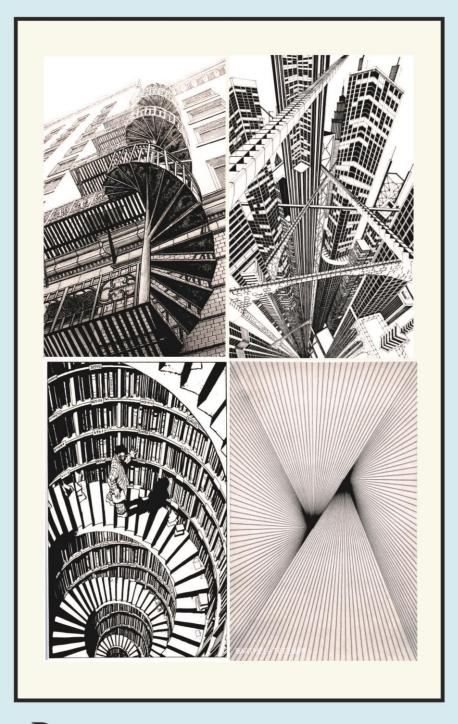
# SISTEMAS DINÁMICOS

2019



Dr. Francisco Javier Wong Cabanillas Editor & Compilador

## SISTEMAS DINÁMICOS 2019

### SISTEMAS DINÁMICOS 2019

Dr. Francisco Javier Wong Cabanillas EDITOR & COMPILADOR

#### Sistemas Dinámicos

Editor: Dr. Francisco Javier Wong Cabanillas

Dirección: Av. El Retablo 808 2do. Piso Urb. El Retablo, Comas. Lima-Perú

Correo electrónico: fjavierwongc@yahoo.es

Compilador: Dr. Francisco Javier Wong Cabanillas

Diseño y Redacción: Bach. Carlos Alberto Vega Vidal

**ISBN:** 978-612-00-4761-3

Primera edición digital: octubre 2019

Libro electrónico disponible en: http://ctscafe.pe

### Rotación, Ausentismo y motivación del personal – Idalberto Chiavenato



Richard Castillón Fabián
Ingeniero Industrial – Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Abogado – Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas
Magister en Administración de Empresas - Universidad Nacional
Mayor de San Marcos
Master ejecutivo en Negocios Internacionales – Universidad Peruana
de Ciencias Aplicadas
Doctorando - Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Correo electrónico: rcastil0604@gmail.com

**Resumen:** En el libro Administración de Recursos Humanos de Idalberto Chiavenato, se desarrolla muy detalladamente el tema rotación de personal, ausentismo y motivación, dentro de un enfoque sistémico, considerando así a la organización un sistema que contiene varios subsistemas, en este caso el de recursos humanos. También se refiere a las causas y costos de la rotación y ausentismo, y se refiere a dos teorías más conocidas en cuanto a motivación relacionadas con las necesidades humanas. Asimismo, se han introducido algunos puntos de vistas de otros autores en este artículo.

**Palabras claves:** Rotación/ Costos/ Sistema/ Ausentismo/ Motivación/ Recursos Humanos

**Abstract:** In the book Human Resources Management of Idalberto Chiavenato, the subject of staff turnover, absenteeism and motivation is developed in a very detailed manner, considering a system that contains several subsystems, in this case human resources. It also refers to the causes and costs of turnover and absenteeism, and refers to two most well-known theories regarding motivation related to human needs. Also, some views of other authors have been introduced in this article. Keywords: Rotation, costs, system, absenteeism, human resources

**Keywords:** Rotation/ Costs/ System/ Absenteeism/ Motivation/ Human Resources

#### 1. Introducción

La denominación Recursos humanos proviene de la era industrial, ya que se consideraban a las personas como recursos porque se relacionaban con los demás recursos de las organizaciones. Las personas pasan gran parte de su vida en las empresas y éstas necesitan de ellas para que desarrollen sus operaciones, al igual que necesitan de los otros recursos como los financieros, tecnológicos, entre otros. Actualmente, las personas ya no son consideradas recursos o activos de la empresa, sino son socios que pueden darle sostenibilidad a la compañía. Tanto las organizaciones como las personas se necesitan entre ellas, las primeras logran sus objetivos trazados y las segundas consiguen objetivos personales a cambio de su tiempo y esfuerzo. Es así que nace el nuevo concepto de Recursos Humanos, "Administración de personas".

Las organizaciones sufren cambios diariamente, esto debido a nuevas o diferentes tecnologías, con ello modifican sus productos o servicios, alteran el comportamiento de las personas o cambian sus procesos, ello tienen un efecto directo en la vida de las personas y la sociedad.

La frecuente renovación de trabajadores significa inconvenientes negativos en las organizaciones, se elevan los costos de capacitación e inducción, disminución de la productividad y desempeño de los trabajadores (Hernández, 2011).

Asimismo López (2011) citado en Cubillos, Reyes y Londoño (2017) manifiesta que la rotación de personal se deriva de múltiples causas, por lo tanto es importante conocer que factores motivan a que el trabajador rompa su vínculo laboral.

Robbins y Coulter (2018) identifican seis variables para explicar y predecir el comportamiento de los empleados e influir en dicha conducta: la productividad, el ausentismo, la rotación de personal, el comportamiento cívico organizacional, la satisfacción laboral y el mal comportamiento del empleado en el lugar de trabajo, considerando al ausentismo y la rotación altamente costosas para la organización.

Por otro lado, la rotación puede significar también un beneficio ya que se incluyen nuevos talentos para la compañía, pero a su vez se puede perder también el talento que ya han sido preparados y que muchas veces la competencia los recibe sin un mayor costo. Es así, que la rotación se puede considerar un arma de doble filo.

Es por ello, la necesidad de explorar más detalladamente los conceptos de estas tres variables, rotación, ausentismo y motivación, ya que teóricamente están vinculadas, y servirá de base para que las organizaciones realicen un diagnóstico práctico para que puedan tomar decisiones acertadas en recursos humanos.

Idalberto Chiavenato nació en Sao Paulo en 1936 Brasil. Graduado en Filosofía y Pedagogía, con especialización en Psicología Educacional en la Universidad de Sao Paulo. Estudió Derecho en la Universidad Mackenzie de Sao Paulo y realizó un Postgrado en Administración de Empresas en la Escuela de Administración de Empresas de Sao Paulo. Tiene una maestría (MBA) y Doctorado (PHD) en Administración en la City University en Los Ángeles, California. Es uno de los autores brasileños más reconocidos y admirados en el área de la Administración de Empresas y Recursos Humanos tanto en Brasil como en Latinoamérica. Se le ha otorgado varios premios y distinciones incluyendo dos reconocimientos como Doctor Honoris Causa en universidades latinoamericanas. Asimismo, es presidente y fundador del Instituto Chiavenato, entidad dedicada al desenvolvimiento educacional y empresarial.

#### 2. Rotación de personal

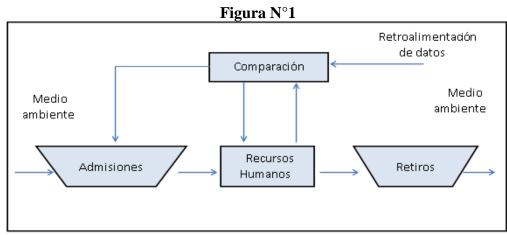
Uno de los aspectos más importantes de la dinámica organizacional es la rotación de personal, o *turnover*.

El autor lo define como el intercambio de personas entre la organización y el ambiente que se determina por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización, resaltando que la organización permanece igual. Considera a la rotación como un indicador que servirá como elemento predictivo para el futuro.

Toda organización importa recursos y energía del entorno y exporta los resultados de sus operaciones los cuales deben estar en equilibrio dinámico, es decir, con niveles satisfactorios y controlados de las operaciones del proceso de transformación, es por ello que la organización es considerada un sistema abierto.

Es así que, Hodge, Anthony, y Gales (2003) definen a las organizaciones como sistemas que vienen enmarcadas desde el inicio porque están compuestas por partes que interactúan para alcanzar los objetivos establecidos (enfoque sistémico). El sistema debe

ser holístico (sistema como un todo en funcionamiento), que si se cambia alguna parte afecta a todo. También debe existir sinergia en el sistema, debido a que la sumatoria en conjunto es mejor que el resultado por separado. Están agrupadas de personas que trabajan juntos para lograr un objetivo común, con una división adecuada de trabajo, de acuerdo a sus habilidades y conocimiento y con límites identificables, en resumen las organizaciones son sistemas humanos de cooperación.



**Fuente:** Chiavenato (2017)

El planteamiento del autor en cuanto al *turnover* es que lo considera saludable que haya una cantidad pequeña de personas que entran y salen de la organización, más aún en un mundo tan cambiante; por otro lado es una buena oportunidad de obtener nuevos talentos, pero se pierden también los talentos ya formados. Cuando la organización decide aumentar sus resultados, es necesaria una inflación del sistema (entradas mayores que las salidas) de nuevos recursos humanos, por el contrario, si se quiere reducir los resultados habrá una deflación (salidas mayores que las entradas). Es importante tener en cuenta que la organización tenga el control de la rotación, es decir que sea provocada por ella misma haciendo sustituciones para mejorar el personal, y no tener pérdidas indeseables independientemente de los objetivos, es allí donde las organizaciones tiene que identificar los motivos de dichas salidas y actuar con prontitud.

#### Índice de rotación

El cálculo del índice está basado en el volumen de entradas y salidas de personal en relación con el personal empleado o disponible en la organización.

A continuación, presentaremos una fórmula que se aplica para determinar el índice de rotación de los trabajadores:

Índice de Rotación de Personal = 
$$(\frac{(A+D)}{2} \times 100)/PE$$

#### Significa:

- A = Admisiones de personal en el periodo considerado.
- D = Desvinculaciones de personal (despidos o renuncias) en el periodo de considerado.
- PE = Promedio de empleados contratados en el periodo considerado (suma del número de trabajadores al inicio y al término del periodo, dividido entre dos.)

El resultado de esta fórmula es expresado en porcentaje.

Es importante mencionar, que de esta fórmula general se pueden deducir diversas fórmulas dependiendo del objetivo del análisis. Si lo que se desea es evaluar las causas de las pérdidas no se consideran las admisiones, solo las salidas ya sean por cuenta del trabajador o de la organización. Por otro lado, si se desea conocer los motivos de las salidas, se consideran solo las que son por cuenta de los trabajadores. Asimismo, también se puede analizar el índice por departamentos, lo cual considera el flujo interno de personal en la organización.

No existe una rotación de valor cero ya que no es realista ni deseable, por otro lado, si es muy elevado tampoco es lo ideal ya que no está aprovechando de manera adecuada a su personal. Por lo tanto concluye que, cada organización será capaz de identificar su índice de rotación ideal cuando sea capaz de retener al personal de buena calidad y cambiar a los que no tengan un buen desempeño.

#### Causas de la rotación

Toda organización tiene objetivos, como todo sistema, y es eficaz cuando utilice lo mínimo de recursos por ello es importante la medición. Si los resultados no son satisfactorios y los recursos no se utilizan debidamente es necesario hacer algunas correcciones y ajustes.

La rotación es consecuencia de ciertos fenómenos internos y externos a la organización, es considerada por lo tanto una variable dependiente.

Entre los fenómenos internos están: la política salarial, política de prestaciones, tipo de supervisión, oportunidades de crecimiento, tipos de relaciones humanas, condiciones físicas, moral del personal, cultura organizacional, política de reclutamiento y selección, criterios y programas de capacitación, política disciplinaria, criterios de evaluación de desempeño y grado de flexibilidad de las políticas. Los fenómenos externos se encuentran: la situación de oferta y demanda de recursos humanos, coyuntura económica favorable o desfavorable, oportunidades de empleo, etc.

Un medio importante para determinar las causas de la rotación es la entrevista de separación, que es aplicada a todas las personas que se desvinculan (indistintamente por voluntad propia o por decisión de la organización). Los aspectos considerados son las opiniones que tienen sobre la empresa, el puesto, jefe inmediato, horario, condiciones físicas, salario, entre otros. Este análisis de información permitirá corregir y mejorar las políticas de recursos humanos.

La intención de rotación puede tener distintas causas, es por ello que la organización debe enfocarse en conocerlas y utilizar las debidas estrategias para disiparlas. Considerando las causas más frecuentes según Robins (2004) tenemos a la insatisfacción en el centro de trabajo, falta de identificación, condiciones laborales inadecuadas, pocas posibilidades de superación y promoción, escasos beneficios (servicios y prestaciones) y falta de compromiso con su organización, es así que los trabajadores pueden tomar la decisión de marcharse de la organización debido a su insatisfacción (Citado en Cainicela y Pazos 2016).

#### Costos de Rotación

Un alto nivel de rotación origina tres niveles de costos:

Costos primarios (relacionados con la salida y sustitución del trabajador): costos de reclutamiento y selección, costos de registro y documentación, costos de provisión, costos de separación. Su cálculo es cuantitativo por lo que es sencillo de calcular.

Costos secundarios (relacionado con la salida del trabajador): repercusiones en la producción y la actitud del personal, costo extralaboral y costo extraoperativo. Su cálculo es más difícil ya que es cualitativo.

Costos terciarios (no son percibidos de manera inmediata): costos de inversión adicionales y pérdidas en los negocios. Son solo estimables.

#### 3. Ausentismo

Es el total de empleados que se encuentran ausentes en el centro laboral por cualquier motivo.

#### Causas del ausentismo

Las causas del ausentismo se deben al propio empleado y también a la organización, estas pueden ser por: enfermedad comprobada y no comprobada, razones de carácter familiar, retardos involuntarios de fuerza mayor, faltas voluntarias por motivos personales, dificultades financieras, problemas de transporte, poca motivación por el trabajo, supervisión precaria, y políticas inadecuadas. Algunas organizaciones consideran a los accidentes de trabajo como una causa, pero esto solo genera confusión.

#### Índice de ausentismo

Es el porcentaje de tiempo no trabajado debido a las faltas en relación con el volumen de actividad esperada:

$$\label{eq:normalization} \text{Indice de ausentismo} = \frac{\textit{N\'um. de} \frac{\textit{hombres}}{\textit{dias}} \textit{perdidos por ausencia}}{\textit{Valor promedio x N\'um. de dias de trabajo}} \; x \; 100$$

La fórmula anterior no considera las ausencias de los medios días o los retardos, es por ello que para refinar dicho cálculo las organizaciones deben incluirlos sustituyendo los días por horas.

$$\text{Índice de ausentismo} = \frac{Total \ de \ \frac{hombres}{horas} perdidas}{Total \ de \ \frac{hombres}{horas} trabajadas} \ x \ 100$$

Las organizaciones son libres de realizar los cálculos como mejor lo consideren, estos pueden ser por semana, mes o año, algunas incluso lo hacen de manera diaria para comparar. La elección del índice dependerá de su finalidad.

Tanto la rotación de personal como el ausentismo son causas de pérdidas para la organización y las personas, las organizaciones tratan de combatir el efecto con

sustituciones y descuentos pero esto no soluciona el problema, es por ello que la tendencia ahora es ir a las causas realizando un buen diagnóstico.

#### 4. Motivación

La motivación se utiliza en diversos sentidos, es por ello la dificultad de su definición, todo comportamiento humano tiene algo que lo motiva, lo que causa una manera de actuar de una persona de manera específica. El impulso de la acción de debe a un estímulo externo (proveniente del ambiente) o interno (proceso mental del individuo). Krech, Crutchfield y Ballachey explican que la motivación funciona en términos de fuerzas activas e impulsoras que se traducen en palabras como deseo y recelo (temor, desconfianza y sospecha). La persona desea poder y estatus, teme la exclusión social y las amenazas a su autoestima. Además, la motivación busca una meta determinada, para cuyo alcance el ser humano gasta energía.

Si bien es cierto cada individuo presenta distintas necesidades y esto cambia con el tiempo, el proceso de la conducta es casi semejante en todas las personas, aunque los patrones sean distintos en cada individuo.

Hay tres premisas que explica la conducta: es producto de estímulos externos e internos, es motivada (hay una finalidad) y está orientada a objetivos. A continuación el modelo básico de motivación de manera gráfica:

Estímulo (causa)

Necesidad (deseo)
Tensión
Incomodidad

Conducta

Figura N°2

Fuente: Chiavenato (2017)

#### Teorías sobre motivación

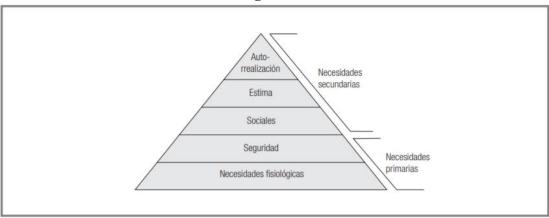
Son dos las teorías más conocidas sobre motivación relacionadas a las necesidades humanas.

#### Jerarquía de las necesidades según Maslow

Esta teoría parte del propio individuo, su motivación proviene de fuerzas existentes dentro de él. Se basa en la jerarquía de las necesidades humanas. Maslow organiza las necesidades en una pirámide, en la base se encuentran las más bajas y recurrentes (necesidades primarias) y en la parte superior están las más elaboradas e intelectuales (necesidades secundarias). En las primarias están las necesidades fisiológicas y de seguridad, mientras que en las secundarias están las necesidades sociales, de aprecio y

de autorrealización. Cuando se controlan y satisfacen las necesidades primarias, surgen las secundarias, aunque no todos los individuos satisfacen las necesidades de autorrealización o de estima.

Figura N°3



Fuente: Chiavenato (2017)

#### Teoría de los dos factores de Herzberg

Herzberg explica la conducta de las personas en el trabajo formulando dos factores: los factores higiénicos o extrínsecos y los factores motivacionales o intrínsecos.

#### Factores higiénicos o extrínsecos

Se refiere al ambiente laboral de las personas y las condiciones en que se desempeñan, las personas no tienen control de estas condiciones ya que las empresas las administra. Los principales factores extrínsecos son: el salario, las prestaciones sociales, el tipo de jefe o como son supervisados, las condiciones ambientales, las políticas y directrices, clima de relación entre empleados y empresa, los reglamentos internos, entre otros. Para Herzberg cuando los factores extrínsecos son excelentes se consigue evitar la insatisfacción de los empleados y cuando la satisfacción aumenta no se mantiene durante mucho tiempo. Herzberg los llama higiénicos porque se asemejan a algunos remedios, evitan o controlan un dolor, pero no mejora la salud. Son preventivos pues evitan la insatisfacción pero no logran una satisfacción.

#### Factores motivacionales o intrínsecos

Se relaciona con el contenido del puesto y las tareas que la persona realiza. En este caso, es el individuo quien controla estos factores ya que, se refiere a lo que realiza. Estos incluyen sentimientos de crecimiento individual, reconocimiento profesional y autorrealización. El efecto de estos factores en las personas es profundo y estable. Cuando son excelentes producen satisfacción, por el contrario, si son precarios, esta desaparece. Ambas teorías concluyen que las necesidades de niveles bajos tienen poco efecto motivacional cuando el estándar de vida es elevado, la equivalencia está reflejada en el siguiente gráfico.

JERARQUÍA DE FACTORES DE NECESIDADES DE HIGIENE-MOTIVACIÓN MASLOW DE HERZBERG El trabajo en si Responsabilidad Progreso de auto Crecimiento Realización Necesidades Reconocimiento del ego Estatus (estima) Relaciones inter-Necesidades personales sociales Supervisión Colegas y subordinados Supervisión técnica Necesidades Políticas administrativas y empresariales seguridad Seguridad en el trabajo Condiciones físicas de trabajo Necesidades fisiológicas Salario Vida personal

Figura N°4

Fuente: Chiavenato (2017)

Los factores higiénicos equivalen a las necesidades primarias, mientras que las motivacionales se asemejan a las necesidades secundarias.

#### 5. Conclusiones

Muchas organizaciones no realizan un adecuado análisis de la rotación de personal ni el ausentismo, si bien es cierto ambas variables son importantes para la toma de decisiones, y las causas son similares, los efectos que producen en la organización son distintos. Como lo manifiesta el autor, no existe un índice de rotación ideal, eso lo determinará cada organización, ya que un índice cero tampoco es lo deseado, si bien es cierto se pierde personal ya capacitado, pero también se obtiene nuevos talentos.

Las organizaciones para enfrentar la rotación de personal están modificando sus políticas de personal, revisando los puestos y remuneraciones, siendo variable de acuerdo al desempeño; asimismo para reducir el ausentismo, están flexibilizando los horarios e implementando el estilo virtual con el objetivo de reducir sus oficinas para que los empleados realicen sus labores desde casa (home office).

Muchos autores coinciden en realizar un diagnóstico previo y tomar las medidas antes de la salida de los empleados, esto se hace conociendo la intención de permanencia, es decir el porcentaje de dejar el puesto a futuro, dicha intención es considerado un predictor de la rotación.

La persona realiza una conducta específica por un motivo, es así que las organizaciones utilizan la motivación como herramienta para mejorar la calidad de vida de los trabajadores.

Las teorías más importantes sobre motivación humana son las de Maslow y Herzberg, el primero habla de necesidades primarias y secundarias, mientras que el segundo lo formula en dos factores; extrínsecos e intrínsecos

#### 7. Comentarios

Las empresas muy pocas veces conocen su indicador de rotación y ausentismo, no son conscientes del alto costo que estas generan, si los trabajadores están satisfechos, es poco probable que dejen la organización.

Existen muy pocos estudios aplicados a las empresas peruanas en determinar el verdadero problema, esto es debido a que cada organización es única, asimismo cada país o región presenta diversidades, de igual forma se debe revisar los casos de otras realidades y ajustarlas a la realidad peruana, para ello es necesario que las empresas apliquen un cuestionario bien elaborado y realicen un verdadero diagnóstico.

Las organizaciones pueden reaccionar de manera preventiva, es decir, realizar un diagnóstico previo a la desvinculación del trabajador, al conocer la intención de rotación se puede realizar una mejora para que el índice de rotación se reduzca.

Es importante señalar que la satisfacción laboral está relacionada directamente con la motivación, es por ello que es importante conocer que tan satisfechos están los trabajadores y cuáles son las causas de su insatisfacción, al aplicar la teoría de Herzberg obtendremos esa información.

#### 8. Literatura Citada

- Chiavenato I. (2017). Administración de Recursos Humanos. (10ma ed.). México: McGraw-Hill.
- Cubillos, C., Reyes, M., y Londoño, M. (2017) Análisis de la Causa de Rotación de Personal en el Área Comercial de una Gran Superficie. *Revista FACCEA*, 7(1), 58-66; recuperado el 03 de mayo del 2019, de https://www.redib.org/recursos/Search/Results?lookfor=rotacion+de+person al&type=AllFields
- **Hernández, A.** (2011, 2 de Junio). Administración de personal. Rotación de personal y Ausentismo laboral, pag. 16, recuperado el 14 de Julio de 2017, de https://es.slideshare.net/hedoer/rotacion-de-personal-10474263
- **Hodge, B; Anthony, W; y Gales, L.** (2003). Teoría de la Organización. Un enfoque Estratégico. (6ta ed.). Madrid, España: Pearson
- Robbins, S. y Coulter, M. (2018). Administración. (13ava ed.). México: Pearson.