

ARTÍCULO CIENTÍFICO
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Acciones para reducir la rotación del personal en una empresa
ecuatoriana comercializadora de material ferretero**

***Actions to reduce the rotation of personnel in an Ecuadorian
company that commercializes material ferretero***

Lima Rojas, Dayamy ^I; Shugulí Zambrano, Catherine Nataly ^{II}; Mantilla Andrade, Karen
Nicole ^{III}

^I. dayamy241074@gmail.com. Escuela de Psicología, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Ambato, Ecuador.

^{II}. cathy_shuguli@hotmail.com. Escuela de Psicología, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Ambato, Ecuador.

^{III}. karen961961@hotmail.com. Escuela de Psicología, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Ambato, Ecuador.

Recibido: 08/05/2019

Aprobado: 13/08/2019

Como citar en normas APA el artículo:

Lima Rojas, D., Shugulí Zambrano, C. N., y Mantilla Andrade, K. N. (2020). Acciones para reducir la rotación del personal en una empresa ecuatoriana comercializadora de material ferretero. *Uniandes Episteme*, 7(1), 30-44.

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo identificar las causas de la rotación de personal potencial en una empresa ecuatoriana comercializadora de material ferretero y proponer acciones para la disminución de esta problemática. La metodología utilizada para la recolección de los datos fue cuantitativa con diseño no experimental, de corte transversal y alcance descriptivo. La muestra de estudio se compuso por 27 personas que fueron desvinculadas de la empresa en el período de enero a abril de 2018; y 222 empleados activos de la organización que representan el 75% de la misma. Las técnicas utilizadas fueron datos secundarios relativos a los índices de rotación en cada una de las áreas de la empresa, la encuesta de salida utilizada por la empresa y un cuestionario de rotación potencial que fue validado por alfa de Cronbach con una validez de .88, aceptable. Los resultados obtenidos señalaron que los factores causales de la rotación se encuentran en las dimensiones

Capacitación y Desarrollo; y Liderazgo. En función de esto se proponen acciones que permiten minimizar el impacto de la problemática.

PALABRAS CLAVE: Rotación del personal; capacitación y desarrollo; liderazgo

ABSTRACT

The objective of this research is to identify the causes of the rotation of potential personnel in an Ecuadorian company that sells hardware and propose actions to reduce this problem. The methodology used for the data collection was quantitative with non-experimental design, cross-section and descriptive scope. The study sample was composed by 27 people who were disconnected from the company in the period from January to April 2018; and 222 active employees of the organization that represent 75% of it. The techniques used were secondary data related to turnover rates in each of the areas of the company, the exit survey used by the company and a potential rotation questionnaire that was validated by Cronbach's alpha with a validity of .88, acceptable. The results obtained indicated that the causal factors of the rotation are found in the Training and Development dimensions; and Leadership. Based on this, actions are proposed that minimize the impact of the problem.

KEYWORDS: Staff rotation; training and development; leadership.

INTRODUCCIÓN

Al realizar una revisión de diferentes estudios alrededor del mundo, que se han centrado en la rotación de personal, se puede evidenciar que esta es una problemática de gran importancia dentro de las organizaciones; así lo menciona Domínguez (2015), ya que los costos que genera la rotación de personal en las organizaciones son representativos y están ligados a procesos administrativos de ingresos, de retiros y de recursos humanos implícitos en la búsqueda de nuevos talentos, generando costos intangibles relacionados con la capacitación, formación de los colaboradores, adaptación, adiestramiento, la calidad y servicio hacia el cliente.

Un estudio realizado por Hernández (2013) sostiene que algunas de las ideas más extendidas sobre la rotación de los trabajadores son las siguientes: los salarios prestaciones son bajas; el trabajo es aburrido y cansado; los trabajadores no son tomados en cuenta en las decisiones de la empresa; no hay un ambiente agradable en el empleo; hay una excesiva demanda de empleo y una escasa mano de obra disponible.

En otro estudio realizado por Cabrera, Ledezma & Rivera (2011), se evidenció que la rotación de personal se ha convertido en un serio problema para las empresas, debido a que, a pesar de la relativa facilidad con la que se pueden recuperar trabajadores, estos tienen que

adaptarse al ritmo de trabajo, al manejo de los procesos y a las condiciones laborales existentes, lo que trae como consecuencia pérdidas de productividad y de eficiencia de grupo.

La rotación del 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. Chiavenato (2001), menciona que: “Es una variable dependiente de los fenómenos internos y/o externos. Como fenómenos externos pueden citarse la situación de oferta y demanda de recursos humanos, la situación económica, las oportunidades de empleo, etc.” (p. 85).

Chaparro, Beltrán, Naizaque, Ortiz y Jiménez (2015) en un estudio desarrollado en la ciudad de Bogotá para identificar causales de rotación de personal en el personal de auxiliar de odontología arribaron a la conclusión de que las condiciones laborales son el principal factor causante de la rotación del personal auxiliar, mientras que otros factores importantes son la ausencia de incentivos, las malas relaciones entre auxiliares y sus jefes inmediatos y los problemas de armonización entre el trabajo y las necesidades del contexto familiar.

La autocrítica es una cualidad bastante útil del ser humano. La Organización Internacional del Trabajo (2001) afirma que: “Si tu gente sale huyendo de la empresa, es posible que sea porque estén haciendo algo mal” (p.85). En general, los representantes de los empleadores consideran que la rotación del personal debería atribuirse al carácter esencialmente transitorio de parte de la fuerza de trabajo, en particular, de estudiantes, madres jóvenes y jóvenes en general, así como a la dificultad general para conservar al personal.

Smith (2003), considera que: “Pues bien algunos trabajadores citan que los bajos salarios es una de las razones para cambiar de empleo, aunque la falta de una estructura de carrera y prestaciones parecerían tener incluso mayor importancia” (p.69). La estabilidad del empleo, las perspectivas de carrera y un horario de trabajo razonable son elementos que forman parte de la ecuación.

En otra investigación que buscó causas de rotación en la Empresa HOLCREST S.A.S en Colombia, Domínguez (2015) menciona que las principales causales de rotación estuvieron relacionadas con el salario, el reconocimiento, las posibilidades de capacitación y desarrollo dentro de la empresa, la cooperación entre las áreas, el adecuado balance vida – trabajo y la innovación.

Chiavenato (2001), menciona que:

Un índice de rotación de personal igual a cero no ocurre en la práctica ni sería conocimiento, pues indicaría un estado de parálisis total de la organización. Por otra parte, tampoco sería conveniente un muy elevado, ya que implicaría un estado de fluidez que no podría fijar ni asimilar los recursos humanos. (p.87)

Con respecto al costo de la rotación de personal para las empresas el autor Ramírez (2016) considera que la empresa incurre en un gasto estimado de hasta 12 veces el valor del salario, por lo que es imprescindible el análisis de esta problemática.

A su vez Hernández, Hernández y Mendieta (2013) mencionan que existen costos de rotación de personal siendo estos: Costos primarios que se relacionan directamente con el retiro de cada empleado y su reemplazo; costos secundarios que se refieren a los efectos colaterales inmediatos de la rotación y costos terciarios que son solo estimables.

Algunos autores como Mendoza, López y Salas (2016) enfatizan la necesidad de llevar a cabo una efectiva planificación de recursos humanos a partir de las necesidades del personal, como una de las vías para disminuir al máximo la indeseada rotación de personal que tantas afectaciones puede traer a la empresa.

Ruiz y Gary (2017) realizaron un estudio de contrastación explicativa donde analizaron la influencia de la rotación de personal en la productividad y los resultados demostraron que existe una relación muy significativa entre ambas variables, lo cual corrobora la preocupación que constituye la rotación de personal para una empresa o institución.

El mercado laboral ecuatoriano presenta un momento de contracción y escasez de empleo; sin embargo, la competencia por el talento no se detiene incluso en circunstancias como las actuales, ya que todas las compañías siempre buscan tener a los mejores y hacen muchos esfuerzos por no perderlos. Estrada (2017), señala que:

Los mecanismos para retener a los mejores colaboradores se vuelven cada vez más creativos y los líderes de Recursos Humanos invierten tiempo y recursos para reducir su rotación de personal en puestos clave. Sólo las áreas de reclutamiento en las organizaciones conocen lo complejo que puede ser encontrar un reemplazo de un colaborador considerado de alto potencial. (p.19)

La presente investigación se realiza en una empresa comercializadora de material ferretero del Ecuador donde existe una elevada incidencia de la problemática de rotación de personal; por ello surge la necesidad de analizar sus causas y en función de ellas adoptar acciones que permitan minimizar su impacto. Estas acciones deben formar parte tanto de la estrategia institucional como de las diferentes estrategias operativas de las áreas.

MÉTODOS

En la empresa donde se lleva a cabo la investigación laboran 301 personas, divididas en cuatro áreas: Administrativa, Comercial, Bodega y Proferreterías. El objetivo del estudio fue identificar las causas de la rotación de personal potencial en una empresa ecuatoriana comercializadora de material ferretero y proponer acciones para la disminución de esta problemática. Sobre la base de las necesidades de la investigación se decidió utilizar un

enfoque cuantitativo con un diseño no experimental, de corte transversal. La investigación tiene un alcance descriptivo identificando las causas de la rotación de personal.

La población utilizada para determinar las causas del problema fueron 50 trabajadores que se desvincularon de la organización durante el período enero – abril 2018, de los cuales se analizó una muestra conformada por 27 trabajadores que constituyen el 52% de la población, ya que sólo estos fueron los que llenaron la encuesta de salida implementada en la empresa. Para identificar las causas potenciales de rotación se tuvo en cuenta la totalidad de la población conformada por 301 empleados distribuidos en personal administrativo, operativo y comercial, siendo utilizada una muestra de 222 trabajadores que estuvieron dispuestos a colaborar con la investigación, los cuales constituyen el 75% de la población.

La recolección de datos se efectuó a través de:

- Datos secundarios: Se realizó un cálculo del índice de rotación total de la empresa y del índice de rotación por áreas.
- Encuestas de Salida: Se realizó un análisis de las encuestas de salida realizadas en el período enero – abril 2018.
- Cuestionario de Rotación Potencial: Dirigido al personal que labora actualmente en la empresa, con el fin de conocer el nivel de rotación potencial existente. Dicho cuestionario se elaboró estableciendo 7 dimensiones: Reconocimiento, Capacitación y Desarrollo, Liderazgo, Remuneración, Condiciones laborales, Compromiso y Motivación por el cargo.

El cuestionario está constituido por un total de 28 ítems, 4 preguntas por cada dimensión establecida, cuyas opciones de respuesta se encuentran en una escala de Likert puntos (1= Totalmente de acuerdo, 2= De acuerdo, 3= Indiferente, 4= En desacuerdo, 5= Totalmente en desacuerdo). Para poder utilizar este cuestionario fue necesario realizar una validación, para ello se solicitó a dos expertos y a dos académicos para que certifiquen la validez del cuestionario.

La validez del instrumento se realizó por medio de una validación de especialistas por dos profesionales del área talento humano y por dos académicos. Para determinar la fiabilidad del cuestionario se hizo un cálculo de consistencia interna por medio del alfa de Cronbach (α), cuyo resultado es de .88 referente a la medición del cuestionario en su totalidad, lo que refleja que el mismo tiene una confiabilidad aceptable.

RESULTADOS

A partir del cálculo del índice de rotación general de la empresa se pudo apreciar un resultado negativo representado por un -4,82. Por áreas el resultado se muestra en la tabla 1.

Tabla 1. Resultados del cálculo de índices de rotación

Áreas	Índice
Administrativa	-1,33
Bodega	-16,39
Comercial	-2,83
Proferretería	13,64

Gran parte del problema se ve reflejado en área de bodega, en la cual hay un resultado de -16,39, lo que indica que el índice de rotación de personal es muy alto. En el área de proferreterías, el resultado cambia por completo, el nivel de rotación es casi inexistente, reflejado en un 13,64 lo que demuestra estabilidad laboral en esta área y además, es un área en crecimiento por la apertura de nuevas sucursales en el país.

Analizando los resultados globales de la rotación potencial a través de las medias obtenidas por dimensión (Tabla 2).

Tabla 2. Media de la dimensión reconocimiento.

RECONOCIMIENTO		
Preguntas	Media por pregunta	Media Total
1. Recibo reconocimiento (no monetario) por mis logros alcanzados	2,41	
11. Mis compañeros me consideran importante para la empresa.	1,96	2,15
21. Mi opinión es valorada al momento de tomar decisiones que influyan en mi trabajo.	2,45	
27. La visión de la empresa me hace sentir que mi trabajo es importante.	1,79	

La mayor incidencia de dificultades son las referidas a la satisfacción con los reconocimientos no monetarios a partir de los logros alcanzados y la valoración que se le da a la opinión del trabajador al momento de la toma de decisiones. La media total de la dimensión indica que en general los trabajadores están “De acuerdo” con las preguntas incluidas en la misma por lo que no existen problemas de peso en esta dimensión (Tabla 3).

Tabla 3. Media de la dimensión desarrollo y capacitación.

DESARROLLO Y CAPACITACIÓN		
Preguntas	Media por pregunta	Media Total
2. En la empresa hay oportunidades de crecimiento disponibles para mi	2,23	
10. Recibo capacitaciones de acuerdo con las necesidades de mi cargo.	3,53	
16. La empresa me proporciona planes de carrera o de estudio.	3,64	3,14
24. La inducción que recibí me proporcionó información clara y precisa para iniciar las funciones de mi cargo.	3,14	

En la dimensión de desarrollo y capacitación se aprecia que en 3 de las 4 preguntas las medias sobrepasan la respuesta intermedia “Indiferente” acercándose a la respuesta negativa “En desacuerdo” lo cual indica insatisfacciones. De hecho, la media total excede los 3 puntos

que se corresponden con la respuesta “Indiferente”. Este resultado indica la necesidad de realizar acciones relacionadas con esta dimensión (Tabla 4).

Tabla 4. Media de la dimensión compromiso.

COMPROMISO		
Preguntas	Media por pregunta	Media Total
3. Mi permanencia en la empresa es por deseo.	1,43	
8. Esta empresa me inspira a dar lo mejor de mí.	1,58	1,54
17. Esta empresa me ha brindado oportunidades y por eso merece mi lealtad.	1,73	
22. Esta empresa es importante para mí.	1,42	

En la dimensión compromiso se aprecia un resultado favorable ya que todas las respuestas oscilan entre “Totalmente de Acuerdo” y “De acuerdo” lo cual indica un elevado compromiso con la organización (Tabla 5).

Tabla 5. Media de la dimensión motivación por el cargo.

MOTIVACIÓN POR EL CARGO		
Preguntas	Media por pregunta	Media Total
4. Mi puesto de trabajo me ofrece estabilidad laboral.	2,00	
9. Mi trabajo en general es interesante.	1,77	1,90
13. Este puesto me ofrece oportunidades de aprender nuevas habilidades.	2,00	
19. Consigo los objetivos o metas de mi cargo.	1,85	

En la dimensión motivación por el cargo los resultados indican que la media de los trabajadores está “De acuerdo” con los aspectos abordados, siendo las preguntas que denotan mayor dificultad las referidas a si el puesto ofrece estabilidad laboral y si el puesto ofrece oportunidades de aprender nuevas habilidades. Este resultado es congruente con los anteriores referidos a las oportunidades de desarrollo que brinda la organización, siendo este el aspecto donde se aprecia mayor insatisfacción. La media total de 1,90 indica que la mayoría de las respuestas de los trabajadores son “De acuerdo”, lo cual es favorable. Se puede interpretar que los factores que inciden negativamente en la motivación guardan relación con las oportunidades de desarrollo, tal como se vio en la dimensión Capacitación y Desarrollo. El tema de la estabilidad, lógicamente, no se percibe favorable debido a la alta rotación que existe en la empresa (Tabla 6).

Tabla 6. Media de la dimensión condiciones de trabajo.

CONDICIONES DE TRABAJO		
Preguntas	Media por pregunta	Media Total
5. Mi salud física se ha visto afectada por las actividades que realizo en mi trabajo.	3,11	
14. El trabajo que realizo consume más tiempo y energía de la que puedo dar.	2,54	2,73
25. El lugar donde trabajo se encuentra en condiciones seguras.	2,39	
26. La cantidad de trabajo que realizo es excesiva.	2,83	

En general en esta dimensión las medias se acercan a la respuesta “Indiferente” lo cual es desfavorable, siendo la más crítica la correspondiente al ítem que habla de los problemas de salud generados por el trabajo. En cuando a la media total de la dimensión se obtuvo un 2,73 la que se ubica dentro de la escala “Indiferente”. Se evidencia que existen problemas relacionados con la seguridad y la salud en los lugares de trabajo (Tabla 7).

Tabla 7. Media de la dimensión liderazgo.

LIDERAZGO		
Preguntas	Media por pregunta	Media Total
6. Mi jefe me proporciona la información adecuada para realizar mi trabajo.	2,29	
12. La evaluación que recibo de mi jefe me permite mejorar en mi trabajo.	2,07	2,46
20. Siento el apoyo de mi jefe cuando me encuentro en dificultades	2,55	
23. Mi jefe se preocupa por mantener elevado el nivel de motivación personal.	2,94	

En la dimensión liderazgo las medias indican que las respuestas varían desde las respuestas “de acuerdo” a “indiferente” lo cual es desfavorable ya que existen niveles de insatisfacción con el liderazgo, con el esclarecimiento de metas y la evaluación que se recibe por parte de los jefes; siendo lo más crítico el ítem que habla acerca de la preocupación de la jefatura por mantener elevada la motivación del personal. En cuando a la media total de la dimensión se obtuvo un 2,46 que se acerca más a la respuesta “de acuerdo”. Este resultado indica que se debe accionar con respecto al liderazgo para que este contribuya a la motivación de los trabajadores (Tabla 8).

Tabla 8. Media de la dimensión remuneración

REMUNERACIÓN		
Preguntas	Media por pregunta	Media Total
7. Mi desempeño tiene impacto en mi sueldo.	2,01	
15. La remuneración que recibo satisface todas mis necesidades	2,47	2,20
18. Mi remuneración es la adecuada en comparación con el trabajo que realizo	2,33	
28. Los beneficios que recibo mejoran mi calidad de vida.	1,99	

En la dimensión remuneración se pudo evidenciar que las respuestas oscilan entre “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo”. La media total de la dimensión fue 2,20 que corresponde a “de acuerdo”. En general la remuneración tiene una percepción favorable en los trabajadores.

Al realizar un análisis de las diferentes dimensiones por áreas, se puede apreciar que los porcentos correspondientes a respuestas favorables en cada dimensión tienen el comportamiento de la figura 1.

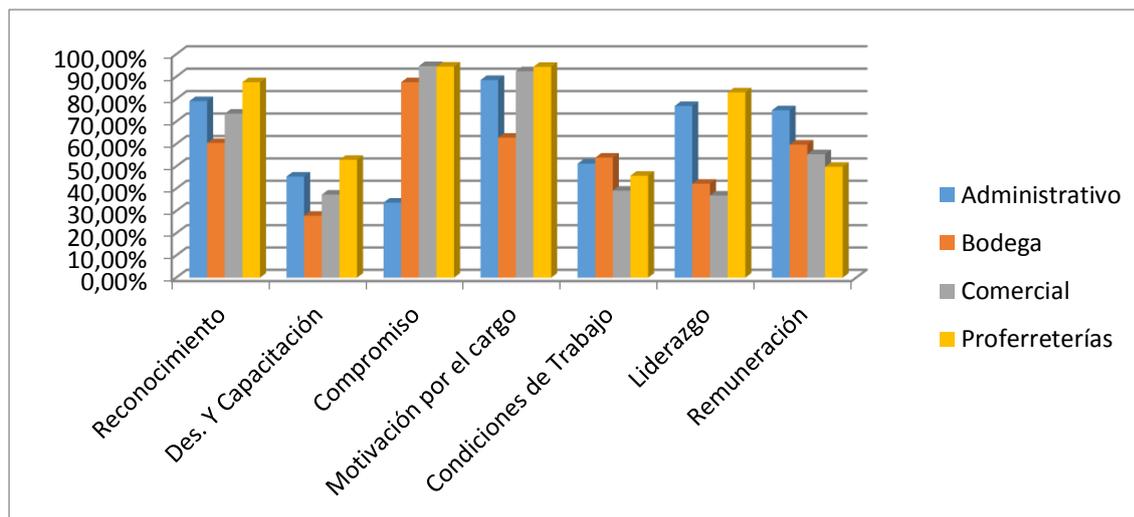


Figura 1. Porcientos de respuestas favorables por cada dimensión.

En la Figura 1 se aprecia que las respuestas favorables se concentran en la dimensión reconocimiento donde todas exceden el 50%, sin embargo, en el resto de las dimensiones existe un bajo porcentaje de respuestas favorables en algunos grupos de cargos.

En el caso de los administrativos sus problemas se concentran en el desarrollo y la capacitación, el compromiso y en menor medida en las condiciones de trabajo, manifestado de forma favorable sus criterios con respecto al reconocimiento, la motivación por el cargo, el liderazgo y la remuneración.

Los trabajadores de Bodega manifiestan un elevado compromiso, centrándose sus problemas en el desarrollo y la capacitación y en el liderazgo que perciben. Es en esta área donde el índice de rotación de personal es mayor, con respecto al resto de las áreas (-16,39).

En el caso de proferreterías las respuestas menos favorables se concentran en el desarrollo y capacitación, las condiciones de trabajo y la remuneración; sin embargo, la rotación en esa área es nula.

Al analizar los resultados de la encuesta de salida establecida en la empresa, los resultados son similares a los de la encuesta de rotación potencial. En los trabajadores ya desvinculados de la empresa que fueron encuestados al momento de su salida, se reiteran los problemas relacionados con el liderazgo y en el proceso de inducción, el cual guarda relación con la capacitación inicial que deben recibir los trabajadores al ingresar en la organización.

DISCUSIÓN

Los resultados permiten apreciar que las mayores insatisfacciones de los trabajadores se concentran en las dimensiones de Capacitación y Desarrollo, y en segundo lugar en la dimensión Liderazgo. En ambos casos la mayor incidencia de problemas está en el área de bodega y en el área comercial. También hay incidencia de insatisfacciones en cuanto a condiciones de trabajo, fundamentalmente en el área comercial.

Los resultados obtenidos en los trabajadores actuales, al ser contrastados con los trabajadores que habían sido desvinculados al momento del estudio, confirman que la capacitación y desarrollo desde el momento de la inducción al puesto son insuficientes; y que en menor medida incide el liderazgo.

A partir de los resultados, las acciones encaminadas a minimizar el impacto de las posibles causales de rotación de personal en la empresa son:

1. Diseño de un proceso de inducción eficaz.

Según una experiencia peruana de Carlos Marcelo, Denia Burgos, Paulino Murillo, Altagracia López, Carmen Gallego-Domínguez, Cristina Mayor, Barbarita Herrera y Juan Francisco Jáspez (2016), para un proceso de inducción eficaz incluyen la figura del mentor, el cual participa conjuntamente con el principiante en planes de mejora a través de seminarios formativos *on line* y presenciales, y círculos de aprendizaje.

Esta experiencia es del ámbito de la docencia universitaria pero perfectamente puede ser extrapolado al ámbito empresarial pues precisamente uno de los principales problemas que sucede en las empresas al momento de la inducción, es que prima la informalidad de los procesos (Eloriaga y Barreto, 2013). Con la figura de un mentor responsable para cada nuevo trabajador, se puede lograr una mayor personalización y compromiso con el proceso de inducción a través de un acompañamiento que no se limita a dar explicaciones formales sobre el puesto de trabajo sino a participar en el proceso de forma vivencial durante períodos prolongados.

Según la experiencia de Marcelo et. al. (2016), los mentores deben pasar un tiempo de preparación para que desarrollen sus competencias como mentores y después puedan valorar si la inducción está siendo eficaz o no.

2. Diseño de un plan de Sucesión de Cargos.

Los planes de sucesión son:

Programa organizacional por el cual se reconocen puestos clave, luego se identifican posibles participantes del programa y se los evalúa para, a continuación, designar posibles sucesores de otras personas que ocupan los mencionados puestos clave, sin una fecha cierta de asunción de las nuevas funciones. Para asegurar la eficacia del programa se realiza un seguimiento de los participantes y se les provee asistencia y ayuda para la reducción de brechas entre el puesto actual y el que eventualmente ocupará. (Alles, 2009, p.120)

Las principales ventajas de un plan de sucesión de cargos son:

- Otorgar responsabilidad del desarrollo de las competencias al empleado y no a la empresa, quien bajo este concepto es más un facilitador y orientador que responsable de ello.
- Desarrollo de personas más involucradas y con mayor conocimiento en la empresa, con capacidad de aportar nuevas ideas y formas de llevar la marcha del negocio en un largo plazo.
- Impacta directamente la motivación de los empleados, lo que tiene efectos positivos en la productividad, la retención de talentos y en la reducción de los niveles de ausentismo y rotación.

Los pasos para un plan de sucesión de cargos son:

1. Mapear los Cargos Claves o Críticos (permiten la sostenibilidad del negocio a largo plazo).
2. Identificar y evaluar a los trabajadores con potencial para la sucesión.
3. Crear por escrito un plan de sucesión a partir de las brechas.
4. Evaluar periódicamente el impacto. (Alles, 2009)

En el caso de la empresa estudiada, donde los cargos del área de bodega son los que más rotan y por ello constituyen el foco de atención, el plan de sucesión pudiera seguir la siguiente estructura:

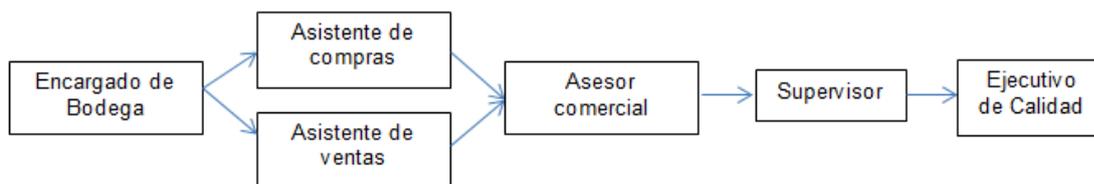


Figura 2. Línea de sucesión para área de Bodega.

3. Diseño de un proceso de evaluación del desempeño por resultados.

Se sugiere la evaluación por resultados y no por competencias, tal como abogan muchas teorías en la actualidad, porque a pesar de que indiscutiblemente evaluar competencias tiene ventajas, también tiene desventajas que no se pueden desconsiderar. Entre ellas están, según Morán – Barrios (2017):

- Interpretación equivocada de algunos criterios si no están consensuados.
- Los niveles de escala (2 o 3) no permiten matizaciones.
- No proporcionan una información resumida sobre el nivel del desempeño, aunque esto se resuelve con una valoración global al final del documento de evaluación. (p.4)

Para minimizar el impacto de estas desventajas se habla de la evaluación en 360°, lo cual incluye la autoevaluación, la coevaluación y la heteroevaluación, sin embargo, también existen

referencias de desventajas de la coevaluación en el ámbito docente a criterio de Picornell Lucas (2014):

- Necesidad de mayor formación.
- Falta de práctica en el uso de técnicas evaluadoras, por parte del profesorado y del alumnado.
- Gran dedicación temporal y escaso reconocimiento docente.
- Ausencia parcial de objetividad del estudiante. (p.13)

Teniendo en cuenta estos aspectos que pudieran afectar la satisfacción de los evaluados con el proceso en el ámbito empresarial, se propone la evaluación por resultados de forma que previamente se fijen metas a alcanzar que posteriormente serán evaluadas objetivamente en función de si se cumplieron o no. A partir de esta evaluación se pueden trazar estrategias de mejora que permitan al trabajador alcanzar los resultados que se esperan de él. Es en este momento donde el líder puede mostrar su preocupación por los motivos que le han impedido al trabajador alcanzar sus metas, los cuales pueden ser de índole personal, o relacionados con el propio trabajo. Es importante que este acto sea privado y personalizado.

4. Diseño de un plan de capacitación para el cargo actual y de desarrollo para el cargo de sucesión.

Para Chiavenato (2009):

La capacitación, es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral.

Como componente del proceso de desarrollo de los Recursos Humanos, la capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto y a la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa. Y, por otro, un conjunto de métodos, técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la empresa para su normal desarrollo. (p.312)

Grados (2011) propone como pasos o etapas para el diseño del plan de capacitación son:

1. Planeación de la capacitación:
 - 1.1 Detección de las necesidades de capacitación.
 - 1.2 Programación y presupuesto.
 - 1.3 Establecimiento de objetivos.
2. Evaluación de la capacitación:
 - 2.1 Evaluación.

2.2 Seguimiento.

2.3 Control de calidad en la participación.

2.4 Evaluación de la capacitación.

En la propuesta de acción de capacitación se maneja la idea de incluir capacitación en dos dimensiones: Para el cargo actual y para el cargo de sucesión. El objetivo es que el trabajador se vaya preparando gradualmente para aprovechar la oportunidad de una mejoría, ya sea salarial o de condiciones de trabajo, al momento de que exista una vacante en el cargo para el cual se ha ido preparando. Anteriormente se mencionó el impacto de esta perspectiva en la motivación del trabajador.

Estas acciones, aunque se pueden aplicar a todos los trabajadores de la empresa, están encaminadas fundamentalmente a los trabajadores del área de bodega donde se registra el mayor índice de rotación de personal.

CONCLUSIONES

En el análisis del índice de rotación de personal se pudo evidenciar que las áreas con mayor afectación por el elevado índice de rotación son la de bodega con un índice de rotación de -16.39, y en segundo lugar el área comercial cuyo índice es de -2,83.

Las causas de rotación se concentran en las dimensiones de desarrollo y capacitación y de liderazgo, teniendo menor incidencia el resto de las dimensiones analizadas tales como compromiso, motivación por el cargo, condiciones de trabajo y remuneración.

Las acciones propuestas para minimizar el impacto de las posibles causales de rotación potencial son: diseño de un plan de inducción eficaz, diseño de un plan de sucesión de cargos, diseño de un proceso de evaluación por resultados y diseño de un plan de capacitación para el cargo actual y de desarrollo para el plan de sucesión.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2009). *Construyendo talento. Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Cabrera, A; Ledezma, M & Rivera, N. (2011). El impacto de la Rotación de Personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo León. *Revista de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Autónoma de Nuevo León*, 5(5), 83-91.
- Chaparro, D.; Guzmán, A.; Naizaque, L.; Ortiz, S. & Jiménez, W. (2015). Factores que originan la rotación del personal auxiliar de odontología. *Universitas Odontológica*, 34(72), 19-26.

- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. (5a ed). Bogotá, Colombia: Editorial Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento Humano*. México, D.F., México: McGraw Hill.
- Domínguez, M. (2015). *Análisis de las causas de rotación de personal de la empresa Holcrest S.A.S*. Trabajo de Grado. Maestría en Administración de Empresas, Universidad de Medellín, Medellín, Colombia. Obtenido de: http://repository.udem.edu.co:8080/bitstream/handle/11407/2263/T_MBA_43.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Eloriaga, L. y Barreto, A. (2013). La problemática de la inducción en los puestos operativos en las Mipymes de alojamiento turístico de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (2011-2013). *Ad-Gnosis*, 2(2) p.23-48.
- Estrada, R. (2017). Costo de la rotación del Personal. Obtenido de: <https://www2.deloitte.com/ec/es/pages/deloitte-analytics/articles/costos-de-rotacion-del-personal.html>
- Grados, J. (2011). *Capacitación y desarrollo de personal*. México D.F., México: Editorial Trillas.
- Hernández, Y; Hernández, M & Mendieta, A (2013). Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales. *Historia y Comunicación Social*, 18(Nº Esp), 837-863.
- Marcelo, D. Burgos D., Murillo, P., López, A. Gallegos – Domínguez, C., Mayor, C., Herrera B. y Jáspez, J. (2016). La inducción del profesorado principiante en la República Dominicana. El programa INDUCTIO. *Revista Iberoamericana de Educación*. 71 (2) p. 145-168. Recuperado de <https://rieoei.org/RIE/issue/view/5>
- Mendoza, D., López, D. y Salas, E. (2016). Planificación estratégica de recursos humanos: Efectiva forma de identificar necesidades de personal. *Económicas CUC*, 37(1), 61-78. DOI: <http://dx.doi.org/10.17981/econcuc.15.5.2016.03>
- Morán – Barrios, J. (2017). La evaluación del desempeño o de las competencias en la práctica clínica. 2.a parte: tipos de formularios, diseño, errores en su uso, principios y planificación de la evaluación. *Educación médica*. 18(1) p. 2-12. Recuperado de <https://www.elsevier.es/es-revista-educacion-medica-71-articulo-la-evaluacion-del-desempeno-o-S1575181316301292>
- Organización Internacional del Trabajo (2001). *El desarrollo de los recursos humanos, el empleo y la mundialización en el sector de la hotelería, la restauración y el turismo*. Informe para el debate de la Reunión Tripartita sobre el Desarrollo de los Recursos. Ginebra, Bélgica: Oficina Internacional del Trabajo.
- Picornell Lucas, A. (2014). La coevaluación de competencias en el Grado en Trabajo Social mediante el uso de la rúbrica. *Revista Internacional del Trabajo Social y Bienestar*. (3), 7-14.

Ramírez, A. (18 de diciembre de 2016). *El costo de la alta rotación de personal para las empresas*. Portafolio. Obtenido de: <https://www.portafolio.co/economia/empleo/costos-de-la-alta-rotacion-de-personal-en-las-empresas-502333>.

Ruiz, M. y Gary, B. (2017). *Influencia de la rotación de personal en la productividad del área de créditos grupales de la empresa compartamos financiera en la ciudad de Trujillo en el año 2016*. Tesis de grado, carrera de Licenciatura en Administración, Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú.

Smith, M. (2003). *Employers to discuss rights temporary agency staff*. Bogotá, Colombia: Díaz de Santos.