

Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas

(Factors that cause personnel rotation in mexican companies)

Flores, Roberto., J. L. Abreu y M. H. Badii *

Resumen. En el presente estudio se determinaron los factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. Se identificó la relación entre rotación de personal e insatisfacción laboral explicando el efecto que tiene la baja remuneración en la rotación del personal y se analizó cómo afecta la selección incorrecta y la motivación en la rotación de personal. En adición se estudió la importancia que tienen las bajas biológicas, las bajas sociales y las bajas por motivos personales en la rotación de personal.

Palabras claves. Rotación de personal, insatisfacción laboral, la baja remuneración, selección incorrecta, motivación, bajas biológicas, las bajas sociales y las bajas por motivos personales

Abstract. In this study the factors that cause personnel rotation in Mexican companies were determined. The relationship between personnel rotation and labor dissatisfaction was identified explaining the effect that low salary has on personnel rotation and it was also analyzed how the wrong selection and motivation affect personnel rotation. In addition the importance of biological leave, social leave and personal motive leave were studied in relation to personnel rotation.

Key words. Personnel rotation, labor dissatisfaction, low salary, wrong selection, motivation, biological leave, social leave and personal motive leave

Introducción

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 motivación constituye un arma poderosa para lograr importantes resultados que satisfagan a cada persona en particular, a la organización a que pertenecen y a su país en general. Es conocido que las personas constituyen el recurso más valioso que tiene un país por lo que hay que saber potenciarlo al máximo por ello un reto para cualquier organización es conocer cuán motivada y satisfecha están las personas vinculadas a la misma, lo que se refleja en el nivel de estabilidad de la fuerza de trabajo y en el grado de compromiso que tienen los trabajadores con los resultados de la organización a la cuál pertenecen.

Cuando surgen problemas en la estabilidad laboral en una organización que afectan el desempeño de la misma hay que buscar las causas fundamentales que han dado origen a una excesiva rotación del personal.

Generalmente detrás de una excesiva rotación laboral se oculta la desmotivación, el descontento, la insatisfacción laboral y esto a su vez está influenciado por un conjunto de aspectos vinculados en muchos casos a una insuficiente gestión de los Recursos Humanos.

Con el presente trabajo pretendemos hacer algunas reflexiones relacionadas con la inestabilidad laboral y sus causas fundamentales en algunas de nuestras organizaciones como resultado de un conjunto de investigaciones realizadas, motivadas por el hecho de

que en estos momentos la rotación o fluctuación laboral constituye un rasgo característico en muchas de nuestras empresas lo que ha repercutido desfavorablemente en las mismas.

Objetivo general

Determinar los factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas

Objetivos específicos

1-Identificar la relación entre rotación de personal e insatisfacción laboral, explicando el efecto que tiene la baja remuneración en la rotación del personal.

2-Investigar cómo afecta la selección incorrecta y la motivación en la rotación de personal.

3- Estudiar la importancia que tienen las bajas biológicas, las bajas sociales y las bajas por motivos personales en la rotación de personal.

Justificación

La rotación de personal, es la consecuencia de ciertos factores internos o externos en la organización sobre la actitud y el comportamiento del personal. Dentro de los factores externos podemos citar la situación de oferta y demanda de Recursos Humanos, y uno de los factores internos que ocurren en la organización podemos mencionar es la política salarial de la organización.

Con el presente trabajo de investigación pretendemos encontrar las causas fundamentales de la rotación de personal en las organizaciones, motivadas por el hecho de que en estos momentos la rotación o fluctuación laboral constituye una característica en muchas de las empresas de la región, lo que ha repercutido desfavorablemente en las mismas.

Planteamiento del problema

Uno de los problemas que frecuentemente se nos presenta en algunos sectores de nuestra economía es la inestabilidad laboral aspecto que genera consecuencias negativas para cualquier organización y que posteriormente se agudiza cuando resulta extremadamente difícil cubrir el puesto de trabajo vacante sobre todo si se trata de puestos poco atractivos y con una baja remuneración que pertenecen a empresas que proyectan una mala imagen en el entorno donde se desenvuelve su actividad , lo que provoca en muchos casos se realice una selección incorrecta de la persona que debe ocupar dicho puesto, pues no existen opciones, esto provoca que pasado cierto tiempo esa persona vuelva a fluctuar hacia otra organización , esto puede ser por decisión de la propia empresa que descubre que el trabajador seleccionado no es el idóneo para dicho empleo o puede ser por solicitud de la propia persona que decide marcharse porque ha encontrado un empleo que le permite satisfacer en mayor medida sus expectativas .

Una de las causas que puede generar la rotación del personal en la organización es la insatisfacción laboral sobre todo si la persona insatisfecha constituye un recurso humano altamente demandado, estableciéndose una competencia entre oferta y demanda donde es el trabajador quién tomará la decisión final y donde la satisfacción juega un importante papel en dicha elección, (Puchol, 1994)

Según Robbins (1999) la satisfacción es la diferencia de la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la cantidad que piensan debían recibir, es más una actitud que un comportamiento. Entre los factores mas importantes que hacen que un trabajador se sienta satisfecho se encuentran; trabajos interesantes, recompensas justas y equitativas, condiciones laborales adecuadas y buenos compañeros de trabajo.

Una de las formas más frecuentes de manifestarse la insatisfacción consiste en el abandono de la organización que se comienza con la búsqueda de otro empleo y que culmina con la renuncia cuando aparece lo que el trabajador está buscando.

Muy ligado a la satisfacción está la motivación pero hay que dejar claro que no son directamente proporcionales ambas variables. La motivación puede definirse como la voluntad por alcanzar las metas de la organización condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

Muy ligado a la motivación como vemos está la necesidad, cuando la misma está insatisfecha se crea una tensión en la persona que generan impulsos buscando metas que cuando se alcancen, la necesidad quedará satisfecha.

Existen un conjunto de teorías que se han encargado de indagar en el campo de la motivación, algunas han sido corroboradas a través de las investigaciones y otras no han sido totalmente comprobadas por lo que en este terreno todavía queda mucho por decir, (Chiavenáto, 1990)

En investigaciones realizadas en cuanto a la rotación o fluctuación laboral ha quedado demostrada la influencia que tiene la satisfacción y la motivación laboral en la misma.

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

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

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

Se dice que la rotación o fluctuación puede ser real o potencial, la primera es la salida consumada ante lo cual no se puede tomar ninguna medida pues el trabajador ya se ha marchado, el segundo tipo de salida está relacionada con el deseo latente del trabajador de marcharse el cual no se ha hecho efectivo por no haber encontrado aquél empleo que reúna los requisitos que está buscando y que se corresponda con las expectativas que esa persona tiene. Ambos tipos de salidas pueden ser cuantificadas a través de diferentes indicadores los cuales no abordaremos en este trabajo.

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

Si bien es importante conocer y medir la fluctuación real es más importante el estudio de la fluctuación potencial la cual en cualquier momento se convierte en una salida definitiva por ello se dice que esta última tiene un carácter preventivo. El estudio de la fluctuación potencial pone al descubierto los motivos por los cuales algunas personas desean marcharse de la organización y conociendo los mismos se puede trabajar en la búsqueda de soluciones y lograr que esos trabajadores no causen baja de la organización pues en la mayoría de los casos constituyen los más capaces y calificados.

¿Cuales son las causas más frecuentes que provocan la rotación o fluctuación laboral en nuestras empresas?

Una de las causas más comunes que desde el punto de vista laboral han aumentado la rotación laboral en nuestras organizaciones en los últimos años es la relacionada con el contenido del trabajo y los salarios cuando esta relación no se corresponde, el trabajador tratará de buscar una solución a esta situación dentro o fuera de su centro laboral, según sea posible aunque en nuestro país existe un sistema de tarifas que establecen que trabajos iguales reciben retribuciones iguales, esta relación puede vulnerarse por una serie de beneficios adicionales que pueden hacer que determinados tipos de trabajos sean más ventajosos y atractivos que otros, de ahí el éxodo que se ha producido en la última década hacia los llamados sectores emergentes en la economía como lo es el turismo.

Otra de las causas que comúnmente reflejan las investigaciones relacionadas con las salidas de los trabajadores son las condiciones laborales. Cuando el ambiente laboral donde el trabajador desempeña su labor no es el más adecuado hace que este se sienta insatisfecho y en casos extremos conduce a la rotación laboral.

Otra causa está relacionada con el sistema de estimulación moral y material vigente en la empresa que hace que los trabajadores se desmotiven y decidan marcharse de la misma.

Otro motivo que aducen los trabajadores es que consideran que el sistema de pago vigente no se corresponde con el esfuerzo realizado y con los resultados obtenidos sobre todo en trabajos manuales y altamente monótonos (Cuesta, 1990).

En algunos casos también se reflejan las pocas posibilidades de superación y promoción que les brinda la entidad y también inconformidad con los métodos y estilos de dirección. Así como los escasos beneficios, servicios y prestaciones que se les brindan por pertenecer a la entidad en cuestión.

Todos estos motivos conducen a la desmotivación e insatisfacción laboral aumentando la rotación laboral, (Scwerett, 1981). Los motivos personales más frecuentes lo constituyen los problemas con la vivienda, la carencia de círculos infantiles que garanticen el cuidado de los niños, la atención a familiares enfermos, las salidas del país, lejanía del centro de trabajo y problemas con el transporte.

De acuerdo a lo planteado se ha determinado que los factores de estudio relacionados con la rotación de personal son:

1. Insatisfacción laboral
2. Baja remuneración
3. Selección incorrecta

Preguntas de investigación

- 1- ¿Cuál es la relación entre rotación de personal e insatisfacción laboral?
- 2-¿Qué efecto tiene la baja remuneración en la rotación del personal?
- 3-¿Cómo afecta la selección incorrecta en la rotación de personal?
- 4- ¿Qué impacto tiene la motivación en la rotación de personal?
- 5- ¿Qué importancia tienen las bajas biológicas en la rotación de personal?
- 6- ¿Como repercuten las bajas sociales en la rotación de personal?
- 7- ¿Cuál es el efecto de las bajas por motivos personales en la rotación de personal?

Sistema de hipótesis

Hipótesis General

H (0) La insatisfacción laboral aumenta la rotación de personal

Hipótesis Nula

La insatisfacción laboral no aumenta la rotación de personal

Hipótesis Secundarias

H (1)-La baja remuneración aumenta la rotación del personal

H (2)-La selección incorrecta propicia el aumento de la rotación de personal

H (3)-La baja motivación ocasiona un incremento en la rotación de personal

H (4)-Las bajas biológicas elevan la rotación de personal

H (5)-Las bajas sociales incrementan la rotación de personal

H (6)-Las bajas por motivos personales aumentan la rotación de personal

Marco teórico

El ambiente actual refleja que las relaciones entre empresarios y empleados están constantemente sujetas a los cambios del entorno globalizado. Anteriormente, las empresas no experimentaron dichos cambios de manera tan drástica y es probable que contaran con cierta estabilidad en lo que respecta a la permanencia de los empleados.

Se observa que antes de los noventa y principios del dos mil, aumento el número de trabajadores que dejaban voluntariamente su trabajo, ya que los empleados buscaban y encontraban mejores oportunidades en un mercado laboral mas estrecho.

La problemática de la remuneración como factor probable de influencia en la decisión de los trabajadores para retirarse de la empresa, cuando considera que es insuficiente; queda señalado en el siguiente fragmento extraído del libro *Administración de personal y recursos humanos* de los autores (Wherter y Davis, 2000)

“Un elemento esencial para mantener y motivar la fuerza de trabajo es la compensación adecuada. Los empleados deben recibir sueldos y salarios justos a cambio de una contribución productiva. Cuando sea adecuado y aconsejable, los incentivos deben cumplir una función importante. La compensación insuficiente quizá ocasione una alta tasa de

rotación de personal. Si la compensación es demasiado alta puede perder su capacidad de competir en el mercado”.

En esta misma fuente documental en el capítulo de sueldos y salarios los autores muestran un Modelo de consecuencias de la falta de satisfacción por la compensación, en él se menciona que el deseo de una mejor compensación o la falta de satisfacción con la compensación, genera una búsqueda de un puesto y un mejor salario, y que esto a su vez recae en ausentismo y rotación de personal.

Con respecto al tema de lealtad a la organización se compara al mundo occidental con el oriental (Werther-Davis, 2000) en donde se afirma que el mundo occidental ha desarrollado una cultura empresarial que se ha caracterizado por la poca promoción de adhesión y lealtad a la organización, que representan una serie de cambios negativos, en comparación con la empresa oriental; sin identificarse las razones precisas se menciona que ya sea por regla del mercado o por las circunstancias de cada empresa, la tasa de rotación ha aumentado mucho, aparentemente esta situación, en el pasado al ser señalado no se le atribuía importancia; sin embargo actualmente las empresas occidentales muestran más interés por lo que se están generando cada vez más estudios.

Los autores anteriormente citados hacen alusión al nivel de satisfacción considerando que éste puede ubicarse en un grado bajo cuando los puestos muestran la característica de ser altamente especializados; por ello son percibidos como fáciles de aprender y pueden conducir a altas tasas de rotación de personal.

Continuando con la misma referencia en el tema de capacitación y desarrollo de los recursos humanos se hace énfasis en que éste último es un método efectivo para enfrentar los desafíos de esta área funcional de las empresas y se menciona entre ellos a la rotación de empleados. Visto como un fenómeno esta problemática se manifiesta como no limitativa de algún tipo de organizaciones y dicha problemática si afecta a aquellas en donde la moral baja, o bien se perciba que las oportunidades de avance son mínimas o existe la creencia de que la capacitación y el desarrollo que se ofrecen al potencial de cada individuo.

Uno de los focos de interés para el departamento de Capital Humano es tratar de mantener a los empleados en la organización el mayor tiempo posible, claro para esto deben de estar consientes los administradores de Recursos que el personal tiene que tener una satisfacción laboral y personal. Para poder aterrizar bien en el concepto de estudio se presenta la definición de “rotación que es el retiro voluntario o involuntario permanente de una organización. Puede ser un problema debido al aumento de los costos de reclutamiento, selección y capacitación; se dice que los gerentes nunca podrán eliminar la rotación” (Robbins, 2005).

Para (Arias Galicia, 1990) se entiende por rotación el ingreso y el egreso de personas en la organización. De tal manera que si se presenta un porcentaje muy elevado de éste es considerado como una señal de la presencia de algunos problemas; si se toma en cuenta que la organización ya generó gastos en actividades de recursos humanos para atraer y

seleccionar y entrenar o capacitar al personal que ha de contratarse, se considera que un índice de rotación elevado es costoso para la empresa.

Existen varias fórmulas para el cálculo del índice de rotación (Arias Galicia, 1990) a continuación se muestran dos de las fórmulas más comunes:

$$R = \frac{B}{N} \times 100 \quad \text{o} \quad R = \frac{B-1}{N} \times 100$$

En dónde: R= índice de rotación (%)

B= Número de bajas

N= Promedio de personas en nómina, en el período considerado

1= Número inevitable de bajas (muerte, reducciones de personal)

¿Cuán altos son los costos de una tasa alta de rotación? (Robbins, 1999) Si se toma en cuenta que se afecta el funcionamiento eficaz y eficiente de una organización cada vez que retira un empleado (que ya desarrolló conocimientos y experiencia en el puesto) y que se debe invertir tiempo para encontrar a su reemplazo y que éste se prepare, es decir, ser entrenado para poder desempeñar responsablemente dicho puesto. Un aspecto importante también señalado, es que la rotación se genera en empleados, que por cuyos resultados de rendimiento satisfactorio, no se desearía perder.

La rotación de personal esta involucrada con los costos primarios y secundarios. Los costos primarios son las inversiones que realiza la empresa para contratar al personal para cubrir las vacantes, y los costos secundarios es lo que destina la empresa durante el tiempo en el que queda cubierta la vacante. Los costos de sustitución de recursos humanos son: costos de reclutamiento, de selección, de formación y de la ruptura laboral. . (Chiavenato, 1999)

Otro indicador que marca un impacto en la producción y desarrollo óptimo de la organización es el generado por el ausentismos. El ausentismo es el tiempo en que el empleado de una empresa no esta trabajando cuando debería de hacerlo, algunos factores que lo ocasionan son la falta de motivación por el trabajo realizado ya sea porque es un experto en su trabajo o porque el trabajo no le gusta, el nivel de empleo, salarios, sexo, edad y situación familiar (Chiavenato, 1999). Entre las clasificaciones de ausentismo mencionamos las: faltas justificadas, injustificadas, las de por enfermedad, accidentes, por mencionar algunas.

Siempre se ha dicho que a mayor motivación mayor producción por parte del personal. Por tal motivo es de suma importancia la satisfacción que encuentran los empleados con sus condiciones de trabajo, sus compañeros, sus superiores, etc.,“la satisfacción laboral es el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los

empleados consideran su trabajo. La rotación se presenta cuando la satisfacción es baja, y esta es la proporción de empleados que abandonan una organización durante un periodo dado”.(Keith Davis y John Newstrom.2000).

De hecho varios estudios de investigación sobre este el tema de la permanencia de los empleados en la organización muestra los siguientes resultados positivos (Bohlander, Snell, Sherman, 2001) :

- Mejora la satisfacción del empleado en el puesto.
- Reduce la rotación voluntaria
- Mejora la comunicación
- Da expectativas realistas del puesto.

La mayoría de los empleados insatisfechos son jóvenes solteros sin obligaciones familiares y económicas, estos tienen mas libertad de dejar sus trabajos que los empleados de 50 años con deudas e hipotecas (. Schultz, 1994).

Los subordinados para ser verdaderamente motivados y satisfacer sus diversas necesidades solicitan reconocimiento del trabajo desarrollado, critica constructiva no tendenciosa, interés personal, accesibilidad para exponer ideas y estudio de las mismas, aviso de los cambios antes de ejecutarlos, fe en el empleado y labores que realiza y pleno uso de las comunicaciones (Fernández, 1983)

Para alentar a los empleados es necesario trazar sistemas de incentivos. Un incentivo es la condición para satisfacer la necesidad que se controla deliberadamente para aumentar la productividad, la integración o la moral de los trabajadores (Smith, 1989).

Los incentivos pueden ser: monetarios es decir sueldos, salarios, acciones; personales: seguridad del trabajo; sociales: notificar por adelantado si se hará un cambio en el trabajo. (Fernández, 1983)

Algunos de estos incentivos pueden otorgarse por su desempeño, participación en las utilidades, en las ganancias y en el capital de la empresa, además de crear un ambiente que se perciba como remunerador y motivador, tratarlos como socios y pagar buenos sueldos (Garfield, 1992).

Robbins, (2005) en su libro *Comportamiento organizacional* menciona una serie de variables dependientes en el comportamiento organizacional, hace alusión a la satisfacción en el trabajo y su relación con la rotación de personal. A continuación se cita un fragmento de un párrafo:

“Los investigadores con valores fuertemente humanistas sostienen que la satisfacción es un objetivo legítimo de una organización. No sólo es que la satisfacción está negativamente relacionada con el ausentismo y la rotación, sino también – arguyen – que las

organizaciones tiene la responsabilidad de a sus empleados trabajos desafiantes e intrínsecamente recompensantes. . .”

La rotación de personal expresa el índice porcentual de empleados que circulan por la empresa, sobre el número medio de empleados que se quedan, en un período predeterminado y considerado, por ello la rotación de personal debe ser calculada en función al volumen de recursos humanos disponibles más el costo real de los que se fueron y no como se acostumbra en función de entradas o salidas de personal.

En el pasado reciente el factor humano dentro de las organizaciones ocupaba una importancia de segunda línea en los intereses y preocupaciones de los dueños y/o presidentes de las empresas, habiéndose concebido como costo y nunca como un recurso. En un nuevo escenario de referencia, con una realidad totalmente cambiada, que ha asimilado la implantación de nuevas tecnologías, conjuntamente de nuevas formas de trabajo y, como consecuencia de estos cambios se ha elaborado por exigencia de estas realidades nuevos perfiles profesionales, en donde prevalece el trabajo intelectual sobre el físico y el surgimiento de nuevas y exigentes necesidades y una visión ética y moral muy diferentes a las anteriores, los trabajadores no solamente ofrecen su capacidad de trabajo, sino que también sus aptitudes, una profesionalidad y una flexibilidad que requieren ser evaluadas y valorizadas. Estos nuevos y complejos componentes han traído como consecuencia que el factor humano se ha convertido en un elemento estratégico e inestimable para la empresa, que tienen la obligación de desarrollarlo para reafirmar la ventaja competitiva de la organización

Desde esta nueva perspectiva el recurso humano ha pasado de ser considerado como costo a una inversión estratégica. Las naciones industrializadas conscientes que su competitividad está directamente relacionada con la calidad de la gente, han hecho grandes inversiones en la transformación de sus sistemas de aprendizaje, tanto en el ámbito de instituciones de enseñanza, así como también en los programas de capacitación y desarrollo en las empresas. Cada día la dirección, función y gestión de recursos humanos en esos países tiene más importancia. Los presidentes de esas naciones se preocupan por reclutar, seleccionar y emplear los mejores, para que garanticen la consecución de los objetivos gubernamentales propuestos. En muy raros casos se puede apreciar gente mediocre ocupando cargos de alta jerarquía en la administración de esos gobiernos. Y, es más; si algún funcionario ha venido desempeñándose excelentemente en sus funciones –sin importar a cual partido político pertenece- continua en su cargo. Los presidentes de esas naciones a las personas exitosas les garantizan su continuidad administrativa. Herramienta que deberían aprender inteligentemente quienes están dirigiendo en estos momentos a Venezuela.

Pero la realidad de este país es otra. Se quiere retrotraer técnicas y herramientas gerenciales, apoyadas en viejas y caducas filosofías políticas, que lo que han hecho es establecer una alta rotación de personal en los niveles estratégicos del gobierno central.

De acuerdo a los principios básicos de gerencia la rotación de personal se refiere a la cantidad de movimientos de trabajadores que entran y salen de una organización, ordinariamente expresado en términos de proporción de rotación. La rotación de personal

para una organización, es a menudo, un índice importante de la *eficiencia* con que se están desempeñando las diferentes funciones de personal por parte de los máximos líderes de dicha institución. La proporción de rotación puede calcularse sobre la base del número de altas o separaciones, pero el porcentaje de bajas, con referencia a las renunciadas y separaciones obligadas, es el más usado. Es decir la rotación de personal se refiere al movimiento de trabajadores que entran y salen de una organización. Los tratadistas con frecuencia la mencionan como uno de los factores que originan el fracaso de los índices de productividad y de eficiencia de las instituciones, tendente a mantener el mismo ritmo que el de los competidores. De acuerdo a los expertos en la administración de personal han llegado a la conclusión que la sustitución de un trabajador consume mucho tiempo y dinero. Los costos de reemplazo por lo general se dividen en tres categorías: costos de separación para el trabajador que se va, costos de reclutar, seleccionar y emplear al trabajador que viene y costos de entrenamiento y capacitación para el nuevo trabajador.

Egaña (2001) escribió una columna cuyo título fue el siguiente: “El Combo Rodante”, en donde con un gran soporte numérico afirmaba lo siguiente: *“A paso de vencedores el régimen chavista está desintegrando al estado venezolano. En sólo 24 meses van cuatro poderes legislativos, tres máximos tribunales, cuatro fiscales generales, cuatro consejos electorales, casi 40 nombramientos ministeriales y hasta un presidente con dos períodos constitucionales. Un despelote sin parangón. Nunca vista por estos lares”*. Después de haber transcurrido doce meses valdría la pena revisar cual ha sido el índice de rotación de personal en las altas esferas del Gobierno Central. Si algunos de los asiduos lectores de este espacio semanal tiene información o en dónde se puede buscar, acerca de los índices de rotación de personal de los gobiernos centrales de los países latinoamericanos y de los industrializados, mucho le agradecería lo envíen o avisarme a través del correo electrónico que aparece al final de este espacio.

En las corporaciones con categoría mundial cuando existe una alta rotación de personal en una dependencia específica de dicha organización, se trata de analizar el por qué de la misma. Por cuanto están muy conscientes que la rotación de personal representa un gran consumo de tiempo y dinero. En dichos cálculos económicos deben incluirse los costos indirectos como baja productividad antes de salir, mal estado de ánimo y tiempo extra para los otros trabajadores por el puesto vacante. En consecuencia, la reducción de la rotación de personal puede simbolizar un ahorro importante para la organización, de igual forma el estilo de liderazgo del jefe inmediato tiene mucho que ver con la misma.

La rotación de personal cuesta caro

Según Heróles (2007) La rotación del personal causa costos a las empresas en el reclutamiento y la capacitación. Además, a los empleados, el cambio de puestos tan abrupto les puede recortar la posibilidad de crecimiento y desarrollo profesional.

El 45% del personal permanecerá menos de seis meses en su empleo, informó Bumeran, la firma de recursos humanos y bolsa de trabajo en línea, en una encuesta. Mientras que 16.15% mantendrán su trabajo entre seis meses y un año y sólo 11.80% estima quedarse más de cinco años trabajando donde lo hace ahora.

“Es evidente que hay un desconocimiento de los empleados (...) debemos conocer qué los motiva. Las empresas deben invertir en eso, por que si no, al final se gasta dinero en otros aspectos, como en costos de rotación, empleados que no están rindiendo al 100%, o más capacitación” (Cuadras, 2005).

La rotación del personal puede causar problemas que cuesten a las empresas o a las oportunidades de los trabajadores. Una persona que está buscando un empleo mientras trabaja no es tan productiva como puede ser, lo que se traduce en pérdidas económicas para la empresa.

La más reciente encuesta de Bumeran fue aplicada entre 1,000 empleados y 1,000 empresas en Argentina, Brasil, Venezuela, Chile, Perú, Colombia y México y dada a conocer en junio de este año.

El índice de rotación de personal de posiciones profesionales en México tiene un promedio nacional de 5.76%, según datos de Manpower. Sin embargo, es mayor en la zona sureste del país (6.58%) y menor en la región del valle (4.96%).

La pregunta no es sólo qué tanto cambia el trabajador su empleo y cada cuándo, también es esencial que los empleadores se preocupen de la satisfacción con la que el empleado hace su trabajo. Las empresas hacen bien su trabajo cuando los empleados no sólo se quedan, sino que están satisfechos y son productivos (Velásquez, 2005).

Si un empleado permanece en una empresa durante años “y nunca crece y además, se siente mal pagado o mal apreciado, pero sigue ahí por miedo o falta de decisión a la búsqueda de un empleo diferente. Este es el momento en el que la permanencia en un trabajo por mucho tiempo puede tener un contexto negativo” (Velásquez, 2005).

El ambiente laboral, el salario, los beneficios y la posibilidad de crecimiento es lo que se traduce en empleados productivos y que deciden quedarse donde están.

La rotación surge de dos instancias distintas, que las remuneraciones o la posibilidad de crecimiento no sean atractivos para el empleado o, aunque puede sonar contradictorio, cuando hay muchas oportunidades de encontrar otro trabajo.

“Cuando hay mas necesidad de empleo se tendría que dar menos rotación, cuidas más tu trabajo porque tienes menos posibilidades de encontrar otro. En México, un nivel de desempleo de más o menos 4% es muy bajo si se compara con el estándar europeo, y quiere decir que es más fácil encontrar trabajo, por lo tanto es más fácil cambiar de trabajo y esto afecta directamente a la rotación” (Cuadras, 2005).

Por otro lado, en el momento en el que un empleado ve posibilidades de un mejor sueldo o mayor crecimiento profesional, el cambio es inherente. El 60.87% de los empleados dejaría su trabajo actual porque no ve posibilidades de crecimiento, mientras que 29.35% porque no está conforme con su sueldo, reveló la encuesta de Bumeran.

¿Por qué pierdo a mis empleados?

Las políticas de recursos humanos en las empresas son la solución, según los expertos, a la desmotivación que causa la rotación. Ya sean planes flexibles o bonos que mejoren el salario, programas de retención permiten a las compañías ahorrar gastos de capacitación de nuevos empleados por rotación.

"Las empresas que trabajan en esta línea (políticas de recursos humanos) no sólo reducen el nivel de rotación, sino que aumentan el de motivación, la productividad y bajan sus costos de capacitación y reclutamiento" (Cuadras, 2005).

Según Velásquez (2005), las principales razones por las que los trabajadores piensan en cambiar de rumbo antes de cumplir un año en empresa para la que trabajan son:

- 1) Que el empleado haya tomado el empleo mientras encontrara algo mejor simplemente por urgencia de un ingreso o porque "buscar trabajo con trabajo es más fácil".
- 2) Que no se identifique con la cultura de la organización y/o con el liderazgo.
- 3) Que alguna promesa no se haya cumplido y se sienta defraudado.

Hay que proveer a los empleados de mejores oportunidades, desarrollo profesional, salarios competitivos o beneficios y un adecuado clima laboral, explicaron los expertos.

Rotación de Personal

El término "Rotación de Recursos humanos" según (Chiavenato 1998) se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que la fluctuación entre una organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización u el de las que salen de ella. La rotación de personal se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros, y el promedio de los trabajadores que pertenecen a la organización en cierto periodo.

Como sistema abierto, la organización se caracteriza por el flujo incesante de recursos necesarios para desarrollar sus operaciones y generar resultados. Por una parte, la organización "Importa" recursos y energía del ambiente, los cuales son procesados y transformados dentro de la organización. Por otra parte la organización "exporta" al ambiente los resultados de sus operaciones. Entre los insumos que la organización "importa" del ambiente y los resultados que "exporta" a debe existir cierto equilibrio dinámico capaz de mantener las operaciones del proceso de transformación en niveles satisfactorios y controlados.

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

reducir el tamaño del sistema (mayores salidas que entradas) para disminuir las operaciones y los resultados.

Índice de Rotación de Personal

En el cálculo del índice de rotación de personal para efectos de la planeación de Recursos Humanos, se utiliza la ecuación:

$$\text{Índice de rotación de personal} = [(A + D) / 2] \times 100 / PE$$

Donde

A = Admisiones de Personal durante el periodo considerado

D = Desvinculación de personal (Por iniciativa de la empresa o de los empleados) durante el periodo considerado

PE = Promedio efectivo del periodo considerado. Puede ser obtenido sumando los empleados existentes al comienzo y 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.

Cuando se Trata de analizar las pérdidas de personal y sus causas, en el cálculo del índice de rotación de personal no se consideran las admisiones, sólo las desvinculaciones, ya sea por iniciativa de la organización o de los empleados:

$$\text{Índice de rotación de personal} = (D \times 100) / PE$$

Por ser parcial, esta ecuación puede enmascarar los resultados al no considerar el ingreso de recursos humanos en la organización

Cuando se trata de analizar las pérdidas de personal y hallar los motivos que conducen a las personas a desvincularse de la organización, sólo se tienen en cuenta los retiros por iniciativa de los empleados y se ignoran por completo los provocados por la organización.

$$\text{Índice de rotación de personal} = D \times 100 / [(N1 + N2...)/a]$$

Este índice de rotación más específico sirve mejor a un análisis de las causas y los determinantes de las desvinculaciones voluntarias.

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.

Diagnóstico de las causas de Rotación de Personal

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o en 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.

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 todas aquellas partes que integran una política de recursos Humanos. 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. La entrevista de retiro debe abarcar los siguientes aspectos:

Motivo de retiro

Opinión acerca de la empresa

Opinión acerca del cargo

Opinión sobre su jefe directo

Opinión sobre su horario de trabajo

Sobre las condiciones físicas del ambiente en que desarrollaba su trabajo

Sobre los beneficios sociales otorgados por la organización

Sobre su salario

Sobre las relaciones humanas en su sección

Sobre las oportunidades de progreso dentro de la organización

Sobre la moral y actitud de sus compañeros de trabajo

Sobre las oportunidades que encuentra en el mercado laboral

En la entrevista de retiro, se pide información acerca de los aspectos que están bajo control de los empleados o son claramente percibidos por ellos. Los datos obtenidos pueden tabularse por sección para determinar problemas existentes.

Determinación del Costo de la Rotación de Personal

La rotación de personal implica costos Primarios, secundarios y terciarios:

Costos Primarios de la rotación de personal. Se relacionan directamente con el retiro de cada empleado y su reemplazo por otro, incluyen:

- Costo de reclutamiento y selección
- Costo de registro y documentación
- Costo de ingreso
- Costo de desvinculación.

Costos 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 reemplazo del trabajador y se refieren a los efectos colaterales inmediatos de la rotación:

- Efectos en la producción
- Efectos en la actitud de personal
- Costo extra laboral
- Costo extra operacional.

Los cálculos de los costos primarios y secundarios de la rotación de personal podrían aumentar o disminuir, de acuerdo con los niveles de los intereses de la organización. Lo importante de estos datos es la toma de conciencia de los dirigentes de las organizaciones sobre los efectos profundos que la rotación de personal produce en la organización, comunidad e individuo

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 plazo. En tanto los costos primarios son cuantificables y los costos secundarios son cualitativos, los costos terciarios son sólo estimables:

- Costo de inversión extra: Aumento proporcional en las tasas de seguros, mantenimiento y reparaciones con respecto al volumen de producción (reducido ante las vacantes o a los recién ingresados); Aumento de salarios pagados a los nuevos empleados y ajustes al resto.

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

Hernández (2007) nos dice que el primer Call Center que opera en Gómez Palacios registra una rotación del cinco por ciento del personal contratado, porcentaje que a decir de especialistas en recursos humanos es una tasa baja con relación a otras ciudades del país que mantienen niveles del diez por ciento

Los directivos están gratamente sorprendidos por los buenos resultados que está dando el personal que ha sido contratado en esta primera etapa, ya que a escasos meses de haber iniciado operaciones ya han recibido dos reconocimientos por parte de clientes, situación que resulta atípica (Luviano, 2005).

Según Luviano (2005) “la tasa de rotación de personal que se maneja en La Laguna es bajo en relación a lo que se reporta en otros estados” . Para ello varios factores han contribuido a que las personas se pongan la camiseta y permanezcan en sus puestos de trabajo. Uno de ellos es que no existe una competencia con otro centro de contacto en la Comarca Lagunera, así como el implementar previo a la contratación tres semanas de capacitación para el personal que aspira a ser un ejecutivo de contacto. El gerente de Recursos Humanos explicó que durante el periodo de entrenamiento se busca sensibilizar y crear una mayor conciencia de la persona hacia la empresa, por lo que la persona conoce a fondo las funciones que realizará, el reglamento, la nómina y la política interna que se maneja con los empleados. Reconoció que durante la fase de capacitación ciertamente la rotación del personal es elevada, en el orden del 15 por ciento, comportamiento que se explica por ser un giro nuevo y a que muchas personas no tenían estas expectativas en cuanto a los alcances del empleo. Por ello, aseguró que “nosotros preferimos que el personal sea detectado durante la etapa de capacitación, en donde la gente se vea reflejada en lo que quiere hacer”. Para Luviano es importante que se hagan estas detecciones en la fase de entrenamiento y no en la de operación. Agregó que la inversión y atención personal que se le ha dado al personal durante el proceso de entrenamiento ha dado frutos: los empleados reportan una tasa de ausentismo del dos al tres por ciento global. Dijo que para ello otorgan al personal reconocimientos mensuales, trimestrales y anuales por no haber registrado falta alguna en su jornada de trabajo, por lo que el premio anual es un viaje a la Ciudad de México con todos los gastos pagados y una comida con los directivos del Call Center.

El hecho de tener también un cuadro de honor interno sobre la calidad, operaciones y puntualidad ha ayudado en tener un bajo índice de rotación de personal, aseguró Luviano.

En crecimiento

Otro elemento importante y que pocas empresas lo aplican es dar la oportunidad al personal de cualquier empresa de tener un crecimiento al interior del negocio, en donde a los trabajadores se les dé la oportunidad de ascender de puesto en poco tiempo.

El gerente de Recursos Humanos informó que la mayor parte del personal son estudiantes de alguna carrera universitaria y saben del manejo de PC, por lo que algunos que muestran un buen desempeño logran tener un rápido crecimiento dentro de la compañía.

Dijo que lo anterior fue puesto en evidencia al lanzar una convocatoria para operadores telefónicos en inglés, lo cual es parte de una segunda etapa que iniciará la empresa. Sin precisar nombres de quienes han logrado un ascenso inmediato, Luviano indicó que algunas personas que iniciaron como operadores telefónicos, ahora son supervisores de operación.

“Ha tenido un gran impacto el ver la oportunidad de ascender dentro de la empresa”. Una vez que se ha contratado a una persona adecuada, el departamento de personal de filosofía proactiva contribuye en diversas maneras a que el recién llegado se convierta en un empleado productivo y satisfecho.

Cada nuevo empleado supone una inversión considerable desde su primer día de trabajo. El recién llegado, por su parte, debe convertirse en un integrante productivo dentro de la organización. Las primeras impresiones son muy fuertes, y se prolongan durante mucho tiempo. Por esa razón, es importante que las primeras impresiones del recién llegado sean positivas.

Ubicación y obstáculos para la productividad

Un obstáculo que se presenta consiste en que los empleados tienen mayor tendencia a retirarse de la organización en el curso de los primeros meses de su labor.

Disminución de la disonancia

Las entrevistas realistas disminuyen las brechas psicológicas que se presentan entre las expectativas de los recién llegados y la realidad de su labor. La diferencia entre lo que la persona espera encontrar y la realidad recibe el nombre de *disonancia cognoscitiva*. Si el nivel de disonancia sube en exceso, las personas emprenden diversas acciones. Para los empleados nuevos, la acción que llevan a cabo puede ser la de retirarse.

Otra causa potencial para la disonancia puede encontrarse en el puesto mismo (normas laborales, compañeros de trabajo, supervisión). Sólo hasta que la nueva persona se presenta a trabajar es cuando tanto la organización como el nuevo empleado pueden detectar las posibles áreas de conflicto.

Tasa de rotación de nuevos empleados

Cuando el departamento de personal ayuda a que los empleados alcancen sus objetivos personales, la satisfacción individual y colectiva tiende a aumentar, lo cual favorece a la organización porque disminuye la rotación de personal. El costo de la rotación del personal es alto, incluye no solamente los gastos de reclutamiento y selección, sino también los que origina la apertura de registros en el departamento de personal, el establecimiento de una nueva cuenta en la nómina, la capacitación y el suministro de equipos especiales (uniformes y herramientas especialmente calibrados).

Los departamentos de personal pueden contribuir a la disminución de la tasa de rotación de personal colaborando activamente en la labor de conseguir que los empleados logren sus objetivos. Un método muy común para reducir la tasa de rotación de personal es la aplicación entre los recién contratados de un *programa de orientación* (también llamado de inducción) que sirve para familiarizar a los empleados con sus funciones, la organización, sus políticas y otros empleados.

Factores como la supervisión, las políticas de la empresa y el nivel salarial ejercen mayores efectos a largo plazo.

Las personas que siguen el programa de orientación aprenden sus funciones rápidamente.

Socialización

En general, puede decirse que un programa de orientación logra su objetivo porque consigue acelerar la socialización de los nuevos empleados. La socialización es el proceso por el que un empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y convicciones que se postulan en una organización. El proceso de socialización provoca la coincidencia de los valores de la empresa y los del individuo.

Usando métodos formales, como los programas de orientación, o informales, como los grupos espontáneos de iniciación al trabajo, los valores de la organización se transfieren al recién llegado.

La capacitación continúa y expande el proceso de socialización, pues lleva al empleado a aprender y ejecutar las funciones que se espera que desempeñe.

A medida que una persona se expone a la orientación, capacitación e influencia de grupo de una organización, los valores, las preferencias y las tradiciones de la empresa se adaptan en forma paulatina. En pocas ocasiones la capacidad y los conocimientos del nuevo empleado son suficientes para llenar las necesidades del puesto. El potencial del empleado necesita el estímulo y el suplemento de la orientación y la capacitación.

Programas de orientación

Los programas formales de orientación suelen ser responsabilidad del departamento de personal y del supervisor. Este enfoque dual (o de objetivos múltiples) es común porque los temas cubiertos se comprenden en dos categorías: las de interés general, relevantes para todos o casi todos los empleados, y las de interés específico, dirigidas en especial a los trabajadores de determinados puestos o departamentos. Los que se comprenden bajo los rubros "temas de la organización global" y "prestaciones y servicios al personal", se dirigen prácticamente a todos los empleados. Estos dos aspectos se complementan a menudo mediante un *manual del empleado*, en el que se describen las políticas de la compañía, normas, prestaciones y otros temas relacionados.

Además de presentar el nuevo empleado a su departamento, el supervisor debe continuar la orientación. Es él quien efectúa las presentaciones de las personas directamente relacionadas con el puesto. Para que el programa de orientación sea eficaz, es necesaria la participación activa del supervisor tanto como la del representante del departamento de personal.

Oportunidades y errores

Con frecuencia, los aspectos más débiles del programa de orientación se registran en el desempeño del futuro supervisor. Generalmente, los supervisores están más ocupados (e interesados) en los problemas inmediatos de la labor y tienden a considerar que los problemas de orientación de su nuevo colaborador son menos importantes. Es conveniente dar al supervisor una lista de verificación de los temas que debe cubrir, la que se basa en los rubros "presentaciones" y "funciones y deberes específicos".

Una técnica complementaria de gran utilidad consiste en asignar a uno de los compañeros de trabajo del recién llegado para que lo guíe. Una ventaja de esta técnica la constituye la experiencia directa que el recién llegado puede obtener, que es un complemento, y nada más, de la labor de orientación del supervisor, quien pierde una excelente oportunidad de establecer una comunicación abierta con su nuevo colaborador (si no lleva a cabo la orientación). Es probable que al cabo de un lapso corto el recién llegado prefiera comunicarse con sus compañeros y evitar al supervisor.

Hay otras posibles dificultades que tanto el departamento de personal como el supervisor deben considerar para que el programa de orientación obtenga éxito:

- El recién llegado no debe ser abrumado con exceso de información.
- Debe evitarse que sea sobrecargado de formas y cuestionarios que llenar.
- Es negativo empezar con la parte desagradable de la labor.
- Nunca se le debe pedir que realice labores para las que no está preparado y en las que existe posibilidad de fracasar.

Beneficios de los programas de orientación

Uno de los principales beneficios derivados de un buen programa de orientación estriba en la reducción del nivel de ansiedad del nuevo empleado. Además, requerirá menos atención por parte del supervisor. Asimismo, es menos probable una renuncia temprana.

Seguimiento de la orientación

Los programas de orientación que tienen éxito incluyen procedimientos adecuados de seguimiento. El seguimiento se hace necesario porque con frecuencia los nuevos empleados se muestran renuentes a admitir que no recuerdan cuánto se les informó en las primeras sesiones.

El departamento de personal puede utilizar un cuestionario o una entrevista corta en que se pida al nuevo empleado describir los puntos que a su juicio fueron débiles en el programa de orientación.

Implicaciones internacionales

Cuando un empleado nuevo se destina a una plaza de trabajo internacional, la orientación se hace más importante, pero también más compleja. El nuevo empleado necesita adquirir más información sobre la compañía: su estructura, programas de prestaciones y el trabajo específico.

Una orientación rápida sobre la cultura, el lenguaje e incluso las diferencias en cuanto a la legislación siempre resultarán beneficiosas.

Ubicación del empleado

La ubicación de un empleado consiste en la asignación (o reasignación) a un puesto determinado. Incluye la asignación inicial, así como la promoción y la transferencia. En forma similar a como se opera con los solicitantes de empleo, es necesario proceder a un proceso de reclutamiento, selección y orientación.

La ubicación del personal ya en funciones es más sencilla porque el departamento de recursos humanos mantiene registros que incluyen la solicitud de trabajo original, el inventario de la capacidad del empleado y su historia laboral.

A pesar de que se puede omitir la parte correspondiente a la orientación que proporciona el departamento de personal, la que suministra el supervisor sigue siendo igual o doblemente necesaria para acelerar el proceso de socialización.

La mayor parte de las decisiones de ubicación las toman los gerentes de línea. Por lo general, el supervisor de cada empleado consulta a los ejecutivos de su departamento antes de tomar decisiones sobre ubicación. Cuando esa decisión implica un cambio de departamento, suele incluirse en el proceso al futuro supervisor del empleado y a la gerencia de la nueva área. La función del departamento de personal en estos casos consiste en asesorar a los gerentes de línea y a los candidatos a ser promovidos sobre las políticas de la empresa al respecto.

Promociones

Una promoción se lleva a cabo cuando se cambia a un empleado a una posición mejor pagada, con mayores responsabilidades y a nivel más alto. Por lo general, se concede un reconocimiento al desempeño anterior y al potencial a futuro. Las promociones se basan en el mérito del empleado y/o antigüedad.

Promociones basadas en el mérito. Se fundamentan en el desempeño relevante que una persona consigue en su puesto. Suelen encontrarse dos dificultades:

1. Que quienes toma la decisión puedan distinguir en forma objetiva entre las personas con un desempeño sobresaliente y las que no lo han tenido.
2. Principio de Peter: las personas tienden a subir en la escala jerárquica hasta alcanzar su nivel de incompetencia. Aunque no es universalmente válida, esta regla aporta un elemento importante: el buen desempeño en un nivel no es garantía de éxito en un nivel superior.

Promociones basadas en la antigüedad. Por "antigüedad" se entiende el tiempo que la persona ha estado al servicio de la compañía. La ventaja de este enfoque radica en su objetividad. Se basa en la necesidad de eliminar los elementos subjetivos en las políticas de promoción. Por otra parte, los directivos se sienten más presionados a capacitar a su personal. Generalmente, esta técnica se emplea para las promociones de personal sindicalizado, por su transparencia y objetividad.

En muchas ocasiones el candidato más idóneo no es el más antiguo. Cuando se establece un rígido sistema de promoción por antigüedad, el personal joven y con talento es bloqueado en sus posibilidades. Si el sistema se basa exclusivamente en la antigüedad, el departamento de personal deberá concentrar sus esfuerzos en la preparación de los empleados de mayor antigüedad, además de llevar registros muy exactos sobre fechas de ingreso y promoción.

Las organizaciones modernas optaron por un sistema mixto de promoción.

Transferencias

Una transferencia consiste en un movimiento lateral a un puesto con igual nivel de responsabilidad, pago y posibilidades de promoción.

La flexibilidad constituye el secreto para que una organización obtenga éxito. Una herramienta para lograr esa flexibilidad es la técnica de efectuar transferencias de personal para colocar a los individuos más idóneos en los puestos que más corresponden a sus aptitudes. Pueden ser positivas para el personal que adquiere nuevas experiencias y perspectivas y se convierte en un grupo humano con potencial de promoción más alto. Bien manejadas, pueden aumentar el nivel de satisfacción. En general, siempre que una persona sea transferida, su nivel de satisfacción será directamente proporcional a la idoneidad que tenga para el puesto.

Programas de identificación de vacantes entre el personal

Informan a cada empleado sobre las vacantes que hay en la organización, así como los requisitos necesarios para llenarlas. Por medio de esta información, los interesados pueden solicitar que se les considere para ocupar una vacante dada.

Los requerimientos del puesto se obtienen de la información derivada del análisis del puesto.

El objetivo de estos programas es alentar a los empleados a buscar promociones y transferencias que ayuden al departamento de personal a llenar las vacantes mediante recursos internos y ayudar a los empleados a lograr sus objetivos de carácter personal.

Estos programas no suelen incluir todas las vacantes. Se exceptúan las vacantes de los niveles inferiores, así como las vacantes gerenciales y de muy alto nivel. Por el contrario, son muy efectivas estas técnicas para vacantes de nivel bajo e intermedio en labores de oficina, puestos técnicos y de supervisión.

Separaciones

Constituyen una decisión de terminar la relación laboral entre la empresa y el empleado. Se pueden originar en razones disciplinarias, económicas, personales y varias más. La función del departamento de personal consiste en emplear el método más satisfactorio para llevar a cabo el término del vínculo laboral con el mínimo de dificultades para la organización.

Renuncias

Puede deberse a jubilación, mejores ofertas externas, a relaciones conflictivas con miembros de la organización o a razones personales.

La renuncia voluntaria constituye siempre un procedimiento más libre de dificultades para la organización. Permite que se reorganice el área en que ha surgido el problema sin añadir un problema legal. En algunos países, la organización puede optar por negociar la renuncia del empleado actual. Esa negociación la lleva a cabo por lo general el gerente del departamento afectado junto con el gerente de relaciones industriales.

Las renuncias voluntarias y la situación interna de empleo

Cuando se producen renuncias voluntarias en una organización en expansión, las vacantes se llenan por los canales normales de reclutamiento y selección.

Aunque constituyen un método lento para reducir la población global de la organización, ofrecen la vía menos dolorosa para lograr esa meta. El programa de recursos humanos a mediano y largo plazo permite establecer predicciones basadas en factores demográficos para conocer la manera en que descenderá la población global.

Suspensión de relaciones laborales

Cuando las condiciones de la empresa lo ameritan, es probable que deba procederse a una suspensión parcial de actividades. Si las razones son poderosas y se presentan de manera

honesto y convincente al personal, es probable que esta medida no encuentre una oposición fuerte entre los trabajadores.

Terminación del contrato de trabajo

La organización puede decidir unilateralmente dar por terminado el vínculo laboral que mantiene con un empleado. Por lo general esta decisión obedece a razones disciplinarias o de productividad.

Suele tomarse en los más altos niveles de la organización y sus repercusiones sobre la moral de los trabajadores es duradera.

En organizaciones de grandes dimensiones, el departamento de personal (o el departamento legal) llevan estadísticas de los despidos producidos y de las compensaciones que se han debido cubrir. Estas cifras constituyen un índice realista de las necesidades de presupuesto del departamento que deba efectuar estas liquidaciones.

Aspectos de la ubicación

Efectividad

La efectividad de una nueva ubicación o transferencia depende del grado en que puedan reducirse al mínimo las interrupciones en la labor diaria, tanto para el empleado como para los demás miembros de la organización. Para evitar estas interrupciones, se deben basar en los pasos de selección de personal. De la misma manera, las decisiones de separación deben tomarse con amplio conocimiento de causa y siempre de acuerdo con las normas de administración.

Cumplimiento de las normas legales

El conocimiento a fondo de las leyes laborales y los demás aspectos jurídicos resulta de vital importancia para los departamentos de personal (protección de los menores de edad, servicios de salud, jornadas de trabajo, jubilación).

Prevención de las separaciones

Es una de las áreas más creativas. A fin de reducir la pérdida de los recursos humanos, los departamentos de personal pueden llevar a cabo varias acciones. Tanto el nivel de renuncias voluntarias como el de despidos pueden reducirse mediante un ambiente de trabajo satisfactorio, un puesto interesante y atractivo, supervisión de alta calidad y oportunidades de desarrollo.

Los departamentos de personal participan en todos estos aspectos capacitando a los supervisores, planeando la carrera de sus empleados y mediante otras actividades.

Pedrero (2006) nos dice en su artículo del 14 de junio que durante 2006, el nivel de rotación de personal en México se incrementará principalmente en niveles de ejecutivos, debido a fusiones, adquisiciones y en algunos casos por contratación de personal extranjero altamente experimentado y a menor costo, destacaron expertos de la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos (Amedirh) y de Mercer Human Resource Consulting.

De acuerdo con la Amedirh (2006) otro aspecto se suma al fenómeno de la alta rotación en México, el de los ex empleados estadounidenses, denominados la generación de los *baby boomers*, de los cuales miles dejarán sus puestos este año para dedicarse a diversas actividades, entre ellas radicar en México.

La Asociación destacó que los niveles medios y operativos se mantendrán en cifras muy similares respecto del año anterior. Durante 2005, el índice de rotación fue de 9.86%, el cual se mantendrá en el mismo porcentaje.

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

La firma de consultoría AON Consulting señaló que actualmente el nivel promedio de rotación es de 12%, pero industrias como la farmacéutica y la de cosméticos y belleza se multiplica hasta llegar a niveles de 60 y 80%.

Ante esta situación Velásquez (2005), gerente de Operaciones del Área en Compensaciones y Servicios de Información Global de Mercer, explicó que las empresas están buscando nuevas formas de contratación, como es el *outsourcing*, que les permite optimizar las inversiones y concentrarlas en áreas estratégicas.

Señaló que los puestos que más enfrentan la rotación son ventas, administrativos y operativos, ya que en estos los salarios son más bajos y variables. "Si el personal no alcanza los objetivos y las metas puede ser reemplazado por quien sí muestre resultados", destacó.

Estadísticas de AON Consulting revelan que hacer antigüedad es cada vez menos frecuente, y actualmente 12 de cada 100 empleos son reemplazados al año, como consecuencia de mejores alternativas laborales.

De acuerdo con esta firma, casi 60% de los empleados están bajo contratos eventuales u *outsourcing*, lo que provoca una alta rotación en los centros de trabajo.

Los expertos aseguraron que la antigüedad laboral está generando altos costos, por lo que la rotación se ha convertido en una práctica cotidiana en aumento. Hoy, las empresas buscan no pagar altas indemnizaciones de ley a sus trabajadores, por lo que se está elevando la rotación, la cual desde su perspectiva no es del todo mala pues trae consecuencias positivas tales como una reingeniería de procesos como resultado de la absorción de otras funciones,

la integración de nuevos procesos gracias a los conocimientos de nuevos integrantes, y una mejora en el clima laboral.

Marco metodológico

Concepto y operación de las variables de estudio

Se identificaron las siguientes variables:

Variable dependiente:

- **La rotación de personal**

Variables independientes

Están representadas por una serie de problemas por los cuales se ocasiona la rotación de personal debido a las bajas biológicas que son las que están relacionadas con el término de la vida, las socialmente necesarias, así como por motivos personales, motivos laborales y por decisión de la propia empresa

- Insatisfacción laboral- situación que no son del agrado del trabajador
- Baja remuneración- cuando las actividades que el trabajador desarrolla tienen un valor mayor al que le paga la empresa
- Selección incorrecta- cuando la persona contratada no reúne el perfil adecuado para el puesto a desempeñar
- Motivación- cuando el trabajador considera que la empresa no le corresponde a sus aspiraciones personales
- Bajas biológicas son aquellas salidas relacionadas con el término de la vida laboral de las personas también denominadas bajas inevitables.
- Bajas socialmente necesarias. Es cuando una empresa es presionada por la sociedad para despedir personal
- Bajas por motivos personales. Son los problemas personales o familiares que determinan la renuncia al trabajo
- Bajas por motivos laborales depende de la organización
- Bajas por decisión de la propia Empresa

Tipo de investigación

El fundamento del estudio es cualitativo, ya que consiste en una serie de descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones y comportamientos que son observables. Además, incorpora lo que los participantes dicen, sus experiencias, actitudes, creencias, pensamientos y reflexiones, tal y como son expresadas por ellos mismos. Sin embargo, conjuntamente se utilizaron herramientas del método cuantitativo para que ambos métodos (cualitativo y cuantitativo) se complementen en el análisis de la realidad estudiada (Pérez, 2004).

Se aplicó el método de estudio de casos como procedimiento de análisis de la realidad ya que este método es esencialmente activo y aplicable en los campos donde se trata de combinar eficientemente la teoría y la práctica. En general con este método se pretendió buscar soluciones a través de la discusión y análisis de un problema dentro de un grupo de carácter real como es el grupo Tuba cero S.A., representado en este caso por 20 ejecutivos con el siguiente perfil: Gerentes de comunicación, Gerentes Comercial, Gerentes de cuenta y Ejecutivos de cuenta (Pérez, 2004).

Tipo de instrumento

Para recolectar los datos se utilizó un cuestionario tipo Likert el cual consistió de 10 ítems que fueron medidos en la siguiente escala:

Alto nivel de Rotación: 4 puntos

Mediano nivel de Rotación: 3 puntos

Bajo nivel de Rotación: 2 puntos

No tiene efecto: 1 punto

Tabulación de los datos

En la tabla 1 se presenta la relación entre la insatisfacción personal y la rotación de personal

En la tabla 2 se observa como la baja remuneración aumenta la rotación de personal

En la tabla 3 se ve como la selección incorrecta de personal afecta la rotación de personal.

En la tabla 4 se observa como la motivación influye en la rotación de personal.

En La tabla 5 se presenta como las bajas biológicas impactan en la rotación de personal

En la tabla 6 se ve como las bajas sociales repercuten en la rotación de personal.

En La tabla 7 se observa que las bajas por motivos personales afectan la rotación de personal.

En La tabla 8 se presenta como el estímulo moral y material afecta la rotación de personal

En la tabla 9 se observa que el estímulo moral y material produce la rotación de personal

En la tabla 10 se presenta como las condiciones laborales son motivo de la rotación de personal.

En la **tabla 11** se presenta la media de los ítems del cuestionario

Resultados y discusión

1. La insatisfacción personal y la rotación de personal

Según los resultados obtenidos un 55% de los encuestados considera que la insatisfacción personal ocasiona un alto nivel de rotación y un 45% considera que produce un mediano nivel de rotación (Tabla 1). Por otra parte, los encuestados manifestaron que existe un alto nivel de rotación ocasionada por la insatisfacción personal, obteniéndose una media de **3.55** del ítem 1 (Tabla 11)..

Tabla 1. La insatisfacción personal y la rotación de personal

Ítem	Alto nivel de rotación	Mediano nivel de rotación	Bajo nivel de rotación	No tiene efecto
1- La insatisfacción personal afecta significativamente la rotación de personal en los siguientes niveles:	55%	45%		

2. La baja remuneración y la rotación de personal

Según los resultados obtenidos un 15% de los encuestados considera que la baja remuneración genera un alto nivel de rotación, un 70% considera que produce un mediano nivel de rotación y un 15% la relaciona con un bajo nivel de rotación (Tabla 2). Por otra parte, los encuestados manifestaron que existe un mediano nivel de rotación ocasionado por la baja remuneración, obteniéndose una media de **3.00** del ítem 2 (Tabla 11)..

Tabla 2. La baja remuneración aumenta la rotación de personal

Ítem	Alto nivel de rotación	Mediano nivel de rotación	Bajo nivel de rotación	No tiene efecto
2- La baja remuneración aumenta la rotación de personal en los siguientes niveles:	15%	70%	15%	

3. La selección incorrecta de personal y la rotación de personal

Según los resultados obtenidos un 40% de los encuestados considera que la selección incorrecta origina un alto nivel de rotación, un 40% considera que produce un mediano nivel de rotación y un 20% la vincula con un bajo nivel de rotación (Tabla 3). Por otra parte, los encuestados manifestaron que existe un mediano nivel de rotación ocasionado por la selección incorrecta, obteniéndose una media de **3.20** del ítem 3 (Tabla 11)..

Tabla 3. La selección incorrecta de personal afecta la rotación de personal.

ítem	Alto nivel de rotación	Mediano nivel de rotación	Bajo nivel de rotación	No tiene efecto
3. La selección incorrecta afecta a la rotación de personal en los siguientes niveles	40%	40%	20%	

4. La motivación y la rotación de personal

Según los resultados obtenidos un 45% de los encuestados considera que la motivación ocasiona un mediano nivel de rotación, un 45% considera que produce un bajo nivel de rotación y un 10% expresa que no tiene efecto en la rotación (Tabla 4). Por otra parte, los encuestados manifestaron que existe un bajo nivel de rotación ocasionado por la motivación obteniéndose una media de **2.35** del ítem 4 (Tabla 11).

Tabla 4. La motivación y la rotación de personal

Ítem	Alto nivel de rotación	Mediano nivel de rotación	Bajo nivel de rotación	No tiene efecto
4-La motivación influye en la rotación de personal en los siguientes niveles:		45%	45%	10%

5. Las bajas biológicas en la rotación de personal

Según los resultados obtenidos un 15% de los encuestados considera que las bajas biológicas ocasionan un mediano nivel de rotación, un 40% considera que produce un bajo nivel de rotación y un 45% manifiesta que no tienen efecto en la rotación (Tabla 5). Por otra parte, los encuestados manifestaron que existe un bajo nivel de rotación ocasionado por las bajas biológicas, obteniéndose una media de **1.70** del ítem 5 (Tabla 11)..

Tabla 5. Las bajas biológicas en la rotación de personal

Ítem	Alto nivel de rotación	Mediano nivel de rotación	Bajo nivel de rotación	No tiene efecto
5-Las bajas biológicas impactan a la rotación de personal en los siguientes niveles:		15%	40%	45%

6. Las bajas sociales en la rotación de personal

Según los resultados obtenidos un 25% de los encuestados considera que las bajas sociales ocasionan un mediano nivel de rotación, un 70% considera que produce un bajo nivel de rotación y un 5% manifiesta que no tienen efecto en la rotación (Tabla 6). Por otra parte, los encuestados manifestaron que existe un bajo nivel de rotación ocasionado por las bajas sociales, obteniéndose una media de **2.20** del ítem 6 (Tabla 11).

Tabla 6. Las bajas sociales en la rotación de personal.

Ítem	Alto nivel de rotación	Mediano nivel de rotación	Bajo nivel de rotación	No tiene efecto
6.Las bajas sociales repercuten en la rotación de personal en los siguientes niveles:		25%	70%	5%

7. Las bajas por motivos personales y la rotación de personal

Según los resultados obtenidos un 20% de los encuestados considera que las bajas por motivos personales ocasionan un mediano nivel de rotación, un 70% considera que produce un bajo nivel de rotación y un 10% manifiesta que no tienen efecto en la rotación (Tabla 7). Por otra parte, los encuestados manifestaron que existe un bajo nivel de rotación ocasionado por las bajas sociales, obteniéndose una media de **2.10** del ítem 7 (Tabla 11).

Tabla 7. Las bajas por motivos personales y la rotación de personal

Ítem	Alto nivel de rotación	Mediano nivel de rotación	Bajo nivel de rotación	No tiene efecto
7.Las bajas por motivos personales afectan la rotación de personal en los siguientes niveles:		20%	70%	10%

8. El estímulo moral y material y la rotación de personal

Según los resultados obtenidos un 10% de los encuestados considera que el estímulo moral y material ocasionan un alto nivel de rotación, un 35% considera que produce un mediano nivel de rotación y un 55% manifiesta que produce un bajo nivel de rotación (Tabla 8). Por otra parte, los encuestados manifestaron que existe un mediano nivel de rotación ocasionado por el estímulo moral y material, obteniéndose una media de **2.50** del ítem 8 (Tabla 11).

Tabla 8. El estímulo moral y material y la rotación de personal

Ítem	Alto nivel de rotación	Mediano nivel de rotación	Bajo nivel de rotación	No tiene efecto
8.El estímulo moral y material en que nivel afecta la rotación de personal	10%	35%	55%	

9. Los métodos y estilos de dirección y la rotación de personal

Según los resultados obtenidos un 35% de los encuestados considera que los métodos y estilos de dirección ocasionan un mediano nivel de rotación y un 65% considera que produce un bajo nivel de rotación (Tabla 9). Por otra parte, los encuestados manifestaron que existe un bajo nivel de rotación ocasionado por los métodos y estilos de dirección, obteniéndose una media de **2.30** del ítem 9 (Tabla 11).

Tabla 9. Los métodos y estilos de dirección y la rotación de personal.

Ítem	Alto nivel de rotación	Mediano nivel de rotación	Bajo nivel de rotación	No tiene efecto
9.Los métodos y estilos de dirección en que nivel producen la rotación de personal		35%	65%	

Tabla 10. Las condiciones laborales y la rotación de personal.

Ítem	Alto nivel de rotación	Mediano nivel de rotación	Bajo nivel de rotación	No tiene efecto
10 Las condiciones laborales en que nivel son motivo de rotación de personal	25%	55%	20%	

Tabla 11. Tabulación de datos media de los ítems del cuestionario (Escala Likert)

Sujeto	Ítems									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	4	3	4	3	2	2	2	2	2	3
2	3	3	4	2	2	3	2	2	2	4
3	4	3	3	2	1	2	2	3	2	2
4	4	3	4	2	2	2	2	3	3	3
5	4	3	2	3	1	2	1	2	2	3
6	3	4	3	1	1	2	3	2	2	3
7	4	3	3	3	3	1	3	2	2	4
8	3	3	4	2	2	3	2	2	2	4
9	4	3	4	2	2	2	2	3	3	3
10	3	3	2	2	1	3	2	2	2	3
11	4	3	2	3	1	2	1	2	2	3
12	4	3	4	2	2	2	2	3	3	3
13	3	2	3	2	1	2	2	3	2	2
14	3	2	2	3	3	2	2	2	3	2
15	4	2	3	3	1	2	2	4	2	4
16	3	3	3	3	1	3	3	3	3	2
17	3	3	4	2	2	3	2	2	2	4

18	3	4	3	1	1	2	3	2	2	3
19	4	4	3	3	3	2	2	4	3	3
20	4	3	4	3	2	2	2	2	2	4
Total	71	60	64	47	34	44	42	50	46	62
Prom	3.55	3	3.2	2.35	1.7	2.2	2.1	2.5	2.3	3.1

10. Las condiciones laborales y la rotación de personal

Según los resultados obtenidos un 25% de los encuestados considera que el estímulo moral y material ocasionan un alto nivel de rotación, un 55% considera que las condiciones laborales producen un mediano nivel de rotación y un 20% manifiesta que genera un bajo nivel de rotación (Tabla 10). Por otra parte, los encuestados manifestaron que existe un mediano nivel de rotación ocasionado por las condiciones laborales, obteniéndose una media de **3.10** del ítem 10 (Tabla 11).

Conclusiones

A continuación se presentan los aspectos del estudio de investigación en base a un análisis detallado y comparativo de las hipótesis:

H (1) La baja remuneración aumenta la rotación del personal

De acuerdo a los estudios, los encuestados consideran que la baja remuneración aumenta la rotación de personal en un alto y mediano nivel. Por tal motivo estos resultados nos conducen a aceptar H (1).

H (2) La selección incorrecta propicia el aumento de la rotación de personal

En los estudios realizados se comprobó que los encuestados están de acuerdo en que la selección incorrecta afecta la rotación de personal en un alto y mediano nivel. Por lo tanto estos resultados conducen a aceptar la H (2).

H (3) -La baja motivación ocasiona un incremento en la rotación de personal

En la investigación realizada se comprobó que un 90% de los encuestados hizo notar que la baja motivación incrementa la rotación de personal, es por eso que la H (3) es aceptada.

H (4) Las bajas biológicas elevan la rotación de personal.

En la realización de los estudios de investigación el 85 % de los encuestados manifestaron que no tiene efecto y no impactan las bajas biológicas en la rotación de personal, así que por los resultados obtenidos se rechaza la H (4).

H (5)-Las bajas sociales incrementan la rotación de personal

En los estudios que se realizaron de investigación los encuestados considera que existe un bajo nivel de rotación por las bajas sociales y esto nos condujo a rechazar la H (5).

H (6)-Las bajas por motivos personales aumentan la rotación de personal.

De acuerdo a los resultados de la investigación el 80 % de los encuestados considera que existe un bajo nivel de rotación por las bajas personales, lo cual conduce a rechazar la H (6).

Por lo anteriormente expuesto las principales causas de rotación de personal son: la baja remuneración, la selección incorrecta y la baja motivación.

Referencias

- Arias Galicia, Fernando. 1990. *Administración de Recursos Humanos*. Ed.Trillas. p.410.
- Bohlander, Snell y Sherman. 2001. *Administración de Recursos Humanos*. Ed. Thomson . México. p.155.
- Clay Smith Henry, y H. Wakeley John. 1984. *Psicología de la Conducta Industrial*. Tercera Ed. U.S.A McGraw Hill.
- Chiavenato Idalberto. 1999. *Administración de Recursos Humanos*. Quinta Ed. México McGraw Hill.
- Dessler Garay. 1995. *Administración de Personal*. Sexta Ed. México. Prentice Hall.
- Fernández Arenas, José Antonio. 2000. *Principios Administrativos*. Primera Ed. México D.F. Editorial Diana.
- Garfield Charles. 1992. *Los Empleados son Primero*. Primera Ed. McGraw Hill.
- Keith Davis y Newstron John. 2000. *Comportamiento Humano en el Trabajo*. 10 Ed. .México. Mc Graw Hill.
- Mandy, Weyne y Noe Robert. 1997. *Administración de Recursos Humanos, Planeación de Recursos Humanos*. Sexta Ed. México.Pearson Educación
- Milkovich George T. y Boudreau. 1994. *Un enfoque de Estrategia. Dirección y Administración de Recursos Humanos*. SextaEd. Condiciones del Empleado. México Mc Graw Hill.
- Robbins, Stephen. 1999. *Comportamiento organizacional*. México. Ed. Prentice. pp. 24-25
- Schultz, D.P. 1994. *Psicología Industrial*. Tercera Ed. Florida. McGraw Hill.
- Werther, William y Davis J. 2000. *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México. Ed. McGraw Hill. p. 260.
- Zorrilla Arenas, Santiago y Torres X, Miguel. 2003. *Guía para elaborar la tesis*. Segunda ed. México. Ed. McGraw Hill. p.78.

*Acerca de los autores

El Profesor Roberto Flores Leal es catedrático de la Facultad de Administración y Contaduría Pública de la U.A.N.L. Monterrey, NL. daena@spentamexico.org

El Dr. Mohammad Badii es Profesor e Investigador de la Universidad Autónoma de Nuevo León. San Nicolás, N. L., México, 66450. mhbadii@yahoo.com.mx

El Dr. José Luis Abreu Quintero es Profesor e Investigador de la Facultad de Administración y Contaduría Pública de la U.A.N.L. Monterrey, NL. abreu@spentamexico.org. Tel. 52-81-8355-5567

Anexos

Cuestionario. Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas.

Las respuestas al presente cuestionario serán utilizadas con fines académicos únicamente en la maestría de recursos humanos en la Facultad de Contaduría Pública y Administración de la U.A.N.L. agradecemos su colaboración.

Puesto _____ Área _____

Pregunta	Alto nivel de rotación	Mediano nivel de rotación	Bajo nivel de rotación	No tiene efecto
1- La insatisfacción personal afecta significativamente la rotación de personal en los siguientes niveles:				
2- La baja remuneración aumenta la rotación de personal en los siguientes niveles:				
3. La selección incorrecta afecta a la rotación de personal en los siguientes niveles				
4-La motivación influye en la rotación de personal en los siguientes niveles:				
5-Las bajas biológicas impactan a la rotación de personal en los siguientes niveles:				
6.Las bajas sociales repercuten en la rotación de personal en los siguientes niveles:				
7.Las bajas por motivos personales afectan la rotación de personal en los siguientes niveles:				
8.El estímulo moral y material en que nivel afecta la rotación de personal				
9.Los métodos y estilos de dirección en que nivel producen la rotación de personal				
10 Las condiciones laborales en que nivel son motivo de rotación de personal				