



¿SABE CUÁNTO LE CUESTA LA ROTACIÓN DE PERSONAL?

Resumen

En este artículo se analiza la importancia y el valor que tiene para la empresa la rotación de personal. A diferencia del análisis de inventarios, una alta rotación de personal tiene un efecto contrario que es muchas veces desconocido. La rotación, el cambio de empleado, tiene un impacto significativo en la rentabilidad futura porque no garantiza una calidad uniforme, ni permite entregar el servicio o el producto a tiempo y ser competitivo en costos.

Abstract

This article analyzes the meaning and consequences of human resource rotation. In contrast to the analysis of general stocks, a high rotation of human resources is generally associated with negative and unknown effects. A high rotation of the employees does not guarantee future benefits, and affects the levels of quality, the delivery schedule and the general competitiveness in prices and services.

Por
Roberto Mendoza Ph. D.
Profesor Disertante, INCAE.
E-mail:
MendozaR@mail.incae.ac.cr

Palabras clave:

Rentabilidad, rotación de personal, recursos críticos, costos.



INTRODUCCIÓN

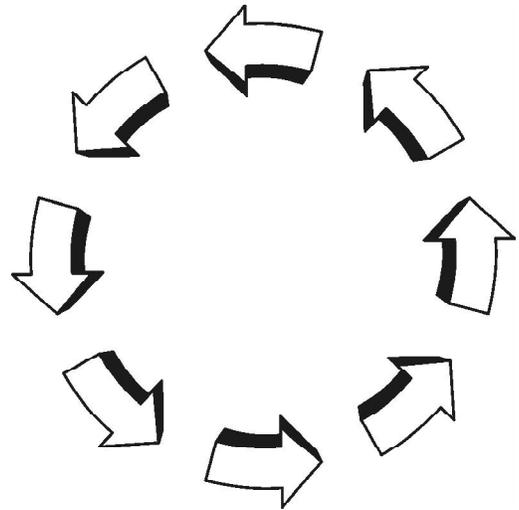
La mayoría de los gerentes prestan especial atención a las medidas financieras de eficiencia como la rotación de inventario, las cuentas por cobrar y otras. ¿Con qué frecuencia medimos la rotación del personal y el costo de este proceso para la empresa? No obstante, mientras una alta rotación de inventario implica una mayor eficiencia, una alta rotación de personal tiene un efecto contrario.

Se entiende por rotación de personal cuando un empleado abandona un puesto por cualquier causa y éste es ocupado por otra persona que se contrata. La alta rotación de personal no sólo representa un costo importante para la empresa sino que también tiene impacto significativo en la rentabilidad futura porque no garantiza una calidad uniforme, ni permite entregar el servicio o el producto a tiempo y ser competitivo en costos.

La tasa de rotación mensual se calcula así:

$$\text{Tasa de rotación mensual de trabajo en el mes} = \frac{\sum \text{de egresos de personal en el mes}}{\text{Promedio del tamaño de la fuerza}} \times 100$$

Regularmente este índice no se analiza en las reuniones de evaluación mensual. Muchas empresas se preocupan mucho por el análisis



de los indicadores financieros. Más en este punto vale la pena hacerse las siguientes preguntas:

- ¿Qué tan importante es la medición de la rotación de personal?
- ¿Cuáles y cuántos son los costos de la rotación de personal?
- ¿Por qué las empresas tienen alta rotación de personal?
- ¿Qué implicaciones en las utilidades futuras de la empresa tiene una alta rotación de personal?

La determinación del índice de rotación del personal y su análisis sistemático es muy importante, pues se trata de recursos críticos para cualquier empresa y que deben mantenerse en el punto más bajo posible, dependiendo del tipo de negocio. Los costos de la rotación del personal pueden determinarse siguiéndole la pista al proceso que se sigue para la contratación, mantenimiento y cesantía de un empleado.

El gerente de Muebles Industriales S.A. (MISA) consideraba crítico tener una rotación de inventario igual o superior a 5 veces en el año, pues bajar de ese número implicaba costos importantes en intereses y obsolescencia de mercadería. En la última reunión con sus ejecutivos había expresado su complacencia por haber logrado una rotación de 6. Sin embargo, se mostraba muy

preocupado porque la gerente de recursos humanos solicitaba la contratación de más personal para poder cumplir con sus objetivos, y de hecho requería un asistente adicional para atender las solicitudes de reclutamiento de nuevo personal. Esta situación se debía a que la rotación del personal era de aproximadamente el 80% anual. Para la gerencia de MISA fue una sorpresa enterarse de un índice de rotación de tal magnitud por lo que ordenó determinar cuánto le estaba costando a la empresa y por qué esta rotación era tan alta.

La gerencia de personal de MISA decidió utilizar costeo basado en actividades (CBA), una herramienta para determinar el costo de rotación de un operario de planta, un oficinista y un vendedor. El costeo basado en actividades identifica las actividades o tareas que se realizan en un proceso para lograr un resultado esperado, por ejemplo: a) el proceso de contratar una persona (reclutamiento), b) el proceso de mantener a esa persona en la empresa (mantenimiento) y c) el proceso de separación de la empresa de esa persona (cesantía).

Al analizar estos procesos se determinaron 23 actividades cuyos costos se muestran en el Cuadro No. 1.

Estos valores incluyen los costos del personal del departamento de recursos humanos y de los ejecutivos involucrados en las diferentes actividades, los recursos que este personal consume para realizar estas actividades, los costos de anuncios en periódicos y otros medios. No incluye lo retribuido por concepto de prestación que recibe el empleado al

retirarse de la empresa. Uno de los costos más importante es el costo del tiempo de los ejecutivos en el proceso de reclutamiento y cesantía.

Tomando como referencia tres puestos típicos de la compañía, se logró determinar los costos de rotación por persona, como se muestran en el Cuadro No. 2.

El primer paso para reducir el nivel de rotación es investigar a fondo las causas que provocan que el personal no se quede por mucho tiempo en la empresa. Un análisis de los expedientes de cada uno de los que se habían retirado de la empresa en el último año, reflejó información preocupante.

Una acción inmediata que tomó la gerencia fue contratar un experto para que hiciera un análisis del clima organizacional, habiendo encontrado que no era muy favorable a la empresa y las principales causas eran:

1. Salarios poco competitivos.
2. Contratación de personal que no cumplía con los requisitos del puesto.
3. Ausencia de un proceso de inducción y entrenamiento apropiado.
4. Condiciones físicas de trabajo desfavorables.

Una alta rotación de personal pone en peligro las utilidades futuras y hasta la existencia de la empresa. MISA presentaba problemas con la calidad de sus productos y con el

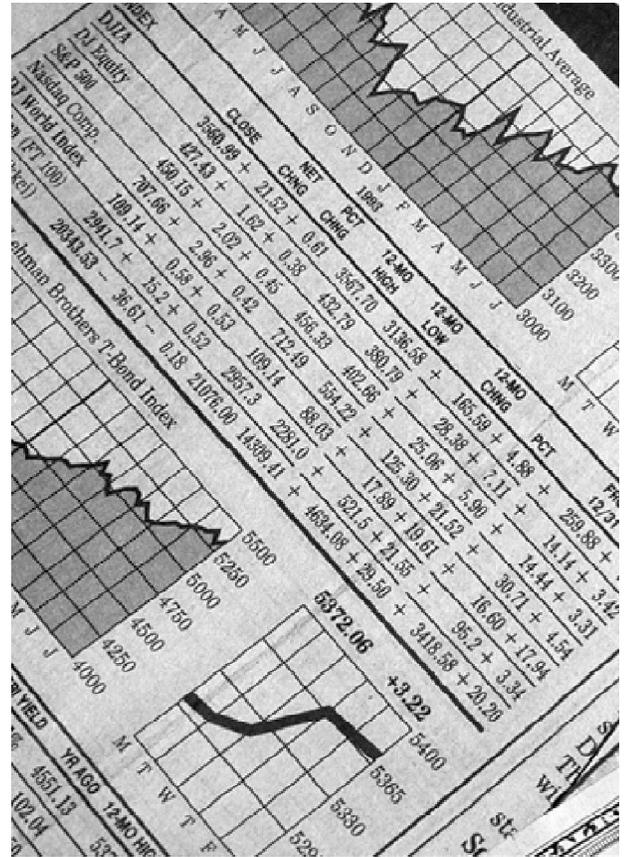
CUADRO No. 1

PROCESO	ACTIVIDADES	COSTO POR MES
Reclutamiento	6 actividades	\$ 2,919
Mantenimiento	12 actividades	\$ 7,511
Cesantía	5 actividades	\$ 1,466
TOTAL	23 actividades	\$ 11,906



cumplimiento del tiempo de entrega a los clientes. No había sacado nuevos productos al mercado y en el caso de los vendedores algunos habían ido a trabajar a la competencia, llevándose consigo clientes importantes.

La primera decisión tomada por la gerencia fue establecer una política salarial competitiva con el mercado. Otra decisión inmediata consistió en definir los requisitos del puesto y el perfil del empleado. Se subcontrató a un profesional para crear una cultura de mejora continua, se analizó el proceso de producción, se eliminaron puestos y horas extras y parte de los ahorros se utilizaron para mejorar los salarios del personal que se quedó en la empresa. Un año después la rotación era del 24% anual, la planta se había reorganizado reduciendo a la mitad el espacio que se utilizaba, se redujo el inventario de productos en proceso y los costos en varios productos



CUADRO No. 2

POSICIÓN	COSTO
Operario de planta	\$ 619
Oficinista	\$ 3,472
Vendedor	\$ 7,254

CUADRO No. 3

MOTIVOS DE EGRESOS DE PERSONAL	
No le gustó el trabajo	46
Abandonó el trabajo	34
Ineficiencia	25
Oferta de empleo	16
Problemas personales / familiares	14
Sueldo	7
Indisciplina	5
Emigró de ciudad o país	2
Total	149



CONCLUSIONES

El análisis de la rotación de personal es tan importante como la rotación del inventario. Mientras una rotación de inventario alta supone mayor eficiencia, un alto nivel de rotación de personal puede significar poner en peligro el aseguramiento de la calidad y servicio al cliente, lo mismo que la innovación y un bajo costo de entrega al cliente. Por lo tanto, el índice de rotación de personal debe formar parte de las medidas de ejecutoria que la empresa debe implantar y su análisis debe realizarse de manera frecuente.