nuestra investigación; endicho capítulo también se podrán encontrar varios conceptos relacionados con los factores que generan la rotación de personal, así como aquellos conceptos que sirven para la mejor comprensión del tema a desarrollar.

El Punto 3: A través del diagnóstico organizacional, se determinarán las causas que influyen en la rotación de personal y se expondrán aquellas propuestas relacionadas con la reducción del índice de rotación.

Por último, daremos a conocer nuestras conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio realizado a la empresa contratista minera.

Problema de Investigación

1.1 Planteamiento del Problema

Para las empresas contratistas del sector minerales es importante cumplir con sus objetivos con el fin de entregar la máxima satisfacción a sus clientes con los servicios que ofrece, para que esto suceda debe de contar con empleados que estén capacitados y dispuestos a realizar de buena forma sus labores. Sin embargo, la empresa en estudio actualmente está teniendo inconvenientes para retener a sus trabajadores operativos, viéndose afectada la productividad de la empresa por una alta rotación de personal.

Para el área de recursos humanos el proceso de reemplazo de un operario implica tiempo y costos asociados a la rotación, los cuales se pueden dividir en costos de separación: liquidación y acciones administrativas, costos de reemplazo: publicidad, entrevistas, pruebas y costos de capacitación: inducción, capacitación, curva de aprendizaje.

Las causas de la alta rotación de personal pueden deberse a diversos factores internos y externos de la organización que influyen sobre la actitud del trabajador en su desempeño laboral y decisión de permanecer laborando o retirarse. Dentro de los factores externos podemos citar la situación de la oferta y demanda de capital humano en el mercado, la coyuntura económica, las oportunidades de empleo que se desarrollan dentro del mismo sector, etc. Asimismo, dentro de los factores internos que ocurren en la organización podemos citar: la política salarial de la empresa, las pocas oportunidades de crecimiento, habitabilidad deficiente, horario de trabajo prolongado, falta entendimiento entre colaborador y supervisor.

Todos estos aspectos mencionados deben ser evaluados por la organización a fin de contrarrestar aquellos factores que originan una alta rotación de personal y pueda tomar las acciones respectivas para cumplir con los tiempos y servicios establecidos con sus clientes.

1.2 Formulación del Problema

1.2.1 Problema general.

- ¿Cómo influye la rotación del personal operativo de la empresa contratista en la Unidad Minera San Cristóbal?

1.2.2 Problemas específicos.

- ¿Cuál es la situación actual de los procesos organizacionales de la empresa contratista minera?
- ¿Cuáles son las causas que originan la rotación del personal en la empresa contratista minera?

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo general.

- Determinar las causas principales que originan la rotación de personal en la empresa contratista minera.

1.3.2 Objetivos específicos.

- Analizar la situación actual de los procesos organizacionales de la empresa, con el fin de dar una visión global sobre la organización.
- Determinar las causas que originan la rotación del personal en la empresa contratista minera.

1.4 Justificación del Problema

1.4.1 Justificación administrativa. La investigación tiene por objeto conocer las causas de la rotación de personal que afecta a la empresa con el fin de desarrollar un diagnóstico organizacional en que se analicen los diversos procedimientos de la organización y generar propuestas de mejora que sean convenientes tanto para la empresa como para los trabajadores.

1.4.2 Justificación práctica. De acuerdo con los objetivos de la investigación se pretende encontrar soluciones concretas al problema de la rotación de personal y generar las mejores estrategias que sean aplicables en la gestión de la empresa.

1.4.3 Justificación social. La investigación pretende servir de base para futuras investigaciones sobre rotación de personal, destacando la importancia que tiene para el sector empresarial el identificar las causas que motivan la deserción del personal; así como el valor que significa el personal como generador de ventaja competitiva en el cumplimiento de metas y estrategias organizacionales.

1.5 Casuística

El destino de un país está en manos de sus habitantes, de sus conocimientos, de sus habilidades, de sus esfuerzos y sin lugar a dudas la satisfacción laboral constituye un arma poderosa para lograr importantes resultados que satisfagan a cada persona en particular.

Es por ello que el Gerente de operaciones de Minera Horizonte sostiene que: “La alta rotación del personal afecta a Consorcio Minero Horizonte y es un problema de la minería en general”.

Para contrarrestar esta situación se identificaron puntos críticos que influían en la rotación del personal. Una de las medidas que se adoptó fue mejorar la habitabilidad en los campamentos. Por ello se desarrolló un programa para remodelar y crear unos nuevos sobre la base de los factores que se identificaron como una desventaja.

Acciones como esta tuvieron un impacto en el porcentaje de rotación. A mediados del año pasado el promedio se encontraba entre el 20 y 22%, mientras que en la actualidad se encuentra en 15%. Se ha logrado disminuir pero aún es una cifra alta. Por eso se realizaron un conjunto de programas orientados a que la gente se sienta contenta, estable y sienta la camiseta de Consorcio Minero Horizonte.

Una fuerza laboral que continuamente se mueve necesita un clima laboral favorable, capacitación no solamente en temas de seguridad; sino también conocer la misión, visión y valores de la empresa. Es todo un trabajo de sensibilización que demanda esfuerzo y recursos de la empresa para tener un personal motivado.

1.5.1 Rotación Laboral en el Perú. En la actualidad el Perú es uno de los países con el más alto nivel de rotación de personal en América Latina, siendo el nivel de rotación laboral mayor al 18% frente al promedio de América Latina que está entre 5 y 10%, esto implica para la organización grandes sobrecostos ya que tendrá que invertir en el reclutamiento, selección, contratación y capacitación de los nuevos colaboradores. Solo dos de cada cinco empresas nacionales cuentan con un sistema de retención de talento. Es decir, tres de ellas no lo tienen, lo cual

significa un 60%, según el último sondeo realizado por Ipsos para American Chamber of Commerce of Perú en el año 2013.

El crecimiento económico, el desarrollo de nuevos sectores y las nuevas oportunidades laborales en provincias, son las principales razones que ayudan a explicar estos altos niveles de rotación de colaboradores. Es preciso anotar que en 2015, según el Ministerio de Energía y Minas (MEM), la minería generó nuevas oportunidades de trabajo para 215,822 personas (64,257 empleos directos y 151,565 con contratistas), lo que representó un crecimiento del 8,73% en relación al año anterior.

“En el sector minero, el efecto multiplicador del empleo es mayor que en otros sectores, debido a que esta actividad destina importantes recursos financieros en maquinarias, instalaciones, mantenimiento, comida, transporte y otros bienes y servicios que usualmente son brindados por contratistas y proveedores locales”, afirma el titular de la Dirección General de Minería del MEM, Marcos Villegas.

Si tomamos en cuenta que la tasa de rotación anual promedio ideal es de 7%, estamos frente a un grave problema: La rotación en las empresas es el doble de lo deseado por los gerentes de RR.HH. Los sobrecostos de reclutar, seleccionar y capacitar a nuevos colaboradores son más altos que en el resto de la región y afectan la competitividad de las empresas nacionales.

Los sobrecostos se incrementan aún más si agregamos la curva natural de aprendizaje por la que pasa el personal recién ingresado y su limitada productividad al inicio de sus labores. Estudios realizados arrojan también otros datos interesantes de cara a los empleados: El sueldo es un factor importante al

momento de evaluar una oferta laboral, pero no es el único que se toma en cuenta.

Existen otros aspectos que los trabajadores evalúan para un cambio laboral, como el puesto o cargo a asumir, la línea de carrera que ofrezca la empresa, el ambiente laboral y la flexibilidad en los horarios.

Todos estos aspectos forman parte de la propuesta de valor que el trabajador evalúa en el empleador potencial al momento de decidirse por el cambio de centro de trabajo.

1.6 Datos generales de la empresa.

La empresa contratista en estudio brinda servicios a la minería y construcción, se especializa en brindar servicios de desarrollo, preparación y explotación de yacimientos mineros, así como en gestionar operaciones mineras.

Tiene como Misión: “Atender con excelencia y calidad los requerimientos de servicios de nuestros clientes, logrando su completa satisfacción”.

La Visión de la empresa es: “Ser la mejor empresa en el Perú que ofrece servicios especializados de gestión y operación minera, así como para obras de infraestructura”.

Los valores de la empresa son: Integridad, Compromiso, Excelencia y Respeto.

La empresa demuestra el compromiso con sus trabajadores a través de programas de desarrollo del talento y competencias tanto blandas como técnicas (Talleres de integración, Talleres de habilidades de supervisión, Gestión del tiempo, indicadores de gestión, desarrollo del talento, certificación de operadores,

capacitaciones continuas) las cuales tienen como finalidad desarrollar el potencial de sus colaboradores. Su Gestión Integral de Operaciones Mineras le ha permitido desarrollar programas de Seguridad (bajo la premisa de generar entre sus colaboradores la cultura de reforzar y potenciar los comportamientos seguros y buenas prácticas de trabajo, así como intervenir y reportar los comportamientos de riesgo (acto inseguro) o condición de riesgo (insegura), tomando acción efectiva sobre situaciones que puedan afectar la integridad del trabajador y su entorno (equipos, proceso, medio ambiente, etcétera).

El área de recursos humanos en el proceso de reclutamiento de personal toma en cuenta las habilidades y capacidades del postulante, perfil de personalidad así como otras competencias que son definidas por el jefe con quien va a trabajar. La evaluación del desempeño laboral para obreros, se basa en conductas EDUM, y el cumplimiento de las políticas y normas de la empresa como son reglas de oro, RIT, el RIST, etc., y para empleados además incluye indicadores de gestión y resultados por área o departamento. Los programas de capacitación y motivación se complementan con talleres para las esposas y los hijos del personal obrero, y para el personal empleado tiene la academia de invencibles para el desarrollo de las habilidades técnicas y emocionales.

Todas estas propuestas realizadas por la empresa no le han permitido lograr reducir el índice de rotación que se registra en la Unidad Minera Yauli. Es por ello que en el siguiente capítulo estudiaremos a través de distintos trabajos c... investigación y bases teóricas las causas que originan la rotación de personal.

Marco Teórico

2.1 Antecedentes de la Investigación

2.1.1 Tesis Internacionales.

1.- Villegas Rivas F. (2012). *“Causas de la Rotación de personal de receptores pagadores de la región I Metropolitana de una Institución Financiera”*. (Tesis para obtener el grado de Licenciado en Psicología Industrial/Organizacional). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Realiza las siguientes conclusiones:

- De acuerdo a los resultados de la presente investigación, las causas de rotación encontradas fueron las siguientes: Otro trabajo, salario, viaje a USA, familia, universidad, mala actitud de servicio, ambiente de trabajo y llamadas de atención.
- Las 8 causas de rotación encontradas en este estudio, se dividen en internas y externas, siendo las primeras: mala actitud de servicio, ambiente de trabajo y llamadas de atención, y las segundas: salario, viaje a USA, familia, universidad y otro trabajo.
- La causa de rotación más significativa corresponde a otro trabajo, con el 35% de participación sobre el 100%. Lo anterior sugiere que habrá de implementarse en la institución financiera, la política de contratación que está orientada a mejorar las condiciones de trabajo, la que deberá repercutir en generar un mejor ambiente laboral, esto con la finalidad de minimizar el índice de rotación de personal.
- Las causas de rotación, menos recurrentes fueron las siguientes: Salario y mala actitud de servicio. Esto quiere decir que el salario

que devenga un Receptor Pagador en la institución financiera cumple con las expectativas que busca dicho personal.

Propone las siguientes recomendaciones:

- Para minimizar el índice de rotación de personal y las causas que la generan, se recomienda a la institución financiera, formular una política institucional enfocada en: Mejorar las condiciones de trabajo (ambiente laboral); retener al personal, priorizando al género femenino; promover ascensos laborales y capacitar constantemente al personal.
- Se recomienda a la institución financiera, implementar la propuesta: “Minimizar el índice de rotación de colaboradores, denominados receptores pagadores, de la región I Metropolitana”, derivada de la investigación realizada.
- La Dirección de RR.HH., deberá de efectuar análisis periódicos de los índices de rotación de personal de receptoría de la región I Metropolitana cada año. Esto deberá ser realizado por el personal de la Sección de RR.HH. Financiera, tomando como base las entrevistas de salida que proporciona la Sección de Relaciones Asistenciales.
- Se recomienda a la institución financiera implementar en un corto plazo medias jornadas de trabajo en las agencias que integran la región I Metropolitana, esto para que el personal de receptoría tenga la oportunidad de poder estudiar en la universidad y con ello evitar la rotación de personal.

- La institución financiera, debe mejorar el proceso de reclutamiento y selección, ya que debe de contratar personal que tenga una adecuada vocación de servicio al cliente. Respecto a la causa de familia, se debe de implementar guarderías, en la universidad ampliar el plan de carrera y ¿con la causa de viaje a USA? ésta fuera del alcance de la Institución.

2.- Aguilar Ramos V. (2015). *“Propuestas para reducir el índice de rotación en la empresa Saljamex Servicios S.A de C.V”*. (Tesis para obtener el grado de Licenciada en Administración). Universidad Nacional Autónoma de México, México.

Se presentan las siguientes conclusiones:

- La mayoría de las empresas que se preocupan por los empleados para efecto de que estén satisfechos dentro de la organización saben que tendrán colaboradores más productivos lo que implicará que se adhieran a los objetivos institucionales.
- En relación al estudio realizado a la empresa Saljamex Servicios S.A. de C.V. se puede concluir lo siguiente: Un punto de gran importancia para motivar la reducción del índice de rotación es hacer que el trabajador se sienta escuchado y tomado en cuenta, por lo cual se aconseja que se manejen las juntas de empleados donde ellos puedan expresar directamente con los jefes inmediatos sus inconformidades y puedan dar su punto de vista sobre las acciones que toma la empresa en lo que a ellos conciernen.

- Es importante que el trabajador conozca los objetivos, estrategias, valores y metas que la empresa persigue, ya que al carecer de ésta información no se tiene la visión de lo que se quiere y el trabajador no puede cooperar para alcanzar los objetivos de la organización.
- Se sugiere que al momento de realizar la entrevista de reclutamiento se considere la ubicación del domicilio de los trabajadores para realizar una adecuada asignación de los horarios de trabajo y con ello reducir el ausentismo, retardos y demás incidencias que perjudican a la productividad.
- Crear un ambiente cordial de trabajo, propiciar una atmósfera de respeto entre los trabajadores y los jefes inmediatos haciendo hincapié en que el factor humano es lo más importante para la consecución de los objetivos de la empresa.
- Por último, se recomienda a la organización trabajar en el clima laboral para lograr la participación de los trabajadores y con ello fomentar la cooperación y el sentido de pertenencia en los trabajadores.
- Dado lo anterior se espera que Saljamex Servicios logre disminuir el índice de rotación del personal a través de las propuestas realizadas en el presente trabajo generando satisfacción en los trabajadores y alcanzando razonablemente los objetivos institucionales.

3.- López Hernández J. (2004). *“Rotación de empleados dentro de la organización y sus efectos en la productividad”*. (Tesis para obtener el grado de Maestro en

Ciencias con especialidad en Administración). Instituto Politécnico Nacional, México.

El autor llega a las siguientes conclusiones:

- La mayoría de las empresas que se preocupan por los empleados para efecto de que estén satisfechos dentro de la organización, saben que tendrán colaboradores más productivos, lo que implicará que se adhieran a los objetivos institucionales.
- Se determinó en la investigación de campo que las empresas estudiadas no tienen como objetivo regresar algún beneficio a la sociedad mediante una política sobre los recursos humanos. Por ello se concluye que la rotación de personas no les preocupa excepto por la baja de productividad que origina la salida de la empresa del personal capacitado.
- Se concluye que existen suficientes factores que pueden usarse dentro de una organización para efecto de que los trabajadores tengan un ambiente organizacional aceptable en el que se desarrollen. Las empresas no los utilizan porque en general lo que les interesa de los trabajadores es que cumplan una función dentro de la empresa y no ser sociables con ellos o que se sientan satisfechos. Dichos factores son de una atención muy simple pero inmersos en sus propias actividades, sin embargo, los directivos las olvidan, por ello la importancia de una adecuada política de gestión del Talento humano dirigida por el departamento de recursos humanos en donde se englobe actividades con ese fin.

- La administración de la organización decidirá la política de los recursos humanos de acuerdo con la ley de la oferta y la demanda del mercado laboral en el momento que se necesite a los trabajadores. Este mercado laboral estará siempre influenciado por la ubicación geográfica de la empresa, las condiciones políticas, económicas y sociales del momento, por lo que la empresa siempre reaccionará de acuerdo al factor de influencia del momento. Ello implica que los costos se eleven por el hecho de no tener una adecuada política del control de la rotación de personal.
- Después de la apertura del país a la competencia de libre mercado dentro del marco mundial, la competencia de China en la industria maquiladora ha sido un impacto respetable tanto para México como para otros países. La mano de obra barata nunca más será una ventaja competitiva de México, se tiene que competir entre otras cosas con la mano de obra comprometida y de calidad, lo cual se logrará con recursos humanos capacitados y satisfechos en las labores que desempeñan y verdaderamente alineados con los objetivos de la empresa. Una adecuada política de recursos humanos logrará estos elementos y permitirá un control sobre la rotación de personal.
- Se infiere que la cultura laboral está influyendo en forma determinante en la manera de actuar de los empleados dentro de la relación laboral en la empresa. Esta deberá de ser modificada con los objetivos de que realmente se dé una fusión de la relación laboral con los objetivos

institucionales, de esa manera se generará mayor productividad, dando frutos para las dos partes involucradas.

- Las remuneraciones de los trabajadores se deberán manejar tomando en cuenta una política de pago mediante productividad dejando atrás el simple parámetro del incremento del salario mediante índice inflacionario. Realmente cambiará la forma de trabajar de los empleados y la empresa será más competitiva si logra hacer un cambio en ese sentido.
- Una empresa que no le interesa la retención de los empleados, dispuesta a pagar los costos que se erogan por una rotación de personal no controlada y también estará dispuesta a aceptar las implicaciones adicionales inherentes ya mencionadas. Dichos costos no los tienen cuantificados debidamente las empresas estudiadas y por tal motivo minimizan la importancia de la rotación de personal.
- Se determinó que no solo existen costos monetarios por la rotación de personal, sino que hay costos muy importantes tales como la interrupción de la productividad, la moral de los empleados que se quedan laborando, la pérdida de la capacitación otorgada, los cuales son vitales para el buen funcionamiento de la sinergia de la empresa en conjunto.
- Se concluye que las propuestas vertidas en la presente tesis se podrían clasificar como de primer y segundo nivel, las de primer nivel se refieren a lo que las empresas necesitan como primordiales y de carácter continuo como la capacitación y las de segundo nivel que serían

aquellas que hacen que el personal además de ser productivo se sienta en un ambiente de trabajo satisfactorio. También se determinó que existen propuestas que no están identificadas con los factores que originan la rotación de personal pero que son de tal importancia que sería conveniente que la administración las ponga en práctica.

- En general podemos señalar que en todos los sentidos, todo aquello que la empresa lleve a cabo de estas propuestas, generará satisfacción en los trabajadores y motivará un amplio sentido de pertenencia, lo que posibilitará un mejor control de la organización respecto de que la rotación de personal y se alcancen razonablemente los objetivos institucionales.

2.1.2 Tesis Nacionales.

1.- Pérez Aguinaga F. (2013). *“Propuesta para reducir la rotación de personal en la distribuidora de productos Coca-Cola de la ciudad de Chiclayo”*. (Tesis para obtener el Título de Licenciado en Administración de Empresas). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo.

El investigador concluye:

- La rotación de personal que presenta la distribuidora de productos Coca-Cola se debe a múltiples factores, tales como: el descontento en horario de trabajo (49%), mala remuneración (39%), insatisfacción laboral (36%), todos estos factores perjudican la productividad de personal, obteniéndose un elevado índice de rotación (30%).

- Los elementos que comúnmente inciden en la salida o renuncia del personal de la distribuidora son, un salario bajo (21%), lo que provoca que los empleados estén desmotivados, otro elemento es renunciar a la empresa para buscar un mejor trabajo (36%) con el objetivo de mejorar su calidad de vida, por lo tanto los trabajadores piensan irse a trabajar a otro lugar.
- Finalmente, se ha elaborado una propuesta que consta de cinco factores para poder implementarlos y contribuir en la reducción del índice de rotación de personal: cambiar la forma de pago, reducir en forma periódica las reuniones de trabajo, respetar los horarios de trabajo y en consecuencia el pago de las horas extras, eliminar la cuota cero y realizar la implementación de uniformes para mejorar la imagen de la empresa.

2.- Domínguez, R. & Sánchez, F. (2013). *“Relación entre la rotación de personal y la productividad y rentabilidad de la empresa Cotton Textil S.A.A. – Planta Trujillo 2013”*. (Tesis para obtener el grado de Licenciado en Administración de Empresas). Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo.

Los investigadores concluyen:

- Mediante el análisis de las variables de la empresa Cotton Textil S.A.A., se realizó una regresión lineal múltiple y corroboramos nuestra hipótesis. Podemos afirmar que existe una relación inversamente proporcional entre la rotación de personal y la productividad, también comprobamos que existe una relación

directamente proporcional entre la rotación de obreros y rentabilidad; mientras que en el personal empleado el impacto es menor, es decir no se ve afectada.

- Se llegó a determinar que el grado de rotación de personal de la empresa tiene un impacto significativo en el personal obrero, es decir que la renuncia del trabajador obrero, se ve afecta en la productividad y rentabilidad de la empresa. Por otro lado, para el personal empleado existen variables más relevantes que la rotación; es decir, el grado de rotación no afecta a la productividad y rentabilidad de la empresa.
- Se determinó en los resultados de la encuesta, que más de la mitad de trabajadores no está satisfecho con su sueldo, esto puede afectar la productividad y el clima laboral. En caso extremo podría redundar en la disminución del desempeño, el ausentismo, o en rotación voluntaria. Es por ello que nos percatamos que la empresa carece de una política salarial justa que mantenga motivados a los trabajadores.
- Además, analizamos que la mayoría de los trabajadores se sienten estancados en sus puestos. Al no avanzar en el escalafón, el trabajo tiende a tornarse aburrido y estresante. La empresa debe optar por políticas de rotación interna semestrales.
- El nivel de productividad de los empleados y obreros de la empresa, se determinó con datos que han sido extraídos del área de recursos humanos para efectos de investigación.

- Observamos que tanto para empleados como para obreros se han evaluado dos variables. La primera variable es competencias, que tiene una ponderación de 0.6. A su vez, esta variable posee subvariables las cuales tienen una calificación esperada de 12 y una calificación obtenida según el resultado. Y la segunda variable es funciones, con una ponderación de 0.4. Al igual que en la variable anterior está también posee subvariables con una calificación esperada de 8 y una calificación obtenida según el resultado. Finalmente tanto obreros como empleados tuvieron una calificación esperada sobre la base de 20.
- En el año 2010 la calificación para empleados fue 18 y para obreros fue 17. En el año 2011 los empleados obtuvieron una calificación de 15 y los obreros 13. Para el año 2012 la calificación de empleados fue 15.4 y para obreros 13. Finalmente en este año 2013 las calificaciones han sido las más bajas, los empleados obtuvieron una nota de 12 y los obreros una nota de 11.
- La baja calificación del personal empleado se produjo debido a la renuncia de 7 personas claves en la empresa que ocasionó problemas con el trabajo en equipo.
- En el caso del personal obrero la baja calificación se produjo debido a la renuncia de 45 personas capacitadas y calificadas. El abundante ingreso de personal obrero con poca experiencia ocasionó demoras en el aprendizaje; estos tardaron muchos meses en adecuar sus funciones generales, principales y secundarias.

- Los factores que afectan a la productividad de los empleados son: calidad y mejora continua, estas variables guardan una relación inversamente proporcional con la productividad.
- Las variables que afectan a la productividad de los obreros son la rotación y el trabajo en equipo. De modo que estas variables guardan una relación inversa con la productividad de los obreros.
- Tanto para empleados como para obreros, si estas dos variables aumentan, la productividad disminuye; y si disminuyen, la productividad aumenta.

Recomendaciones:

- Como recomendación principal tenemos que para mantener la productividad se puede evaluar mensualmente a los obreros, con el fin de mejorar su productividad ya que esta es inversamente proporcional con la rotación a ; y su vez mejorar el promedio de ventas anual de la empresa, que guarda una relación directamente proporcional con la rotación y se verá beneficiado en el tiempo, mientras más rentable sea la empresa, es mucho mejor.
- Recomendamos, optar por descentralizar el área de abastecimiento que se encuentra en la casa matriz de Lima y anexar está al área de producción de cada planta. En este caso para la planta 2 Trujillo, reducir el estrés laboral es otra tarea que estaría pendiente, buscar una capacitación constante y eliminar la burocracia que impiden que el personal cuente con los implementos necesarios para cumplir eficientemente con su labor es una tarea que urge en la empresa.

Dentro de la solución que el tema refiere, esto permitirá reducir los porcentajes de rotación del personal o capacidades técnicas.

- Proponemos un programa de Retención del Talento: Este programa responderá a la preocupación por asegurar la retención de aquellas personas que constituyen recursos clave, bien sea por sus características personales.
- El modelo que sugerimos tendrá como factores: Liderazgo, comunicación, compensaciones, integración, vida, trabajo y formación, planteando las siguientes propuestas:

Liderazgo: Hacer planes de entrenamiento continuo, de acuerdo a la estrategia corporativa, de acuerdo a necesidades en desarrollo de competencias o temas claves.

Selección, formación y desarrollo: Capacitaciones constantes en temas de interés del participante, esto fidelizará a los trabajadores.

Compensaciones: Implementar un sistema de vales de alimentación, que impacte sobre la canasta básica familiar de los colaboradores. Este sistema implica un bajo costo para la compañía, ya que no genera cargas remunerativas, únicamente la inversión de la compañía, esto fidelizará a los trabajadores.

Integración vida - trabajo: Proponemos hacer del lugar de trabajo un lugar como en casa, creando un ambiente laboral de confianza y cordialidad con la libertad de decorar su área que le remontan a tener presente a uno de sus seres queridos, el cual permitirá involucrarse en los trabajos de su puesto.

- Para mejorar la productividad proponemos hacer una retroalimentación de las funciones, para luego obtener metas cuantificables a corto plazo, a cuales permitan medir constantemente la productividad y mejorar los puntos clave como liderazgo y trabajo en equipo.
- Recomendamos que el personal empleado en cuanto a calidad y mejora continua se mantenga estable debido a que estas variables guardan una relación inversamente proporcional con la productividad.
- Proponemos mantener los indicadores de rotación como se ha estado ejecutando en los últimos años, pero enfatizar en el personal obrero, si estas variables aumentan, la productividad disminuye y si disminuyen, la productividad aumenta.

3.- Miller Ruiz B. (2016). *“Influencia de la Rotación de personal en la productividad del área de Créditos Grupales de la Empresa Compartamos Financiera en la Ciudad de Trujillo en el año 2016”*. (Tesis Para obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración). Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo.

El Investigador concluye:

- Para dar cumplimiento al objetivo general, de acuerdo a la encuesta del cuadro N° 3 al 16 la rotación de personal influye de manera negativa en la satisfacción de los colaboradores y está repercute directamente en la disminución de la productividad.
- Para responder al primer objetivo específico, el índice de rotación de personal es un promedio de 8.17 desde enero a setiembre del presente

año, lo cual nos da a conocer que existe un nivel alto de rotación de personal a partir de mayo siendo este el inicio del cese del personal.

- Para responder al segundo objetivo específico, de acuerdo a la encuesta del cuadro N° 18 al 20 el nivel de productividad del área de crédito grupal de la empresa ha disminuido debido a la insatisfacción de los colaboradores desde el inicio de la rotación de personal en los meses de mayo, junio, julio, agosto y setiembre ya que en estos meses surgieron ceses de personal. Esto concuerda con la evolución efectuada a inicios del año en abril y en setiembre ya que en estos meses se pudo observar el rendimiento con rotación y sin rotación de personal. Además los nuevos ingresantes tienen un bajo rendimiento hasta lograr mejorar el nivel de aprendizaje de la labor a realizar.
- Para responder el tercer objetivo específico, se observó que los factores como: otro trabajo, salario, vacaciones, familia, estudios universitarios, falta de compañerismo y compromiso con la empresa; inciden en un alto nivel de cese de la productividad ya que por un corto periodo los puestos se encuentran inactivos logrando de esta manera disminuir el rendimiento de las funciones establecidas por la empresa.

El investigador realiza las siguientes recomendaciones:

- Se debe realizar constantemente evaluaciones para medir el nivel de desempeño, de productividad y el nivel de rotación con el

fin de disminuir este índice, logrando así mayor compromiso e identificación por parte del trabajador.

- Es recomendable realizar un seguimiento de las mejoras y de los problemas aún existentes con respecto a la rotación y nivel de productividad para poder apoyar a los colaboradores y mejorar a través del control y la capacitación constante.
- “Compartamos financiera” debe mejorar la motivación intrínseca de los colaboradores mediante un plan de incentivos simbólicos, como el reconocimiento al colaborador del mes.
- Plan de capacitación y un periodo de inducción para los nuevos ingresantes.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Rotación de personal.

Según Chiavenato (2001) en su libro Administración de Recursos Humanos – Quinta Edición “Subsistema de Provisión de Recursos Humanos”, dice que “Uno de los aspectos más importantes de la dinámica organizacional es la rotación de recursos humanos o turnover”.

El termino 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 ellos 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 rotación 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.

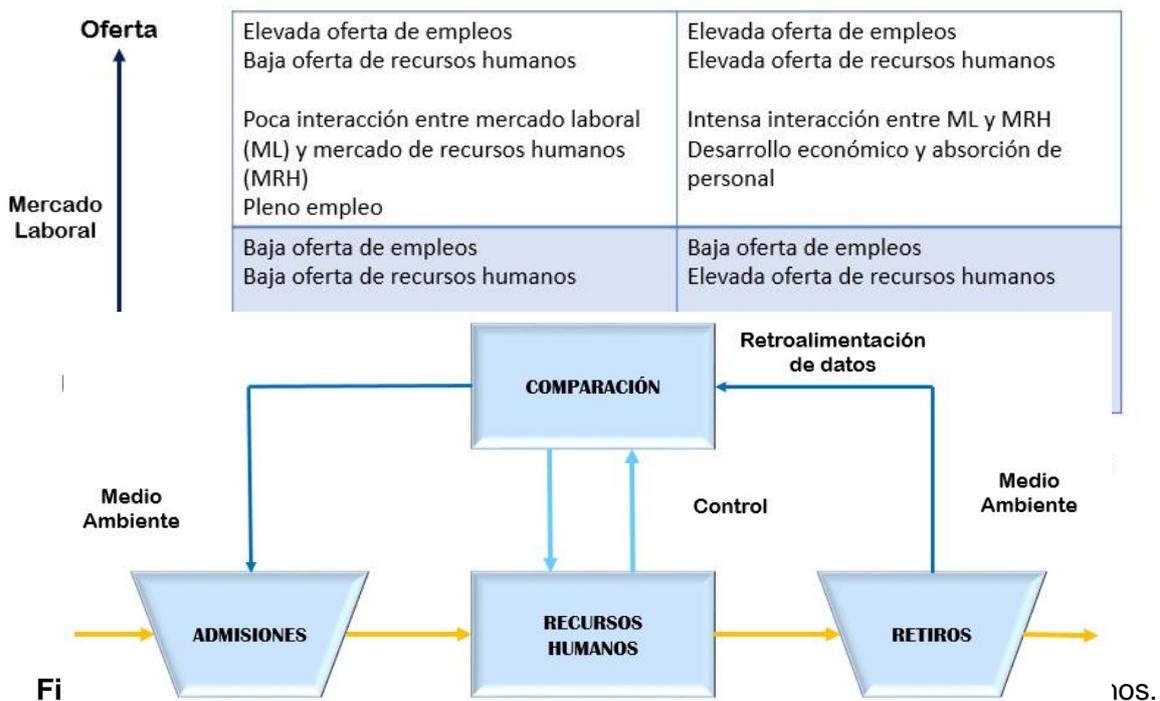
Como todo sistema abierto, la organización se caracteriza por el flujo incesante de recursos necesarios para desarrollar sus operaciones y generar resultados. Por una parte, la organización “importa” recursos y energía de ambiente (materia prima, equipos, máquinas, tecnología, dinero, financiación, pedidos de clientes, informaciones, personal, agua, energía, eléctrica, etcétera), 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, equipo obsoletos que deben sustituirse, resultados operacionales, utilidades, entregas a clientes, informaciones, personal, contaminación, etcétera).

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 gestiona sus procesos de transformación y acumula el inventario de productos terminados.

Por el contrario, si los insumos son muchos 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, es uno de los problemas que preocupan a los ejecutivos del área de los recursos humanos, situación que hace necesario compensarlas mediante el aumento de entradas; es decir los retiros del personal deben ser compensados con nuevas admisiones, a fin de mantener el nivel de recursos humanos en proporciones adecuadas para que opere el sistema.



Este flujo de entrada y salida de personal (véase la figura 2) se denomina rotación de personal o turno ver. 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.

Si en niveles vegetativo la rotación es provocada por la organización para hacer sustituciones orientadas a mejorar el potencial humano existente, a remplazar 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 esta.

Resulta esencial establecer los motivos que provocan la desasimilación (desincorporación) de los recursos humanos, para que la organización pueda actuar sobre aquellos y disminuir el volumen de retiros inconvenientes.

2.2.2 Índice de rotación de personal.

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

1. En el cálculo del índice de rotación del personal para efectos de la planeación de RR.HH., se utiliza la ecuación:

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

Donde:

A= Admisiones de personal en el periodo considerado.

D= Desvinculaciones de personal en el periodo considerado, voluntarias como también por decisión de la empresa.

PE= Personal promedio empleado en el periodo considerado. Puede ser obtenido sumando los empleados existentes al comienzo, más los empleados existentes al final del periodo y dividiendo entre dos.

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, esto significa que la organización puede contar con solo 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 de índice de rotación de personal no se consideran las admisiones (entradas), sino solo las desvinculaciones, ya sea por iniciativa de la organización o de los empleados:

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

Donde:

D= Desvinculaciones del personal ya sea por iniciativa de la organización o de los empleados. No considera los ingresos.

PE= Personal promedio empleado en el periodo considerado. Puede ser obtenido sumando los empleados existentes al comienzo y al final del periodo y dividiendo entre dos.

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, solo 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 solo 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.

Una investigación efectuada por la Asociación Paulista de Administradores de Personal (APAP), en 34 grandes empresas de Sao Paulo, halló otra fórmula que tuvo bastante acogida:

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

Donde:

D = Desvinculaciones espontáneas a ser sustituidas

$N_1 + N_2 + \dots + N_n$ = Sumatoria del número de empleados al inicio de cada mes.

a = Número de meses en el periodo.

Este índice de rotación más específico sirve mejor a un análisis de cuales son los determinantes de las desvinculaciones voluntarias. La dificultad reside en el 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 demostraría que la organización no podría fijar ni asimilar de manera adecuada sus recursos humanos.

El índice de rotación ideal debe permitir a la organización retener al personal de buen rendimiento y reemplazar a los empleados que muestran en su desempeño distorsiones difíciles de corregir mediante un programa especializado.

De este modo, cada organización tendría su rotación ideal, puesto que esta posibilitaría la potenciación máxima de la calidad de sus recursos humanos, sin afectar la cantidad de los 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.

Figura 3, tomada de una situación real, muestra las oscilaciones que ocurren con frecuencia en la empresa.

Nombre de la sección	Personal Actual		Admisiones		Des-vinculaciones		% de admisiones		% de des-vinculaciones		% 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

Fig.3. Tabulación de la rotación de personal en un departamento. Chiavenato.

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 del 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 departamentos o secciones.

T = Transferencias de personal hacia otros subsistemas.

PE = Personal promedio empleado en el periodo considerado.

Este índice considera el flujo interno de personal en los diversos subsistemas de la organización, y entre estos.

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

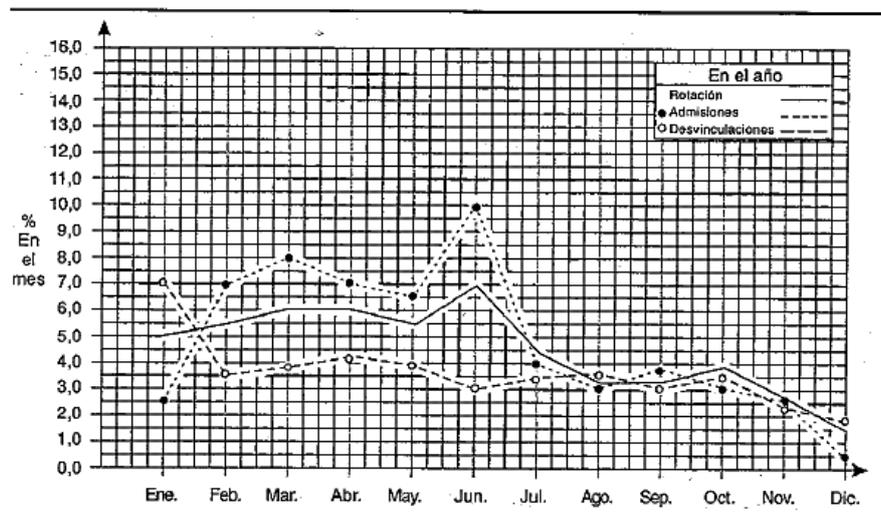


Fig.4. Gráfica de rotación, admisión y desvinculación.

2.2.3 Diagnóstico de las causas de rotación de personal.

Como ocurre con todos los sistemas, la organización tiene uno o varios objetivos por alcanzar. El sistema es eficaz en la medida en que alcanza esos objetivos con un mínimo de recursos, esfuerzos y tiempo. Una de las principales dificultades que subyacen en la administración de un sistema es medir y evaluar con exactitud su funcionamiento a través de resultados de un sistema no sean 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, procesar y recuperar las informaciones acerca del funcionamiento del sistema, que permitiera diagnosticar los correctivos y ajustar 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, etcétera.

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

Algunas organizaciones solo 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 entrevistas 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 del 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.

2.2.4 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 del empleado.

- Gastos de mantenimiento de la sección de reclutamiento y selección (salario del personal de reclutamiento, y selección, obligaciones sociales, horas extras, artículos de oficinas, arrendamientos, pagos, etcétera.)
- Gastos en publicación de avisos de reclutamiento en periódicos, folletos de reclutamiento, honorarios de las empresas de reclutamiento, material de reclutamiento, formularios, etcétera.
- 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, etcétera.), 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, etcétera.)
- Gastos en formularios, documentación, anotaciones, registros, procesamiento de datos, apertura de cuenta bancaria, etcétera.

3. Costo de ingreso:

- Gastos de la dependencia de entrenamiento (en caso de que esta sea la encargada de la integración del personal recién ingresado en la organización; si la integración está descentralizada en la diversas dependencias del sistema de recursos humanos de la organización – reclutamiento y selección, entrenamiento, servicio social, higiene y

seguridad, beneficios, etcétera, 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, etcétera) prorrateados por el número de trabajadores desvinculados.
- Costos de la entrevistas de desvinculación (tiempo del entrevistador invertido en entrevistas de desvinculación, costo de formularios, costo de la elaboración de los informes correspondientes, etcétera).
- 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, etcétera.

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 ítem 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 este 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, etcétera, 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 solo 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 solo 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 salario inicial 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 en su totalidad y en su mayor parte, al trabajador considerado individual o socialmente respecto de su familia.

2.2.5 Como 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 del 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 variables, en función del desempeño y las metas que deben ser superadas, además de fijar estrategias motivadoras.

Para disminuir el ausentismo, muchas organizaciones asumido los viejos relojes y establecido horario flexibles para adaptar el trabajo a las conveniencias y necesidades personales de los empleados. Otras han reducido sus oficinas y adoptan el formato de la empresa virtual, lo cual permite que muchos empleados trabajen en la casa (home office) interconectados con la oficina central a través de la tecnología informática.

Es un mundo nuevo que se descubre, trayendo nuevos horizontes jamás imaginados por las generaciones pasadas.

2.2.6 Clima, absentismo y rotación como claves del compromiso.

Según Cristina Simón, Pilar Rojo y Elena Molina; en su libro: “Medición del Capital Humano - Cómo crear impacto en el negocio desde la práctica de benchmarking”

Resultados de la gestión de personas: clima, absentismo y rotación como claves del compromiso. Menciona: Cómo ganar y mantener el compromiso de los empleados es seguramente la piedra filosofal de la gestión del capital humano. Es numerosa la literatura que explora cuáles son los factores generadores de compromiso, dado que la investigación parece demostrar que los empleados comprometidos están más satisfechos y, sobre todo, muestran niveles significativamente más altos de rendimiento.

Parece, por tanto, que el seguimiento de estos factores y el control del propio concepto de compromiso es uno de los ejes centrales de cualquier sistema de medición de capital humano. El compromiso como variable es, sin embargo, una de las más complejas de definir y, por tanto, de operativizar de cara a la recolección de datos.

Los modelos economicistas consideran las variables de personas (en este caso todo lo referente a las percepciones y la satisfacción) como una «caja negra», y se centran en los resultados objetivables de dichas variables. Así considerado, parece claro que el absentismo y la rotación voluntaria serían los grandes indicadores del compromiso (o de su falta) en las organizaciones: si hay compromiso hay permanencia, y si el empleado no está comprometido... o falta o termina por abandonar la empresa.

El peso y relevancia de estos ratios, en particular de la rotación, es innegable y por ello se ha constituido como un estándar que forma parte de toda práctica de benchmarking y, por descontado, de los cuadros de mando de todas las empresas. El absentismo es un ratio más específico de determinados contextos y, aunque haya perdido gran parte de su sentido en muchos trabajos, es sin duda otro importante punto de partida para la reflexión sobre la motivación de los empleados y su responsabilidad profesional en el contexto de las organizaciones. Ambos indicadores son por tanto de obligada recogida y análisis en cualquier organización, y veremos a continuación cuáles pueden ser sus distintas modalidades y formas de cálculo.

Frente a estos modelos economicistas surgió hace unas décadas una visión más psicológica y social del compromiso, que ha ganado relevancia y vigor en los últimos tiempos. Esta nueva perspectiva intenta averiguar qué ocurre dentro de esta «caja negra» que es la percepción que tiene cada empleado de su entorno de trabajo.

El modelo más extendido es el de Meyer y Allen (1991), que define tres niveles fundamentales de compromiso:

- *Normativo*: el empleado debe permanecer en la empresa por algún tipo de imperativo legal (contractual) o moral (porque considere que la empresa ha realizado una inversión en él a la que se siente obligado a corresponder).
- *De continuidad*: el criterio para permanecer es en este caso por la evaluación del coste de oportunidad que supone abandonar la organización, porque las opciones alternativas no parecen mejores desde

el punto de vista económico, social, etcétera.

- *Afectivo*: el empleado se siente vinculado con la organización y de manera voluntaria elige quedarse teniendo otras opciones porque su organización actual es la que le convence y motiva.

La idea detrás de este modelo es que la rotación tiene una interpretación clara en sentido negativo (se produce cuando no hay suficiente compromiso), pero es más compleja de interpretar cuando es baja: podemos tener trabajadores con poca tendencia a abandonar la compañía, pero eso no significa que vayamos a obtener un retorno sobre la inversión en ellos porque los compromisos normativos y de continuidad no están necesariamente vinculados a la motivación requerida para optimizar la contribución de ese capital humano. De aquí la necesidad de entrar en la «caja negra» e investigar qué tipos de compromiso parece reportar los trabajadores.

Obviamente, la medición en esta línea avanza despacio dada la dificultad que entrañan las variables de análisis. Sin embargo, la visión de compromiso aporta una aproximación proactiva a la gestión del capital humano que permite anticiparse a ese abandono voluntario por parte de los empleados, que suele tener una mala vuelta atrás. El indicador de rotación por sí mismo no sirve sino para levantar alertas cuando las percepciones de los empleados se tornan negativas y ello desencadena un flujo de salidas voluntarias de la empresa. La única forma de anticiparnos a esta pérdida de talento es conocer a los profesionales y sus opiniones y poder intervenir de forma positiva sobre ellas desde el área de recursos humanos y los departamentos de línea con el fin de retener y desarrollar su compromiso.

Cuando abordamos esta perspectiva más psicológica hemos de recurrir a herramientas que recojan la visión que los empleados tienen de distintas dimensiones de la empresa, para lo cual se utilizan encuestas de clima, estudios de satisfacción, *focusgroups*, entrevistas, etcétera.

2.2.7 Indicadores clásicos de compromiso: Absentismo y Rotación

2.2.7.1 Absentismo. *El absentismo laboral se define como la suma de los períodos de tiempo que los empleados de una empresa se ausentan de su puesto de trabajo dentro del horario establecido por causas justificadas reconocidas legalmente (incapacidad temporal, permisos relacionados con la actividad sindical...) o injustificadas (recados, cuidado de los hijos o de personas mayores, faltas de puntualidad, etcétera).*

Para que el concepto de absentismo tenga pleno sentido (y, por tanto, el ratio pueda ser convenientemente interpretado), el contexto de trabajo tiene que tener una estructura de puestos fijos y una sede física, así como un esquema de horarios bien establecido. En caso contrario, como ocurre en muchos de los trabajos actuales, no tiene sentido recoger el dato porque no hay un mecanismo de control que establezca unos límites claros para distinguir los tipos de ausencia considerados en la definición. Cualquier organización que permita a sus empleados realizar teletrabajo o flexibilizar sus horarios tendrá problemas para recopilar información sobre absentismo. Cuando una compañía posee una cultura orientada a objetivos y desempeño se podrá caracterizar el concepto de falta de compromiso en este tipo de trabajos en función del grado de cumplimiento por

parte de los trabajadores, y no tanto por la forma en la que gestionan su jornada laboral.

A pesar de este cambio de concepto, aún son muchas las organizaciones que requieren desplazamiento físico a un puesto de trabajo y un horario previamente definido, para las cuales el dato de absentismo es fundamental por el impacto que supone en el negocio. Por ejemplo, un establecimiento que por estar sometido a altos niveles de absentismo no abre sus puertas a su hora o no mantiene determinados estándares operativos es susceptible de perder clientes en el corto y medio plazo. La relevancia del ratio en estos casos es suficiente como para constituirse en uno de los indicadores más importantes de los sistemas de medición en la empresa.

El indicador de absentismo total tiene dos grandes componentes: las horas de ausencia justificadas y las que no lo están. En ambos casos estamos hablando de tiempo retribuido y por tanto ambos conceptos tienen sentido, aunque su tratamiento debe ser obviamente diferente. La frontera entre ambos tipos de horas está claramente demarcada por la ley en el estatuto de los trabajadores.

No se computarán como faltas de asistencia, a los efectos del párrafo anterior, las ausencias debidas a huelga legal por el tiempo de duración de la misma, el ejercicio de actividades de representación legal de los trabajadores, accidente de trabajo, maternidad, riesgo durante el embarazo, enfermedades causadas por el embarazo, parto o lactancia, licencias y vacaciones, enfermedad o accidente no laboral, cuando la baja haya sido acordada por los servicios sanitarios oficiales y tenga una duración de más de veinte días consecutivos, ni las motivadas por la situación física o psicológica derivada de violencia de género,

acreditada por los servicios sociales de atención o servicios de salud, según proceda.

A la hora de recoger y computar los datos conviene realizar esta separación, si bien hay muchos casos en los que se utiliza la ausencia total dentro de la tasa de absentismo. Ambos cálculos pueden tener sentido en función del contexto, pero de cara a poderlos manejar de forma separada se aconseja desglosar el total en horas de ausencia justificada y horas de ausencia no justificada. La combinación de los tres datos nos proporcionará una buena fotografía del absentismo y sus causas y, por tanto, nos dará idea de cuáles son las mejores formas de combatirlo.

2.2.7.2 Rotación voluntaria versus Rotación total. La definición más básica de rotación es el cociente entre el número de empleados que han abandonado la empresa a lo largo de un ciclo temporal sobre el total (medido en plantilla media anual).

Al igual que el absentismo, este ratio puede desglosarse de varias formas, dado que (especialmente contemplado desde la perspectiva psicosocial de compromiso mencionada más arriba) las causas que puede conducir a que un empleado abandone la empresa pueden ser múltiples y requerir diferentes tipos de intervención. Por ello debemos desglosar la rotación total en tasa de rotación voluntaria y tasa de renovación.

Como su propio nombre indica, la tasa de rotación voluntaria incluye solamente a aquellos empleados que abandonan la empresa por propia iniciativa. Este indicador resulta fundamental, especialmente en algunos sectores como el

tecnológico, cuyo mercado laboral suele ser bastante estrecho y por tanto sometido a un continuo flujo de profesionales que se saben con valor de mercado y analizan ofertas externas de forma continua.

El ratio complementario, que denominamos tasa de renovación, recoge la rotación de personal debida a jubilaciones anticipadas o bajas incentivadas. Este dato se refiere a la gestión de salidas de trabajadores a título individual a través de diferentes programas formales o negociaciones personales, y por tanto no contempla otras formas de despido como los expedientes de regulación de empleo (ERE) que pudieran producirse.

El análisis de los parámetros de rotación siempre está sometido a una cierta casuística. Que se genera por circunstancias individuales que suelen concurrir en una situación de abandono de una empresa. Algunos ejemplos serían las salidas negociadas. (que se considerarían voluntarias si bien están forzadas en alguna medida por la compañía). Asimismo, los casos de despidos disciplinarios son muy minoritarios y por tanto no se suele generar un ratio específico para ellos sino que se consideran como parte de la tasa de renovación.

Como se aprecia en la Figura 5, la tasa de rotación voluntaria guarda una estrecha relación con las dinámicas del mercado laboral, que a su vez son una función directa de la situación económica del país. Por tanto, desde el año 2006 las salidas voluntarias de empleados han experimentado una brusca caída. Este es un buen ejemplo de las diferencias de interpretación del flujo de profesionales desde la perspectiva economicista y de compromiso.

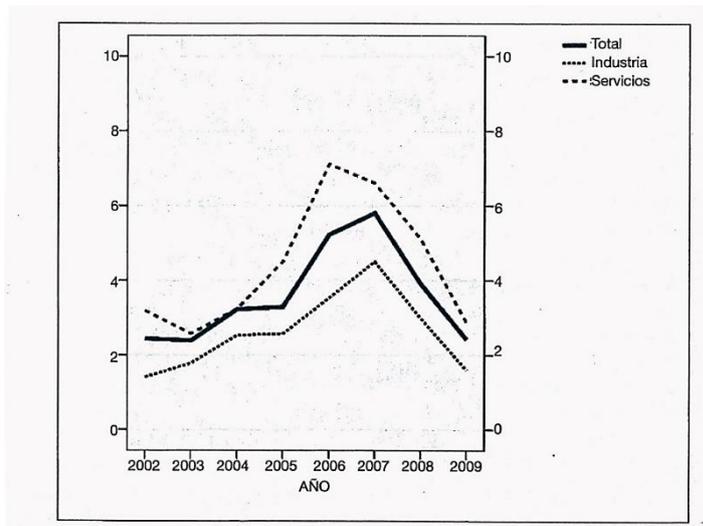


Fig.5. Evolución de la rotación voluntaria. Elaborado por: Simón, C. Rojo, P. & Molina,

La escasa rotación en esta situación refleja un compromiso de continuidad y no necesariamente se sigue de un alto nivel de motivación e involucración de los empleados. Es seguramente en estas situaciones en las que debemos acudir a otro tipo de herramientas de medición para afinar bien nuestras decisiones sobre gestión de personas para optimizar su aportación de valor al negocio.

2.2.8 Midiendo el clima laboral: Parámetros principales.

Existen diferentes denominaciones para referirse a la encuesta de clima laboral: encuesta de clima organizacional, encuesta de opinión de los empleados, cuestionario de satisfacción, etcétera. En definitiva, lo que se pretende transmitir bajo todas estas denominaciones es la acción a través de la cual la compañía elabora un cuestionario para sondear la opinión de sus empleados acerca de distintos aspectos que conforman el clima laboral.

La encuesta de clima es una herramienta de diagnóstico imprescindible dentro de las organizaciones. La información que nos aporta este instrumento es muy valiosa en tanto en cuanto las futuras acciones de la compañía se planifican, diseñan y ejecutan teniendo en cuenta los resultados obtenidos. La encuesta de

clima resulta de escasa utilidad si no se utiliza como punto de partida de un progresivo cambio cultural. Por otra parte su uso genera expectativas en los empleados que la responden, que son invitados a volcar sus opiniones respecto a factores de mejora en la organización y, por tanto, esperan que como resultado de su aportación se perciban cambios en dichos factores.

2.2.8.1 ¿Por qué decidimos llevar a cabo una encuesta de clima laboral?

Las encuestas de clima nos sirven para conocer la opinión de nuestros empleados con respecto a muchos temas relacionados con la organización, para anticipar focos de preocupación, detectar problemas y posibles focos de conflicto interno. Además de los beneficios que reporta a la dirección el llevar a cabo un estudio de clima laboral, por la información que proporcionan, las encuestas de clima permiten también a los empleados canalizar sus opiniones a través de una herramienta oficial. La investigación en este campo demuestra que ya el mero hecho de permitir expresar opiniones y saber que estas van a ser conocidas y, puede que también, tenidas en cuenta por los responsables de la gestión de la compañía, redundan ya de por sí en una mejora del clima laboral.

2.2.8.2 Elementos del clima laboral.

El clima laboral se compone de numerosos aspectos como la comunicación, el liderazgo, la organización, la cultura corporativa, etc. Teniendo en cuenta el peso de cada uno de los bloques podemos ordenar los componentes atendiendo al siguiente orden:

1. *Formación y desarrollo*: este apartado evalúa la percepción del empleado sobre su evolución personal en la organización, las oportunidades de desarrollo y promoción profesional que le ofrece la compañía, aspectos relacionados con la formación facilitada por la organización, el plan de desarrollo o el crecimiento personal y profesional entre otros.
2. *Organización, dirección y liderazgo*: nos proporciona información sobre cómo ven nuestros empleados a la organización en su conjunto (teniendo en cuenta los diferentes niveles que esta pueda tener: local, regional, global) y cómo valoran la estructura jerárquica, qué percepción tienen del liderazgo y de los estilos de dirección, las competencias directivas que más valoran, etcétera.
3. *Trabajo y condiciones laborales*: trata de obtener información sobre el trabajo que realiza el empleado: si las condiciones laborales del puesto de trabajo son las idóneas, si cuenta con los medios materiales necesarios para un correcto desempeño, si la organización le está facilitando los recursos necesarios para desarrollar sus funciones, cómo es la organización del trabajo en la compañía, etcétera. En este bloque también podemos recoger otros aspectos relacionados con el día a día en el trabajo como pueden ser las características del trabajo que se está desarrollando (si es un trabajo interesante y retador, por ejemplo), la valoración del trabajo en equipo o la cooperación con los compañeros.
4. *Información, comunicación e imagen*: valores, integridad y transparencia, información, comunicación, imagen, claridad, comunicación interna y externa, imagen interna.

5. *Relaciones con compañeros y superiores*: los managers directos, la relación con los jefes, responsable inmediato, empowerment, relación con el responsable, valoración de los jefes, relación con el superior, relaciones internas, relaciones superiores-compañeros, relaciones jerárquicas, relaciones personales.
6. *Ambiente de trabajo*: clima laboral, camaradería, entorno de trabajo, ambiente de trabajo, el día a día en el trabajo, entorno, marco en el que trabajan los empleados, etcétera.
7. *Compensación y beneficios*: retribución, remuneración y reconocimiento, compensación, recompensas, sistema retributivo, salario/sueldo y beneficios sociales, rendimiento y recompensa, recompensa y retribución, retribución económica.
8. *Satisfacción, motivación y retención*: satisfacción laboral, reconocimiento, grado de satisfacción, participación del empleado, satisfacción y motivación, reconocimiento.
9. *Respeto y trato justo*: equidad y justicia en los procedimientos, trato igualitario por niveles de empleados.
10. *Orgullo de pertenencia*: orgullo, sentido de pertenencia, identificación con la entidad, pertenencia al grupo, empresa y grado de identificación.
11. *Diversidad, conciliación e igualdad*: conciliación, horario y dedicación, conciliación vida laboral y personal, flexibilidad, diversidad.
12. *Objetivos y estrategia*: estrategia, percepción del cambio, objetivos claros y definidos, objetivos y estrategia, proyecto empresa, orientación a la mejora.

13. *Compromiso*: involucración personal con la organización y propensión al cambio.
14. *Credibilidad*: consistencia en las decisiones y su puesta en marcha.
15. *Procesos de trabajo*: percepción de eficiencia, calidad _ procesos de trabajo, estándares de desempeño, funcionamiento departamentos, efectividad de los procesos, gestión de personas.
16. *Salud y seguridad laboral*: salud, seguridad, prevención de riesgos laborales, medio ambiente.
17. *Clientes*: la importancia del cliente, *customer*.

Cada empresa cuenta con una encuesta diferente, dado que cada proveedor del servicio suele tener su propio modelo y además este se adapta a las condiciones particulares de cada cultura, sistema y procesos. Por ello la comparación de ratios sobre clima a efectos de benchmarking suele ser generalista, y trabajamos en un nivel de orden superior en el que las medidas básicas están estandarizadas bajo un criterio común. En primer lugar se parte de la medida básica de existencia; en el caso de la muestra de empresas que conforman el Club de Benchmarking, el 70% afirma realizar algún tipo de seguimiento de clima laboral.

La siguiente pregunta es la frecuencia de recogida de información, que suele ser anual o bianual.

Otro parámetro de comparación es el relativo al nivel de participación de los empleados, que a su vez cuenta con dos datos: los que han sido invitados a participar (que puede ser una muestra o el total de la plantilla), y de estos el porcentaje que ha participado realmente. El cruce de ambos datos nos da una

idea de la apertura a la participación que tiene la cultura de la compañía, así como de la reacción de los empleados a tales iniciativas.

Por último, necesitamos una medida relativa a los resultados obtenidos en la encuesta. Dada la generalidad del plano que a efectos de comparación debemos mantener en una práctica de benchmarking y la gran diversidad de escalas utilizadas en las diferentes encuestas, en este caso las empresas estandarizan a una escala de 0 a 100 sus rangos de puntuación, y lo que medimos en este caso es la media de la valoración que han realizado los empleados en relación a un ítem de «Evalúa globalmente tu nivel de satisfacción con la empresa» que se incluye en toda encuesta de clima. Aun siendo un indicador absolutamente general y estar muy alejado del concepto de compromiso afectivo, que sería el objetivo final, las empresas lo encuentran útil como elemento de comparación de sus respectivos estados de clima laboral.

*“Cuando las personas son involucradas en la resolución de problemas que les afectan a ellos mismos y a todo un colectivo, las energías se desatan aumentando la posibilidad de crear soluciones imaginativas y estrategias de éxito. En definitiva, la participación en la vida pública y social reduce la pasividad y aumenta la prosperidad general”.*Jhon Stuart Mill, Considerations, pp 207-8

Involucrar a los empleados en la búsqueda de soluciones para mejorar su propio compromiso tiene un efecto positivo, medible. Ejemplo en Avon hemos medido el poder de la participación y los resultados nos han llevado a la conclusión de que, gracias a la utilización de mecanismos de participación, los asociados perciben que sus intereses son compartidos con los de la compañía, valorados y, por tanto, los lleva a estar más comprometidos.

En definitiva, se trata de alcanzar soluciones “win-win” en las que gana tanto el empleado como la compañía, que actúan en una relación adulto-adulto; el primero al sentir que su opinión es valorada y que la solución atiende a lo que es importante para él y el segundo, al contar con empleados más comprometidos que desean ser parte de la compañía y de su éxito a través de su contribución personal.

Claves de una empresa democrática:

- La participación consigue que los empleados entiendan que sus intereses están alineados con los de la compañía, se sientan valorados y estén más comprometidos.
- Es fundamental contar con un análisis estructurado de los resultados de la encuesta, que permita entender qué aspectos tienen una mayor incidencia en el compromiso y, por tanto, son prioritarios para mejorarlos.
- Los planes de acción que surjan de los *focusgroups* para la mejora del compromiso deben estar centrados en los ítems más correlacionados con el compromiso.
- Es fundamental tener un plan de comunicación que consiga que los empleados sean conscientes de la importancia de su rol, tanto en lo que se refiere a la respuesta a la encuesta como a su participación activa en la construcción de los planes de acción para la mejora del compromiso.

2.2.9. Cómo retener a los mejores.

Martha Alles (2015): en su Libro Cuestión sobre Gestión de Personas - Que hacer cuando existe alta rotación de colaboradores. Menciona:

La rotación de colaboradores implica, de algún modo, un concepto negativo. ¿Cuál es un índice de rotación aceptable? Es una pregunta difícil de responder y además, no tiene una única respuesta. En algunos tipos de negocios o industrias, altos índices de rotación forman parte constitutiva de la actividad; un ejemplo muy conocido al respecto es el de las cadenas de comidas rápidas. Un mismo índice puede ser excesivamente alto en unas organizaciones y aceptable en otras. En cualquier caso, siempre deberá analizarse la tendencia.

En algunos contextos con fuerte crecimiento de la economía la rotación puede ser una consecuencia no deseable del desarrollo.

La cuestión aquí tratada hace referencia a dos palabras cuyo significado es importante diferenciar: rotación y retención. La precisión en la definición de conceptos es necesaria porque ayuda a definir el camino a seguir para solucionar/resolver el tema o cuestión; o, dado que en algunos casos no será posible solucionarlos totalmente, atenuar sus efectos negativos.

El manejo profesional tanto de la atracción y selección de los nuevos colaboradores como del desarrollo y retención de los que ya integran la organización es un tema relevante, sobre todo en un contexto como el actual, en el cual atraer y retener el talento es una de las preocupaciones más frecuentes de los líderes de las organizaciones.

Primer análisis: atracción y selección de personas. Los pasos para realizar la atracción y selección de personas deben ser realizados de manera profesional, adaptando los métodos de trabajo a las nuevas realidades, Deben utilizarse las herramientas necesarias para asegurar que en la primera etapa se

atraiga a los postulantes más adecuados para el puesto que se desea cubrir, y en segundo término, se evalúen los conocimientos y competencias necesarios. De este modo se podrá elegir, sobre la base de criterios preestablecidos (perfil de la búsqueda), a aquellos que presentan mayor posibilidad de adaptarse exitosamente al puesto disponible, de acuerdo con las necesidades de la organización.

Algunas definiciones a tener en cuenta:

- *Perfil de la búsqueda.* Conjunto de capacidades requeridas para un puesto de trabajo; su definición es necesaria para realizar la selección del futuro ocupante. Puede incluir, además, factores adicionales. La elaboración del perfil de la búsqueda es en general, responsabilidad de la persona que llevará a cabo el proceso de selección, con sus etapas de reclutamiento y selección. Si la selección está a cargo del área de Recursos Humanos, en todos los casos, sin embargo, deberá participar el cliente interno, futuro jefe del nuevo colaborador.
- *Perfil del Postulante,* Conjunto de capacidades de una persona, incluyendo sus estudios formales, conocimientos, competencias y experiencia, así: como su motivación tanto en relación con su carrera como para el cambio laboral.

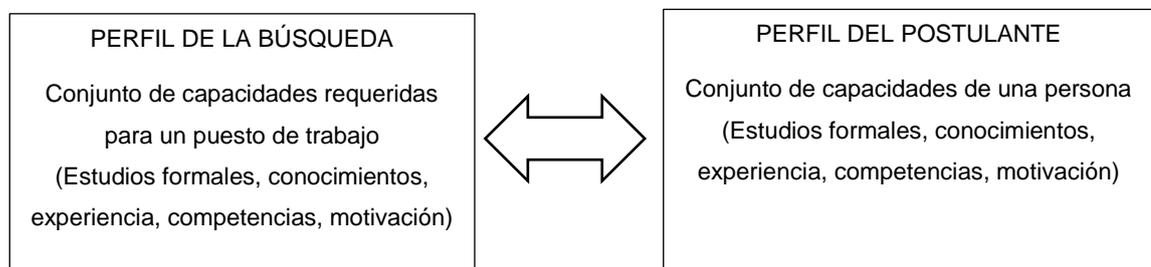


Fig.6. Perfil del postulante. Elaborado por: Alles M.

El gráfico expuesto implica la "solución" a la mayoría de los problemas que se analizarán a continuación. Es un concepto sencillo que, con frecuencia, no se aplica en su totalidad. Es decir, se considera una parte de lo allí expresado y sobre la base de una identificación parcial se toma la decisión de incorporar a un nuevo colaborador. Ejemplos: el postulante tiene los conocimientos y la experiencia requeridos pero no se analizan sus competencias y su motivación o, en un caso opuesto, se analizan las competencias y la motivación pero no se le asigna la importancia adecuada a los conocimientos y experiencia.

La idea plasmada en la figura precedente se divide en dos tareas igualmente importantes, que a su vez deben realizarse en el orden allí expuesto. Primero, definir con claridad el perfil de la búsqueda. Luego analizar y evaluar a los distintos postulantes y obtener el -perfil de cada uno. Estos últimos serán cotejados con el primero de los mencionados (perfil de la búsqueda).

Para que la evaluación de postulantes sea efectiva se deberá contar con los candidatos adecuados (postulantes que a priori posean las características deseadas). Para ello deberá llevarse a cabo un proceso de atracción y reclutamiento eficaz. Luego, será posible aplicar herramientas fiables para determinar si las capacidades requeridas definidas en el perfil de la búsqueda se encuentran en las personas evaluadas, y en qué medida.

De la comparación del perfil de la búsqueda con el perfil de los postulantes surgirá el más adecuado para ocupar el puesto a cubrir.

Adicionalmente, se debe tener en cuenta que las nuevas generaciones y los medios de comunicación social han modificado tanto la atracción como el reclutamiento, los cuales podrán transformarse en el camino para lograr un proceso de

selección exitoso. También, estos cambios afectarán los estilos de liderazgo, la forma en que los jefes de todos los niveles deberán conducir las áreas y los colaboradores a su cargo.

¿Por qué hablar de selección de personas cuando se hace referencia a la retención del talento? Porque muchas veces se enmascara un problema con otro. Por ello se debe analizar primero la rotación.

Rotación y retención. Como decíamos al inicio diferenciar ambos conceptos es de suma importancia, Habitualmente el indicador para establecer si hay problemas con la retención de colaboradores es analizar la rotación.

El término "rotación", en relación con los recursos humanos, hace referencia a la salida de colaboradores de la organización, que luego son reemplazados por otros.

Por otra parte, "retención" se utiliza para designar al conjunto de acciones organizacionales, estructuradas y sistemáticas, que se realizan con el propósito de evitar que los buenos colaboradores dejen la organización buscando mejores opciones laborales.

Estas acciones deberán ser plasmadas en procedimientos concretos, los cuales se llevarán a cabo con el propósito de retener el talento organizacional. Se afirma que cuando las personas dejan la organización muy poco tiempo después de haber ingresado, quizá el problema no sea de retención sino de selección. Por lo tanto, las empresas preocupadas por la retención de personas deberán comenzar su análisis por los métodos de atracción y selección.

Si las personas dejan la organización al inicio de la relación por ejemplo, en los 3-6 primeros meses, usualmente en esos casos el problema se puede mejorar rápidamente adecuando los procesos de selección. En cambio, si los colaboradores dejan la organización luego de los 3-6 primeros meses, entonces sí se podría hablar de problemas estrictamente de retención.

Cuáles son los problemas más frecuentes en atracción y selección de personas que pueden originar una excesiva rotación de colaboradores Entre los más habituales se pueden mencionar:

- Definición inadecuada del perfil del puesto a cubrir. del perfil de la búsqueda. Este aspecto puede ser visto de dos maneras' diferentes y opuestas. Desde la mirada del especialista de Recursos Humanos, lo que sucede es que los jefes 'no saben lo que quieren o no saben solicitar lo que necesitan", y desde. la mirada de los jefes, "los especialistas en Recursos Humanos les presentan candidatos que no responden al perfil'. La experiencia profesional nos indica que, posiblemente, todos tengan razón. Para atenuar esta dificultad, desde la mirada de Recursos Humanos, se deberán formular a los futuros jefes las preguntas adecuadas para obtener el perfil preciso de la búsqueda (puesto a cubrir). Usualmente los jefes saben lo que quieren y necesitan, pero muchas veces no saben expresarlo.
- Mediciones insuficientes. En ocasiones, los especialistas de Recursos Humanos realizan una serie de pasos en el proceso de selección de personas pero no utilizan las herramientas más adecuadas de medición. Por lo tanto, con frecuencia, no se obtiene un adecuado perfil del

postulante.

Ciertamente que en algunos mercados es difícil obtener los postulantes deseados, No obstante, si a esta dificultad se le suma una incompleta o inadecuada definición del perfil de la búsqueda y mediciones insuficientes o incompletas de los Posibles candidatos, los problemas y dificultades en los procesos de selección serán mayores.

2.2.9.1 Problemas que originan la baja retención del talento.

En firmas de RR.HH. se han realizado encuestas consultando a distintas personas en diferentes países hispanoparlantes,, tanto responsables de Recursos Humanos como directivos de diferentes áreas y tipos de negocios. Los primeros visualizan la problemática como directamente relacionada con el rol de los jefes. Los segundos, en su mayoría, declinan su responsabilidad asignándola a la máxima conducción de la empresa, por no fijar programas o políticas específicas al respecto.

Veamos en mayor detalle la problemática detectada, los usuarios finales, es decir, los futuros jefes y los jefes de los colaboradores. Analizando la tabla al pie es posible detectar algunos problemas que atañen a la organización en su conjunto, como por ejemplo: Remuneraciones no competitivas en el mercado y Beneficios insuficientes, menores a los de otras empresas en el mercado igualmente podríamos señalar en este sentido los factores Falta de Políticas de fidelización/retención.

Retención del talento. Inventario de problemas

Desde la mirada de los jefes. Las áreas operativas

- Remuneraciones no competitivas en el mercado.
- Beneficios insuficientes, menores a los de otras empresas en el mercado.
- Falta de políticas de fidelización/retención,
- Fallas en los procesos de selección
- Falta de motivación por parte de RR.HH.
- Programas sobre motivación a cargo de RR.HH. insuficientes o deficientes.
- Valores de los colaboradores: falta de compromiso. entre otros valores personales.
- Colaboradores insuficientes, Mucho trabajo, pocos colaboradores. RRHH no aprueba nuevas vacantes,
- No ofrecer a los colaboradores en general planes de desarrollo profesional.
- No compensar los aportes (de los talentos) en la organización.
- Clima interno inadecuado
- Responsabilidades y objetivos poco claros, que deberían ser definidos desde la máxima conducción.

No ofrecer a los colaboradores en general planes de desarrollo Profesional;
 No compensar los aportes (de los talentos) en la organización. Otros se podrían "solucionar" mejorando métodos y procedimientos del área de Recursos Humanos, como por ejemplo:

- *Fallas en los procesos de selección.*
- *Falta de motivación por parte de RRHH.*
- *Programas sobre motivación a cargo de RRHH insuficientes o deficientes.*

Algunos de los problemas mencionados podrían tener una responsabilidad conjunta entre la máxima conducción y el área de Recursos Humanos, tales como:

- *Colaboradores insuficientes. Mucho trabajo, Pocos colaboradores, RRHH no*

aprueba nuevas vacantes.

- *Clima interno inadecuado.*
- *Responsabilidades y objetivos hoce claro^s que deberían ser definidos desde la máxima conducción.*

Otros aspectos están relacionados con el mercado de trabajo, por lo tanto, son factores externos a la organización, tales como, *Valores de los colaboradores: falta de compromiso*, entre otros.

Veamos en la siguiente tabla la misma problemática analizada desde la mirada de los especialistas y responsables del área de Recursos Humanos.

Analizando los problemas detectados desde la mirada del área de Recursos Humanos, se observa que asignan todas o casi todas las responsabilidades a los jefes. Por lo tanto si todos los problemas responden a los otros, no habrá acción alguna a realizar, lo cual estanca el problema y probablemente no responde a la realidad.

Retención del talento. Inventario de problemas
Desde la mirada del área de Recursos Humanos
<ul style="list-style-type: none"> • Jefes que no asumen el rol de gestores de RR.HH. • Falta de retroalimentación oportuna por parte de los jefes. • Jefes que crean entre sus colaboradores expectativas que no pueden. luego, cumplirse, • Jefes que no realizan la inducción al puesto. • Jefes que no asumen sus responsabilidades. • Selección de personal realizado con urgencia (presión de los jefes para cubrir las vacantes en plazos cortos),

- Jefes que no desarrollan a sus colaboradores por inseguridad, miedo a perder su lugar, etcétera.
- Jefes que no desarrollan a sus colaboradores por no saber cómo hacerlo, jefes difíciles en su trato, en especial con sus colaboradores.
- Jefes que al asignar responsabilidades y objetivos a sus colaboradores no lo hacen con claridad.

Retención del talento. Inventario de problemas
Mirada coincidente por parte del área de RR.HH. y de los jefes
<ul style="list-style-type: none"> • Nuevas generaciones con menor compromiso, no solo en lo laboral. • Jefes que no dan oportunidades a sus colaboradores.

Por último, en la tabla precedente mencionaremos situaciones que fueron mencionadas desde ambas miradas.

Frente a los problemas enunciados en la tabla precedente, la primera reflexión que podrá realizar el lector será que muchos de los problemas allí descritos son de difícil solución. Es cierto. Al mismo tiempo también es cierto que existen caminos a seguir que si bien, en algunos casos, no brindarán resultados inmediatos, en un mediano plazo sí generarán una diferencia notoria.

Sin dejar de considerar la dificultad para solucionar o atenuar algunos problemas, se verán a continuación respuestas a los diferentes aspectos mencionados.

2.2.9.2 Posibles cambios para mejorar.

En los primeros párrafos se dividió el problema en dos partes. Las sugerencias serán diferentes en cada caso.

Posibles acciones para reducir la rotación en los primeros meses:

- Definir de manera precisa el perfil de la búsqueda. En este punto es importante señalar que sería de suma utilidad contar con los descriptivos de puestos actualizados. En muchas organizaciones dichas descriptivos existen pero no están actualizados o su confección es deficiente. Cuando se cuenta con esta documentación actualizada la definición del perfil de la búsqueda es muy sencilla. De no contarse con descriptivos de puestos actualizados, la clave será realizar las preguntas adecuadas a los futuros jefes para definir/precisar los siguientes aspectos del perfil requerido:

- 1) estudios y conocimientos;
- 2) competencias;
- 3) experiencia;
- 4) aspectos motivacionales relacionados con el puesto a cubrir.

- Utilizar herramientas adecuadas en la selección de personas, según el tipo de búsqueda y características de la misma.

Las organizaciones, en especial las de gran tamaño, deberían contar con procedimientos específicos para los diferentes tipos/niveles de búsquedas junto con la definición de las herramientas a utilizar en cada caso. La experiencia nos indica que existen muchas falencias al respecto.

Posibles caminos para mejorar la retención:

- Implementar los subsistemas de RR.HH. o revisar los existentes
Empresas de diferente tamaño y tipo no cuentan con una adecuada definición e implementación de los subsistemas de Recursos Humanos.
- Implementar programas internos para el desarrollo de personas.

De acuerdo al tamaño de la organización, a su cultura y tipo de actividad, se deberán elegir algunos de los programas para el desarrollo de personas, No todos los programas serán necesarios.

- Programas para jefes.

A diferencia del comentario anterior, los programas para jefes son necesarios en todas las empresas, de cualquier tamaño y tipo de actividad.

Algunas definiciones a tener en cuenta:

Programas para jefes. Conjunto de programas dirigidos a todos los jefes, usualmente a partir del número 1 de la organización con el propósito de fortalecer sus competencias y difundir las obligaciones adicionales que todo jefe debe asumir, inherentes a su rol específico de conductor de colaboradores.

Los programas específicos para jefes pueden ser de índole diversa. Algunas temáticas que se podrían considerar 'imprescindibles' para los jefes de todos los niveles, ordenadas por orden alfabético, son:

- ✓ Cómo llevarme bien con mi jefe.
- ✓ Conciliar vida profesional y personal.
- ✓ Delegación.
- ✓ jefe entrenador.
- ✓ Rol del jefe.

Los mencionados son solo algunos de los programas posibles.

- *Programas internos para el desarrollo de personas – Mapa y ruta de talentos.* Proceso interno organizacional dividido en dos partes y que implica dos conceptos diferentes entre sí: mapa por un lado y ruta por otro.

Mapa: registro del inventario de las capacidades de todos los colaboradores de la organización: conocimientos, experiencia y competencias.

Ruta: elección de los programas organizacionales más adecuados, según la visión y estrategia, sobre la base de tres ejes:

- Para el resguardo del capital intelectual, programas como Planes de sucesión. Diagramas de reemplazo, Carrera gerencia/ y especialista:
- Para generar talento organizacional: Planes de carrera, jóvenes profesionales. Personas clave.
- Para aprovechar la experiencia de los jefes: Mentoring, Entrenamiento experto, Jefe entrenador.

En resumen, con frecuencia se logra mejorar la retención de colaboradores realizando diversas acciones en simultáneo: trabajando con los jefes, por ejemplo, a través de programas específicos para mejorar el rol del jefe de cada uno de ellos; verificando la adecuada implementación de los subsistemas de Recursos Humanos y, además de todo lo anterior, implementando programas internos para el desarrollo, de las personas que pertenecen a la organización, lo que usualmente se denomina desarrollo del talento interno.

Cómo retener a los mejores. Según nuestra opinión, en ese término ("los mejores") se debería incluir a aquellas personas que posean los conocimientos y competencias con la mirada puesta en el futuro, es decir, las necesarias para alcanzar la estrategia planteada por cada organización.

En resumen, los mejores no son ni los más jóvenes, ni los más experimentados, ni los más capaces, ni ninguna otra valoración a priori positiva, sino aquella mezcla de estos u otros conceptos igualmente positivos. Necesarios para alcanzar la estrategia.

Adicionalmente a lo anterior. A los conocimientos y competencias requeridos para alcanzar la estrategia se podrían sumar valores personales, como Ética, integridad, Compromiso, y competencias tales como Conocimientos técnicos y Adaptabilidad flexibilidad, Estos valores y competencias parecieran ser necesarios en todo tipo de organización.

Desde la mirada del jefe. Si usted es un jefe, directivo, dueño o el número 1, le sugiero leer atentamente lo aquí expuesto, ya que es de su interés particular. Los jefes deben pensar en las características que necesitan de sus colaboradores de cara al futuro. También deben precisar dichas características desglosándolas en conocimientos, competencias experiencia, etcétera. Al pensar en conocimientos, se deben distinguir los excluyentes imprescindibles de los que no lo son, es decir aquellos que serían deseables pero no son indispensables. Igual debe hacerse con las competencias hay que pensar y definir las más importantes en relación con la posición a cubrir.

En las entrevistas a los postulantes determine y analice los comportamientos pasados, las experiencias realmente vividas no utilicen el escaso tiempo de una entrevista en conversaciones sobre opiniones u otras consideraciones carentes de relevancia al momento de medir las capacidades de una persona.

Si no se siente seguro sobre los aspectos señalados, solicite ayuda de su propio jefe o al del área de Recursos Humanos.

Desde la mirada del responsable de Recursos Humanos. Con frecuencia, los responsables de Recursos Humanos dan por sentado que la tarea en el área se hace bien y solo analizan los errores de los otros. Aun cuando los jefes deban mejorar, analice todos los pasos que se realizan dentro del área. Verifique los procedimientos o escríbalos, según corresponda.

En atracción y selección, determine si las herramientas utilizadas son las más eficaces en cada caso. Recuerde que no todas las herramientas son aplicables a todas las circunstancias. Habrá ideales para un perfil de búsqueda y otras adecuadas para otros diferentes.

Asegúrese de que se miden adecuadamente las competencias y valores así como la motivación: tanto en el caso de personas ajenas a la organización como en las búsquedas y promociones internas.

En cuanto a las personas que ya integran la organización, se debe tener en cuenta lo recomendado en relación con *Mapa y ruta de talentos* y los programas para jefes, ya mencionados.

Desde la mirada del dueño. Los número 1, en ocasiones, seleccionan a sus colaboradores directos; en ese caso corresponden a ellos los mismos comentarios que los consignados más arriba (desde la mirada del jefe).

Como número 1 la persona tiene que tener en cuenta, además, otras consideraciones. Por un lado, qué indicadores utilizará para medir la problemática

aquí expuesta y, por el otro, qué acciones deberá exigirle al responsable del área de Recursos Humanos tanto para mejorar la retención como reducir la rotación.

Adicionalmente, y en especial en relación con la atracción, selección e incorporación de personas, las empresas deberían contar con un procedimiento para que luego pueda ser auditado.

2.2.10 Herramientas para conseguir el Compromiso de los empleados

Según el Licenciado en Sociología Industrial y de los RR.HH. José Luis Pascual Pedraza en el libro 'La Buena Gestión de Recursos Humanos - Una ventana al futuro para la selección, retención y cuidado del capital humano'. Alfaomega Grupo Editor (2014) menciona:

Conseguir la motivación y el compromiso de los empleados, siempre ha sido el máximo objetivo de las organizaciones, y es cierto que no se puede hablar de "fórmulas mágicas" que podemos aplicar de manera industrial y tener a todos nuestros empleados "enganchados" a nuestras empresas.

La razón por la que no hay fórmulas mágicas, es porque cada persona consigue motivarse a través de diferentes elementos, que dependen de su momento profesional (no tiene las mismas necesidades un becario que un gerente o que un director con 20 años de experiencia profesional). Tampoco tienen las mismas motivaciones (como planteaban Maslow, Herzberg o McGregor) personas con diferentes necesidades vitales (así, por ejemplo, puede ser que tengamos empleados cuya motivación sea de la escala higiénica "aumentar su capital" o que estén en escalas superiores, como "el reconocimiento público").

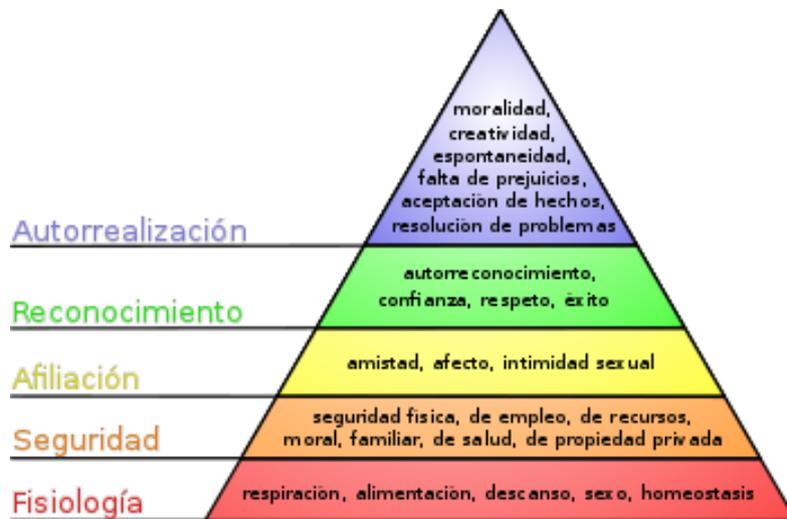


Fig.7. Pirámide de escalas de motivación de Maslow. Fuente Wikipedia.

Además, hemos de tener en cuenta las diferentes características de las generaciones de los empleados, resultado de los entornos en los que se han socializado y educado, por ejemplo, la generación de los babyboomers (nacidos entre los años 1945 y 1963) tenía entre sus principales motivaciones la seguridad en el trabajo, el mantener un trabajo para toda la vida y las características como el esfuerzo y sacrificio personal para poder ascender dentro de la misma empresa.

Pero estos valores han cambiado en las nuevas generaciones de empleados que se incorporan en nuestras organizaciones, ya que la generación Y (nacidos a partir de 1981) y sobre todo la nueva generación Z (nacidos a partir de 1995) se han criado y socializado en las nuevas tecnologías, poseen rasgos diferenciados entre los que destacan: una gran curiosidad, necesidad de conocer los porqués de las cosas, le dan importancia a las diferentes experiencias y aprecian el cambio y los retos diferentes.

¿Qué ocurriría si intentáramos motivar y comprometer a estos colectivos (claramente diferenciados) con las mismas herramientas y soluciones?

Es evidente que no tendríamos mucho éxito, por lo que desde las organizaciones tendremos que tener elementos flexibles y adaptados a los diferentes colectivos, a sus necesidades y motivaciones personales para conseguir este compromiso y por ende un mayor rendimiento y resultados.

Si analizamos los elementos que de manera genérica plantean las organizaciones para conseguir motivar y comprometer a los empleados, nos encontramos con elementos tanto cuantitativos como cualitativos, lo que se suele denominar como "compensación total" que recoge tanto los elementos extrínsecos (aquellos aspectos tangibles de los que la organización dota a los empleados y que son percibidos por éstos como recompensas y que pueden ser tanto monetarios o no monetarios) como los elementos intrínsecos (aquéllos que son percibidos de manera "subjetiva" por el empleado como un aliciente o incentivo tanto en el desarrollo de su trabajo como en su entorno).

Existe cierta tendencia a identificar a los elementos extrínsecos, y dentro de ellos a los monetarios, como los más importantes a la hora de conseguir motivar a los empleados, pero pensar en ello es caer en un error, ya que la retribución es un elemento de continua desmotivación (la inmensa mayoría de los empleados consideran su nivel salarial insuficiente) e incluso aunque un aumento de sueldo puede ser muy motivante su efecto se diluye con el tiempo.

Ante la insuficiencia de los elementos monetarios como primordial .y en ocasiones único a la hora motivar a los empleados, en los últimos años se ha comenzado a plantear el concepto de "salario emocional" que consiste en ampliar el foco sobre otros elementos como la conciliación, la posibilidad de tener horarios flexibles u otros incentivos como el plan de carrera o de formación para impactar en mayor medida en la motivación de los empleados.

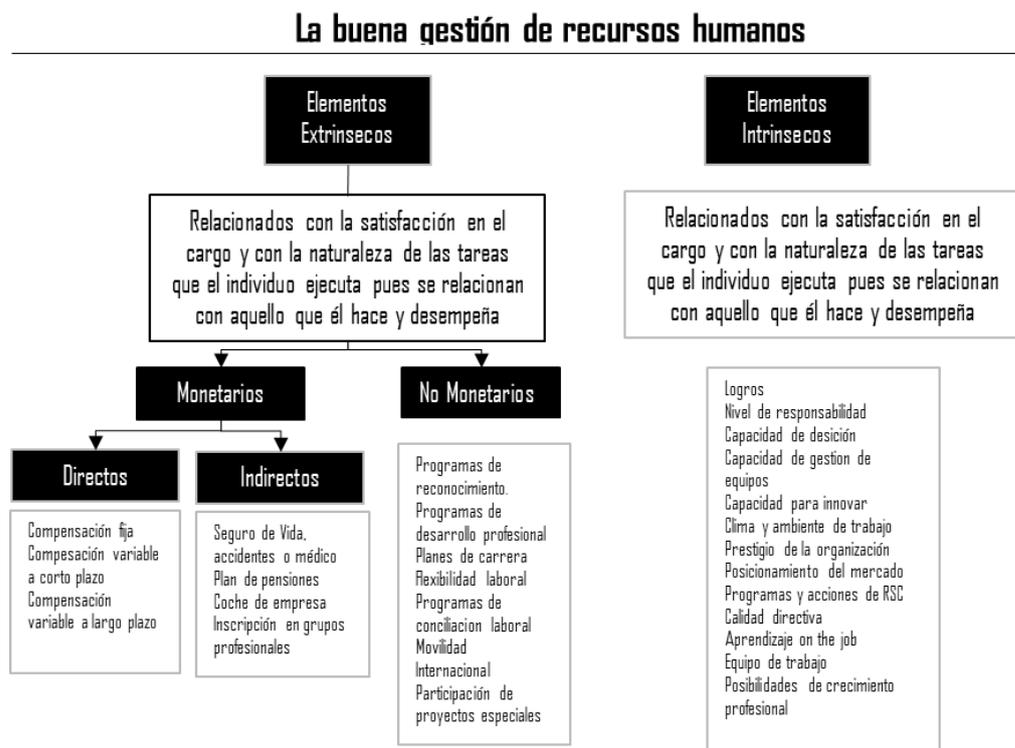


Fig.8. Modelos de compensación total. Elaborado por: Alfaomega.

Es posible que si nuestro objetivo sea alcanzar la motivación de los empleados podamos conseguirlo utilizando los elementos extrínsecos que se plantean en el modelo de compensación total, pero si por el contrario, queremos ir más allá de la motivación y lo que realmente pretendemos es el compromiso, deberemos trabajar muy bien los elementos intrínsecos en nuestras organizaciones.

Son estos elementos los que nos pueden diferenciar de la competencia y hacer que los lazos con nuestros empleados sean más fuertes.

Para conseguirlo tendremos que cuidar aspectos como el actuar y gestionar con respecto a los valores de la compañía (en todos los sentidos), el crear una cultura corporativa basada en nuestro propio estilo de organización, el clima laboral, los estilos de gestión de nuestros mandos medios, las acciones sociales o solidarias de nuestra empresa.

Aunque incluso trabajar estos aspectos intrínsecos, no nos garantizará que consigamos el compromiso de todos nuestros empleados, ya que no todos los empleados tienen los mismos motivadores ni se comprometen a través de los mismos valores y aspectos de marca.

Para un empleado puede ser fundamental el conseguir una retribución abundante, tener un coche de empresa, seguro de vida y plan de pensiones (elementos extrínsecos) y, además, estar motivado por trabajar en una empresa multinacional, líder en el mercado y que patrocina al equipo de fútbol más importante de su país (elementos intrínsecos) y para otro empleado "lo importante es tener un plan de incentivos vinculado a objetivos, que la empresa se preocupe por su formación y le paguen un máster (extrínsecos), pero tener un clima de plena confianza con su superior y trabajar sin jerarquía con sus equipos, además que la empresa sea patrona de una fundación de ayuda a niños con problemas (intrínsecos)".

Lo importante no es la lista de elementos, sino cómo se tienen que utilizar a través de la interpretación de las necesidades de los colectivos que forman la

organización, creando lo que se podría denominar "elementos de motivación a la carta".

Para intentar conseguir que el mayor número de empleados estén motivados y, por ende, comprometidos, no podemos utilizar los mismos elementos para todos ellos, ya que como hemos dicho antes, cada persona o cada grupo de empleados "tipo" tienen componentes diferenciales con respecto a lo que les puede motivar y tendremos que darles respuestas diferenciadas y casi "individualizadas".

Pero ¿cómo sabremos cuáles son los elementos de nuestra organización que más podrían motivar y comprometer? Pues quizá pecamos de simplistas, pero creemos que la mejor manera de conocer algo de alguien es preguntándosele, conociendo cuál es su percepción sobre el valor que cree que le aportan los diferentes elementos que estamos utilizando desde las empresas para conseguir su motivación y compromiso.

2.2.10.1 ¿Cómo saber lo que atrae y retiene a mis empleados? La Percepción de la Oferta de Valor.

La oferta de valor se define como el conjunto de elementos que una organización utiliza para conseguir que sus empleados alcancen las máximas cuotas de motivación, aumentando con ello su rendimiento y, por ende, los resultados de la compañía.

¿Y por qué quieren las organizaciones motivar y comprometer a los empleados?

La respuesta puede tener una interpretación "humanista" o "mercantilista", pero las dos coinciden en que si nos preocupamos por las personas que forman nuestras organizaciones y éstas se encuentran motivadas dentro de su trabajo, su rendimiento aumentará, y si su rendimiento aumenta, está claro que también aumentarán los beneficios de la organización.

Desde los experimentos de Elton Mayo en Hawthorne se comprobó que la motivación de los trabajadores podía suplir otros aspectos básicos y aumentar el rendimiento en el trabajo, pero si las organizaciones facilitan e impulsan aquellos elementos que pueden ayudar a que los empleados encuentren más fácilmente su motivación en el trabajo, la propia organización tendrá más probabilidades de alcanzar mayores resultados.

Si es cierto que lo "ideal" sería que la organización se centrará en buscar la motivación y el compromiso de sus empleados, por creer en ello, entendiendo que el modelo "humanista" es el que los llevará al éxito no por conseguir los beneficios económicos esperados, sino por conseguirlos con un modelo de trabajo diferencial y centrado en las personas.

Tenemos el placer de conocer casos en los que la organización confía en que la calidad de sus empleados es el motor del éxito, por lo que se esfuerzan en hacer que éstos se encuentren lo más motivados en sus puestos de trabajo, no lo hacen únicamente por el objetivo mercantilista de aumentar su beneficio, sino por no entender otra manera de alcanzar el éxito, si no es con las personas que forman parte de la organización.

Cada organización tiene que desarrollar su propia oferta de valor considerándola como la herramienta que los ayudará a conseguir motivar y comprometer a sus empleados (actuales y potenciales).

Esta oferta de valor se compone tanto de los elementos extrínsecos intrínsecos que hemos planteado anteriormente, y que para que tenga] la respuesta deseada en los empleados deberían estar vinculados a la propias necesidades y motivaciones.

El valor de los elementos, por lo tanto, se centra únicamente en la percepción por parte de los empleados y por eso es fundamental conocer la opinión y el valor percibido de los elementos que se le están ofreciendo.

Como ya hemos comentado, nuestras empresas están compuesta por micro sociedades en las que conviven multitud de grupos (de empleados) con características diferenciadas (culturales, sociales, generacionales, experiencias, roles y necesidades vitales contrapuestas y que como es lógico poseen diferentes motivaciones, necesidades vitales, valores y percepciones diferenciadas que hacen que busquen diferentes elementos en la oferta de valor que les ofrece su empresa.

No se puede por tanto motivar a todos los colectivos con los mismos elementos, sino que la oferta se deberá individualizar y adaptar a cada colectivo y sus necesidades diferenciadas.



Fig.9. Elaborado por: Editorial Alfaomega.

Para ello, desde las organizaciones tendremos que conocer cuáles son los colectivos que forman nuestras empresas y cuáles son sus necesidades y motivaciones para poder adaptarnos a éstas y poder manejarlas, dotándolos de respuestas "individualizadas".

Basándonos en la experiencia de consultores en la realización de proyectos de "percepción de la oferta", os diremos que el punto crítico es identificar a los colectivos "clave" y trabajar con ellos, conociendo e indagando sus principales necesidades.

El objetivo principal es conocer el estado actual de las percepciones de los empleados con respecto a los elementos que les están ofreciendo desde la empresa (extrínsecos e intrínsecos), preguntando a los diferentes colectivos sobre su opinión acerca de los elementos que más valoran de los que actualmente está ofreciéndole la compañía y cuáles son los menos valorados, así como qué elementos considera que no se están utilizando y podrían ser valorados.

Ya partir del análisis de la situación actual, valorar el "gap" o diferencias entre la percepción de los diferentes colectivos con respecto a la oferta y el valor que la propia organización le daba a estos elementos.

Además, en algunas ocasiones es interesante preguntar a los empleados en su totalidad o a determinados "colectivos clave" qué percepción tienen sobre los

elementos ofrecidos por otras organizaciones "competidoras", para poder valorar el valor relativo de nuestra oferta con respecto al mercado de referencia.

Una vez analizada la situación de partida o estado actual, lo interesante es poder plantear cambios y reforzar la oferta de valor a través de la información recogida, incluso llegar a "individualizar" la oferta de valor para cada colectivo, construyendo con ello un mayor lazo entre la empresa y el empleado, y facilitando que el empleado pueda tener los elementos que más valora para estar motivado, desarrollando una relación de compromiso mutuo entre ambas partes, ya que la empresa deja ver con la "individualización" de la oferta sus intenciones con respecto a los empleados, haciendo que éstos se sientan más comprometidos y parte activa de la organización.

Otro de los objetivos que debería de plantearse cualquier empresa, es tener una oferta de valor real y adaptada a sus propias características empresariales, por lo que el trabajar sobre la percepción es también hacerlo sobre las incoherencias que se pueden observar en la actualidad, y sobre las que destacan:

1. Incoherencia entre la imagen de marca externa (la que yo pretendo dar al mercado) y la imagen interna (percepción de los trabajadores).
2. Incoherencia entre los elementos ofertados y los que realmente pueden disfrutar los empleados.
3. Incoherencia entre los elementos ofertados y las necesidades reales de los colectivos.

Con respecto al punto 1.) Incoherencia entre la imagen de marca que pretendemos dar al mercado (externa) y la que planteamos o "perciben" nuestros

empleados en su día a día (interna), podemos decir que es una de las realidades más extendidas en las organizaciones actualmente, y se basa en que en los últimos años el foco se ha puesto en el mercado, en la contratación de personas con talento (o como común aunque erróneamente se define "atraer" al talento).

Centrando sus acciones en la construcción de una imagen de marca con elementos llamativos y diferenciales, con el objetivo de "posicionarse" y "llamar la atención" sobre sus potenciales candidatos.

Es muy probable que las organizaciones que hayan desarrollado este tipo de acciones en lo que se podría denominar "Employer Branding Externo" hayan cosechado los éxitos esperados con respecto a su capacidad de "reclutamiento", pero también es probable que el contraste de realidades entre la marca externa y la propia realidad de la organización hayan generado un problema generalizado con las expectativas de estos nuevos empleados que perciben el contraste entre lo que se suponían que eran los beneficios de la organización y la realidad de la misma.

Para romper con esta incoherencia se debería desarrollar una oferta de valor diferencial, pero centrada en la realidad y en las propias características de la organización y en la que planteemos lo que realmente les "proporcionaremos" si eligen entrar a formar parte de nuestra organización, siendo ésta la mejor manera de "abrir los ojos" a estos "potenciales" empleados, generarles la necesidad de formar parte de nuestra organización y reducir la creación de falsas expectativas, y con ello potenciales frustraciones, mal clima laboral y reducción de la motivación y el rendimiento.

Por lo tanto, si nuestro objetivo es únicamente "atraer" (en este caso el concepto es válido) a las personas que creemos son adecuadas para nuestra organización, pues entonces sigamos construyendo imágenes de marca irreales pero llamativas, que nos ayudarán a hacer caer a estos empleados en "nuestra tela de araña", y una vez que estén dentro y descubran que "no es oro todo lo que reluce", pues no nos quedará otro remedio que "retenerlos" (en este caso el término es totalmente válido) en contra de su voluntad, o luchar con las consecuencias de esta táctica cortoplacista, que como va hemos dicho tiene síntomas como falta de motivación, implicación o rendimiento.

La segunda de las incoherencias que se dan en las organizaciones se centra ya en el ámbito interno, y es la construcción de una oferta de valor con elementos que pueden parecer muy interesantes y llamativos para los empleados, pero que a la hora de la verdad no pueden disfrutar.

¿Y cómo puede ser que si desde las empresas ofrecemos diferentes elementos a los empleados luego éstos no puedan disfrutar de los mismos?

Pues basándonos en nuestra experiencia, consideramos que la razón fundamental es que para poder disfrutar de muchos de los elementos que a día de hoy podrían marcar la diferencia con respecto a otras organizaciones, las empresas deberían cambiar su cultura, sus valores y principalmente su estilo de gestión.

Pondremos un par de ejemplos "ficticios" que creemos que ayudarán a entender lo que tratamos de decir.

Empresa que plantea dentro de su oferta de valor "elementos" como la flexibilidad en sus horarios de trabajo, el impulso de medidas de conciliación de la

vida laboral y familiar..., pero en la que los responsables valoran el presencialismo, premiando a aquellas personas que se quedan en sus puestos de trabajo más allá de su hora de salida, siendo reconocido por parte de los empleados que si bien es cierto que las medidas de conciliación "se pueden" escoger, hacerlo significa "marcar tu futuro profesional".

O por ejemplo, empresa que plantea como elemento "intrínseco" la posibilidad que poseen todos sus empleados de aportar mejoras y nuevas ideas de negocio, siendo un valor de la organización "la innovación" y "la proactividad", pero que no posee ni canales de comunicación bidireccionales, ni procesos estructurados con responsables que fomenten estas prácticas ni tan siquiera un porcentaje cerrado de tiempo "libre" de los empleados para que puedan desarrollar estas nuevas ideas, tampoco centran el foco sobre los mandos medios para que incentiven estas prácticas entre sus equipos de trabajo ni incentivan económicamente ni a través de desarrollo profesional a las personas interesadas en plantear estas mejoras o nuevas ideas... lo que provoca que aunque "formalmente" exista el valor y pueda parecer que la organización se preocupa por ello, realmente es todo una utopía irrealizable.

¿Cómo se puede sentir un empleado que sabe que su empresa le ofrece unos beneficios, pero que éstos son de "cartón piedra"?

Pues está claro que provocará un efecto desmotivador brutal en las empresas, que se podrán sentir (y con razón) engañadas por parte de los empleados, consiguiendo todo lo contrario de lo que deberían conseguir las organizaciones a través de su oferta de valor, "motivación y compromiso de los empleados".

Y la tercera de las incoherencias es la de ofertar los mismos elementos a todos los colectivos de empleados.

¿Vosotros creéis que un director con 50 años y 20 años de experiencia tiene las mismas necesidades y motivaciones que un técnico de 30 y con 7 de experiencia? Pues si no tiene las mismas necesidades y muy probablemente sus fuentes de motivación sean completamente diferentes ¿por qué desde las organizaciones no diferenciamos los elementos que les ofrecemos para conseguir motivarlos y comprometerlos?

Incluso dos trabajadores que ostenten cargos similares no buscarán en una organización los mismos elementos, no le ofrezcamos un programa de movilidad internacional a nuestro directivo de 50 años (a no ser que sea él el que se muestre interesado) que muy probablemente tendrá más motivación en un plan de pensiones que en que la empresa le facilite tickets de guardería.

Además, no solamente tenemos que tener en cuenta las diferencias entre los colectivos que forman la organización a la hora de individualizar la oferta de valor, sino que es fundamental que tengamos en cuenta el propio perfil de la empresa.

Alinear la cultura y el estilo de empresa con los elementos que ofreceremos en nuestra oferta de valor, es crucial si no queremos crear una falsa realidad y hacernos trampas al solitario, ya que ¿qué sentido tiene que en una organización que se define como orientada al resultado, proactiva, en la que las cosas se tienen que conseguir lo antes posible, muy competitiva internamente, y en la que se premia la consecución de resultados, se plantee ofrecer a sus empleados medidas de conciliación o un sistema de retribución fija en la que se prime la

equidad, así como un sistema de desarrollo profesional centrado en la antigüedad como pilar para ascender en el organigrama corporativo?

Lo lógico sería que este tipo de empresas contara entre los elementos de su oferta, un paquete de retribución variable muy retador y beneficioso para los empleados que consigan sus objetivos, un sistema de carrera profesional centrado en los méritos personales, unos incentivos económicos muy llamativos para los perfiles que realmente consigan sus objetivos.

Esta falta de alineación entre la cultura de la organización y la oferta de valor se ve más de lo que sería normal, y está provocada por la tendencia a considerar los elementos de la oferta como si fueran un elemento de competición y un escaparate en vez de considerarlos como un instrumento que ayude a potenciar las relaciones entre los empleados y la organización, fomentando la corresponsabilidad y cuidado mutuo, aumentando la motivación de los empleados (gracias a que se sientan respaldados y valorados por la organización) y el compromiso mutuo, de los empleados con la organización y de ésta con sus empleados.

A continuación, nos gustaría exponer brevemente un ejemplo ilustrativo sobre un proyecto cuyo objetivo fundamental era la transformación y ajuste de la oferta de valor:

Organización: Empresa Multinacional dedicada a los Servicios Profesionales.

Necesidad: Después de conocer los resultados de su encuesta de clima laboral en la que incluían algunas preguntas relacionadas con el compromiso y la motivación de los empleados, vieron que los resultados estaban siendo muy negativos.

Objetivo del proyecto: Conocer la Percepción de los empleados sobre los elementos que la organización estaba utilizando para conseguir motivarlos y comprometerlos, para desarrollar cambios en los mismos.

Principales fases y acciones desarrolladas:

El proyecto se desarrolló en 3 grandes fases:

La primera de las mismas, se centró en el Análisis de la situación actual, en la que queríamos conocer la percepción de la oferta de valor de los diferentes colectivos de empleados. Para ello, se creó una encuesta que se envió a todos los empleados (unos 3 000) y en la que se preguntaba sobre los elementos relacionados con la oferta de valor (tanto los elementos extrínsecos como los elementos intrínsecos), también quisimos conocer la percepción de los empleados de las ofertas planteadas por compañías de la competencia y poder valorar así el posicionamiento con respecto a las mismas (siempre desde la percepción de los empleados).

La segunda de las fases, consistió en conocer con un mayor detalle y valor cualitativo, aquellos aspectos que llamaron la atención al conocer los resultados de la encuesta, y en este caso se realizaron diferentes workshops con distintos "colectivos de empleados" en los que se discutió sobre el posicionamiento de la organización, qué barreras encontraban con respecto a los elementos de la oferta y qué fortalezas se tenían que "mantener". Se trabajó con diferentes colectivos, ya que "la percepción de la oferta" no era la misma, identificando interesantes conclusiones sobre colectivos como "nuevos empleados", "empleados con talento", "directivos", "mandos intermedios", pero también incluyendo preguntas a

"potenciales empleados" (sobre su percepción de la organización) o a "alumnos" o "empleados que abandonaban la compañía" (en la entrevista de salida).

La tercera fase, se centró en la definición de una nueva oferta de valor basada en la información que se recogió en las fases anteriores y que como no podía ser de otra forma estaba alineada con la propia percepción de los diferentes grupos de empleados.

Antes de desarrollar los cambios, se identificó el grado de esfuerzo y los potenciales riesgos que podrían estar aparejados a cada uno de los cambios, se planteó un plan de acción y diferentes escenarios de transición hasta conseguir - la oferta de valor "óptima" e "individualizada", así como todos los cambios que venían aparejados con respecto a las políticas de RR. HH.

2.2.10.2 Los Roles del Compromiso.

Muchos pueden pensar que la responsabilidad principal la tiene la alta dirección, ya que sin su apoyo y sobre todo sin su "bendición" no se podrá conseguir nada de lo que se plantea, siendo éstos los principales responsables en la consecución de la motivación de los empleados.

Otros pueden creer que los que realmente tienen la responsabilidad son los responsables de RR. HH., ya que son ellos y sus departamentos los que se encargan de gestionar las políticas y estrategias relacionadas con la gestión de personas y, por consiguiente, la motivación y el compromiso dependen de las herramientas y acciones que ellos puedan desarrollar para alcanzar dicho objetivo. Son ellos los que controlan el clima laboral, gestionan los elementos de la oferta de valor y en muchos casos implementan cambios en los mismos.

Y también unos cuantos que piensen que los verdaderos responsables a la hora de conseguir motivar y comprometer a los empleados son los que día a día trabajan de manera directa con ellos, sus responsables directos, los llamados mandos intermedios que en muchos casos son los que realmente definen nuestra experiencia dentro de las organizaciones.

Ya que por muchos elementos y beneficios que posea la organización, la gran diferencia entre la motivación y desmotivación de los empleados radica en las relaciones que poseen con sus jefes directos. Estos son la principal causa de desvinculación de las organizaciones, y tener responsables "carismáticos" marcará la diferencia con respecto a la motivación y compromiso de los empleados.

Y también se puede pensar que el máximo responsable en la motivación y compromiso de un empleado con su organización, es el propio empleado, ya que por muchas acciones y esfuerzos que una organización dedique a la motivación y compromiso de los empleados, si la persona en cuestión no aprecia los elementos ofrecidos o no pone de su parte, difícil lo tendrán para lograr cambiar esta situación.

Pues bien, cualquiera de las cuatro opciones era válida, ya que existen 4 roles fundamentales para conseguir alcanzar el objetivo de "motivar" y "comprometer" a los empleados, y son los que ya hemos nombrado:

- La alta dirección (cuanto más alta mejor), ya que sin su apoyo y "compromiso" nada se podrá cambiar o mejorar. Todas las organizaciones en las que las personas son consideradas como una "inversión" y no un "gasto" y realmente desarrollan acciones diferenciales para ellas, son

aquéllas en las que el propio director general, CEO o el más alto ejecutivo, confía y cree personalmente en esa manera de trabajar.

Si solo hay "buenas palabras" y por detrás se actúa de otra manera, los resultados no se conseguirán.

- Los responsables de RR. HH., que tendrán un papel fundamental, pero no único a la hora de conseguir el compromiso de los empleados, ya que son ellos los que definirán e implantarán los elementos de la oferta de valor, así como los cambios en las políticas y procedimientos de gestión de personas que se vean implicados, siendo necesario que estén centrados en el cambio y la evolución continua de las mismas.
- Los mandos intermedios y gestores de personas, que tendrán que cumplir dos roles, el de servir de "ejemplo" a sus equipos, siendo "embajadores" de la imagen y los valores de la organización y el de fomentar que los empleados puedan conseguir en su día a día las personas que dependen de ellos, encuentren la motivación y por ende se comprometan. Si los mandos intermedios pueden "impulsar" o "romper" el compromiso de los empleados, también serán ellos los que conviertan en "reales" o "hipotéticos" los elementos que se ofrecen en la oferta de valor.
- Los empleados, la motivación y el compromiso es cosa de dos, y no sólo las empresas tienen que plantear los elementos para conseguirlo, sino que los propios empleados tienen que jugar un rol activo en la búsqueda de su compromiso.

Concluimos este capítulo, con la esperanza de que hayamos conseguido transmitir la importancia de desarrollar una estrategia a largo plazo con respecto a la gestión de las personas, en especial, con aquellos colectivos que consideramos "críticos" para nuestras organizaciones, borrando de nuestra mente términos como la "atracción" o la "retención" que provocan beneficios únicamente a corto plazo y que pueden generar conflictos en el interior de nuestras empresas.

Y por el contrario el conseguir asentar las bases a través de la dotación de una serie de elementos por parte de las organizaciones que potencien la relación de confianza con los empleados e impulsando con ello su motivación, ayudando a que los trabajadores den "el do de pecho", utilizando su máximo potencial y refuercen los lazos de unión con la organización, comprometiéndose mutuamente (empleados y empresa).

El compromiso y la motivación es cosa de dos (empleados y empresa), pero son las organizaciones las que tienen que tener el rol principal, ya que tienen que demostrar con sus acciones que quieren estimular e incentivar a los empleados, para que éstos puedan dar un paso más en su relación con las empresas y se puedan comprometer.

El fin último de cualquier organización es ganar dinero y se puede pensar que el dotar de elementos (extrínsecos e intrínsecos) a los empleados no ayuda a este objetivo cuantitativo, sino que por el contrario lo que puede provocar es aumentar los gastos de la cuenta de resultados.

Se ha demostrado que las empresas que realmente se preocupan por la motivación o incluso "la felicidad" de sus empleados, aumentan sus resultados, ya

que las personas felices son más productivas y se implican más que las que no tienen esta respuesta favorable por parte de su entorno.

Las críticas y la visión de la gestión de la motivación como un gasto, están vinculadas con la falta de miras de muchos gestores actuales, que consideran a las propias personas como un coste y no como una inversión.

Dejemos de pensar a corto plazo y rompamos con esta visión de las personas, preocupémonos del que es el activo más importante de la mayoría de las empresas (sobre todo, en esta generación del conocimiento), miremos a las personas como algo en lo que invertir y de lo que preocuparse.

No "atraer" y "retener" al talento, ya que están poniendo un parche en una gran herida sin curar que dará más problemas que beneficios, y dedicarse a "motivar" y a "comprometer" a vuestros equipos, ya que ésta sí que es la estrategia adecuada para construir lazos a largo plazo.

2.3 Definición de términos básicos

1. Absentismo: Ausencia del trabajo justificada o no.
2. Ascenso Laboral: Un ascenso laboral significa subir de categoría, teniendo en cuenta elementos como la formación del trabajador, méritos o antigüedad. Un ascenso laboral se da dentro del sistema de clasificación profesional que haya establecido por convenio o, en su defecto, en acuerdo colectivo entre la empresa y los representantes de los trabajadores. (Montaner Bárbara, 2015).
3. Calificación Personal: La calificación personal representa el potencial laboral del servidor. Comprende las características adquiridas por el

servidor en relación a las exigencias de la carrera y se expresa a través de:
Los estudios de formación general; la capacitación específica; y la experiencia adquirida.

4. Categoría: Ordenes jerárquicas de una profesión.
5. Clima Laboral: Se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional.
6. Contratación: Es el acuerdo para regular, modificar o extinguir una relación jurídica dentro de los alcances de la Ley y del Reglamento.
7. Contrato de Personal: Es toda relación contractual, que implica un vínculo laboral, entre una persona natural y una Entidad del Estado.
8. Control de Asistencia y Permanencia: El Control de Asistencia y Permanencia es el proceso mediante el cual se regula la asistencia y permanencia de los funcionarios y servidores en su centro de trabajo, de acuerdo con la jornada laboral y horarios establecidos.
9. Desempeño: El desempeño laboral es la forma en que los empleados realizan su trabajo. Éste se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad para analizar cada empleado de forma individual. (Hose Carl, 2016)
10. Despido: Acción por la que una empresa da por finalizada su relación laboral con un trabajador o trabajadora.

11. Eficacia: Se refiere al grado de avance y/o cumplimiento de una determinada variable respecto a la programación prevista.
12. Eficiencia: Eficiencia es la óptima utilización de los recursos disponibles para la obtención de resultados deseados. Por tanto, se puede decir que una empresa, organización, producto o persona es "eficiente" cuando es capaz de obtener resultados deseados mediante la óptima utilización de los recursos disponibles
13. Efectividad: La palabra efectividad adquiere su origen del verbo latino "efficere", que quiere decir ejecutar, llevar a cabo u obtener como resultado. Cuando un individuo practica la efectividad en su trabajo, su tiempo rinde mucho más y sus niveles de bienestar aumentan, ya que éste sentirá que está cumpliendo con sus labores cotidianas de forma eficiente. Según la ley de la efectividad, este hábito se adquiere al equilibrar la producción y la capacidad para producir. De esta forma, tanto los gerentes como el personal a su cargo, podrán obtener un mayor beneficio del esfuerzo y de las horas de trabajo que invierten a diario en la empresa. (Gerencia.com, 2016)
14. Gestión Administrativa: Conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.
15. Horario Laboral: Horario en el que se desarrolla la jornada laboral y que viene determinado por el empresario o empresaria.
16. Incumplimiento: La ejecución incompleta, tardía o defectuosa de las prestaciones de bienes, servicios u obras consideradas en los

requerimientos, especificaciones técnicas, términos de referencia, expediente técnico y/o contrato, según sea el caso. Puede ser parcial o total, leve o grave, culposo o doloso.

17. Insatisfacción Laboral: Se entiende como el malestar experimentado por un trabajador en su puesto de trabajo, ya sea por factores personales, ambientales o por las propias labores realizadas. (O. Miguel, 2014)
18. Monitoreo: Representa al proceso que evalúa la calidad del control en el tiempo y permite al sistema reaccionar en forma dinámica, cambiando cuando las circunstancias así lo requieran. Se orienta a la identificación de controles débiles, insuficientes o innecesarios y promueve su reforzamiento. El monitoreo se lleva a cabo de tres formas: a) durante la realización de actividades diarias en los distintos niveles de la entidad; b) de manera separada por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades, incluidas las de control; y, c) mediante la combinación de ambas modalidades.
19. Motivación: El término motivación hace alusión al aspecto en virtud del cual el sujeto vivo es una realidad auto dinámica que le diferencia de los seres inertes. El organismo vivo se distingue de los que no lo son porque puede moverse a sí mismo. La motivación trata por lo tanto de esos determinantes que hacen que el sujeto se comporte de una determinada manera teniendo en sí mismo el principio de su propio movimiento. (Salanova, 2014).
20. Niveles de Carrera: Los niveles son los escalones que se establecen dentro de cada grupo ocupacional para la progresión del servidor en la Carrera Administrativa.

21. **Objetivo Específico:** Propósito particular que se diferencia del Objetivo General y Parcial por su nivel de detalle y complementariedad.
22. **Objetivo Organizacional:** Constituyen una fuente de legitimidad y sirven de estándar de medidas para evaluar el éxito de la organización.
23. **Política Salarial:** Conjunto de directrices, orientaciones, criterios y lineamientos conducentes a fijar las remuneraciones del factor trabajo, de conformidad con los intereses, necesidades y posibilidades del entorno económico.
24. **Productividad:** La productividad es la relación entre el resultado de una actividad productiva y los medios que han sido necesarios para obtener dicha producción. En el campo empresarial se define la productividad empresarial como el resultado de las acciones que se deben llevar a término para conseguir los objetivos de la empresa y un buen clima laboral, teniendo en cuenta la relación entre los recursos que se invierten para alcanzar los objetivos y los resultados de los mismos.
25. **Recategorización:** Es el proceso excepcional de reajuste de las remuneraciones básicas, conllevando a la modificación del financiamiento de las plazas contenidas en el Presupuesto Analítico de Personal (PAP)
26. **Reclutamiento:** Es una actividad de la empresa que se ocupa de buscar a las personas adecuadas para un determinado puesto de trabajo.
27. **Rotación de Personal:** Este término se usa para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, es el intercambio de personas que ingresan y salen de la organización.

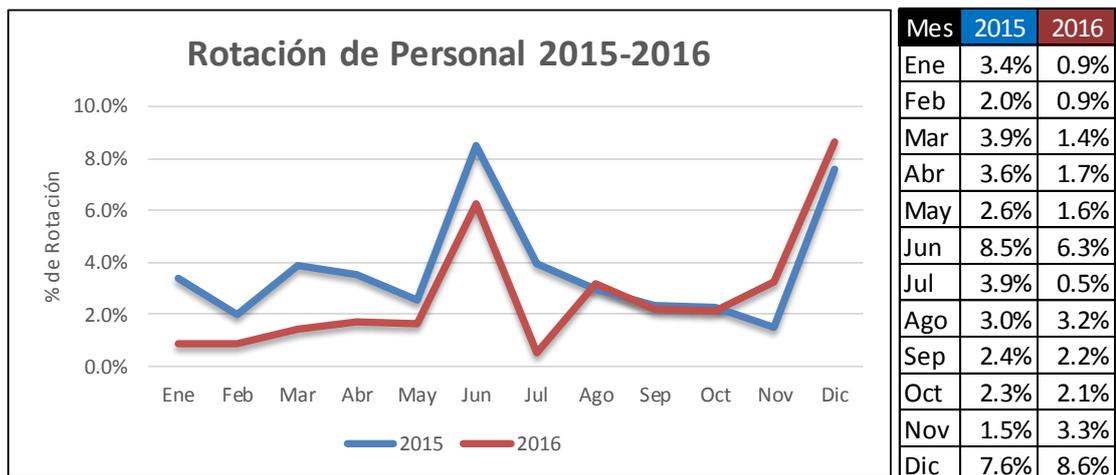
28. Salario: Remuneración monetaria o en especie que reciben los trabajadores por prestar sus servicios personales en una empresa. Precio del trabajo. El salario puede fijarse de forma bilateral, por acuerdo entre las dos partes contratantes (empresario y trabajador), o ser objeto de negociación colectiva, entre los sindicatos y las organizaciones empresariales. (Economia48.com, 2009).
29. Sinergia: La sinergia es la integración de elementos que da como resultado algo más grande que la simple suma de ellos. Esta palabra proviene del griego: «sin» (con) y «ergos» (trabajo). Literalmente significa «trabajo conjunto». (Yepes, 2016)
30. Trabajo en Equipo: Se denomina trabajo en equipo a la mutua colaboración de personas a fin de alcanzar la consecución de un resultado determinado. Desde esta perspectiva, el trabajo en equipo puede hacer referencia a determinados deportes, a la cooperación con fines económicos o sociales, a las iniciativas que se toman en forma conjunta en el área de la política, etc. (Definición ABC, 2016).

Diagnóstico de la Rotación de Personal y Plan de Mejora

3.1 Análisis de rotación

La empresa contratista minera investigada presento en el año 2016 una rotación acumulada de personal del 8.6% versus un 7.6% obtenido en el 2015. Se sabe que hacia finales del año 2016 hubo una reducción de personal importante debido a la finalización de algunos proyectos en donde se empleaba a una importante cantidad de obreros (gráfico N°1).

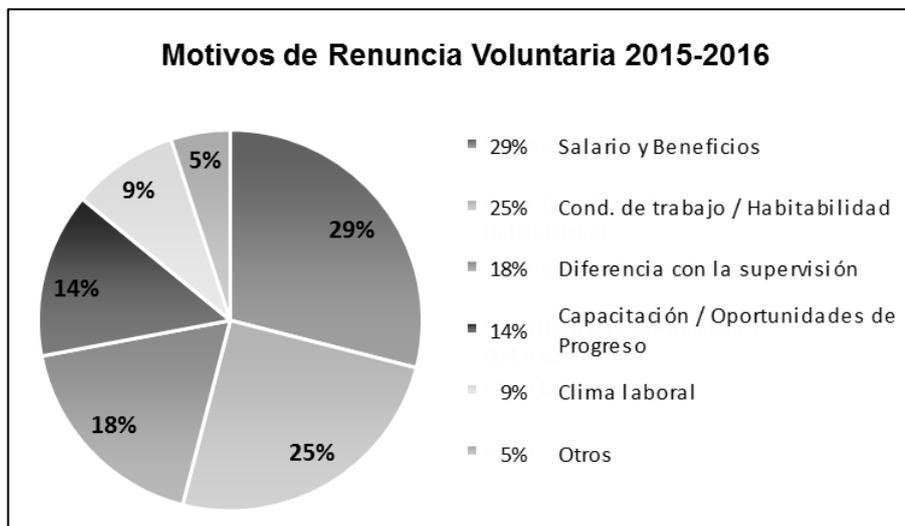
Gráfico N°1. Indicador de rotación acumulada 2015 - 2016



Fuente: Empresa contratista minera, 2016. Elaboración propia

En el gráfico N°2, y de acuerdo a la revisión de fuentes de personal cesado y mediante encuesta realizada a personal operativo se identifican que los principales motivos del cese son: Condición de trabajo y habitabilidad, salario y diferencias con la supervisión.

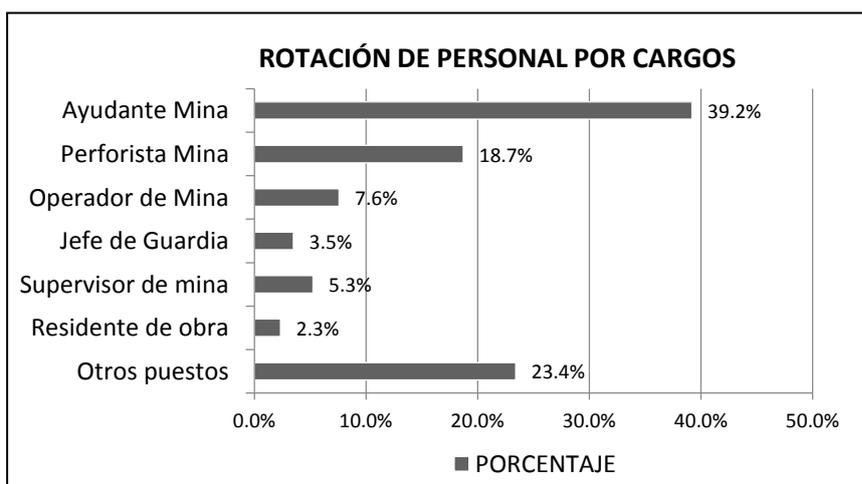
Gráfico N°2. Motivos de Renuncias Voluntarias por Categorías



Fuente: Empresa contratista minera, 2016. Elaboración propia

Asimismo, en el Gráfico N°3 podemos identificar los indicadores de rotación de personal de acuerdo al cargo desempeñado, encontrándose mayor porcentaje en ayudantes y perforista de mina.

Gráfico N°3. Rotación de personal por cargos



Fuente: Empresa contratista minera, 2016. Elaboración propia

3.2 Costos de la rotación

En la tabla N°1 se presentan los costos fijos asociados a un proceso de reclutamiento tipo. Los subprocesos incluidos son la convocatoria, el reclutamiento, la evaluación psicológica, la evaluación médica, la inducción en seguridad y el seguro por accidente de trabajo (SCTR).

Tabla N°1 Costos del Proceso de Reclutamiento.

Costo de Reclutamiento			Costo Ex. Ocupac		Costos de SCTR		TOTAL
Anuncio Publicitario	Reclutamiento	Evaluación psicológica	Evaluación Médica	Costo de Capacitación	Pensión	Salud	COSTO POR PERSONA
S/. 30.00	S/. 125.00	S/. 120.00	S/. 152.00	S/. 130.00	S/. 90.00	S/. 225.00	S/. 872.00

Fuente: Elaboración propia

Tomando como ejemplo un salario de S/1500 nuevos soles se obtiene S/872 nuevos soles como el total de los costos de reclutamiento, los cuales representan el 60% del salario de la posición que se esté buscando cubrir.

Con relación a los costos indirectos de rotación por lucro cesante, se identifica que el tiempo promedio que un personal nuevo toma en adaptarse al puesto son 02 meses. Si aplicamos el mismo ejercicio anterior (considerando un salario de S/ 1500 nuevos soles) debemos adicionar un mes que el puesto queda sin cubrir mientras dura el proceso de selección, en total S/ 4500 soles por lucro cesante, siendo el total del costo de rotación por persona de S/ 5372 nuevos soles. En ese sentido, se entiende que el retiro voluntario de un trabajador tiene un costo para la organización mayor a tres veces el salario del reemplazo.

Además, si tomamos en consideración el total de personal que renunció voluntariamente en el periodo 2016, o sea, 83 personas y lo multiplicamos por el

costo total de rotación de personal, nos da un costo total anual de S/ 445 876 nuevos soles que invirtió la empresa en cubrir el puesto de trabajo.

3.3 Propuestas de Mejora para la disminución de Rotación de Personal

A continuación se presentan las propuestas de mejora, con el fin de reducir el índice de rotación de personal, considerando los factores de rotación más importantes: Condición de trabajo y habitabilidad, política remunerativa, comunicación y capacitación, (tal como se muestran en la gráfica N° 2).

Propuesta N°1: Mejorar las escalas salariales e incentivos.

La remuneración y beneficios que ofrece la contrata minera están por debajo del mercado, según los porcentajes de mayor rotación de personal; por lo que planteamos mejorar las escalas salariales e incentivos, basándonos en una adecuada gestión del desempeño con el que se busque promover una cultura de meritocracia y además replantear la duración de contratos para puestos claves que permitan la retención del personal especializado.

Para ello proponemos las siguientes medidas:

- Ampliación de duración de contratos de acuerdo al desempeño del personal en base a un periodo mínimo de un año para puestos claves.
- Establecer criterios para la asignación e incremento de sueldo en base a la adecuación al perfil.
- Establecer tiempo de vida por puesto de trabajo y el análisis de resultado de encuesta de salida para plantear propuestas de retención por periodos de tiempo y perfil del puesto.

PropuestaN°2: Mejorar las condiciones de trabajo y Habitabilidad del personal

Un aspecto a mejorar son las condiciones de trabajo con mayor énfasis en infraestructura y equipo necesario para desarrollar su labor. Por lo que dentro de nuestro plan consideramos importante la intervención mediante inspecciones gerenciales que conlleven a tomar decisiones para la mejora de las condiciones.

Para ello proponemos las siguientes medidas:

- Mejoramiento de pabellones de obreros y empleados.
- Remodelación de comedores y mejora del servicio de alimentación de concesionaria.
- Implementación de ambientes con acceso a internet para trabajadores que deseen llevar cursos a distancia.

PropuestaN°3: Mejorar la gestión y el estilo de Liderazgo.

Se identificó un nivel bajo en estilo de liderazgo y organización interna, por lo que planteamos desarrollar más las habilidades de liderazgo en los responsables de operaciones que les permita influenciar de forma positiva en sus equipos hacia el logro de los objetivos organizacionales, desarrollando el liderazgo ejemplar.

Para ello proponemos las siguientes medidas:

- Generar compromiso en el personal supervisor y jefaturas respecto a las políticas de seguridad a través de un programa de coaching.
- Desarrollar un programa de habilidades blandas dirigido a las jefaturas y supervisión que les permita desarrollar las habilidades básicas para la dirección, influencia, manejo de situaciones difíciles.

- Talleres grupales: dirigidos a dar a conocer una competencia a desarrollar mediante dinámicas y casos reales que han sucedido en la unidad.

PropuestaN°4: Mejorar y mantener la capacitación de personal clave

Es importante que la organización invierta en capacitación de su personal clave y altamente especializado, lo cual está alineado a su propuesta de valor que es desarrollar operaciones seguras y de alta calidad, cumpliendo con el compromiso relacionado al desarrollo humano de sus colaboradores. Por ello es necesario identificar que el personal contratado tenga las competencias que el puesto requiere para lo cual se requiere definir los perfiles de puesto, afinar el proceso de selección de personal y brindar el entrenamiento y seguimiento en el desarrollo de las funciones del puesto.

Para ello proponemos las siguientes medidas:

- Lograr la adaptación del personal mediante programas de inducción y diseñando un sistema de evaluación de desempeño.
- Mejorar la eficiencia de la organización a través de la identificación de personal clave y desarrollar una línea de carrera para esas personas.
- Desarrollar un proyecto de Centros de formación minera que capacite a los trabajadores sumado a convenios con instituciones u universidades.

PropuestaN°5: Reforzar los valores organizacionales

Se identificó la necesidad de la creación de estrategias para desarrollar, fomentar y arraigar en los trabajadores la cultura de la organización a través de la comunicación. Por ello se sugiere:

- Enfatizar el proceso de reclutamiento y selección de nuevos empleados que tengan los valores apreciados por la organización.

- El proceso de inducción de recursos humanos debe formar y desarrollar los valores que se requieren por la organización.
- Realizar programas motivacionales y de incentivos que refuercen las conductas esperadas por la cultura de la organización.
- Uso de símbolos, ceremonias, historias, slogans, lenguaje, etc., que refuercen los valores que se desean introducir o mantener.

Con lo anterior se pretende lograr en el trabajador un amplio sentido de pertenencia y una mayor participación en la consecución de los objetivos institucionales.

3.4 Costo de Propuestas de Mejora.

Costo de las propuestas de mejora	Presupuesto S/
PropuestaN°1: Mejorar las escalas salariales e incentivos.	
• Ampliar la duración de contratos de acuerdo al desempeño del personal. Ampliar los contratos de personal clave por un año.	S/ 0
• Adecuar los perfiles para incremento de sueldos. Evaluación por personal especializado.	S/ 9,000
• Revisar el tiempo de vida de puesto de trabajo y análisis de resultado de encuesta de salida. Costo de Analista de Gestión Humana.	S/ 7,000
PropuestaN°2: Mejorar las condiciones de trabajo y Habitabilidad del personal	
• Mejorar los pabellones de obreros y empleados. Renovación de Camarotes, colchones, estufas. Aprox. S/.800.00 x 50 unidades	S/ 40,000
• Remodelar los comedores y mejorasen el servicio de alimentación de concesionaria.	S/ 35,000
• Implementar ambientes con acceso a internet para trabajadores que deseen llevar cursos a distancia. Compra de computadoras S/.1500 x 20 unidades	S/ 30,000
PropuestaN°3: Mejorar la gestión y el estilo de Liderazgo.	
• Programar5 sesiones de coaching para personal supervisor y jefaturas. Proveedor externo.	S/ 15,000
• Programar habilidades blandas dirigidas a las jefaturas y supervisión que les permita desarrollar las habilidades básicas de dirección, influencia y manejo de situaciones difíciles. (consultor externo)	S/ 15,000
• Programar talleres grupales: dirigidos a dar a conocer las competencias y desarrollar mediante dinámicas casos reales que han sucedido en la unidad. Con personal de Bienestar social de la empresa	S/ 6,000
PropuestaN°4: Mejorar y mantener la capacitación de personal clave	
• Lograr la adaptación del personal mediante programas de inducción y diseñando un sistema de evaluación de desempeño.	S/ 10,000
• Identificar al personal clave y desarrollar líneas de carrera para el personal.(Gerente de Recursos Humanos y Gerencia)	S/ 10,000
• Desarrollar un proyecto de Centros de formación minera que capacite a los trabajadores sumado a convenios con instituciones u universidades.	S/ 82,500

(Presupuesto para 10 personas)	
PropuestaN°5: Reforzar los valores organizacionales	
• Inducción por parte de recursos humanos para formar y desarrollar los valores que se requieren por la organización.	S/ 6,000
• Realizar programas motivacionales y de integración que refuercen las conductas esperadas por la cultura de la organización.	S/ 20,000
• Aplicar afiches, slogans, inducción de retroalimentación, etc., que refuercen los valores institucionales	S/ 15,000
PRESUPUESTO TOTAL	S/. 300,500

Conclusiones

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

1. 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.
2. De acuerdo a los resultados de la presente investigación, las causas principales de rotación encontradas fueron las siguientes: salario, habitabilidad, diferencias con la supervisión, capacitación y clima laboral.
3. La cultura organizacional de la empresa no está totalmente constituida, por lo que es importante forjar un ambiente motivador para el desarrollo de las personas y conlleve a alcanzar la misión, visión y objetivos empresariales.
4. Las evidencias muestran que en este caso, sí existe correlación entre la motivación del personal y su elevado índice de rotación de personal.
5. La motivación es una herramienta eficiente para la administración de R.H., 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 solo 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.

Recomendaciones

1. Se recomienda promover una cultura de cliente interno, logrando que la misión, visión y valores institucionales sea conocida, aceptada y sentida como propia por parte de los trabajadores.
2. Se recomienda a la organización poner en práctica el plan de mejora propuesto, enfocado a lograr los objetivos de productividad y rentabilidad sobre la base de acciones objetivas, integrales y eficientes, que generen un ambiente motivador para el desarrollo de las personas.
3. Brindarles un salario justo y equitativo a sus trabajadores y preocuparse siempre por los servicios que al interior de la empresa se le brinda a los trabajadores.
4. La continuación de todas aquellas actividades en favor de sus trabajadores como la capacitación, evaluación permanente en lo laboral y en lo psicológico, brindando el reconocimiento justo a sus trabajadores respetando y defendiendo sus derechos. Considerando que la empresa va por buen camino en cuanto a la administración de sus recursos humanos.
5. La empresa debe esforzarse en generar mejores condiciones y conseguir mejoras sustanciales en sus ambientes de trabajo, con el fin de asegurar la mejora de calidad de vida de sus trabajadores, lo cual generará un impacto positivo en el clima laboral y productividad.

Para finalizar, la rotación de personal es algo impredecible, pero hay factores que si podemos evitar y medidas que podemos aplicar para tener siempre personal que cumpla con necesidades de la empresa.

Referencias

A. Trabajos de Investigación

- Aguilar V. (2015). *“Propuestas para reducir el índice de rotación en la empresa Saljamex Servicios S.A de C.V”*. Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Domínguez, R. & Sánchez, F. (2013). *“Relación entre la rotación de personal y la productividad y rentabilidad de la empresa Cotton Textil S.A.A. – Planta Trujillo 2013”*. Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo.
- López J. (2004). *“Rotación de empleados dentro de la organización y sus efectos en la productividad”*. Instituto Politécnico Nacional, México.
- Miller B. (2016). *“Influencia de la Rotación de personal en la productividad del área de Créditos Grupales de la Empresa Compartamos Financiera en la Ciudad de Trujillo en el año 2016”*. Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo.
- Pérez F. (2013). *“Propuesta para reducir la rotación de personal en la distribuidora de productos Coca-Cola de la ciudad de Chiclayo”*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo.
- Villegas F. (2012). *“Causas de la Rotación de personal de receptores pagadores de la región I Metropolitana de una Institución Financiera”*. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

B. Libros

Alles, M. (2015). Cuestión sobre Gestión de Personas “Cuestión 2: Que hacer cuando existe alta rotación de colaboradores. Como retener a los mejores”. 1era. Edición. Editorial Granica.

Chiavenato, I. (2000). Administración en Recursos Humanos, 5ta Edición McGraw Hill, Colombia.

Peña, R. (2014). La Buena Gestión de Recursos Humanos: Una ventana al futuro para la selección, retención y cuidado del capital humano. Editorial Alfaomega Grupo Editor.

Simón, C. Rojo, P. & Molina, E. (2011). Medición del Capital Humano - Cómo crear impacto en el negocio desde la práctica de benchmarking. 1era. Edición. Editorial Prentice Hall Iberia. S.R.L.