

MEDICIÓN Y ANALISIS DEL ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL EN
CAJASAN



MARTHA CATALINA CARVAJAL TORRES
EN LA MODALIDAD DE PASANTÍA PARA OPTAR AL TITULO DE
PSICOLOGA

SUPERVISORA:
PS. SANDRA ROCIO SALAMANCA VELANDIA

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
BUCARAMANGA
2013

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	04
ABSTRACT.....	05
INTRODUCCION.....	06
Justificación.....	06
Objetivo General.....	06
Objetivos específicos.....	07
MARCO TEORICO.....	07
METODOLOGÍA.....	10
Participantes.....	10
Instrumentos.....	11
Procedimiento.....	12
RESULTADOS.....	13
DISCUSION.....	17
CONCLUSIONES.....	20
RECOMENDACIONES.....	21
REFERENCIAS.....	22
ANEXOS.....	23

LISTA DE GRAFICAS

Grafica 1. Rotación del personal.

Grafica 2. Procesos de selección.

Grafica 3. Procesos de selección CAJASAN.

Grafica 4. Comportamiento general de la rotación del personal.

Grafica 5. Causas de rotación de personal.

Grafica 6. Renuncia voluntaria mes a mes.

Grafica 7. Numero de renuncias por mes.

Grafica 8. Causas de rotación del personal.

Grafica 9. Renuncias por unidad.

Grafica 10. Motivos de renuncia.

Grafica 11. Porcentajes de motivos de renuncia.

Grafica 12. Benchmarking.

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: MEDICIÓN Y ANÁLISIS DEL ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL EN CAJASAN.

AUTOR: MARTHA CATALINA CARVAJAL TORRES

FACULTAD: FACULTAD DE PSICOLOGIA

DIRECTOR: SANDRA ROCIO SALAMANCA VELANDIA

RESUMEN: En el presente proyecto se realizó la medición y análisis del índice de rotación de personal en CAJASAN, bajo un diseño de investigación no experimental, transversal descriptivo; a través de la aplicación de una entrevista semiestructurada de desvinculación cuya finalidad fue determinar aspectos claves en las condiciones de trabajo (puesto de trabajo, relaciones entre pares, métodos y estilos de dirección, oportunidades de crecimiento, contenido de trabajo, aspectos personales, bienestar laboral, clima laboral, salario, carga laboral y riesgos psicosociales) con el fin de identificar los indicadores que afectan la estabilidad laboral de los trabajadores. Durante el semestre desertaron 156 personas de las cuales 97 presentaron renuncia voluntaria, de estas personas fue tomada una muestra de 63 por medio de una toma de muestreo a conveniencia, los participantes debían cumplir con los siguientes requisitos: desertar por medio de renuncia del cargo, estar por nomina ADECCO o CAJASAN, voluntariamente aceptar ser parte del estudio. Se realizó un análisis mes a mes (enero-junio) de los motivos de desertión; dentro de los cuales se estudió: jubilación, traslado, retiro y renuncia voluntaria. Sin embargo, para efectos de la investigación se hizo énfasis en las bajas por motivos laborales como eje principal ya que se buscó descubrir los aspectos que afectan la fuerza de trabajo con el fin de dejar establecidas algunas políticas de acción para su posterior profundización y desarrollo para conseguir mayor estabilidad en la empresa, manifestada en la eficacia, eficiencia y calidad de los procesos.

Adicionalmente se realizó un benchmarking teniendo en cuenta como benchmark los cargos con mayor rotación (auxiliar apoyo logístico, medico, auxiliar de enfermería, docente) para evaluar comparativamente la remuneración dado que se encontró que el salario es la principal causa de desertión, seguido por las variables: no adaptación al cargo, clima laboral, carga laboral y motivos personales.

PALABRAS CLAVES: índice, rotación, estabilidad laboral, salario, renuncia.

TITLE: ANALYSIS AND MEASUREMENT OF ROTATION INDEX STAFF IN CAJASAN

AUTHOR: MARTHA CATALINA CARVAJAL TORRES

FACULTY: FACULTY OF PSYCHOLOGY

DIRECTOR: SANDRA ROCIO SALAMANCA VELANDIA

ABSTRACT: This Project measure and analyze the staff rotation indicator on CAJASAN, under a sistema of investigation non experimental, transversal and descriptive; we use a semi structure interview at desgagement. The object was determined the working conditions (physical enviroment, relationships between parners, methods and styls of leaderships, oportunites to growing up, labor walfer, working enviroment, wage and phycosocial risk) and identify the indicators of jod stability. During the semester 156 persons desgage, 97 give up and 63 was choosen, they have to: give up, wok to CAJASAN or ADECCO and accept the study. Additionally benchmarking was performed considering as a benchmark the charges with higher turnover (auxiliary logistical, medical, nursing assistant, teacher) to benchmark the compensation since it was found that the wage is the main cause of attrition, followed by the variables: no adaptation to office work environment, workload and personal reasons.

KEY WORDS: index, rotation, job security, salary, resignation.

INTRODUCCIÓN

Justificación

A través del tiempo en CAJASAN se ha hecho evidente que los empleados duran poco tiempo en su puesto de trabajo. Dicha rotación de personal y ausentismo ha ocasionado malestar en las personas que están a cargo de las unidades puesto que las consecuencias afectan la realización de los procesos llegando inclusive a afectar los compromisos propios de cada unidad y generando caos dentro de la organización.

Esta situación de inestabilidad laboral, causada por la rotación hace que el recurso humano que está capacitado permanezca poco tiempo dentro de la institución lo cual influye para que no se adquiera la curva de experiencia necesaria al sustituir el cargo vacante, teniendo que volver a entrenar al nuevo personal una y otra vez tras el generamiento de costos dentro de la organización.

Por las razones expuestas anteriormente, se hizo necesario realizar el presente proyecto “medición y análisis del índice de rotación de personal”, estudio que se desarrolló ante la necesidad de identificar el índice real que se presenta en CAJASAN de rotación en cada unidad y el impacto que tiene dicho fenómeno, con el fin de identificar políticas de acción para que sean desarrolladas y efectuadas posteriormente con el fin de conseguir mayor estabilidad laboral evidenciada en el mejoramiento la eficiencia y eficacia de la empresa

Objetivo General

Medir y analizar el índice de rotación de personal presente en CAJASAN.

Objetivos Específicos

- calcular cuantitativamente el índice de rotación de personal a manera semestral.
- Diseñar un análisis situacional de los elementos que inciden en la estabilidad laboral de los empleados que permita revertir dicha situación.

- Plantear recomendaciones para mejorar la inestabilidad laboral.

MARCO TEÓRICO

La gestión de los recursos humanos en las organizaciones se ha convertido en un factor determinante para su progreso ya que del manejo de estos se deriva el cumplimiento de las políticas institucionales (misión, objetivos, metas, valores).

El potencial humano, constituye el eje principal del desempeño de las empresas pues los trabajadores son los encargados de utilizar el resto de factores del sistema para orientarlos a la búsqueda de la eficacia, eficiencia y calidad de los procesos de producción. De esta manera, se hace necesario potenciar al máximo las habilidades, destrezas, competencias y conocimientos de cada miembro de la organización con el fin de que se sientan motivados y satisfechos; factor que se refleja en el nivel de estabilidad de la fuerza de trabajo y en el grado de compromiso que se tiene con los resultados de la organización a la cual pertenecen.

Uno de los grandes problemas que se presenta en las empresas frecuentemente es la inestabilidad laboral; generando consecuencias negativas para la institución y agudizándolo más aun cuando resulta complicado cubrir la vacante, sobretodo en casos en que el puesto resulta poco atractivo y tiene una baja remuneración.

La rotación de personal es un fenómeno multicausal, que ha sido abordado por los psicólogos organizacionales con la finalidad de construir un manejo adecuado de los recursos humanos en las empresas apoyando diferentes procesos que se encuentran inmersos en la fluctuación laboral (reclutamiento, selección de personal, bienestar laboral, clima laboral) para conseguir un mejor desempeño de la misma.

Por lo anterior, el objetivo del presente proyecto es realizar un estudio sobre la fluctuación de personal en CAJASAN que permita ampliar los conocimientos sobre el tema, con vista a reaccionar sobre dicha problemática para conseguir mayor

estabilidad laboral en la empresa.

No obstante, la selección de personal es uno de los factores a tener en cuenta para realizar el análisis de rotación. Autores como Chiavenato (2006) proponen una definición sobre selección de recursos humanos, en donde se establece que “la selección del individuo adecuado para el cargo adecuado. Escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la Empresa, mantienen y aumentan la eficiencia y el rendimiento del personal”. Siguiendo el anterior planteamiento, se puede establecer que un buen proceso de selección contribuye al buen funcionamiento de la empresa por lo que hay que establecer perfiles claros de cargo, donde se establezca la experiencia del cargo, formación académica, las funciones y responsabilidades, competencias institucionales y competencias técnicas; acompañado de pruebas psicotécnicas adecuadas, pruebas técnicas y entrevistas.

Según Alles (2003) se entiende por competencia a la “característica de un individuo que se encuentra relacionada con el nivel de efectividad y desempeño a nivel superior en el momento de llevar a cabo una actividad” (p.105). Se puede afirmar, que partiendo de este punto se logran establecer los perfiles laborales y clasificar las características de los aspirantes a las diferentes vacantes de la empresa.

Según Chiavenato (1990), el término rotación de recursos humanos se usa para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente es definido por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización. Para realizar un diagnóstico completo en la empresas se debe realizar el estudio de forma cualitativa y cuantitativa para analizar las causas por las que se presentan las bajas y dejarlas registradas porcentualmente y de esa manera hacer comparaciones mensuales o trimestrales, arrojar un diagnóstico y crear un plan estratégico de mejoramiento.

Cuesta (2005), agrupa las causas de la rotación de personal en: bajas biológicas o Inevitables, las define como aquellas salidas relacionadas con el término de la vida

laboral de las personas; esto se refiere a las bajas que se producen en la empresa por motivos de muerte, jubilación e incapacidad para el trabajo; Bajas socialmente necesarias donde encierra aquellas bajas que se mueven principalmente por razones de necesidades sociales y sobre las cuales la empresa no puede o no debe ejercer influencia para su disminución. Es cuando se le debe dar baja a un empleado por haber cometido un acto ilegal como fraude, robo, etcétera; Bajas por motivos personales, promovidas por voluntad del trabajador; Bajas por motivos laborales, promovidas por los propios trabajadores pero por razones como: motivos salariales, afectación de las condiciones ambientales anormales, laborar en tareas no acordes con la calificación poseída o con los intereses profesionales y Bajas por decisión de la propia Empresa: donde la decisión es tomada por la organización y no por el trabajador.

De acuerdo con lo anterior, las fluctuaciones en las organizaciones se dan por múltiples razones sobre las cuales se debe realizar la intervención, sin embargo las bajas por motivos laborales son el eje principal de este proyecto, pues ponen al descubierto los aspectos que afectan la fuerza de trabajo y es donde seguramente se encontraran las mayores posibilidades de acción para disminuir la rotación del personal.

Finalmente, vale la pena destacar los costos que puede disminuir la intervención en la rotación de personal; pues dicha problemática conlleva a disminuir la producción y productividad, aumenta el ausentismo y la impuntualidad, disminuye la calidad de los procesos, incrementa los accidentes de trabajo, proporciona malestares en el clima laboral y genera costos en reclutamiento, selección, contratación, entrenamiento, capacitaciones y costos de egreso.

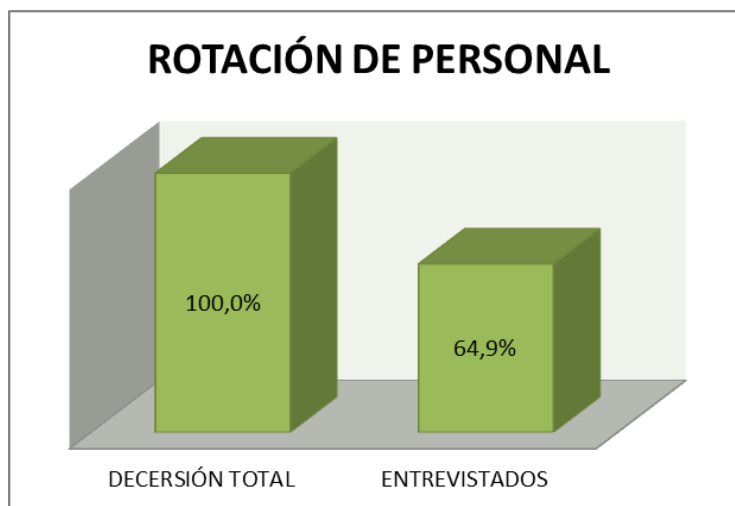
Por lo tanto, establecer un diagnóstico de la rotación de personal cualitativa y cuantitativamente genera a la empresa la posibilidad de crear reacciones frente a las causas principales del fenómeno, disminuyendo el número de fluctuaciones potenciales y creando medidas preventivas frente a las reales para brindar estabilidad en la empresa, manifiesta seguramente en la eficacia, eficiencia y calidad.

METODOLOGIA

Participantes-Sujetos

La población corresponde a los 97 sujetos que desertaron en Enero, Febrero, Marzo, Abril, Mayo y junio por medio de renuncia voluntaria, de donde se tomo una muestra de 63 empleados para realizar la entrevista de desvinculación por medio de un muestreo probabilístico, aleatorio simple.

GRAFICA N° 1. Rotación del personal



En la gráfica se observa que de las 97 personas que desertaron por renuncias voluntarias, se tuvo en cuenta una muestra del 65% que corresponde a 63 personas.

Se tuvieron en cuenta los siguientes criterios de inclusión:

- causa de retiro RENUNCIA VOLUNTARIA.
- Pertenecer a la nómina CAJASAN o ADECCO.
- Querer participar voluntariamente en la entrevista de desvinculación, teniendo conocimiento del alcance de la información.

PROCESOS DE SELECCIÓN:

Enero: 26 personas.

Febrero: 43 personas.

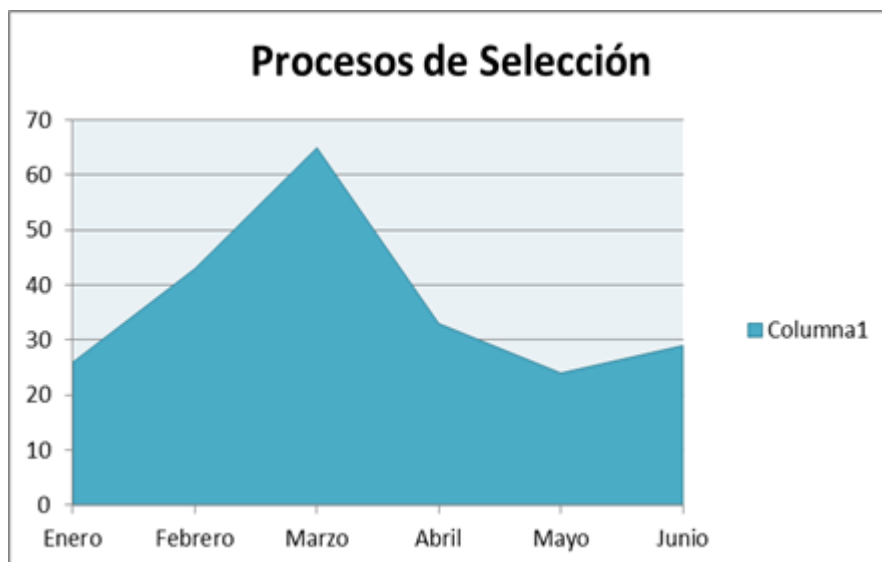
Marzo: 65 personas.

Abril: 33 personas.

Mayo: 24 personas.

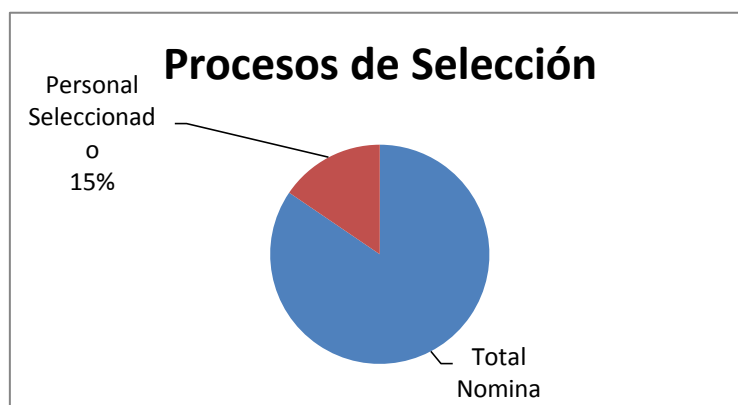
Junio: 29 personas

GRAFICA N° 2. Procesos de selección



En la gráfica se evidencia los procesos realizados de selección mes a mes. En total fueron 220 procesos, el mayor número de procesos se realizó en marzo con 65 personas y el menor en Mayo con 24 personas.

GRAFICA N° 3. Procesos de selección



En la gráfica se evidencia que del total de la nómina que corresponde a 1200 trabajadores, se participó en los ingresos con el proceso de selección del 15% a través del semestre.

Instrumentos-Recursos (Con qué):

Cuestionario de desvinculación: compuesto por 21 preguntas que incluyen:

- Verificación del motivo básico de desvinculación
- Opinión del empleado sobre la empresa.
- Opinión del empleado sobre el cargo que ocupa en la organización.

- Opinión del empleado sobre su horario de trabajo.
- Opinión del empleado sobre las condiciones físicas ambientales de su trabajo.
- Opinión del empleado sobre el salario
- Opinión del empleado sobre las relaciones humanas existentes en su sección.
- Opinión del empleado sobre las oportunidades de progreso en la organización.
- Opinión del empleado sobre la moral y la actitud de sus colegas de trabajo.
- Opinión del empleado sobre las oportunidades que se encuentran en el mercado de trabajo .

Programa KACTUS-HR: Software de gestión humana donde se pudo gestionar la información personal del empleado (datos personales y familiares), información acerca del puesto de trabajo (comprobantes de nómina, fecha de inicio de contrato, fecha de terminación de contrato, lugar de trabajo, cargo, nomina).

Selección :

- Carpeta para cada trabajador.
- Formato de referencias laborales.
- Formato de hoja de vida.
- Lista de chequeo.
- Pruebas psicológicas.
- Informe de la evaluación psicológica.
- Entrevista.

Procedimiento(Cómo):

- Se detectó la necesidad de realizar la medición y análisis de índice de rotación de personal.
- Se planteó como objetivo medir el índice de rotación mes a mes a través de una entrevista de desvinculación.
- Se elaboró el cuestionario de desvinculación en el cual se basó la entrevista teniendo en cuenta las siguientes variables: (relación entre pares, incentivos, comunicación, política salarial, horarios de trabajo, condiciones físicas del puesto de trabajo, oportunidades de crecimiento profesional, estilos de dirección).
- Realización de la entrevista:
(creación de un ambiente de confianza, consentimiento informado verbal, realización del cuestionario, profundización de la información según las respuestas obtenidas en el cuestionario, cierre)
- Análisis de la información.
- Conclusión de motivo de retiro.
- Verificación de la información en el software KACTUS-HR.
- Creación de plantillas.
- Realización de las gráficas mes a mes.
- Recopilación de toda la información.
- Análisis de las variables que más inciden en la rotación.

Selección:

- Recepción de la solicitud de talento humano.
- Reclutamiento.
- Llamadas telefónicas para citación aplicación de pruebas y corroboración de información.
- Aplicación de pruebas psicotécnicas a través de página psicoweb.
- Revisión de las pruebas psicotécnicas.
- Realización de informe de evaluación psicológica.
- Realización de la entrevista
- Verificación de referencias laborales y personales

RESULTADOS

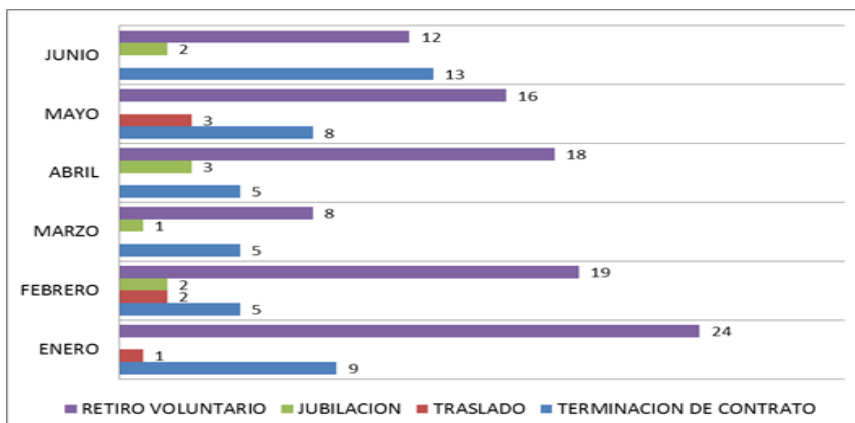
Según los resultados obtenidos en las entrevistas de desvinculación se obtuvieron los siguientes resultados:

GRAFICA N° 4. Comportamiento general de la rotación.



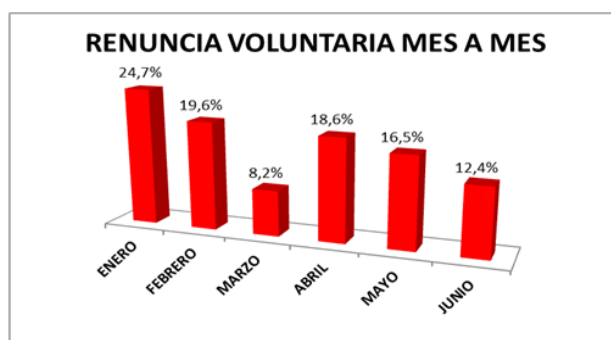
En la gráfica 4 se evidencia como se ha reducido el número de ingresos considerablemente de Enero a Junio; mientras la deserción de personal ha ido aumentando mes a mes, a tal punto que en Mayo y Junio ha sido mayor el número de ingresos que de egresos. Es importante aclarar que el significativo número de ingresos dado en Enero y Febrero incluye la renovación de contratos del personal que trabaja por año lectivo; en los ingresos y egresos reflejados en la gráfica se tuvo en cuenta toda la nomina, incluyendo temporales y aprendices, ya que aunque estos casos son especiales no dejan de golpear el índice de rotación.

GRAFICA N° 5. Causas de rotación de personal



En la gráfica 5 se puede observar que el retiro voluntario ocupa más del 50% de los retiros mes a mes, la terminación de contrato se muestra como una variable que tiende a ser constante y aunque la jubilación y traslado no son un motivo real de retiro de personal si afectan los índices de rotación del personal.

GRAFICA N° 6. Renuncia voluntaria mes a mes.



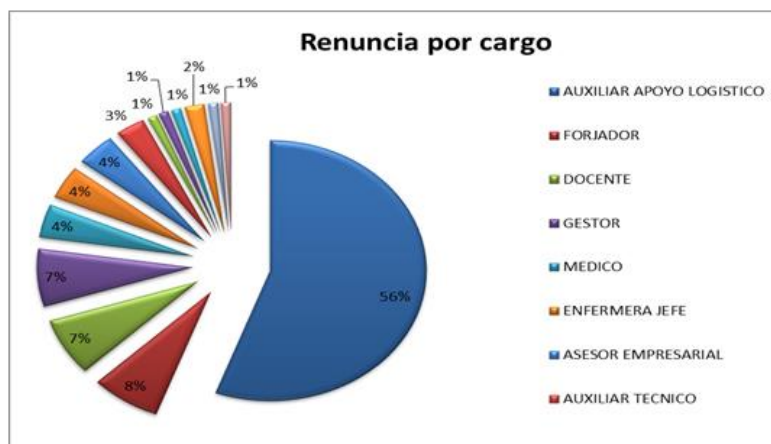
En la gráfica 6 se puede observar que de las renuncias que se presentaron de Enero a Junio el mayor número se presentó en Enero con un 25% y el menor en Marzo con un 8%. Sin embargo aumento nuevamente en Abril, Mayo y junio.

GRAFICA N° 7. Numero de renuncias mes a mes



En la gráfica se observa que durante el semestre se presentaron 97 renuncias de 220 ingresos que se presentaron. El mayor número de renuncias se presentó en Enero con 24 personas que se desertaron voluntariamente y el menor en Marzo con 8.

GRAFICA N° 8. Causas de rotación de personal

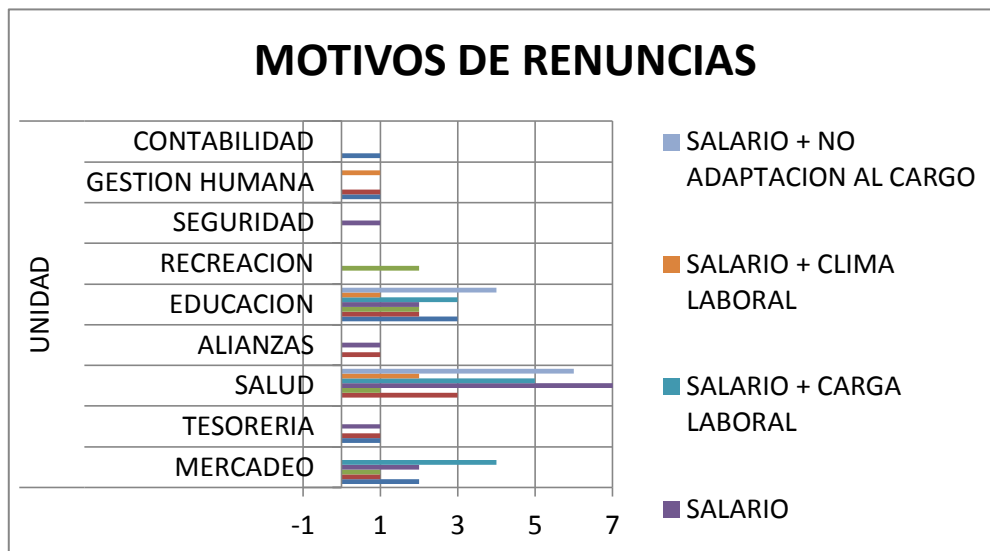


En la gráfica 8 se evidencia que el mayor número de renuncias se presenta en el cargo Auxiliar Apoyo logístico (empacadores, surtidores, cajeros, vigilantes, teleoperador, mantenimiento) con un 56%. Sin embargo, son preocupantes las renuncias de los forjadores, docentes y gestores de todas las unidades.

GRAFICA N° 9 Renuncias por unidad



En la gráfica 9, se observa que las unidades que puntúan más renuncias son la UEN salud con el 25%, seguido de UEN educación con el 24% y UEN mercadeo con el 18%. La unidad de que puntúa menor rotación es alianzas.

GRAFICA N° 10. Motivos de renuncia

En la gráfica se evidencia que la variable por la cual se presenta el mayor número de renuncias es por temas salariales, también se evidencia que existen fallas en las variables de clima laboral y carga de trabajo. Para algunos trabajadores su renuncia se presentó por la combinación de 2 factores salario y no adaptación al cargo, salario y clima laboral, salario y carga laboral.

GRAFICA N° 11. Porcentaje de motivos de renuncia

En la gráfica se evidencia que la mayor causa de rotación corresponde a temas salariales con un 22 %, seguido de la relación del salario con la carga.

GRAFICA N° 11. Benchmarking

CAJEROS	BODEGUERO	DOCENTE	MEDICO	VIGILANE
CAJASAN 589500	CAJASAN 589500	CAJASAN 1133108	CAJASAN 2391970	CAJASAN 589500

BANCO POPULAR 1.000.000	COMFENALCO 950.000	LA QUINTA DEL PUENTE 1400000	FUNDACION DEL DIABETICO 2400000	SEGURIDAD GUANENTA 1000000
BANCO DAVIVIENDA 910000	TU CASA 750.000	OSANHAZ U 1450000	COOMEVA 3000000	LA CANASTA 589500
RUITOQUE 650.000	VENTANAR 589500	ORIGEN 1227000	UPB 2800000	HOTEL SAN CARLOS 650000
RESTAURANTE S VARIOS 750.000	RAYCO 615000	GIMNASIO SAUCARA 1.000.000	UNISALUD 4000000	

A través de la tabla se evidencia que a nivel de Bucaramanga los salarios de CAJASAN se encuentran por debajo varias instituciones, por lo que se sugiere realizar un Benchmarking con mayor profundización para hacer un análisis y tomar medidas frente a la política salarial.

DISCUSION

La realización de la pasantía en el ámbito organizacional, exige al estudiante enfrentarse a una serie de situaciones adversas que le permitan desarrollar habilidades necesarias para solucionarlas. En este sentido la pasantía se convierte en un escenario adecuado para complementar el proceso de educación académica y confrontarlo con la realidad, en la medida que el estudiante vivencie situaciones de la vida cotidiana y ponga en juego sus conocimientos, los retroalimente y pueda aportar positivamente a la búsqueda de nuevas alternativas de mejoramiento frente a las necesidades que exige su campo de trabajo.

Por medio de la comunicación con los integrantes del equipo de gestión humana se decidió llevar a cabo la medición y análisis del índice de rotación de personal por ser una necesidad inmediata de la organización debido a la constante fluctuación de personal observada durante el 2012; se encontró que el índice de rotación es alto y ha ido aumentando en los últimos tres meses.

Cuesta (2005) afirma que “Un índice de rotación de personal equivalente a cero demostraría un estado de total estancamiento de la organización y un bajo índice de efectividad organizacional. Por otro lado un índice de rotación de personal elevado refleja un estado de fluidez y entropía de la organización a tal punto que no logra fijar y asimilar adecuadamente sus recursos humanos”. Consecuentemente con dicha información en CAJASAN se pudo observar como la rotación de personal genera caos en la unidad, cuando se reciben quejas por parte de diferentes unidades argumentando que la falta de personal afecta los procesos internos a tal punto que sienten que no pueden cumplir con los compromisos. El objetivo es lograr que tanto la entrada como la salida de recursos mantengan entre sí mecanismos homeostáticos capaces de autoregularse y garantizar así un equilibrio dinámico.

Cuesta (2005), agrupa las causas de la rotación de personal en: bajas biológicas o Inevitables, las define como aquellas salidas relacionadas con el término de la vida laboral de las personas; esto se refiere a las bajas que se producen en la empresa por motivos de muerte, jubilación e incapacidad para el trabajo; Bajas socialmente necesarias donde encierra aquellas bajas que se mueven principalmente por razones de necesidades sociales y sobre las cuales la empresa no puede o no debe ejercer influencia para su disminución. Es cuando se le debe dar baja a un empleado por haber cometido un acto ilegal como fraude, robo, etcétera; Bajas por motivos personales, promovidas por voluntad del trabajador; Bajas por motivos laborales, promovidas por los propios trabajadores pero por razones como: motivos salariales, afectación de las condiciones ambientales anormales, laborar en tareas no acordes con la calificación poseída o con los intereses profesionales y Bajas por decisión de la propia Empresa: donde la decisión es tomada por la organización y no por el trabajador. De acuerdo con el estudio realizado en CAJASAN mas del 50% de las deserciones se producen por motivos laborales principalmente por política salarial, falta de capacitación y clima laboral.

A través de las entrevistas de desvinculación se observó como los empleados sienten que la carga laboral es muy alta frente a la recompensa salarial que reciben. “Un elemento esencial para mantener y motivar la fuerza de trabajo es la compensación

adecuada. Es importante tener en cuenta que “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”. (Wherter y Davis, 2000).

Por otra parte, la falta de capacitación que se le da a los empleados conduce a la presencia de errores que empiezan a generar malestar dentro de la unidad; dificultando el desempeño del trabajador y llevándolo a tener una imagen negativa del papel que tiene empleado dentro de CAJASAN y desmotivarse al sentir que por parte de la gerencia se reciben altas exigencias en la calidad del trabajo y eficiencia pero no las herramientas suficientes para responder asertivamente.

Por medio de la observación en la USC gestión humana, se pudo observar como los integrantes se sienten desgastados cuando se da una renuncia y se genera un malestar que llega a afectar el clima laboral, cabe destacar que aparte del costo emocional que produce la rotación de personal conlleva a grandes costos económicos. Weather y Davis (1993) mencionan que la separación de un empleado para una empresa representa un costo de reemplazo, el cual está formado por los siguientes componentes: Costo de adquisición, Costo de reclutamiento, Costos de selección, Costos de contratación, Costos de inducción, Costos de capacitación y Costos de separación o desvinculación.

Autores como Chiavenato (2006) proponen una definición sobre selección de recursos humanos, en donde se establece que “la selección del individuo adecuado para el cargo adecuado. Escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la Empresa, mantienen y aumentan la eficiencia y el rendimiento del personal”. De acuerdo con este planteamiento y con la observación que se realizó en los procesos en CAJASAN y entrevista de desvinculación, es importante mejorar la metodología llevada a cabo.

Respecto a la recepción preliminar, en donde se plantea la cita entre el candidato y la psicóloga se encontró que el candidato empieza a formarse en un gran número de casos una imagen negativa de CAJASAN al sentirse desalentados cuando van a presentar la entrevista y duran lapsos de 30 minutos o más en espera de ser atendidos. De igual forma, es importante y pertinente que los empleados reciban mayor información acerca del cargo para el que se postulan, dado que se han presentado casos en los cuales se presentan renuncias rápidas por confusión en los horarios, carga laboral y salario.

El establecimiento de un diagnóstico de la rotación de personal cualitativa y cuantitativamente género a CAJASAN la posibilidad de crear reacciones frente a las causas principales del fenómeno, disminuyendo el número de fluctuaciones potenciales y creando medidas preventivas frente a las reales para brindar estabilidad en la empresa, manifiesta seguramente en la eficacia, eficiencia y calidad. La realización de la pasantía en cualquiera de los ámbitos, exige al estudiante enfrentarse a una serie de situaciones adversas que le permitan desarrollar habilidades necesarias para solucionarlas.

CONCLUSIONES

- ✓ El cargo que presenta mayor rotación es auxiliar apoyo logístico, sobresaliendo la fluctuación de cajeros y empacadores.
- ✓ El mayor índice de rotación se está presentando en las unidades estratégicas de negocio.
- ✓ El diagnóstico situacional en CAJASAN. ha permitido confirmar que la rotación de personal obedece a problemas estructurales internos y externos a la empresa.
- ✓ La mayoría de empleados que renunciaron, lo hicieron porque el mercado laboral Bumangués les ofrece una mejor remuneración.
- ✓ Los motivos laborales constituyen la mayor incidencia en la fluctuación potencial.

RECOMENDACIONES

- ✓ Desarrollar programas outdoor para profundizar en las competencias laborales que se encuentren fallando en cada unidad con la finalidad de que cada empleado comprenda cuál es su misión para contribuir al éxito, entender el objetivo común y conocer un poco más de los integrantes de su equipo.
- ✓ Ejecutar talleres de sensibilización realizados por expertos temáticos en variables de clima laboral.
- ✓ Realizar perfiles de cargo por competencias.
- ✓ Realizar inducción con todo el personal que entre a la organización y jornadas de reinducción con el personal antiguo ya que es de gran importancia que el trabajador conozca los objetivos, estrategias, valores y metas que la empresa persigue pues al carecer de esta información no se tiene la visión de lo que se quiere y el trabajador no puede cooperar para alcanzarlo.
- ✓ Sería de gran ayuda un programa de incentivos en los cuales se les motive monetariamente y moralmente a los empleados ya que al sentirse apoyados es posible que respondan satisfactoriamente en lo laboral.
- ✓ Crear un plan de mejoramiento para cada empleado de acuerdo con el informe psicológico obtenido con el fin de desarrollar todas las competencias del trabajador y de esa manera evidenciar el talento de cada colaborador para incrementar el desempeño y productividad de la empresa creando una cultura empresarial competitiva.
- ✓ Ampliar la información que se les brinda a los candidatos en las entrevistas para mejorar el proceso de selección.
- ✓ Utilización de assesment center.
- ✓ Es importante que los resultados a los que llegado el presente proyecto, se pongan a disposición de las gerencias pertinentes con el fin de tomar medidas correctivas que den solución a los factores que inciden en la rotación de personal.
- ✓ Es necesario para complementar la investigación, realizar un estudio actual de clima Laboral que ayude a fortalecer la propuesta diseñada.
- ✓ Continuar con la práctica de la entrevista de desvinculación, como herramienta de retroalimentación ya que facilita conocer las causas reales de deserción del personal y luego tomar acciones correctivas que permitan disminuir el índice de rotación de personal que le aqueja a la entidad.
- ✓ Convocatorias interna

REFERENCIAS

- Alles, M. (2003). *Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias*. p.p. 100-119. Ed. Granica s.a.
- Chiavenato, I. (1990) .*Administración de Recursos Humanos*. p.p 59-60, 154-157. Ed altos s.a
- Chiavenato, I. (2006). Selección de personal. Recuperado el 10 de febrero de 2013. Disponible en: <http://www.utntyh.com/wp-content/uploads/2009/10/RESUMEN-UNIDAD-6-CHIAVENATO.pdf>
- Cuesta ,S. (2005). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. p. 155-156. Ed. Academia s.a.
- Werther J. & William, C. (2000). *Administracion de personal y recursos humanos*. Extraído el 07 de Julio, 2012 de: <http://www.spentamexico.org/v3-n1/3%281%29%2065-99.pdf>

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario de desvinculación.

ANEXO 1

Cuestionario de desvinculación

CARGO QUE DESEMPEÑÓ:
TIEMPO QUE PERMANECIÓ EN LA EMPRESA
Cual fue el motivo del retiro?
El cargo que desempeñaba no lleno sus expectativas?
El clima laboral de la empresa no es saludable?
Se sentia util en la empresa?
El salario que se le pago no llena sus expectativas y necesidades?
Tuvo problemas con compañeros o usuarios que lo motivan a renunciar?
Siente que su ciclo productivo con la institución ya terminó?
Tiene problemas personales o familiares que le impiden continuar en el cargo?
Los horarios de trabajo son agotadores e inadecuados?
Siente que sus capacidades en la empresa no fueron valoradas?
Siente que no está completamente capacitado para el cargo?
Cuando fue la ultima vez que su jefe le hizo un reconocimiento?
Lo desbordaron las responsabilidades y funciones del cargo?
Considera que las condiciones de su lugar de trabajo fueron adecuadas?
Las oportunidades de crecimiento profesional son optimas?;
Le resultó una mejor oferta de trabajo ¿Por qué es mejor oferta de trabajo?
Que aspectos positivos encuentra Ud en CAJASAN?
Que aspectos considera que la empresa podria mejorar?
Cambió de ciudad o lugar de residencia?
Se pensionó o Jubiló
Regresaria a la empresa?
¿Qué recomendaciones, sugerencias u observaciones hace para que CAJASAN, mejore sus procesos de Gestión Humana?