RECLUTAMIENTO

COSTOS PRIMARIOS Y SECUNDARIOS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL

Los cálculos de los costos primarios y secundarios de la rotación de personal se desglosan con mayor o menor detalle según el interés de la organización. Sin embargo, más que el simple resultado numérico y cuantitativo de estos datos, lo que de verdad importa es que los directivos cobren conciencia de las profundas repercusiones que puede tener una elevada rotación de personal no sólo para la organización, sino también para la comunidad y para el propio individuo.

¿Cuánto cuesta la sustitución de personas?
Cada vez que un directivo o ejecutivo sale de la empresa, ésta pierde una parte de lo que representa el mayor diferencial competitivo de cualquier empresa que quiera permanecer en el mercado: pierde talento, conocimiento y cerebro. Pierde además mucho de lo que invirtió en el empleado desde el proceso de provisión, retención y desarrollo. Esa pérdida es doble cuando es necesario capacitar a otras personas para sustituir a las que salen.

De acuerdo con una estimación de la Consultora Hay,2 esa pérdida está entre 300 000 reales y 600 000 reales en el caso de un empleado promedio. Si se trata de un ejecutivo, la cantidad se eleva a un millón de reales o más. Los cálculos son sencillos. Para contratar a un sustituto, los cazadores de talentos (*head hunters*) cobran de 30 a 35% de la remuneración anual del ejecutivo. Añádase a esa cantidad el tiempo que se requiere para formar a un nuevo profesional que va de uno a tres años. Además, existen los activos intangibles que el ejecutivo se lleva al irse: clientes, proveedores, contactos con socios, proyectos, etcétera. El último y el peor de los daños es que, al dejar la empresa, el ejecutivo por lo general irá a fortalecer a los competidores. Y es esto lo que casi siempre lo motiva. Por estas razones, las empresas inteligentes no están dispuestas a perder el capital humano en una era en la que éste es crucial para sus negocios.

2. *Pérdidas en los negocios:*

• Repercusiones en la imagen y en los negocios de la empresa por la calidad de los productos o servicios con empleados sin experiencia y en etapa de adaptación.

Por sus innumerables y complejos aspectos negativos, la rotación de personal elevada se vuelve un factor de perturbación, en especial cuando se le fuerza con el fin de obtener

falsas ventajas de corto plazo. Lo cierto es que, en el largo y mediano plazos, la rotación causa enormes daños a la organización, al mercado y a la economía, en particular al empleado visto individual o socialmente en relación con su familia.

AUSENTISMO

El *ausentismo* designa las faltas o ausencias de los empleados en el trabajo. En un sentido más amplio, es la suma de los periodos en que los empleados se encuentran ausentes en el trabajo, ya sea por falta, retardo o algún otro motivo.

DIAGNÓSTICO DE LAS CAUSAS DEL AUSENTISMO

Las causas del ausentismo son diversas y se carece de estudios acerca de su análisis, valores reales, identificación de tipos, calidad, tamaño y repercusión del ausentismo en la productividad.

El ausentismo se refiere a la falta de los empleados en momentos en los que normalmente deberían estar trabajando. No siempre las causas del ausentismo se deben al propio empleado, muchas veces se deben a la organización, a una supervisión deficiente, al empobrecimiento de las tareas, a la falta de motivación y estímulo, a las condiciones desagradables de trabajo, a la precaria provisión del empleado en la organización y a los impactos psicológicos de una dirección deficiente.

En la práctica, las causas principales de ausentismo son:

1. Enfermedad comprobada.
2. Enfermedad no comprobada.
3. Razones diversas de carácter familiar.
4. Retardos involuntarios por causas de fuerza mayor.
5. Faltas voluntarias por motivos personales.
6. Dificultades y problemas financieros.
7. Problemas de transporte.
8. Poca motivación para el trabajo.
9. Supervisión precaria de los jefes.
10. Políticas inadecuadas de la organización.

RECLUTAMIENTO

Algunos especialistas consideran causas de ausentismo los accidentes de trabajo, lo que crea confusión al comparar los índices de ausentismo de diversas organizaciones.

Las causas de ausentismo deben diagnosticarse, y así emprender una acción coordinada en el nivel de la supervisión con el debido apoyo de las políticas de la organización y de la dirección para reducir los niveles de ausencia y retardos del personal.

CÁLCULO DEL ÍNDICE DE AUSENTISMO

El índice de ausentismo refleja el porcentaje de tiempo no trabajado como consecuencia de las faltas en relación con el volumen de actividad esperada o planeada. En estos términos, el índice se calcula con la fórmula siguiente:

$$\text{Índice de ausentismo} = \frac{\dfrac{\text{Núm. de hombres}}{\text{Días perdidos por ausencia en el trabajo}}}{\text{Valor promedio} \times \text{Núm. de días de trabajo}} \times 100$$

Sin embargo, la ecuación anterior sólo toma en cuenta los hombres/día de ausencia en relación con los hombres/día de trabajo. ¿Y dónde quedan las ausencias de medios días y los retardos? Muchas organizaciones refinan este cálculo con la inclusión de los retardos y las medias faltas, al sustituir días por horas, con la fórmula siguiente:

Índice de ausentismo=

Total de hombres

Horas perdidas

Total de hombres

Horas trabajadas

× 100

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

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

a) *Índice de ausentismo sin retardos:* se refiere al personal en actividad normal, por lo que sólo se cuentan las faltas y los retardos transformados a horas en relación con:

• Faltas justificadas por razones médicas.

• Faltas por razones médicas no justificadas.

• Retardos por causas justificadas y no justificadas.

b) *Índice de ausentismo por periodos largos:* es un índice puro relacionado con el personal que se retira por un periodo prolongado:

• Vacaciones.

• Licencias de todo tipo.

• Ausencias por enfermedad, maternidad o accidentes de trabajo.

Se trata de un índice de ausentismo mixto, pues incluye las faltas justificadas.

CÓMO REDUCIR LA ROTACIÓN DE PERSONAL Y EL AUSENTISMO

La rotación de personal y el ausentismo son factores de incertidumbre e imprevisibilidad para las organizaciones en función del comportamiento de las personas. Además, son causas de desperdicio y de pérdida tanto para las organizaciones como para las personas. Muchas organizaciones combaten la rotación de personal y el ausentismo mediante sus efectos (y no sus causas): sustituyen a los empleados que se separan o descuentan los días perdidos o de ausencia, o incluso sancionan a quienes faltan. Sin embargo, el origen del problema continúa indefinidamente. La tendencia actual es atacar las causas de la rotación de personal o el ausentismo, y no sus efectos. Así, es fundamental diagnosticar las causas y los determinantes.

RECLUTAMIENTO

Cuadro III.1 Investigación trimestral de APAP que abarca 108 empresas y 264 491 empleados

	VARIACIÓN DE LA MANO DE OBRA						ROTACIÓN DE LA MANO DE OBRA					
	Trabajadores pagados por hora		Trabajadores pagados por mes		Total		Trabajadores pagados por hora		Trabajadores pagados por mes		Total	
	Trim.	Acum.	Trim.	Acum.	Trim.	Acum.	Trim.	Acum.	Trim.	Acum.	Trim.	Acum.
1er. cuartil	0.95	0.94	0.98	0.96	0.97	0.94	3.39	7.56	1.74	4.03	3.19	6.65
Mediana	0.99	1.01	1.01	1.02	1.00	1.00	5.86	12.63	3.12	6.69	5.17	10.79
3er. cuartil	1.02	1.06	1.02	1.05	1.02	1.04	9.59	18.90	4.81	9.11	8.21	16.05
Media aritmética	0.98	1.01	1.00	1.01	0.98	1.01	7.17	15.53	3.70	7.54	5.90	12.55

	AUSENTISMO POR PERIODOS LARGOS*						AUSENTISMO SIN PERIODOS LARGOS*					
	Trabajadores pagados por hora		Trabajadores pagados por mes		Total		Trabajadores pagados por hora		Trabajadores pagados por mes		Total	
	Trim.	Acum.	Trim.	Acum.	Trim.	Acum.	Trim.	Acum.	Trim.	Acum.	Trim.	Acum.
1er. cuartil	3.20	4.72	1.12	1.20	2.49	2.70	1.57	1.73	0.54	0.60	1.21	1.36
Mediana	4.37	3.58	1.54	1.52	3.30	3.87	2.17	2.46	0.78	0.90	1.71	1.96
3er. cuartil	5.84	6.28	2.58	2.51	4.83	5.31	2.80	3.29	1.31	1.40	2.35	2.80
Media aritmética	4.96	5.36	2.01	2.23	4.03	4.44	2.39	3.01	1.00	1.14	1.92	2.29

* Periodos largos de más de un día provocados por docenas de accidentes.

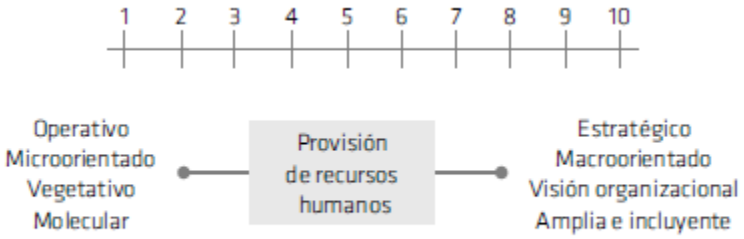

Figura III.15 *Continuum* de situaciones en los subsistemas del área de RH.

¿Qué índice de ausentismo utilizar?

La elección del índice más adecuado depende de su finalidad. Si se requiere un índice de ausentismo sólo para la planeación de recursos humanos, se debe aplicar un porcentaje de la fuerza de trabajo que, a pesar de existir en la organización, dejó de emplearse en determinado periodo. Si en un mes el índice es de 5%, eso significa que en ese periodo sólo se empleó 95% de la fuerza de trabajo. Si la organización desea 100% de hombres/hora de trabajo, necesita 5% más de personal para compensar el ausentismo en ese periodo.

Y el costo adicional de 5% de excedentes sería productivo en la eliminación de los costos de ausentismo.

RECLUTAMIENTO

LA ROTACIÓN DE PERSONAL

Para enfrentar el desafío de la rotación de personal, las organizaciones han empezado a modificar sus políticas de personal, rediseñar los puestos para hacerlos más atractivos y estimulantes, redefinir la gerencia para volverla más democrática y participativa, reconsiderar la remuneración para hacerla de ganancia variable en función del desempeño y de las metas alcanzadas, además de establecer estrategias motivadoras.

Para reducir el ausentismo, las organizaciones descartan los viejos relojes checadores y admiten horarios flexibles para que el trabajo se adapte a las conveniencias y necesidades personales de los empleados. Otras incluso reducen sus oficinas y adoptan el estilo de empresa virtual, lo cual permite que muchos empleados hagan su trabajo en casa *(home office)* conectados por la tecnología de la información a la oficina central. Es un mundo nuevo que se revela y muestra nuevos horizontes jamás imaginados por las generaciones pasadas.

EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS DE PROVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Los procesos de provisión de recursos humanos se evalúan como se muestra en la figura III.15.

En el extremo izquierdo del *continuum*, los procesos de provisión de recursos humanos asumen un carácter meramente operativo, es decir, burocrático y de realización de tareas, con la atención única a las órdenes superiores o de otros departamentos.

El proceso de provisión de recursos humanos es micro orientado, es decir, se orienta de manera exclusiva al puesto que se desea ocupar y nada más. Es vegetativo, porque sólo se dirige a mantener el *statu quo*, a la simple ocupación de los puestos vacantes. Es micro orientado porque tiene como único objetivo cada solicitud de personal. La búsqueda es molecular, sólo para ocupar cada vacante; es una tarea particular y aislada.

En el extremo derecho del *continuum,* los procesos de provisión de recursos humanos asumen un carácter estratégico, es decir, de planeación organizacional para el presente y para el futuro, así como orientado al largo plazo, al destino de la organización y de las

personas que forman parte de ella. Es macro orientado porque cada búsqueda forma parte de una visión organizacional amplia e incluyente. El desafío es en el desplazamiento gradual y definitivo del extremo izquierdo al extremo derecho del *continuum*.