



**UNIVERSIDAD MICHOACANA DE
SAN NICOLÁS DE HIDALGO**

**FACULTAD DE CONTADURÍA Y
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**“ROTACIÓN DE PERSONAL en una empresa de servicios:
Ampersand”**

TESINA

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA:
MARCELO PIÑA ALVARADO**

**ASESOR:
L.A. JOSÉ RUBÉN CAZARES SOLORIZANO**

**MORELIA, MICHOACÁN.
OCTUBRE, 2011**



A G R A D E C I M I E N T O S

A DIOS

Gracias Jesús por haberme dado paciencia, confianza en mí mismo, por permitirme ser mejor ser humano. Gracias por haberme ayudado en los momentos difíciles en los cuales creía ya no poder continuar mis estudios.

A MIS PADRES

Por el apoyo y confianza que me brindaron desde el inicio de mi educación. Gracias a mi Mama por haber creído en mi, ya que sin su apoyo desde el inicio de mi educación no habría llegado tan lejos.

Gracias a mi Papa por ser tan paciente conmigo, por levantarme en las mañanas para que no se me hiciera tarde para llegar a la escuela.

A MIS ABUELOS

Gracias por el apoyo que me brindaron en mi educación desde la preparatoria hasta hoy la licenciatura, este apoyo es algo que nunca voy a olvidar.

A MIS AMIGOS

Por los buenos momentos que pasamos juntos, eso es algo que jamás se olvidara, siempre estarán presente. Gracias: Aidé, Sol, Arianna, Chío, La ranita, Ericksoon, Manuel, Lalo, El Abe, Adriana. Al famoso club de Bob esponja por haberme admitido dentro de su círculo social, me la pase muy padre con ustedes.

A MIS PROFESORES DE LA FACULTAD

Gracias por haberme permitido ser su alumno, por darme una educación de calidad, por creer en mí, por ser mi ejemplo a seguir.

A MI ASESOR

Por su apoyo para concluir este paso más en mi vida.

C O N T E N I D O

Pág.

INTRODUCCION.....	4
JUSTIFICACION DEL TEMA.....	5
TIPO DE INVESTIGACION.....	5
OBJETIVO GENERAL.....	5
1. MARCO TEORICO	
1.1. Antecedentes de la Administración.....	6
1.2. Concepto de Administración.....	8
1.3. La Empresa.....	9
1.4. Administración de Personal.....	10
1.5. Planeación de Personal.....	11
2. ROTACION DE PERSONAL	
2.1. Concepto.....	12
2.2. El índice de Rotación de Personal.....	14
2.3. Entrevista de Retiro o de Salida.....	17
2.4. Causas de Rotación de Personal.....	19
2.5. Costos de la Rotación de Personal.....	21
2.6. Ventajas y Desventajas de la Rotación de Personal.....	25
2.7. Ausentismo.....	28
2.8. Rotación de Puestos.....	28
3. CASO PRACTICO	
3.1. Introducción.....	31
3.2. Ampersand.....	32
3.3. Organigrama Ampersand.....	34
3.4. Distribución de personal por programa de lealtad (cliente).....	35
3.5. Calculo del Indice de Rotación de Personal en Ampersand.....	36
3.6. Causas de Rotación de Personal en Ampersand.....	43
3.7. Costos de Rotación de Personal en Ampersand.....	47
3.8. Ausentismo en Ampersand.....	49
3.9. Rotación de Puestos en Ampersand.....	50
CONCLUSIONES.....	52
BIBLIOGRAFIA.....	53

INTRODUCCION

El presente trabajo está enfocado a determinar cómo influye la rotación de personal en una empresa, ya que el recurso humano es el elemento más importante que se tiene para lograr los objetivos de la organización.

El recurso humano además de ser importante es una inversión que se le hace, con lo cual la empresa espera obtener esa inversión a corto plazo y generar ganancias de la inversión.

Los objetivos que se plantea la organización en ocasiones no se pueden lograr debido a una rotación de personal.

La rotación de personal es el flujo de personas que salen y entran a la empresa. Esta rotación nos genera costos por las personas que se van, ya sea por iniciativa del trabajador o de la empresa, y costos por las personas que entran

La rotación de personal está influenciada por muchos factores que se dan dentro de la organización, entre los cuales tenemos: la mala selección de personal, la capacitación, la política salarial y la motivación.

Estos factores o causas se obtienen de una entrevista de retiro o de salida, que debe aplicar el departamento de recursos humanos para sabe cuáles son los motivos que originan esa desvinculación.

Este trabajo está orientado para que pueda servir de base en la toma de decisiones, cuando se presentan problemas de rotación en las empresas de servicios (Call Center), o cualquiera que sea su giro ya que este problema afecta a la mayoría de las empresas que son demasiado grandes.

JUSTIFICACION DEL TEMA

La rotación de personal en Ampersand es muy frecuente ya que de cada veinte nuevos Agentes Telefónicos solo diez son los que llegan a durar los tres primeros meses, después de este periodo de tiempo solo cuatro de los diez llegan a cumplir el año en el área.

Con este trabajo de investigación se determinaran las causas que originan esta rotación de personal y que medidas adopta Ampersand y KONEXO para evitar este flujo de personal.

TIPO DE INVESTIGACION

Este caso práctico se basa en el método científico. Es una investigación aplicada (teórica y empírica).

Investigación teórica en el sentido de que primeramente se busca información documental, que en este caso es en libros.

Investigación empírica en el sentido en el sentido en que la información se obtiene en base a la práctica.

El origen de la información lo obteneos de:

- Publicaciones (Estudio de bibliografía).
- De estadísticas ya existentes (extraer datos).
- De las personas por medio de la interrogación, la observación y la experimentación.

OBJETIVO GENERAL

“El objetivo central de esta investigación es determinar que origino la rotación de personal en Ampersand y qué medidas se adoptan para este problema”.

1. MARCO TEORICO

1.1. Antecedentes de la Administración

El hombre ha aplicado la administración de modo consiente e inconsciente. Infinidad de hechos históricos demuestran, que desde sus orígenes, el ser humano tuvo necesidad de organizarse para alcanzar algún objetivo, por lo que se estableció en grupos para protegerse del medio ambiente.

Poco a poco la humanidad llegó a conclusiones sobre cómo debía organizarse para producir lo que necesitaba, aprendió de los fracasos, también de sus éxitos y gradualmente formó una teoría empírica que se transmitió de generación en generación bajo las condiciones específicas de cada pueblo.

Desde el momento en que tuvieron que hacer una tarea ardua o pesada, como cazar, mover una roca o recolectar sus alimentos, los hombres necesitaron de la ayuda mutua para lograr lo que deseaban. Y en la medida en que la tarea era más difícil, requirieron una mejor organización. Surgieron entonces los líderes que dirigían las operaciones, como la caza de un mamut o la construcción de una pirámide, en grupos más evolucionados.

En los inicios de la organización social (familias, tribus y clanes) existieron actos administrativos que permitieron a los hombres primitivos realizar las actividades necesarias para satisfacer sus necesidades básicas. En estos actos hubo planeación y organización, ejemplo de lo cual es la división del trabajo; además, siempre hubo líderes que guiaban a otros en el desempeño de las labores cotidianas.

Con el paso de la vida primitiva a las primeras civilizaciones, se fueron desarrollando estructuras y organizaciones sociales, hasta alcanzar el estado actual.

Dentro de la administración existen escuelas del pensamiento administrativo, siendo ellas:

- **Escuela Científica de Frederick Winslow Taylor** (enfoque clásico de la administración). Taylor es conocido como el “padre del movimiento científico”, por haber investigado en forma sistemática los

tiempos y movimientos del trabajo humano y haber aplicado al estudio de las operaciones fabriles, sobre todo en el área de producción, el método científico. Tomaba como punto de partida la afirmación de que la “administración, con función especial, consta de varios principios de dirección de operaciones” que se hacen realidad en todas las organizaciones. Los principales colaboradores de esta doctrina fueron Henry Laurence Gantt, Los Gilbreth, Henry Ford.

- **Teoría clásica de la administración de Henri Fayol.** Como consecuencia de la oposición que tuvo la administración científica al considerar que trataba al trabajador como una máquina, quien para muchos es considerado el padre de la Teoría Administrativa. Fayol definió la administración en función de cinco elementos: planeación, organización, dirección, ejecución y control. Otro destacado colaborador de esta escuela fue Wilfredo Pareto.
- **Escuela de las relaciones humanas.** El enfoque humanístico de la administración surgió con la escuela de las relaciones humanas. El inicio se dio con los trabajos de **Mary Parker Foller** a los que hizo hincapié en los aspectos psicológicos y sociológicos de la administración. Dentro de esta escuela resaltan los estudios de Hawthorne realizados por **Elton Mayo** que representan en la teoría administrativa un avance importante en los análisis de las relaciones humanas. Posteriores a Elton Mayo surgieron otras escuelas como la de la *Corriente de la motivación*, también conocida como escuela conductista con **Kart Lewin** como principal representante.
- **Escuela estructuralista.** Esta corriente centra su atención, para analizar las organizaciones, en primer lugar, en las estructuras de *autoridad y comunicación*. También estudia el comportamiento funcional y el disfuncionalismo lógico, por los choques que provoca el comportamiento humano. Con el modelo burocrático de Max Weber apareció el enfoque estructuralista de la administración, que se refiere a ciertas características del diseño organizacional. El modelo

de Weber concibió la burocracia como la forma más eficiente posible de utilizar, para las organizaciones complejas, en donde sobresale el aspecto de la autoridad con base en un puesto. Otros autores importantes de esta escuela fueron: Chester Barnard, Renate Mayntz, Amitai Etzioni, y Ralph Dahrendorf.

- **Escuela de sistemas.** La concepción de las organizaciones como un sistema, originó el enfoque sistémico de la administración, en el cual la teoría general de sistemas fue el pilar de los análisis realizados para diseñar los modelos organizacionales con los siguientes elementos: unidad de entrada, unidad de proceso, unidad de salida y unidad de retroalimentación, es decir, que considera a las organizaciones como sistemas sociales, dentro de sistemas sociales mayores, en situaciones dinámicas y que se interrelacionan y afectan recíprocamente. Ludwing von Bertanffy y Kenneth Boulding desarrollo en sus inicios esta teoría.

1.2. Concepto de Administración

La palabra “*Administración*”, se forma del prefijo “ad”, hacia, y de “*ministrato*”. Esta última palabra viene asu vez de “*minister*”, vocablo compuesto de “*minus*”, comparativo de inferioridad, y del sufijo “*ter*”, que sirve como término de comparación.

La etimología de “*minister*”, es pues diariamente opuesta a la de “*magister*”: de “*magis*”, comparativo de superioridad, y de “*ter*”.

Si pues “*magister*” (magistrado), indica una función de preeminencia o autoridad –el que ordena o dirige a otros en una función-, “*minister*” expresa precisamente lo contrario: subordinación u obediencia; el que realiza una función bajo el mando de otro; el que presta un servicio a otro.

La etimología nos da pues de la Administración, la idea de que esta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro; de un servicio que se presta. Servicio y subordinación, son pues los elementos principales obtenidos.

En base a lo anterior podemos citar las siguientes definiciones:

La Administración es” la función de lograr que las cosas se realicen por

medio de otros”, u “obtener resultados a través de otros” (Reyes, 2002).

Administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar para lograr objetivos organizacionales (Hernández, 1994).

Una de las aplicaciones de la administración es en las empresas, a continuación se mencionara lo que es la “empresa” y de que está conformada”.

1.3. La Empresa

La empresa es la unidad económica-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan eficientemente para lograr una producción que responde a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa o se desarrolla.

El éxito de las empresas se debe a la correcta coordinación, aplicación y aprovechamiento de sus recursos, conocidos también como insumos. Los recursos son:

- **Materiales**, son todos los bienes tangibles con que cuenta la empresa para poder ofrecer sus servicios: instalaciones, edificios, oficinas, terrenos, plantas de producción, maquinaria, herramientas, transporte, refacciones, materias primas, etc.
- **Humanos**, es el número total del personal con el que cuenta la empresa y sus compañías.
- **Financieros**, son los recursos económicos y monetarios que se necesitan para su buen funcionamiento y desarrollo.
- Los recursos **técnicos**, es decir, la utilización y el desarrollo y creación de tecnología, para la generación de productos de la empresa.

Existen autores como Reyes Ponce, que señalan a los **Recursos Financieros** dentro de los **Recursos Materiales**, señalando tres elementos que son: Bienes Materiales, Hombres y Sistemas.

Como se mencionó, el *recurso humano* es uno de los elementos de la empresa, siendo este el más importante para la consecución de objetivos.

1.4. Administración de Personal

En la mayoría de las grandes empresas existe lo que es un departamento de personal o de recursos humanos encargado de lo que es la *administración de personal*.

La administración de personal es la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo del trabajo y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer, también las necesidades del personal (Rodríguez, 2002).

La administración de personal o gestión del talento humano es una área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes (Chiavenato, 2002).

La administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía (Dessler y Varela, 2004).

La gestión del talento humano se basa en tres aspectos fundamentales: Son seres humanos, Activadores inteligentes y Socios de la organización (Chiavenato, 2002).

El propósito de la administración de recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista *estratégico, ético y social*.

Fortalecer a la Administración de Recursos Humanos en las organizaciones es el reto al que actualmente se enfrenta toda empresa, esto solo puede lograrse a través de *capacitación, organización* y sobre todo *motivación*, tratando siempre de *capacitación, organización* y sobre todo *motivación*, tratando siempre de innovar

para lograr un mayor crecimiento tanto en conocimiento como en productividad del personal.

1.5. Planeación de Personal

Dentro de lo que es la administración de personal encontramos la Planeación de Personal.

La planeación de personal es un proceso que comienza con la identificación sistemática de las fuerzas y debilidades de la organización así como de dicha área y las oportunidades y amenazas del entorno económico, político y social, lo cual permite a la organización localizar los factores críticos y tomar las decisiones que le llevaran a elegir, capacitar, desarrollar, motivar, etc., mejor a su personal, hacer los cambios pertinentes e implantar los planes que faciliten la consecución de la misión y los objetivos institucionales en el presente y en el futuro (Arias y Heredia, 2004).

La planeación de personal es un proceso utilizado para establecer los objetivos de la función de personal y para desarrollar estrategias adecuadas para alcanzar tales objetivos (Rodríguez, 2002).

La planeación de personal tiene un papel muy importante en el éxito de la organización, ya que a través de ella se puede prever lo que va a suceder en el futuro, es decir, la dirección superior debe anticiparse a los acontecimientos y así programar su producción, presupuestar sus gastos, estimar el número y tipo correcto de personal. Esta se logra si se cuenta con la información necesaria sobre el volumen de operaciones que se desea alcanzar en determinados periodos, por ejemplo, a uno, tres o cinco años.

Otra información básica es la tecnología que se utilizara en cada puesto para lograr las metas. Con los datos anteriores el departamento de personal podrá planear el desarrollo y capacitación del personal externo que se requiera.

En México, la capacitación y el adiestramiento del personal en las Organizaciones no es solamente una necesidad administrativa, sino también un derecho constitucional de los trabajadores (artículo 123 de la constitución y 153 bis de la Ley Federal del Trabajo). Esto hace aun más necesario que las empresas

planeen adecuadamente el desarrollo y la capacitación de personal.

Dentro de la planeación de recursos humanos existen factores que intervienen para su buena elaboración. Estos factores son el *Ausentismo* y la *Rotación de Personal*. Estos se originan ya que las personas no siempre trabajan exactamente lo que se esperaba de ellas, puesto que se atrasan o faltan al trabajo, pierden días de trabajo por enfermedad o por cumplir compromisos personales que solo pueden ser atendidos en el horario de servicios, sufren accidentes y deben disfrutar vacaciones cada 12 meses.

2. ROTACION DE PERSONAL

2.1. Concepto.

La empresa tiene indiscutible interés en que su personal guarde una situación de estabilidad, tanto en la misma, como en los diversos puestos, porque ella garantiza su eficiencia. Pero a la vez tiene interés en cierto cambio del personal que aporta “nueva sangre a dicha empresa”.

Al descender de un macroenfoque en el aspecto ambiental (*mercado*) a un microenfoque en el aspecto organizacional (organización), resulta importante destacar otros aspectos de la interacción organización-ambiente. Unos de los aspectos más importantes de la dinámica organizacional es la *rotación de personal* o *turnover*.

El término de *rotación de recursos humanos* se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella. Por lo general, la *rotación de personal* se expresa mediante una relación porcentual entre las admisiones y los retiros con relación al número promedio de trabajadores de la organización, en el curso de cierto período. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales con el fin de permitir comparaciones, para desarrollar diagnósticos, promover disposiciones, inclusive con carácter predictivo (Chiavenato, 2000).

La rotación de personal es el intercambio de personal entre la organización y el ambiente definiéndose por el volumen de personas que entran y salen de la organización (Rodríguez, 2002).

Rotación de personal es el número de trabajadores que salen y vuelven a entrar, en relación con el total de una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puesto (Reyes, 2001).

No se debe de considerar como parte de la rotación de personal el número de trabajadores que salen pero que no son substituidos por otros, pues, en este caso, puede tratarse de reajuste o contratación de la empresa. Del mismo modo, si

determinado número de trabajadores entra a formar parte de la empresa, mas no a substituir a otros que existían antes, tampoco cuenta esto para la rotación de personal, sino que se refiere más bien al crecimiento de la institución.

Como todo sistema abierto, la organización se caracteriza por el flujo incesante de recursos necesarios para desarrollar sus operaciones y generar resultados.

Se le llama feedback a los mecanismos de control (retroacción o retroalimentación), estos mecanismos deben ser homeostáticos, capaces de controlarse y autorregularse, mediante comparaciones entre ellos, y garantizar un equilibrio dinámico y constante. Esto es la entrada y salida de los recursos.

En la actualidad uno de los problemas que preocupa al área de recursos humanos es el aumento de salidas o perdidas de recursos humanos, situación que hace necesario compensarlas mediante el aumento de entradas. Es decir, los retiros del personal deben ser compensados con nuevas admisiones, a fin mantener el nivel de recursos humanos en proporciones adecuadas para que opere el sistema.

Este flujo de entradas y salidas se llama *turnover*. En toda organización saludable, es normal que se presente un pequeño volumen de entradas y salidas de recursos humanos, lo cual ocasiona una rotación vegetativa (conservación del sistema).

Lo ideal es que la rotación se dote de nuevos recursos según las necesidades de personal que se presente en la entidad, para impulsar las operaciones, acrecentar los resultados.

Sin embargo, a veces la rotación escapa del control de la organización, cuando el volumen de retiros por decisión de los empleados aumenta notablemente. Cuando el *mercado* laboral es competitivo y tiene intensa *oferta*, en general aumenta la *rotación de personal*.

2.2. El Índice de Rotación de Personal.

Se dice que una organización sana tiene siempre bajo índice de rotación de personal, por lo cual refleja la “moral de trabajo” de la misma: a su vez de esta

depende en gran parte la integración y el ajuste del factor humano.

El cálculo del índice de *rotación de personal* se basa en el volumen de entradas y salidas de personal con relación a los recursos humanos disponibles en determinada área de la organización, dentro de un cierto periodo, y en términos porcentuales.

1. En el cálculo del índice de rotación de personal para efectos de la planeación de RH, se utiliza la ecuación:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{EM}$$

Donde:

A= admisiones de personal durante el periodo considerado (entradas).

D= desvinculaciones del personal (por iniciativa de la empresa o por decisión de los empleados) durante el periodo considerado (salidas).

EM= promedio efectivo del periodo considerado. Puede ser obtenido sumando los empleados existentes al comienzo y al final del periodo, dividida en dos.

2. 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 (entradas) sino las desvinculaciones, ya sea por iniciativa de la institución o por parte de los empleados:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{D \times 100}{EM}$$

Donde:

D= desvinculaciones

EM= promedio efectivo en el periodo

3. Cuando se trata de analizar las pérdidas de personal para verificar los motivos que conducen a las personas a desvincularse de la organización, solo se tienen en cuenta los retiros por iniciativa de los empleados, y se ignoran por completo los causados por la organización. Se cubre exclusivamente las

desvinculaciones provocadas por iniciativa de los mismos empleados:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{D \times 100}{\frac{(N1 + N2 + \dots + Nn)}{a}}$$

Donde:

D = desvinculaciones espontáneas que deben sustituirse;

N1 + N2 + ... + Nn = sumatoria de los números de empleados al comienzo de cada mes

a = número de meses del periodo.

4. Cuando se trata de evaluar la rotación de personal por departamento o secciones, tomados como subsistemas de un sistema mayor -la organización-, cada subsistema debe tener su propio cálculo del índice de rotación de personal, según la ecuación:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\frac{A + D}{2} + R + T}{EM} \times 100$$

Donde:

A= personal admitido

D= personal desvinculado

R= recepción de personal por transferencia de otros subsistemas (departamentos o secciones)

T= transferencias de personal hacia otros subsistemas (departamentos o secciones).

También considerando el flujo interno de personal dentro y a través de los diversos subsistemas de la organización.

El índice de rotación ideal sería el que permitiera a la organización retener a su personal de bien rendimiento, reemplazando a los empleados que muestran en su desempeño distorsiones difíciles de corregir en un programa factible y económico. De este modo cada organización tendría su rotación ideal, en recursos humanos sin afectar la cantidad de recursos disponibles. En realidad no existe un

número que defina el índice ideal de rotación, sino una situación específica para cada organización en función de sus problemas y de la propia situación externa de mercado. Lo importante es la estabilidad del sistema, conseguida mediante constantes autorregulaciones y correcciones de las distorsiones que se presentan.

2.3. Entrevista de Retiro ó de Salida

La *entrevista de retiro* constituye uno de los principales medios de controlar y medir los resultados de la política de recursos humanos desarrollada por la organización. Es a menudo el principal medio utilizado para diagnosticar y determinar las causas de la rotación de personal.

Algunas organizaciones solo aplican la entrevista de retiro a los empleados que dimiten por iniciativa propia. Otras la aplican indistintamente a todos los empleados dimitentes, los que deciden retirarse y los que son despedidos por motivos pertinentes a la organización.

Es un método mediante el cual se intenta investigar a fondo las diversas causas de la decisión de renunciar. Esta se lleva a cabo una vez que el trabajador presenta su renuncia, y tiene la finalidad de buscar la expresión espontánea y libre, para que este explique con sinceridad la causa de su egreso. Dentro del contenido existen preguntas sobre la vida del trabajador, dentro y fuera de la organización, para conocer su desarrollo desde su ingreso hasta la fecha en la cual renuncia. Esto es cuando los trabajadores renuncian por voluntad propia (Arias y Heredia, 2004).

Es la que se realiza cuando un trabajador renuncia a su puesto. Aunque es deseable poderla tener aun en los casos en que la propia empresa es quien lo coloca fuera de ella se comprende que será mucho más difícil de realizar en estos supuestos, sobre todo en el caso de rescisión de contrato (Reyes,2001).

La *entrevista de retiro* trata de darle cobertura principalmente a los siguientes aspectos:

- Verificación de motivo básico de desvinculación (por iniciativa de la empresa o el empleado).
- Ver si es posible conservar un trabajador que pretende salir de la

empresa y que a nuestro juicio, conviene tratar de conservar.

Muchas veces los trabajadores se van por malos entendidos, faltas en comunicación, etc.

- Opinión del empleado sobre la empresa.
- Opinión del empleado sobre el cargo que ocupa en la organización
- Opinión del empleado sobre el jefe directo
- Sobre su horario de trabajo
- Sobre las condiciones físicas ambientales dentro de las cuales desarrolla su trabajo
- Sobre los beneficios sociales concedidos por la organización
- Sobre su salario
- Sobre las relaciones humanas existentes en su sección
- Sobre las oportunidades de progreso que sintió dentro de la organización
- Sobre la moral y la actitud de sus colegas de trabajo
- Sobre las oportunidades que encuentran en el mercado de trabajo

En general, estos aspectos se resumen en un formulario de entrevista de retiro que registra de manera confidencial las inconformidades y respuestas.

La opinión del empleado refleja su percepción sobre la situación y permite identificar no solo los problemas existentes, sino también posibles disonancias. Además de estos aspectos conocidos mediante la entrevista de retiro, también se necesitan otras informaciones básicas para determinar las causas de la rotación de personal. En la entrevista de retiro, las informaciones conocidas se refieren a los aspectos que están bajo control de los empleados o son claramente percibidos por ellos.

Los datos obtenidos en las entrevistas de retiro pueden tabularse por sección/departamento/división/cargo, para lograr una mejor ubicación de los problemas existentes.

Las informaciones obtenidas a través de las entrevistas de retiro y de otras fuentes permiten hacer un análisis situacional de la organización y de su ambiente

y, por consiguiente, una evaluación de los efectos de la política de recursos humanos desarrollada por la organización, determinando los cambios necesarios, con el propósito de impulsar nuevas estrategias que permitan remediar sus efectos sobre la rotación de personal.

2.4. Causas de Rotación de Personal

Como ocurre con los sistemas, la organización tiene uno o varios objetivos por alcanzar. El sistema es eficaz en la medida en que alcanza esos objetivos con un mínimo de recursos, esfuerzos y tiempo. Uno de los principales problemas presentes en la administración de un sistema es medir y evaluar exactamente su funcionamiento a través de resultados y de la adecuada utilización de sus recursos.

La *rotación de personal* no es una causa sino un efecto, consecuencia de ciertos fenómenos localizados en el interior o el exterior de la organización que condicionan la actitud y el comportamiento del personal.

Como *fenómenos externos* pueden citarse la situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado, la situación económica, las oportunidades de empleo en el mercado de trabajo, etc.

Entre los *fenómenos internos* que ocurren en la organización, pueden mencionarse:

- La política salarial de la organización.
- El tipo de supervisión ejercido sobre el personal.
- Las oportunidades de crecimiento profesional localizados dentro de la organización.
- El tipo de relaciones humanas desarrolladas dentro de la organización.
- Las condiciones físicas ambientales de trabajo ofrecidas por la organización.
- La moral del personal de la organización.
- La cultura organizacional desarrollada dentro de la organización.
- Las políticas de reclutamiento y selección de recursos humanos.

- Los criterios y programas de entrenamiento de recursos humanos.
- Las políticas disciplinarias desarrolladas por la organización.
- Los criterios de evaluación del desempeño.
- Los grados de flexibilidad de las políticas desarrolladas por la organización.

Las causas de rotación se dividen en forzosas y voluntarias (Reyes, 2001):

Las causas de rotación forzosa son:

- Muerte. Es obvio que al morir un trabajador, normalmente hay que sustituirlo por otro.
- Por jubilación. Las empresas frecuentemente tienen ciertos planes que permiten –o en otros casos obligan a los trabajadores- a salir de la empresa cuando se ha cumplido cierto número de años de trabajo, ordinariamente combinados con cierta edad.
- Por incapacidad permanente. El trabajador que se incapacite para poder trabajar, debe ser sustituido por otro.
- Por enfermedad. Hay ocasiones en las que, aunque no se trate precisamente de la incapacidad, en términos de la ley, ciertas enfermedades crónicas obligan al trabajador a dejar su puesto.

Entre las causas que de algún modo *dependen* del trabajador, están:

- Por renuncia del trabajador. Esta es quizá la causa que mejor puede controlarse y, por ello, deben investigarse, a través de la entrevista de salida, para determinar las verdaderas causas de la renuncia.

Entre las cuales pueden estar las siguientes:

- a) Búsqueda de mejores salarios;
 - b) Trato inadecuado por parte de algún jefe;
 - c) Ausencia de todo progreso o ascenso en un tiempo considerable;
 - d) Tipo de trabajo no satisfactorio para el obrero o empleado;
 - e) Condiciones de trabajo inadecuadas, entre ellos: la lejanía de su hogar.
- Por despido. Cuando exista una razón que justifique la rescisión del

contrato de un trabajador, o que la empresa considere indispensable prescindir de él, aunque tenga que sustituirlo.

- Por mala selección y acomodamiento. Cuando la selección de personal se ha hecho inadecuadamente, se darán en su trabajo razones de descontento para él y para la empresa, que llevarán a la rotación.
- Por razones personales o familiares. Muchas veces no puede señalarse una causa propiamente de descontento del trabajador con su puesto, sino que su salida se debe a problemas tales como cambio de domicilio.
- Por inestabilidad natural. Existe trabajadores, que, por razones sociológicas, psicológicas o de educación, en muchas ocasiones no adquieren estabilidad en una empresa, sino que constantemente están necesitando cambiar de una a otra. Esto debe vigilarse en la selección de personal, pues, por lo dicho anteriormente, causaran gastos innecesarios a la empresa.

La información correspondiente a estos fenómenos internos y externos se obtienen mediante *entrevistas de retiro* efectuadas con las personas que se desvinculan, para diagnosticar las fallas y corregir las causas que están provocando el éxodo de personal.

2.5. Costos de Rotación de Personal

Si el sistema es eficaz en alcanzar los objetivos para los cuales fue construido, es importante saber cómo se utilizan los recursos disponibles para alcanzarlos, es decir, conocer la eficiencia en la aplicación de dichos recursos. El sistema que economiza sus recursos sin sacrificar los resultados y objetivos alcanzados, tiene mayores posibilidades de ganar continuidad y permanencia.

Desde luego, uno de los muchos objetivos de todo sistema es su autodefensa y su permanencia.

El costo de rotación de personal involucra costos **primarios, secundarios** y

terciarios.

Costos Primarios de Rotación de Personal: son los costos relacionados directamente con el retiro de cada empleado y su reemplazo por otro. Incluye:

1. *Costos de Reclutamiento y Selección:*

- Gastos de emisión y de procesamiento de solicitud del empleado;
- Gastos de mantenimiento del órgano de reclutamiento y selección (salarios del personal de reclutamiento y selección, obligaciones sociales, horas extras, material de oficina, arrendamientos, pagos, etc.);
- Gastos de publicación en anuncios de periódicos, hojas de reclutamiento, honorarios de empresas de reclutamiento, material de reclutamiento, formularios, etc.;
- Gastos en pruebas de selección y evaluación de candidatos;
- Gastos de mantenimiento de la dependencia de servicios médicos (salario del personal de enfermería, encargos, horas extras, etc.), promediados por el número de candidatos sometidos a exámenes médicos de selección.

2. *Costo de Registro y Documentación:*

- Gastos de mantenimiento de la dependencia de registro y documentación del personal (salarios, encargos, horas extras, material de oficina, arrendamientos, pagos, etc.);
- Gastos en formularios, documentación, anotaciones, registros, procesamiento de datos, apertura de cuenta bancaria, etc.

3. *Costo de Ingreso:*

- Gastos de la sección de entrenamiento, divididos por el número de empleados sometidos al programa de integración.
- Costo del tiempo del supervisor del órgano solicitante aplicado en la ambientación de los empleados recién admitidos en su sección.

4. *Costo de Desvinculación:*

- Gastos del órgano de registro y documentación relativos al proceso de desvinculación del empleado (anotaciones, registros,

comparecimientos ante La Secretaria de Conciliación y Arbitraje, sindicatos, gremios, etc.), divididos por el número de empleados desvinculados;

- Costo de la entrevista de desvinculación (tiempo del entrevistador utilizado en entrevistas de desvinculación, costo de formularios, costo de la elaboración de los informes correspondientes, etc.);
- Costo de las indemnizaciones por el tiempo anterior de acuerdo a lo que estipula la LFT.
- Costo del anticipo de pagos relacionados con días festivos, prima vacacional ó dominical, vacaciones, etc.

Costos Secundarios de la Rotación de Personal: Cobijan aspectos difíciles de evaluar en forma numérica y otros relativamente intangibles, en su mayor parte de carácter cualitativo. Están relacionados de manera directa con el retiro y el consiguiente reemplazo del trabajador, y se refieren a los efectos colaterales e inmediatos de la rotación. Incluye:

1. *Reflejos en la Producción:*

- Pérdida de la producción causada por el vacío dejado por el empleado desvinculado, mientras no sea reemplazado;
- Producción generalmente inferior - por lo menos durante el periodo de ambientación - del nuevo empleado que ha ocupado el cargo
- Inseguridad inicial del nuevo empleado y su interferencia en el trabajo de los compañeros.

2. *Reflejos en la Actitud del Personal:*

- Imagen, actitudes y predisposiciones que el empleado que esta retirándose transmite a sus compañeros;
- Imagen, actitudes y predisposiciones que el empleado que está iniciando transmite a sus compañeros;
- Influencia de los dos aspectos mencionados anteriormente sobre la moral y la actitud del supervisor
- Influencia de los aspectos mencionados anteriormente sobre la actitud de los clientes.

3. *Costo Extra-Laboral:*

- Gastos del personal extra y horas extras necesarias para cubrir, el vacío existente o para cubrir la deficiencia inicial del nuevo empleado;
- Tiempo adicional de producción causada por la deficiencia inicial, del nuevo empleado;
- Tiempo adicional del supervisor que se emplea en la, integración y en el entrenamiento del nuevo empleado.

4. *Costo Extra- Operacional:*

- Costo adicional de energía eléctrica, debido al índice reducido de producción del nuevo empleado;
- Aumento de errores, desperdicios y problemas del control de calidad provocados por la inexperiencia del nuevo empleado.
- Costo adicional de lubricación y combustible, debido al bajo índice de producción del nuevo empleado;
- Costo adicional de servicios de mantenimiento, utilidades, planeación y control de la producción, etc., que se vuelvan mas elevados ante el bajo índice de producción del nuevo trabajador;
- Aumento de accidentes, debido a una intensidad mayor en el periodo de ambientación inicial de los recién admitidos.

Costos Terciarios de la Rotación de Personal: Están relacionados con los efectos colaterales mediatos de la rotación, que se manifiestan a mediano ya largo plazos. Mientras los costos primarios son cuantificables, y los costos secundarios son cualitativos, los costos terciarios son solo estimables. Incluyen:

1. *Costo Extra- Inversión:*

- Aumento proporcional de las tasas de seguros, depreciación del equipo, mantenimiento y reparaciones en relación con el volumen de producción, reducido en razón de los cargos existentes o a los recién admitidos que están en periodo de ambientación y de entrenamiento;
- Aumento del volumen de salarios pagados a los nuevos empleados y, consecuentemente, de reajustes de todos los demás empleados,

cuando la situación del mercado de trabajo es de oferta, lo que intensifica la competencia y lleva la oferta de salarios iniciales al mercado de recursos humanos.

2. Pérdidas en los negocios

- Reflejos en la imagen y en los negocios de la empresa, ocasionados por la calidad de los productos o servicios ejecutados por empleados inexpertos en periodo de ambientación.

Desde luego, los cálculos de los *costos primarios y secundarios* de la *rotación de personal* podrán tener mayor o menor influencia, según el nivel de intereses de la organización. Más que el simple resultado numérico y cuantitativo de esos datos, lo que en realidad importa es la concientización, por parte de los dirigentes de las organizaciones, acerca de los reflejos profundos que la *rotación* elevada de recursos humanos puede causar no solo a la organización, sino también a la comunidad y al propio individuo.

La *rotación de personal* al ser acelerada, se convierte en un factor de perturbación. Sobre todo cuando es forzada por las empresas con el fin de obtener falsas ventajas a corto plazo; lo cierto es que a mediano y a largo plazo la rotación causa grandes perjuicios a la organización, al mercado y a la economía como un todo y, en su mayor parte, al trabajador, considerado individual o socialmente con relación a su familia.

2.6. Ventajas y Desventajas de la Rotación de Personal

La rotación de personal comprende una gran variedad de ventajas, pero también sostiene sobre sí misma, la posibilidad de que haya desventajas, porque toda rotación de personal requiere el tener que sumir ajustes.

Veamos algunas Ventajas:

- La empresa cuenta siempre con personal más joven, lo cual, sobre todo tratándose del que está en contacto con el público – principalmente- cuando se trata de personal femenino, puede ser una razón importante para aceptar una rotación mayor que la normal.

- El personal nuevo devengara salarios menores que el personal que tiene gran antigüedad.
- Por otra parte, se tendrá personal cuyos derechos de antigüedad serán menores que los casos de retiro.
- Permite que cada Personal que labora en la empresa, descubra su potencial, habilidades y destrezas que no había desarrollado hasta entonces.
- Permite que en cada equipo de trabajo pueda interactuar con nuevos miembros periódicamente.
- Permite que cada persona nueva aporte novedades al grupo a través de sus habilidades, talentos, ideas, etc.
- Permite que los antiguos miembros de cada equipo de trabajo pueda no solamente desarrollar sus conocimientos, sino además aprender a transmitirlo tanto teórica como en lo práctico, a cada nuevo integrante de su equipo.
- Permite que cada persona que tiene que desarrollar a alguien que es novato en su área pueda descubrir en sí mismo, el Líder que lleva dentro.
- Permite que cada Líder de grupo pueda ver a mayor escala cómo es el desenvolvimiento de cada empleado en su área, y en la empresa en general, cuando ésta le permite trabajar en otra área en la cual no ha laborado antes.
- Permite que las personas no se apoderen del cargo, o, hablando irónicamente, "Que cada cargo no se apodere de las personas".
- Permite que todos los miembros de cada equipo tengan igualdad de oportunidades para poder rendir en diferentes áreas, conocer nuevas habilidades, y adquirir nuevos conocimientos.

Veamos las Desventajas o dificultades que puede generar la rotación de personal:

- Hay personas que no se sienten preparadas para asumir nuevas funciones.

- Hay personas que no se sienten bien cuando son sus compañeros los que son cambiados de su grupo, porque se siente que ha de perder a sus amigos.
- Hay personas que no disfrutan el hecho de que otras personas sean promovidos.
- Hay personas que les cuesta adaptarse a nuevos miembros en el grupo.
- Hay personas que les cuesta seguir las órdenes de nuevos líderes.
- Hay personas que les cuesta adaptarse a un cargo que les exige liderizar a un grupo, si ellos nunca antes han tenido ese tipo de exigencias.
- Hay personas que les cuesta socializar, y cuando les ha costado integrarse a un grupos, luego de lograrlo, les cuesta tener que dejarlo para comenzar en uno nuevo.
- Hay personas que conocen muy bien su trabajo, pero no saben cómo ayudar a otros y prepáralos en el oficio.
- Hay personas que no se dejan ayudar ni enseñar, y quieren llegar a un grupo, pero que todos se adapten a él, en vez de adaptarse él mismo a este nuevo grupo.
- Hay personas que creen que saben enseñar a los nuevos miembros, pero en realidad los confunden porque no saben darle las herramientas que necesitan realmente.
- Hay personas que saben trabajar individualmente, pero no saben trabajar en equipo.
- Hay personas que cuando trabajan en grupo son muy buenos, pero cuando les toca liderizarlos, terminan rompiendo relaciones, y nadie los quiere como líderes.

Lo importante no es tener alta ni baja rotación, sino que esta no puede valuarse, mientras no se determine cuál debe ser la rotación normal y conveniente. Y esto no debe hacerse, de ordinario, solo para el conjunto o puesto.

2.7. Ausentismo

Como se menciono anteriormente uno de los factores que influyen directamente en la planeación de personal es el ausentismo. Este tema está muy ligado a lo que es la rotación de personal, a continuación lo definiremos y las causas que lo originan.

Tener empleados no siempre significa que están trabajando en todos los momentos del horario de labores. Las ausencias de los empleados provocan ciertas distorsiones del volumen y la disponibilidad de la fuerza laboral. Ausencias son faltas o retrasos en el trabajo; el ausentismo es su principal consecuencia.

Ausentismo es la frecuencia o la duración del tiempo de trabajo perdido cuando los empleados no se presentan al trabajo. El ausentismo constituye el tiempo que dura la ausencia de los empleados, sea por falta, retraso o algún otro motivo (Chiavenato, 2002).

Ausentismo es cuando el personal deja de asistir a sus labores, que ocasiona graves consecuencias en el flujo del trabajo (Arias y Heredia, 2004).

Las causas del ausentismo son:

- La lejanía de la empresa, y el hecho de contar con sistemas de transporte inadecuados o insuficientes.
- Las enfermedades, sobre todo de tipo crónico que constantemente están ocasionando la necesidad de los empleados para faltar o llegar tarde.
- La lenidad por parte de la empresa, al tolerar estas faltas de asistencia o de puntualidad, sin sanción directa o indirecta.
- La actitud de descontento frente a la empresa, que se materializa en una especie de protesta en esas inasistencias o retrasos.
- El desacoplamiento de un trabajador en su puesto, que le hace dejar de asistir a él con el menor pretexto.

2.8. Rotación de Puestos

Diferente a la rotación, pero íntimamente relacionada con ella, es la movilidad interna del personal.

Rotación de puestos es el número de trabajadores que cambian de puesto –sin salir de la empresa–, en relación con el número total de los que forman un sector, departamento, sección o puesto (Reyes, 2001).

Rotación de puestos significa transferir a quienes se capacitan sobre la gerencia de un departamento a otro, para ampliar su comprensión de todas las partes del negocio (Dessler y Varela, 2004).

La técnica de rotación de puestos permite al empleado cambiar de un puesto a otro. Esta rotación rompe la monotonía de diversas labores especializadas y posibilita el uso de diversas aéreas del conocimiento y la experiencia del operario, o incluso de distintas habilidades físicas. La organización se beneficia de esta rotación porque los trabajadores se hacen competentes en distintos puestos y no solo en uno. Ser capaz de realizar una serie de labores mejora la autoimagen del trabajador, coadyuda al crecimiento personal y en general consigue que el trabajador sea más valioso para la organización.

Dentro de la rotación de puestos se dan los siguientes tipos:

1. Ascensos. Es el cambio de un trabajador a puestos de mayor importancia y salario, siempre que este cambio de algún modo le sea debido y, por lo tanto, sea para la empresa exigible en alguna forma. El ascenso se funda en:

- Antigüedad del trabajador.
- Capacidad del trabajador.
- Una combinación unión de estos dos elementos

El propósito de un ascenso es llenar una vacante que, en general es más valiosa para la organización que la posición actual de quien es promovido.

2. Transferencia. Es el cambio estable a otro puesto que no supone mayor jerarquía ni mayor salario.

Los traslados pueden ser de un puesto a otro, de un departamento a otro, de un turno a otro, o pueden implicar una nueva localización geográfica; y los puede iniciar la organización o el empleado con la aprobación de la empresa.

Los propósitos de los traslados son:

- Mover a empleados a posiciones con mayor prioridad, en

en términos de objetivos organizacionales.

- Llenar vacantes en departamentos con empleados de departamentos que tienen demasiado personal.
 - Colocar a empleados en puestos más apropiados para sus intereses o capacidades
3. Promociones. Es el cambio de un trabajador o empleado a un puesto de confianza que, por lo tanto, no puede exigirse, al menos con base en elementos objetivos. Lo anterior no significa que convenga hacer la promoción de un trabajador a base de meras preferencias personales del jefe, aun bajo el supuesto de que, por tratarse de puestos de confianza, sea libre de escoger, con fundamento en las razones que la implican.
 4. Descensos. Consisten en el paso de puestos de mayor importancia y salario, a otros que suponen características inferiores en estos dos elementos. Estos descensos se dan por:
 - Cuando un trabajador promovido a empleado de confianza, pierde ésta, caso en el que la ley expresamente señala, debe volver al puesto sindicalizado que ocupa.
 - Cuando existe un reajuste en la empresa, de tal manera que, por convenio o decisión en el conflicto de orden económico, algunos trabajadores pueden pasar a puestos inferiores
 5. Reajuste de personal. Un ajuste generalmente involucra a muchos empleados, y consiste en recortar los recursos totales del personal en una organización.

Las suspensiones implican una separación temporal pero por tiempo indefinido del trabajo. El empleado ajustado no es realmente despedido y aun se le considera como empleado enlistado, aunque si no regresa cuando lo vuelven a llamar, se le separa definitivamente de las listas de empleados, lo mismo ocurrirá si la empresa no tiene intenciones de volver a llamarlo o si después de cierto tiempo encuentra que no podrá incluirlo en la recontractación, en cuyo caso debe notificarse su separación permanente.

3. CASO PRÁCTICO

3.1. Introduccion

El caso práctico lo realizaremos en una empresa de servicios, **Ampersand**, la cual ofrece los servicios del call center por medio de KONEXO Contac+Solution Center.

KONEXO es una empresa de Grupo Posadas, creada para ser la central de reservaciones de la cadena hotelera. Al inicio de sus operaciones solo se le daba servicios a propios, pero con el paso del tiempo sus servicios se ofrecen a clientes externos.

KONEXO ofrece los servicios de *Call Center* a:



Figura 1. Clientes propios.



Figura 2. Clientes externos.

KONEXO tiene una plantilla de 1300 trabajadores (Agentes Telefónicos), esta plantilla no contempla al área administrativa. Estos trabajadores están distribuidos en dos centros de trabajo, uno está en Cd. Tres Marías y el segundo en el Boulevard García de León.

La organización de KONEXO está conformada por varios departamentos como lo son Recursos Humanos. Este departamento brinda el personal a cada una de las áreas, excepto MVZ (Dish), se encarga del reglamento interno, diseña técnicas de integración, genera el pago de nomina, etc. La nomina se encuentra por medio de RH Net para todos los Agentes Telefónicos, solo el área administrativa esta por nomina posadas.

3.2. Ampersand

Ampersand es un área creada por Posadas con el propósito de administrar *los programas de lealtad* tanto de la cadena como de clientes externos. Sus oficinas centrales se encuentran en la Cd. de México, brindando el servicio de Call Center, por medio de KONEXO, a sus clientes.

Los programas de lealtad de Grupo Posadas que son administrados por Ampersand son Apreciare Club, Fiesta Rewards y Motiva.

Los programas de lealtad externos que son administrados por Ampersand son Programa de Lealtad Banorte, HSBC y Vida Bancomer.

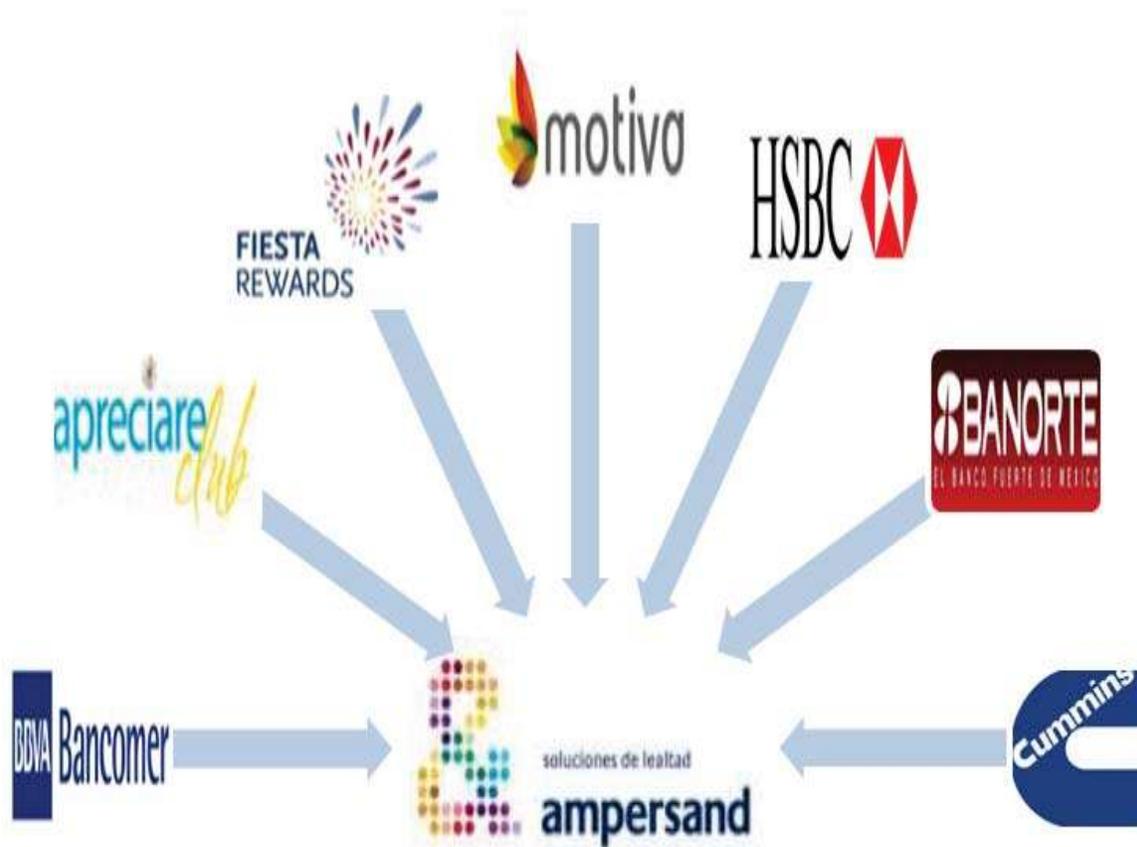
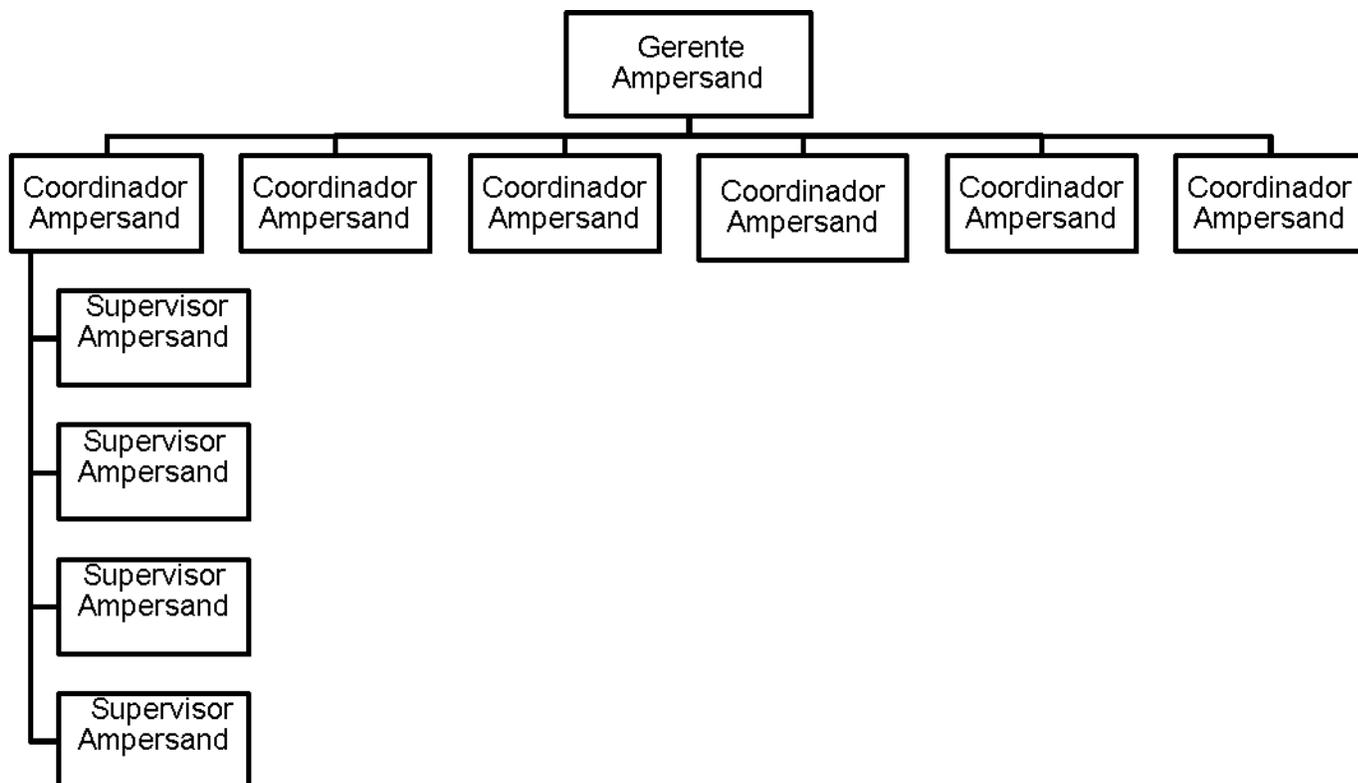


Figura 3. Clientes de Ampersand.

Ampersand es el área base en la cual se ingresa por primera vez a KONEXO, es la segunda área más grande, después de MVZ (Dish), teniendo un total de 257 ejecutivos al mes de abril del presente año.

Como se menciona, Ampersand es una área base, como tal existe un mayor número de rotación de personal desde el momento que se les imparte la capacitación hasta el momento en que ya están en operación.

3.3. Organigrama Ampersand



El organigrama de Ampersand está conformado por la Gerente quien delega autoridad a los coordinadores, y estos a los supervisores.

Los supervisores a su vez delegan autoridad a los ejecutivos (agentes telefónicos).

3.4. Distribucion de Personal por Programa de Lealtad (Cliente)

Tabla 1 Distribución de personal Ampersand

Cliente	No de Ejecutivos (Agentes)
<i>Fiesta Rewards</i>	104
<i>HSBC</i>	89
<i>Recompensa Total Banorte</i>	50
<i>Motiva</i>	5
<i>Apreciare</i>	5
<i>Vida Bancomer</i>	2
<i>Cummins</i>	2
Total de agentes al final del mes de Abril	257

Como podemos observar Fiesta Rewards es el cliente con mayor número de ejecutivos, con 104 agentes, esto debido al convenio que existe con Santander Serfin. Se pretende que para diciembre del presente año se cuente con 250 agentes solo en Fiesta Rewards.

Programas como Cummins son de los que tienen menos ejecutivos ya que a la mayoría de sus clientes se les da servicio por correo electrónico.

En Ampersand los programas de lealtad están dirigidos de la siguiente manera:

- Fiesta Rewards, Vida Bancomer y Cummins cuentan con dos coordinadores y dos supervisores.
- HSBC, cuenta con dos coordinadores y dos supervisores.
- Recompensa Total Banorte cuenta con un coordinador.
- Motiva ypreciare cuentan con un coordinador.

A pesar de que cada programa tiene sus coordinadores y supervisores, todos ellos deben de dominar información de cada programa, esto con el fin de

poder dar solución a contingencias.

Los programas de lealtad manejan un horario de atención de 8:00am–20:00pm de lunes a viernes, sábados de 8:00am-16:00pm, y días festivos de 9:00am-18:00pm.

Las jornadas de trabajo son de 8,6 ó 4 horas. Estas jornadas dependen de la disponibilidad de horario de cada ejecutivo y de las necesidades de operación de cada programa.

La remuneración económica que reciben los ejecutivos en base a su jornada es la siguiente:

- 8 horas: \$2200.00
- 6 horas: \$1600.00
- 4 horas: \$1100.00

Estos pagos son netos e incluyen: 10% en vales de despensa, 10% en premio de asistencia, 10% en premio de puntualidad. Estos pagos se hacen quincenalmente.

3.5. Calculo del Índice de Rotación de Personal en Ampersand

A continuación vamos a analizar el índice de rotación en Ampersand, en uno de los periodos en los cuales se tuvo una rotación considerable.

Este periodo es del mes de agosto 2010 al mes de abril del presente año. Lo analizaremos hasta el mes de abril, ya que a partir de este mes el personal ha estado más estable.

En el mes de agosto 2010 se termina el convenio de Fiesta Rewards con Scotiabank e inicia el nuevo convenio con Santander, lo cual genera una incertidumbre en los socios del programa ya que no sabían qué pasaría con sus datos personales y los puntos que estos habían acumulado. Toda esta incertidumbre genera un flujo de llamadas considerable.

Otro de los cambios que se dieron en este mes fue que el corporativo del banco HSBC decide que Ampersand maneje en su totalidad su programa de servicio a clientes, ya que únicamente Ampersand manejaba el programa de Millas HSBC.

Otro factor de vital importancia que tiene que ver con la rotación de personal en Ampersand es el cambio de plataforma (tecnología), lo cual genera un descontrol de las operaciones.

Con estos cambios que se dan en el mes de agosto implica una carga de trabajo considerable para toda la fuerza laboral de Ampersand.

En los meses siguientes se tuvo una rotación de personal considerable, a continuación analizaremos el índice de rotación

Tabla 2 Rotación de Personal.

Cliente	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril
<i>Fiesta Rewards</i>	66	64	76	89	83	100	111	101	104
<i>HSBC</i>	27	26	34	53	48	68	86	83	89
<i>Recompensa Total Banorte</i>	52	51	51	49	48	46	51	50	50
<i>Motiva</i>	4	4	4	5	5	5	5	5	5
<i>Apreciare</i>	3	3	3	5	5	5	5	5	5
<i>Vida Bancomer</i>	2	2	2	2	2	2	2	2	2
<i>Cummins</i>	1	1	1	2	2	2	2	2	2
Admisiones	0	0	18	40	0	50	40	0	14
Admisiones por transferencias de otros deptos.	0	0	6	0	0	0	0	0	0
Renuncias	0	2	4	4	9	8	6	4	3
Despidos	0	1	0	1	3	5	3	4	2
Transferencia de personal hacia otros deptos.	0	1	0	4	0	2	6	6	0
Total agentes al final del mes	156	151	171	205	193	228	262	248	257

En la Tabla 2 podemos observar los movimientos de personal que se generaron en el periodo de tiempo considerado. En el mes de octubre se transfieren seis agentes del área de Posadas a Ampersand, posteriormente son

regresados en el mes de marzo. Estas fueron las únicas transferencias que se hicieron en forma externa, todas las demás fue internamente.

En base a esta información podemos calcular el índice de rotación de personal, para ello este periodo lo dividiremos en tres trimestres.

El **primer trimestre** es del mes de agosto, septiembre y octubre:

1. Para efectos de planeación:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{EM}$$

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\frac{18 + 7}{2} \times 100}{163.5}$$

$$\text{Índice de rotación de personal} = 7.65$$

Esto significa que Ampersand solo conto con el 92% de su fuerza de trabajo durante este periodo de tiempo.

2. Pérdidas de personal y sus causas:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{D \times 100}{EM}$$

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{7 \times 100}{163.5}$$

$$\text{Índice de rotación de personal} = 4.29$$

El 4% de la fuerza laboral de Ampersand se desvinculo durante este periodo de tiempo, lo que son sus causas lo presentaremos más adelante.

3. Pérdidas de personal y sus motivos:

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

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{6 \times 100}{(156 + 151 + 171) / 3}$$

$$\text{Índice de rotación de personal} = 3.77$$

El 4% de la fuerza laboral de Ampersand decidió renunciar durante este periodo de tiempo, lo que son sus motivos lo presentaremos más adelante.

4. Evaluación de la rotación por departamentos:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\frac{A + D}{2} + R + T}{EM} \times 100$$

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\frac{18 + 7}{2} + 6 + 1}{163.5} \times 100$$

$$\text{Índice de rotación de personal} = 11.92$$

Este 12% indica la rotación de personal por departamentos que se da dentro de Ampersand.

El **segundo trimestre** es del mes de noviembre, diciembre y enero:

1. Para efectos de planeación:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{EM}$$

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\frac{90 + 30}{2} \times 100}{216.5}$$

$$\text{Índice de rotación de personal} = 27.72$$

Esto significa que Ampersand solo conto con el 72% de su fuerza de trabajo durante este periodo de tiempo.

2. Pérdidas de personal y sus causas:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{D \times 100}{EM}$$

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{30 \times 100}{216.5}$$

$$\text{Índice de rotación de personal} = 13.85$$

El 14% de la fuerza laboral de Ampersand se desvinculo durante este periodo de tiempo, lo que son sus causas lo presentaremos más adelante.

3. Pérdidas de personal y sus motivos:

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

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{21 \times 100}{(205 + 193 + 228) / 3}$$

$$\text{Índice de rotación de personal} = 10.06$$

El 11% de la fuerza laboral de Ampersand decidió renunciar durante este periodo de tiempo, lo que son sus motivos lo presentaremos más adelante

4. Evaluación de la rotación por departamentos:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\frac{A + D}{2} + R + T}{EM} \times 100$$

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\frac{90 + 30}{2} + 0 + 6}{216.5} \times 100$$

$$\text{Índice de rotación de personal} = 30.48$$

Este 31% indica la rotación de personal por departamentos que se da dentro de Ampersand.

El **tercer trimestre** es del mes de febrero, marzo y abril:

1. Para efectos de planeación:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{EM}$$

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\frac{54 + 26}{2} \times 100}{259.5}$$

$$\text{Índice de rotación de personal} = 15.41$$

Esto significa que Ampersand solo conto con el 84% de su fuerza de trabajo durante este periodo de tiempo

2. Pérdidas de personal y sus causas:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{D \times 100}{EM}$$

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{26 \times 100}{259.5}$$

$$\text{Índice de rotación de personal} = 10.01$$

El 11% de la fuerza laboral de Ampersand se desvinculo durante este periodo de tiempo, lo que son sus causas lo presentaremos más adelante.

3. Pérdidas de personal y sus motivos:

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

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{13 \times 100}{(262 + 248 + 257) / 3}$$

$$\text{Índice de rotación de personal} = 5.08$$

El 5% de la fuerza laboral de Ampersand decidió renunciar durante este periodo de tiempo, lo que son sus motivos lo presentaremos más adelante

4. Evaluación de la rotación por departamentos:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\frac{A + D}{2} + R + T}{EM} \times 100$$

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\frac{54 + 22}{2} + 0 + 12}{259.5} \times 100$$

$$\text{Índice de rotación de personal} = 19.26$$

Este 19% indica la rotación de personal por departamentos que se da dentro de Ampersand.

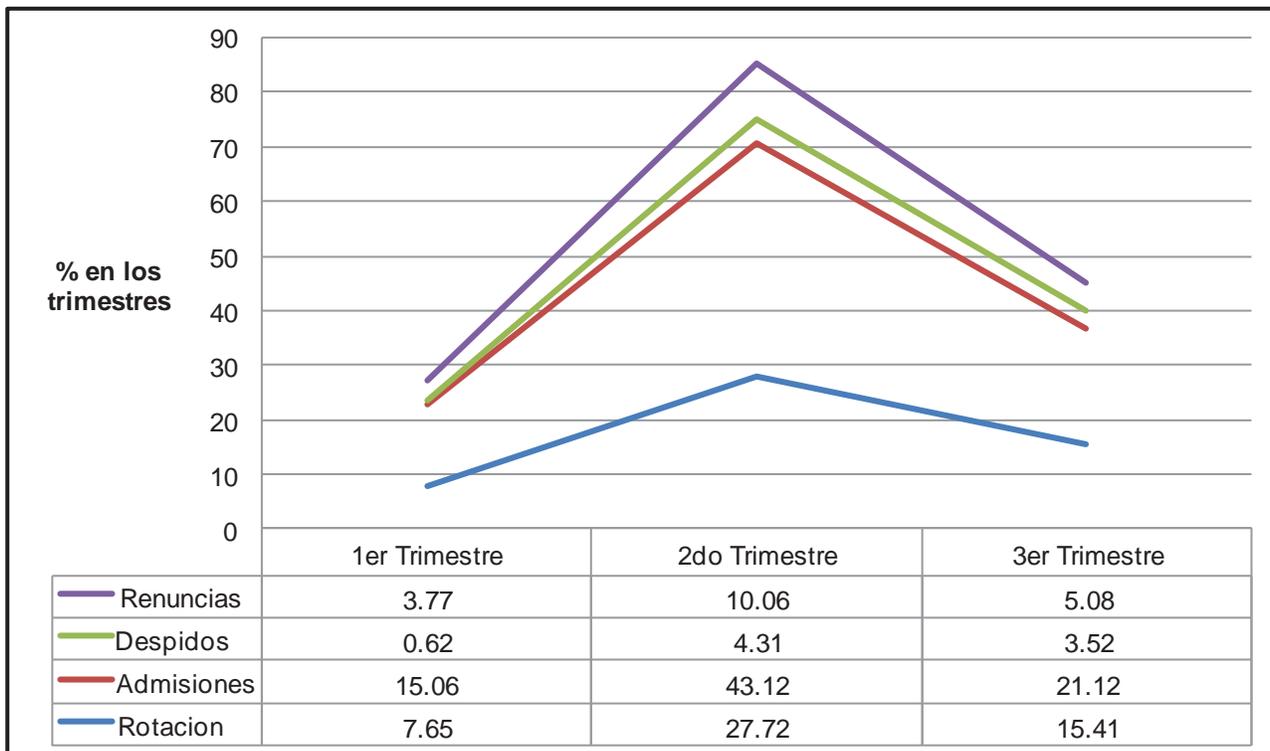
Con los datos obtenidos podemos graficar para observar cómo se comporta la rotación de personal en Ampersand.

Los datos que utilizaremos son:

- Rotación de personal, obtenida del paso1 de cada trimestre.
- Renuncias, estas las obtuvimos del paso 3 de cada trimestre.

- Admisiones, estas se obtienen utilizando lo que es el paso 3, solo sustituyendo las Admisiones por las Renuncias.
- Despidos, al igual que el paso 3, sustituyendo los Despidos por las Renuncias.

Tabla 3 Grafica de la rotación, despidos, admisiones y renuncias.



Como podemos observar en el 2do Trimestre es cuando se presenta una mayor rotación de personal, que es cuando se presenta el cambio de plataforma (tecnología) para los programas de Ampersand.

En este periodo de tiempo la mayoría de las renuncias se deben a la carga de trabajo.

Lo que es el 3er Trimestre inicia un declive de la rotación debido a que en gran medida se busca solución a los problemas que originan este flujo de personal.

Lo que son las causas de rotación de personal, cómo se obtienen y qué solución se les dio para disminuir ello enseguida las abordaremos.

3.6. Causas de Rotación de Personal en Ampersand

Como se menciona anteriormente *las causas de rotación* se obtienen por lo general a través de *la entrevista de retiro ó de salida*. Este tipo de entrevista no la aplica RH Net, ya sea cuando el agente renuncia o se le despide.

Cuando el agente renuncia solo se presenta en las oficinas de RH Net y se los hace saber. En ocasiones el agente no avisa al supervisor de su renuncia y se ignora cuál fue el motivo que lo llevo a tomar esa decisión.

Sin embargo existen agentes que avisan al supervisor ó al coordinador sobre su de decisión de renunciar. Cuando pasa ello es posible saber cuáles son los motivos de esta renuncia. Los motivos eran:

- Habían encontrado un mejor trabajo y le pagarían más.
- No se sentían identificados en el área, se sentían excluidos por los compañeros de trabajo.
- No les gustaba el trabajo, se les hacía muy monótono.
- Habían tenido problemas con alguno de los supervisores ó coordinador.
- Que no existía un crecimiento profesional de acuerdo a sus meritos sino se hacía en base a favoritismos.
- Que el centro de trabajo estaba muy retirado y se les complicaba para transportarse.
- No se sentía motivado en su trabajo, que todo era “dame” pero que la empresa nunca “daba” un aumento de salario o por lo menos reconocimiento de que se estaba haciendo bien el trabajo.
- Que no existiera un plan de incentivos para ellos.
- Que ya tenían mucho tiempo en ese puesto, simplemente estaban muy enfados de siempre lo mismo.
- Que ellos no habían estudiado para contestar llamadas.

Estos son en grandes rasgos los motivos que originaran que un agente renunciara.

Ahora cuando un agente es despedido, recibe un aviso por parte del supervisor ó coordinador, de que debe presentarse en las oficinas de RH Net donde le notifican de su despedido haciéndole saber cuáles son los motivos de esta separación.

Otras formas de saber cuáles eran los motivos que generaron la rotación de personal, fueron las *reuniones grupales* y *reuniones individuales*. Estas reuniones se hacían semanalmente, por lo general el fin de semana las grupales y dentro de la semana las individuales.

En las *reuniones grupales* siempre estaba el supervisor y en ocasiones algún coordinador. Al inicio de las reuniones se trataban temas generales de la operación, existía una retroalimentación de los procedimientos en los cuales incurrían los agentes en cometer errores. Después de ello se les hacían preguntas como:

- ¿Cómo se sienten en el área?
- ¿Existe algo que quieran comentarnos?
- ¿Qué creen ustedes que debemos hacer nosotros como supervisores para mejorar el área?

La información obtenida era bastante, entre la cual están los siguientes puntos:

- Que los supervisores fueran más flexibles y amables al momento de pedir un permiso.
- Aumento de salario.
- Aumento de la jornada de trabajo.
- Quejas sobre la lejanía del centro de trabajo.
- Quejas sobre la nomina.
- Quejas sobre el transporte.
- Que se pidiera a Ampersand incentivos.
- Que cuando existiera alguna promoción, esta se hiciera llegar

primero a ellos como agentes ya que siempre las promociones se hacían llegar a los socios y cuando estos hablaban para solicitarla provocaba una molestia por parte de los socios al notar que los agentes no tenían conocimiento de la promoción.

- Que cuando se desconectara a un agente para hacer algún trabajo administrativo se basara en la antigüedad y no en favoritismos.
- Que los cambios de horario se hagan en base a la antigüedad.
- Apoyo para el cambio de área.

En las *reuniones individuales* únicamente estaba el supervisor y el agente, esta servía en gran medida para conocer más al agente. Se le daba una retroalimentación de los errores en caso de que haya incurrido en ellos. En este tipo de reunión los agentes se atrevían a decir abiertamente como se sentían en su puesto de trabajo, que los molestaba, etc.

En estas reuniones se lograron detectar además de los anteriores, aspectos como:

- No saber usar la computadora.
- Que el grado de estudios que tenían no era el apropiado para ser agentes telefónicos.
- Cambio de área.
- Que se les pusiera más tiempo en “sombra” (es cuando un agente de nuevo ingreso está escuchando y observando lo que hace un agente antiguo), ya que argumentaban que les daba mucho miedo atender llamadas y no saber que decirles ó dejar a los socios mucho tiempo en espera.

Este tipo de reuniones servían de mucho ya que se permitía detectar problemas y tratar de solucionar la mayoría de ellos.

Con toda esta información se juntaban los supervisores donde intercambiaban los diferentes puntos de vista de los agentes y se ponían de acuerdo en cómo darían solución a estos aspectos que originaban que el personal se fuera de la empresa y los que se quedaran hacerlos que se sintieran bien con su trabajo.

Otros puntos que se detectaron y que si se corregían desde el principio, se podría evitar una rotación de personal:

- *El reclutamiento y selección de personal.*
- *La Capacitación.*

Lo que es el reclutamiento y selección de personal estaba a cargo totalmente del departamento de recursos humanos, los agentes de nuevo ingreso no conocían a los supervisores ni coordinadores hasta el momento en el cual llegaban a operación.

Se solicitó a través de la gerencia de Ampersand que los supervisores ó coordinadores intervinieran en la selección de personal. Esto se aprobó por parte del área de recursos humanos, con esto se buscaba el personal idóneo para el puesto de trabajo de acuerdo a la experiencia de cada uno de los jefes inmediatos.

Otra solicitud que se abordó fue que los supervisores ó coordinadores intervinieran en la capacitación.

En base a ello se logró disminuir en gran medida la rotación de personal, ya que se seleccionaba al personal idóneo y ellos se sentían con más confianza cuando llegaban a operación al manejar la información.

Todo ello lograba una buena productividad del agente, ya que en medida una baja productividad estaba influenciada por la *desmotivación*.

Para motivar a los agentes se implementó: que descansaran los fines de semana aquellos agentes que tuvieran buenos monitoreos (es una llamada en la cual se evalúa el servicio y los procedimientos), buena adherencia (es el tiempo que disponen para sus descansos), cero faltas y cero retardos. Estos descansos se daban de acuerdo a la operación de la semana.

Por parte de la gerencia de Ampersand se les motivaba a los agentes con desayunos en el Fiesta Inn y la entrega de monederos Liverpool. Esto se daba en forma mensual a los mejores agentes de cada programa.

KONEXO recientemente a implantado un programa para motivar al personal y que este siga en la compañía.

Este programa es "*Reconocemos tu esfuerzo*", en la cual reconocen el tiempo que los agentes han permanecido en la compañía y el esfuerzo que ellos le

ponen a su trabajo. Este programa les otorga *KONEXITOS* en base a su antigüedad y desempeño, los cuales se acumulan mes con mes, posteriormente los pueden cambiar por recompensas como: boletos de cine, monederos de Liverpool, mochilas, mp4, etc.

Este programa ha tenido muchas opiniones encontradas, algunos agentes dicen que *“está bien, ya que por lo menos pueden obtener boletos de cine para distraerse un poco”*, algunos otros mencionan que *“no se les hace justo ello, que como es posible que con una plancha se le quiera premiar cuatro años de servicio”*

3.7. Costos de la Rotación de Personal en Ampersand

Como se menciona anteriormente existen varios costos de la rotación de personal, a continuación analizaremos los que se originan de acuerdo a Ampersand, algunos de ellos son datos confidenciales en los cuales no se pudo tener acceso a la información.

Costos primarios de la rotación de personal:

1. *Costos de reclutamiento y selección.* Estos costos están controlados por el departamento de recursos humanos de KONEXO, por cual estos datos son confidenciales.
2. *Costo de registro y documentación.* Estos datos son controlados por RH Net, quien son los encargados de la administración de la nomina de los Agentes Telefónicos.
3. *Costo de ingreso.* En KONEXO existe un área que recibe el nombre de Centro de Desarrollo Integral Konexo (CEDIK). El CEDIK es el encargado de la capacitación de los agentes, aquí el costo que se genera por esta el tiempo de la capacitación, que puede ser dos semana o tres.
4. *Costo de desvinculación.* Estos costos son controlados directamente por RH Net.

Costos secundarios de la rotación de personal:

1. *Reflejos en la producción.* Cuando un agente es desvinculado de la empresa se generan llamadas perdidas o abandono de llamadas ya que

si era un agente con experiencia tenía un dominio de información que agilizaba las llamadas de forma considerable.

Con agentes nuevos de igual forma se generaban abandono de llamadas, esto era por las siguientes razones:

- a) Miedo a contestar llamadas.
- b) No dominio de información.
- c) Desconocimiento de las herramientas de trabajo.

2. *Reflejos en la actitud del personal.* En este punto tenemos muchas opiniones las cuales varían dependiendo del desempeño del agente y cómo haya sido su relación con sus compañeros y con su jefe inmediato. Ya sea cuando el empleado renuncia ó es despedido.

De igual forma es sobre las opiniones que tienen del supervisor las cuales se les comentan a los agentes nuevos.

Cuando los agentes de nuevo ingreso entran en operación los agentes de más experiencia les comentan como son los socios de cada programa y les dan “tips” de cómo decir la información dependiendo de la llamada.

3. *Costo Extra-Laboral.* Cuando existen vacantes en el área y se tiene un flujo de llamadas considerable, lo que se hace es solicitar a los agentes de 4 ó 6 horas que apoyen con horas extras. Estas horas se pagan con dinero, que es a \$15.00 la hora, ó bien en tiempo.

Un agente nuevo por lo general tiende a tardarse demasiado en sus llamadas, lo normal en atender una llamada es de tres a cinco minutos máximo, para lo cual el agente se tarda en una llamada alrededor de cinco a veinte minutos. Esto genera un tiempo adicional de producción.

Con personal nuevo en operación se invierte tiempo por parte del supervisor en dar una retroalimentación de los puntos que le afectan.

4. *Costo extra-operacional.* Durante el periodo de ambientación de los nuevos agentes se generan errores en la operación, estos son algunos:

- a) Cargos a tarjetas de crédito en forma errónea.
- b) Equivocación al momento de reservar el hotel solicitado.

- c) No ingresar direcciones de envío para las recompensas solicitadas.

Costos terciarios de la rotación de personal:

1. Costo Extra-Inversión.

Con la contratación de los nuevos agentes se les maneja el pago de un salario menor a los agentes que ya tienen más tiempo en la empresa. Ejemplo: un agente nuevo de cuatro horas estaría ganando \$1100.00 quincenal y un agente de cuatro horas con mayor antigüedad gana \$1400.00.

Esta diferencia de salarios los agentes nuevos la desconocen hasta el momento en el cual entran en operación.

2. Pérdidas en los negocios:

Con los errores de los nuevos agentes llega a ocasionar graves problemas con los socios de Ampersand, lo cual genera una fuerte llamada de atención hacia el supervisor y el agente. En ocasiones se tiene que dar de baja a los agentes por estas quejas.

Estos errores generan una mala impresión del programa y deciden terminar su relación de cliente.

3.8. Ausentismo en Ampersand

El ausentismo en Ampersand y en general en todo KONEXO es muy común, los agentes tienden a faltar o a llegar tarde al trabajo debido a causas como:

- Lejanía del lugar de trabajo.
- No alcanzaron el transporte y no tienen dinero para pagar un taxi hasta Tres Marías.
- Por enfermedad.
- No tienen con quien dejar a sus hijos.
- No les agrada su trabajo.
- No están contentos en la empresa.

KONEXO estipula en su reglamento interno de trabajo que si un agente acumula tres faltas en un periodo de treinta días es baja automática. A pesar de ello los agentes faltan, obviamente cuidan que estas faltas no se den dentro del tiempo que estipula el reglamento.

Algunos agentes justifican las faltas con comprobantes del seguro social aunque no hayan estado enfermos, esto lo utilizan cuando se les niega un permiso.

Lo que son los retardos de igual forma el reglamento estipula: que el retardo se origina a partir del minuto cinco, cuando acumulan más de tres retardos en un lapso de quince días se les quita el premio de puntualidad, premio que se ve afectado en la nomina. Cuando se generan más de tres retardos en un lapso de veinte días se considera falta.

En Ampersand la única medida para combatir ello es lo de descansar a los agentes en los fines de semana, ya que se toma en cuenta las faltas y retardos

3.9. Rotación de Puestos en Ampersand

Dentro de Ampersand la rotación de puestos se da en forma de Transferencia para llenar las vacantes que existen en todos los programas.

En los programas de Motiva, Apreciare, Cummins y Vida Bancomer las transferencias se basan en los siguientes requisitos:

- Desempeño del agente.
- Que tenga un grado de estudios mínimo de preparatoria ó carrera trunca en administración, contabilidad o turismo.
- Mínimo un año en operación en Ampersand.

Estos requisitos son necesarios ya que como se había mencionado su trabajo es más administrativo ya que la mayoría de su servicio es por correo electrónico. Estos requisitos son establecidos por la gerencia de Ampersand.

Los agentes interesados deben de hacérselo saber a sus supervisores ó coordinadores, posteriormente se validan datos y se les hace una entrevista por parte de la gerente, quien es la que decide quién se queda. Por lo general estas vacantes son cubiertas por personal de Fiesta Rewards debido a que a estos

agentes se les considera con una mayor capacidad debido a la complejidad del programa.

En los programas de HSBC, Banorte y Fiesta Rewards las transferencias se hacen en base al flujo de llamadas y a solicitud de los agentes.

Cada programa tiene su servicio de atención a clientes y aquí las transferencias se hacen de acuerdo a los siguientes requisitos:

- Desempeño del agente.
- Mínimo un año en operación en el programa al cual es la vacante.

En KONEXO la rotación de puestos se da en base a las promociones internas que realiza el área de recursos humanos.

CONCLUSIONES

La rotación de personal es un tema interesante, interesante en el sentido que se puede detectar problemas en lo que es la administración de personal. Esto es tratándose de empresas medianas.

Cuando se trata de empresas grandes como en este caso KONEXO, el personal opera bajo tres administraciones de personal.

La primera es la que realiza el departamento de recursos humanos de posadas, en lo que es el reclutamiento y selección de personal, así como la administración de la nomina de la plantilla administrativa.

La segunda es RH Net, esta compañía se encarga de administrar la nomina de los agentes telefónicos, esto con la finalidad de generar menos costos.

La tercera administración de personal es el departamento de Capital Humano, ellos se encargan de generar las bajas que autorizan las gerencias, que como en este caso estudiamos a Ampersand, además de generar técnicas de integración, motivación, etc.

Cuando se tiene este tipo de complejidad en el sistema, es muy difícil mantener un personal estable en la organización. Ya que cuando el recurso humano se desvincula no se aplica una encuesta de retiro o de salida para saber cuál es la razón de la desvinculación.

Como se menciono en Ampersand las medidas adoptadas para saber que origina que el personal se desvincule fueron las reuniones grupales e individuales.

Otras soluciones fueron que los supervisores o jefes inmediatos sean los encargados de seleccionar al personal de acuerdo al perfil del puesto, también esta lo que es la capacitación y por ultimo pero no menos importante tenemos a la motivación. La motivación es esencial para que los trabajadores se sientan contentos en su trabajo, ya que la mayoría de los trabajadores deciden renunciar a consecuencia de una baja motivación ó bien la empresa decide despedirlos debido a su baja productividad que también está ligada con la motivación

BIBLIOGRAFIA:

Arias, L., y Heredia, V. (2004). ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA EL ALTO DESEMPEÑO. México: Trillas.

Dessler, G., y Varela, R. (2004). ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS Enfoque latinoamericano (2da ed.). México: PEARSON.

Werther, W., y Davis, K. (2000). Administración de Personal y Recursos Humanos (5ta ed.). México: McGrawHill.

Rodríguez, J. (2002). ADMINISTRACION MODERNA DE PERSONAL (6ta ed.). México: THOMSON.

Chiavenato, I., (2000). ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS (5a ed.). Bogotá, Colombia: McGrawHill.

Reyes, P., (2001). ADMINISTRACION DE PERSONAL Relaciones Humanas (1ra parte). México: LIMUSA.

Reyes, P., (2001). ADMINISTRACION DE EMPRESAS Teoría y práctica (1ra parte). México: LIMUSA.

Hernández, S., (1994). INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION Un enfoque teórico práctico. México: McGrawHill.

Chiavenato, I., (2002). GESTION DEL TALENTO HUMANO. Bogota, Colombia: McGrawHill.