

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“ESTRATEGIAS PARA REDUCIR EL ÍNDICE DE ROTACIÓN DE
PERSONAL EN UNA EMPRESA DE PLÁSTICOS”**

TESIS

**PRESENTA A LA HONORABLE JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

POR

MYNOR RAUL MORÁN MARTÍNEZ

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

GUATEMALA, ENERO DE 2010

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

Decano	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL 1º	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
VOCAL 2º	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
VOCAL 3º	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL 4º	P.C. Edgar Arnoldo Quiche Chiyal
VOCAL 5º	P.C. José Antonio Vielman

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Matemática - Estadística	Lic. Carlos Humberto Cifuentes Ramírez
Mercadotecnia y Administración De Operaciones	Licda. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla
Administración y Finanzas	Licda. Olga Edith Siekavizza Grisolia

PROFESIONALES QUE PRACTICARON

EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente:	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado
Secretaria:	Licda. Claudia Elizabeth Aquino García
Examinador:	Lic. Mario Rodolfo Argueta Noriega

Guatemala, 06 de Febrero de 2009

Licenciado

José Rolando Secaida Morales

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de San Carlos de Guatemala

Su despacho

Señor Decano:

De conformidad con la designación de ese Decanato, de fecha veintinueve de septiembre de dos mil ocho, procedí asesorar a **Mynor Raúl Morán Martínez**, con carné número 9913198, durante la investigación para la elaboración de su tesis titulada **“ESTRATEGIAS PARA REDUCIR EL ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL EN UNA EMPRESA DE PLÁSTICOS”** la cual cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte para la carrera.

Con Base en lo anterior recomiendo que se acepte el trabajo en mención para sustentar el Examen Privado de Tesis, previo a optar al Título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,



Licda. Karín Marleny Godoy López

Administrador de Empresas

No. Colegiado 8,258



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Edificio 8-8
Ciudad Universitaria. Zona 12
Guatemala, Centroamérica



DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
CUATRO DE FEBRERO DEL AÑO DOS MIL DIEZ.

Con base al Punto QUINTO, inciso 5.5, del Acta 01-2010 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 28 de enero de 2010, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 232-2009 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 20 de noviembre del año 2009 y el trabajo de Tesis denominado “ESTRATEGIAS PARA REDUCIR EL ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL EN UNA EMPRESA DE PLÁSTICOS”, que para su graduación profesional presentó el estudiante **MYNOR RAÚL MORÁN MARTÍNEZ**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



M-171
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO


LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO



/Ingrid

ACTO QUE DEDICO

A DIOS

Por haberme brindado la oportunidad de poder alcanzar la meta hoy logre. “ todo lo puedo en Cristo que me fortalece” (Filipenses 4:13)

A MIS PADRES

Pedro Humberto Morán Lucero y María Magdalena Martínez de Morán, gratitud por siempre por todos los esfuerzos realizados.

A MI ESPOSA

Leslie Mariela Romero Valenzuela, con amor.

A MI HIJA

Linda Mariela, mi vida, por ser la fuente de inspiración y la fuerza que me impulsa a seguir adelante siempre.

A MIS HERMANOS

Magaly, Marilu y Edwar con mucho cariño.

A MIS SOBRINOS

Que mi triunfo les sirva de ejemplo para trazarse metas en la vida.

A MI FAMILIA EN GENERAL

Por su apoyo y cariño

A MIS AMIGOS

Gracias por su amistad.

EN ESPECIAL A

Dennis Gonzalo Ruano Silva, Gracias por tu amistad y por tus sabios consejos que han guiado toda mi vida.

Leslie Karina Flores Wocinco, Muchas Gracias por tu apoyo, cariño, y principalmente por compartir tus conocimientos, que fueron la clave para concluir con éxito esta tesis.

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Por brindarme la oportunidad de estudiar una carrera universitaria.

A LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Por darme la oportunidad de formarme como profesional.

A MI ASESORA DE TESIS

Licda. Karin Marleny Godoy López, por su incondicional colaboración en la realización de este trabajo.

A USTED

Por estar aquí presente compartiendo este éxito.

ÍNDICE

	Página
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1 Administración	1
1.2 Administración de recursos humanos	1
1.2.1 Política de recursos humanos	1
1.2.1.1 Política de provisión de recursos humanos	2
1.2.1.1.1 Reclutamiento	2
1.2.1.1.2 Selección	3
1.2.1.1.3 Inducción	5
1.2.2 Rotación de personal	6
1.2.2.1 Índice de rotación de personal	7
1.2.2.2 Diagnóstico de las causas de rotación de personal	8
1.2.2.3 Determinación del costo de rotación de personal	10
1.3 Estrategia	16
1.4 Antecedentes históricos	19

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE PROVISIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA “PLÁSTICOS, S. A.”	24
2.1 Análisis de la información proporcionada por el área administrativa	25
2.1.1 Reclutamiento	25
2.1.1.1 Reclutamiento interno	25
2.1.1.2 Reclutamiento externo	26
2.1.2 Selección	27
2.1.3 Inducción	29
2.2 Información proporcionada por los ex empleados	30
2.3 Análisis del índice de rotación de personal	37
2.4 Costos del alto índice de rotación de personal	38

CAPÍTULO III

ESTRATEGIAS PARA REDUCIR EL ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL EN UNA EMPRESA DE PLÁSTICOS	42
3.1 Estrategias para aplicar en el proceso de reclutamiento de personal	43
3.1.1 Reclutamiento interno	43
3.1.2 Reclutamiento externo	49
3.2 Estrategias para aplicar en el proceso de selección de personal	55
3.3 Estrategias para aplicar en el proceso de inducción de personal	58
3.4 Plan de acción de estrategias, para reducir el índice de rotación de personal	59

3.5	Estimación de costo de la propuesta	60
	CONCLUSIONES	61
	RECOMENDACIONES	62
	BIBLIOGRAFÍA	63
	ANEXOS	65

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Número	Título	Página
1	Fuentes de reclutamiento externo	30
2	Realizó algún examen para ingresar a trabajar a la empresa	31
3	Motivo de retiro	32
4	Motivo de renuncia	33
5	Calificación de las oportunidades de mejora y desarrollo en la empresa	34
6	Calificación de la relación con el jefe inmediato	35
7	Calificación del pago de sueldos, prestaciones y beneficios que se otorgan en la empresa	36
8	Proceso de reclutamiento y selección propuesto	57

ÍNDICE DE CUADROS

Número	Título	Página
1	Datos para el análisis del índice de rotación de personal en la empresa "Plásticos, S. A."	37
2	Vacantes estimadas por mes, año 2008	39
3	Plan de acción para implementar la política de reclutamiento y selección interno	47
4	Plan de acción para implementar estrategias Para, reducir el índice de rotación de personal	59
5	Costo estimado de la propuesta	60

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, y debido al incremento de la competencia, las empresas buscan elevar el desempeño de sus colaboradores, dado que el recurso humano representa para toda organización, un elemento indispensable para el logro exitoso de sus objetivos.

Para lograr estos objetivos es necesario que las empresas estén estructuradas de una manera sólida, con procedimientos y asignaciones específicas para las diferentes áreas que integran la organización. Asimismo, es común encontrar en las empresas que no cuentan con herramientas y personal capacitado para realizar el proceso de dotación de personal, problemas con la administración del recurso humano y principalmente un elevado índice de rotación de personal como es el caso de la empresa objeto de estudio.

Por lo tanto, se consideró necesario realizar una investigación en la prestigiosa empresa "PLÁSTICOS, S.A."

Con base en lo anterior, en este trabajo de tesis se desarrollan estrategias para reducir el índice de rotación de personal, en la empresa "PLÁSTICOS, S.A.", además de contribuir a mejorar la administración del recurso humano.

El contenido del estudio se desarrolla en tres capítulos: el primero comprende el marco teórico de la investigación; el segundo capítulo contiene la información de la metodología aplicada para determinar la situación actual de la forma como se efectúa el procesos de dotación de personal y en el tercer capítulo se describe

la propuesta de estrategias que ayuden a reducir el índice de rotación de personal que actualmente registra la empresa "PLÁSTICOS, S.A."

Para finalizar, se presentan las conclusiones y recomendaciones acerca del estudio, la bibliografía y anexos que complementan la información del trabajo de tesis.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Administración

La administración de manera general se define como: “un proceso de cinco funciones básicas: planear, organizar, inducción de personal, dirigir y controlar.” (4:20)

Dentro de este proceso se encuentra la dotación de personal que actualmente es conocida como un área interdisciplinaria denominada “Administración de Recursos Humanos”.

1.2 Administración de recursos humanos

“La administración de recursos humanos es una función de la organización relacionada con la provisión, el entrenamiento, el desarrollo, la motivación y el mantenimiento de los empleados.” (3:09)

No existen leyes ni principios generales que regulen la administración de recursos humanos, debido a que depende de la situación organizacional, del ambiente, de la tecnología, de las políticas y de las decisiones de la organización.

1.2.1 Política de recursos humanos

“Las políticas son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que éstas se desempeñen con los objetivos deseados. Constituyen orientación administrativa para impedir que los empleados desempeñen funciones que no desean o pongan en peligro el éxito de funciones específicas.” (2:161)

Las políticas son declaraciones amplias y generales de acciones esperadas que sirven como guía para la toma de decisiones administrativas o para supervisar las acciones de los subordinados.

1.2.1.1 Política de provisión de recursos humanos

Dentro del sistema de administración de recursos humanos, se incluye el establecimiento de esta política, que integra las fases de: reclutamiento, selección, integración de personal.

1.2.1.1.1 Reclutamiento

Esta etapa se define como “un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.” (2:208)

El reclutamiento es el único proceso cuyo fin es la provisión de personal idóneo para la organización; esta fase debe ser planeada cuidadosamente para evitar el riesgo de retiro prematuro del personal, generando otros daños a la empresa. Es importante tener previamente establecidos los objetos y necesidades de organización.

“El reclutamiento puede darse en dos formas: interno y externo, el interno cuando se consideran como candidatos a los propios empleados de la empresa ya sean estos reales o potenciales y es externo cuando se consideran candidatos reales o potenciales disponibles en el Mercado de Recursos Humanos (MRH).

El reclutamiento interno se lleva a cabo a través de la oferta de ascensos (cargos más elevados y, en consecuencia, más complejos, pero en la misma área de actividad de la persona) y transferencias (cargos del mismo nivel, pero que involucran otras actividades y conocimientos de la persona y están situados en otra área de actividad en la organización). Para que funcione bien el

reclutamiento externo debe buscar en el MRH de manera precisa y eficaz, para llegar y atraer a los candidatos buscados.”(3:95)

" Reclutamiento	Ventajas	Desventajas
Interno	<p>Más económico. Más rápido. Más seguro en cuanto a los resultados finales. Motiva a empleados. Es un retorno de la inversión de la empresa en entrenamiento de personal.</p>	<p>Exige potencial de los empleados para poder ascender y que la organización ofrezca oportunidades de progreso. Puede generar conflictos de intereses. Puede elevar a los empleados a su máximo de incompetencia. Evita la renovación que la gente nueva aporta (mantiene el statu quo).</p>
Externo	<p>Trae sangre nueva y nuevas experiencias a la organización. Renueva los recursos humanos de la empresa. Aprovecha inversiones en capacitación y desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios postulantes.</p>	<p>Es más lento más que el reclutamiento interno. Más costoso. Menos seguro que el interno. Puede ser visto por los empleados como una deslealtad hacia ellos. Puede traer aparejados problemas salariales a la empresa (cuando el candidato externo pretende más que lo previsto inicialmente)." (1:117)</p>

1.2.1.1.2 Selección

Esta fase es complementaria del reclutamiento y que unidas propician la dotación de personal para la organización.

“La selección de personas funciona como un filtro que permite que sólo algunas personas puedan ingresar a la organización: las que presenten características deseadas por la organización.

En términos más amplios, la selección busca los candidatos más adecuados para puestos de la organización, con el fin de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

La selección se basa en datos e información acerca del puesto que debe cubrirse. Las exigencias dependen de los datos e información para que la selección tenga mayor objetividad y precisión para llenar el puesto. Si, por un lado, se tiene el puesto que debe de cubrirse, por otro, se tienen bastantes candidatos diferentes entre sí, que disputan la misma posición. En estos términos, la selección pasa a configurarse básicamente como un proceso de comparación y decisión,” (3:111)

“Obtenida la información básica respecto del puesto que se debe cubrir, también se debe tener información respecto de los candidatos que se presentan. El paso siguiente es la elección, de la técnica de selección para conocer y escoger a los candidatos adecuados.

Una buena técnica de selección debe tener ciertos atributos, como rapidez y confiabilidad. Además, debe ser el mejor mecanismo de predicción del buen desempeño futuro del candidato del puesto.

La predictibilidad es el atributo de la técnica de selección, que permite predecir el comportamiento del candidato en el puesto que ocupará, en función de los resultados logrados cuando se sometió a esa técnica.” (3:118)

Para que el proceso de selección se realice eficientemente, es indispensable que se utilicen técnicas de apoyo que proporcionen la información básica, para determinar quién ocupará el puesto vacante.

A continuación se describen las técnicas y sus características:

- a) Hoja de vida: análisis de los puntos fuertes y débiles que aporta el candidato para el puesto de trabajo a cubrir.
- b) Solicitud de empleo: revisión de la información profesional y personal suministrada por el candidato
- c) Referencias: verificación de los aspectos profesionales y personales con nombres, números de teléfonos y direcciones de las empresas en donde el candidato trabajó para confirmar la información que proporcionó en la hoja de vida y en la solicitud de empleo.
- d) Entrevista: es una de las herramientas más efectivas y por lo tanto, se considera como la técnica de selección más importante, ya que a través de la misma, se profundizará en la información proporcionada para el candidato a través de la hoja de vida y la solicitud de empleo.

1.2.1.1.3 Inducción

La inducción a los empleados se define como un “procedimiento para proporcionar a los empleados nuevos información básica de los antecedentes de la compañía”. (4:249)

En términos concretos, consiste en ayudar al nuevo empleado a ajustarse a la organización, tanto formal como informalmente. La inducción o socialización como le llaman algunos autores, comprende la etapa de la administración de recursos humanos que hace referencia al proceso de introducción y orientación al personal que ha aprobado satisfactoriamente el reclutamiento y selección de personal, que seguidamente será contratado.

1.2.2 Rotación de personal

“El término 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. En general, la rotación de personal se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros, así como el promedio de trabajadores que pertenecen a la organización en cierto período. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales, con el fin de realizar comparaciones, elaborar diagnósticos, dictar disposiciones o establecer predicciones.” (2:188)

Para la organización también es importante determinar la rotación de personal, que es una medida que proporciona información acerca de la cantidad de personas que se han retirado o fueron retiradas de la empresa en un período determinado.

Resulta necesario que toda organización mantenga un equilibrio entre los ingresos y retiros del personal para lograr un nivel de recursos en proporciones adecuadas que garanticen un desarrollo integral de la organización.

“En la actualidad, uno de los problemas que preocupan a los ejecutivos del área de recursos humanos de las organizaciones es precisamente el aumento de salidas o pérdidas de recursos humanos, situación que hace necesario compensarlas mediante el aumento de entradas. Es decir, los retiros de personal deben ser compensados con nuevas admisiones, a fin de mantener el nivel de recursos humanos en proporciones adecuadas para que opere el sistema.”
(2:189)

1.2.2.1 Índice de rotación de personal

El cálculo del índice de rotación de personal se basa en la relación porcentual entre el volumen de entradas y salidas, y los recursos humanos disponibles en la organización durante cierto período.

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

Índice de rotación de personal =

$$IRP = \frac{B}{\frac{I_0 + I_F}{2}} \times 100$$

Donde:

B= desvinculación de personal (por iniciativa de la empresa o por decisión de los empleados) durante el período considerado (salidas)

I₀= inventario de empleados a inicio del período

I_F= inventario de empleados al final del período

La rotación de personal expresa el porcentaje de los empleados que circulan sobre el número medio de empleados, en el área y en el período considerado.

Un índice de rotación de personal equivalente a cero demostraría un estado de total estancamiento de la organización. Por otro lado, un índice de rotación de personal elevado reflejaría una organización inestable, incapaz de administrar adecuadamente sus recursos humanos.

El índice de rotación ideal sería aquel que permitiera a la organización retener un personal de buena calidad, sustituyendo a aquel que presenta distorsiones de desempeño, difíciles de ser corregidas dentro de un programa factible y económico. No hay 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 del mercado.

1.2.2.2 Diagnóstico de las causas de rotación de personal

“La rotación de personal no es una causa, sino un efecto, de ciertos fenómenos producidos en el interior o el exterior de la organización, que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Por tanto, es una variable dependiente (en mayor o menor grado) de los fenómenos internos o externos de la organización.

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

Entre los fenómenos internos, pueden mencionarse:

1. La política salarial de la organización
2. La política de beneficios sociales
3. Tipo de supervisión ejercido sobre el personal
4. Oportunidades de progreso profesional ofrecidas por la organización

5. El tipo de relaciones humanas existentes en la organización
6. Condiciones físicas del ambiente de trabajo
7. Moral del personal de la organización
8. Cultura organizacional de la empresa
9. Política de reclutamiento y selección de recursos humanos
10. Criterios y programas de capacitación y entrenamiento de los recursos humanos
11. Política disciplinaria de la organización
12. Criterios de evaluación del desempeño
13. Grado de flexibilidad de las políticas de la organización.” (2:195)

Cuando una organización desarrolla una política inadecuada de recursos humanos provoca igualmente una actitud negativa del personal, teniendo como resultado su retiro de la organización.

Actualmente algunas empresas utilizan la entrevista de desvinculación como el medio principal de controlar y medir los resultados de la política de recursos humanos, desarrollada por la organización. Y la misma se convierte en el principal medio para determinar las causas que dieron origen a la rotación de personal.

La entrevista de desvinculación trata de darle cobertura a los siguientes aspectos:

1. “Motivos (por decisión de la empresa o del trabajador)
2. Opinión del empleado respecto de la empresa
3. Opinión del empleado acerca del cargo que ocupa en la organización
4. Opinión del empleado sobre su jefe directo
5. Opinión del empleado acerca de su horario de trabajo

6. Opinión del empleado acerca de las condiciones físicas del ambiente en que se desarrolla su trabajo
7. Opinión del empleado sobre los beneficios sociales otorgados por la organización
8. Opinión del empleado acerca de su salario
9. Opinión del empleado sobre las relaciones humanas existentes en su sección
10. Opinión del empleado acerca de las oportunidades de progreso que brindó la organización
11. Opinión del empleado respecto a la moral y la actitud de sus compañeros de trabajo
12. Opinión del empleado acerca de las oportunidades que encuentra en el mercado laboral.” (2:197)

1.2.2.3 Determinación del costo de rotación de personal

En una economía competitiva como la actual, uno de los principales problemas que se enfrenta la gerencia de recursos humanos es poder determinar el costo real causado por la rotación de personal en una organización, por ejemplo, perder recurso humano calificado y continuar con una política salarial conservadora con sueldos bajos comparado al mercado laboral, muchas veces es más costoso una elevada rotación de personal que mantener una política salarial restrictiva. Por lo tanto, se hace necesario evaluar la alternativa menos costosa para la empresa.

La rotación de personal involucra una serie de costos primarios, secundarios y terciarios.

a. Costos primarios de rotación de personal

“Se relacionan directamente con el retiro de cada empleado y su reemplazo por otro. Incluyen:

1. Costo de reclutamiento y selección

- Gastos de emisión y de procesamiento de la solicitud de empleado.
- Gastos de mantenimiento de la sección de reclutamiento y selección (salarios del personal de reclutamiento y selección, obligaciones sociales, horas extras, artículos de oficina, arrendamiento, pagos, etc.)
- Gastos de publicación de avisos de reclutamiento en periódicos, folletos de reclutamiento, honorarios de las 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 (salarios del personal de enfermería, obligaciones sociales, horas extras, etc.), promediados según el número de candidatos sometidos a exámenes médicos de selección.

2. Costos de registro y documentación

- Gastos de mantenimiento del órgano de registro y documentación de personal, gastos en formularios, documentación, anotaciones, registros, etc.
- Gastos en formularios, documentación, anotaciones, registros, procesamiento de datos, apertura de cuenta bancaria, etc.

3. Costos de ingreso

- Gastos de la dependencia de entrenamiento (en caso de que ésta sea la encargada de la integración del personal recién ingresado en la organización; si la integración está descentralizada en las diversas dependencias del sistema de recursos humanos de la organización - reclutamiento y selección, entrenamiento, servicio social, higiene y seguridad, beneficios, etc.-, debe promediarse el tiempo dedicado al programa de integración de nuevos empleados), proporcionales al número de empleados vinculados al programa de integración.
- Costo del tiempo que el supervisor de la dependencia solicitante invierte en la ambientación del empleado recién ingresado en su sección.

4. Costo de desvinculación

- Gastos del órgano de registro y documentación relativos al proceso de retiro del empleado [anotaciones, registros, comparendos por homologaciones (confirmaciones) ante el Ministerio de Trabajo, sindicatos, gremios, etc.], prorrateados por el número trabajadores desvinculados.
- Costo de la entrevista de desvinculación (tiempo del entrevistador invertido en entrevistas de desvinculación, costo de formularios, costo de la elaboración de los informes correspondientes, etc.).”(2:199,200)

“En esencia, los costos primarios constituyen la suma del costo de admisión más el costo de desviación.

El costo de admisión per-cápita se calcula sumando los ítems 1, 2 y 3, correspondientes a cierto período, y dividiendo el resultado entre el número de empleados que ingresaron en ese período.

El costo de retiro per-cápita se calcula sumando los datos del ítem 4 correspondiente a cierto período, y dividiendo el resultado entre el número de trabajadores desvinculados (por su propia decisión o por la de la organización).

Básicamente son cuantitativos, los costos primarios de rotación de personal se calculan con facilidad, pues basta un sistema de tabulación con los correspondientes datos.

b) Gastos secundarios de la rotación de personal

Abarcan aspectos intangibles difíciles de evaluar en forma numérica, porque sus características son cualitativas en su mayor parte. Están relacionados de manera indirecta con el retiro y el consiguiente remplazo del trabajador. Estos refieren a los efectos colaterales e inmediatos de la rotación.

Los costos secundarios de la rotación de personal incluyen:

1. Efectos en la producción

- Pérdida de la producción ocasionada por la vacante dejada por el trabajador desvinculado, en tanto este no sea remplazado.
- Producción inferior, por lo menos durante el período de ambientación del nuevo empleado en el cargo.
- Inseguridad inicial del nuevo empleado y su interferencia en el trabajo de los compañeros.

2. Efectos en la actitud del personal

- Imagen, actitudes y predisposiciones transmitidas a sus compañeros por el empleado que se retira.
- Imagen, actitudes y predisposiciones transmitidas a sus compañeros por el empleado que se inicia en su cargo.
- Influencia de los dos aspectos anteriores en la moral y la actitud del supervisor y del jefe.
- Influencia de los dos aspectos en la actitud de clientes y proveedores.

3. Costo extralaboral

- Gastos de personal extra u horas extras necesarios para cubrir la vacante que se presenta o para cubrir la deficiencia inicial del nuevo empleado.
- Tiempo adicional de producción causado por la deficiencia inicial del nuevo empleado.
- Elevación del costo unitario de producción por la deficiencia media provocada por el nuevo trabajador.
- Tiempo adicional del supervisor, invertido en la integración y el entrenamiento del nuevo trabajador.

4. Costo extraoperacional

- Costo adicional de energía eléctrica, debido al índice reducido de producción del nuevo empleado.

- Costo adicional de lubricación y combustible, debido al índice reducido de producción del nuevo empleado.
- Costo adicional de servicios de mantenimiento, utilidades, planeación y control de la producción, etc., que se elevan más, debido al índice reducido de producción del nuevo trabajador.
- Aumento de accidentes y en consecuencia de sus costos directos e indirectos, debido a la mayor intensidad en el período de ambientación inicial de los recién admitidos.
- Aumento de errores, desperdicios y problemas de control de calidad, causados por la inexperiencia del nuevo trabajador.

Los cálculos de los costos primarios y secundarios de la rotación de personal podrán aumentar o disminuir, de acuerdo con el nivel de los intereses de la organización. Lo importante de estos datos, además de su valor cuantitativo y cualitativo, es la toma de conciencia de los dirigentes de las organizaciones sobre los efectos profundos que la rotación de personal produce no sólo en las organizaciones sino que también en la comunidad y el individuo.

c) Costo terciario de la rotación de personal

Se relacionan con los efectos colaterales mediatos de la rotación, que se manifiestan a mediano y a largo plazos. En tanto los costos primarios son cuantificables y los costos secundarios son cualitativos. Los costos terciarios son sólo estimables. Entre dichos costos se cuentan:

1. Costo inversión extra

- Aumento proporcional de las tasas de seguros, depreciación del equipo, mantenimiento y reparaciones con respecto al volumen de producción (reducido ante las vacantes presentadas o a los recién ingresados durante el período de ambientación y entrenamiento).
- Aumento del volumen de salarios pagados a los nuevos empleados y, por tanto, incremento de reajustes a los demás empleados, cuando la situación del mercado laboral es de oferta, lo que intensifica la competencia y la oferta de salarios iniciales más elevados en el mercado de recursos humanos.

2. Pérdidas en los negocios

- Se refleja en la imagen y en los negocios de la empresa, ocasionados por la falta de calidad de los productos o servicios prestados por empleados inexpertos en el período de ambientación.” (2:200,202)

A mediano y a largo plazo la rotación de personal causa enormes perjuicios a la empresa, al mercado laboral y a la economía, pero principalmente, al empleado como individuo, o socialmente, en relación con su familia.

1.3 Estrategia

Son la determinación de los objetivos de una empresa, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar estos objetivos.

Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo, para la obtención de los objetivos de la organización.

Las estrategias son tanto planes para el futuro como patrones del pasado.

Al establecer estrategias es conveniente seguir tres etapas:

1. Determinación de los cursos de acción o alternativos

- Consiste en buscar el mayor número de alternativas, para lograr cada uno de los objetivos.

2. Evaluación

- Analiza cada una de las alternativas, tomando en consideración las ventajas y desventajas de cada una de ellas, auxiliándose principalmente de la investigación.

3. Selección de alternativas

- Considerar la o las alternativas más idóneas en cuanto a factibilidad y ventaja, seleccionando aquellas que permiten lograr con mayor eficiencia, los objetivos de la empresa.

1.3.1 Estrategias de recursos humanos

Aunque no existen estrategias generales para todas y cada una de las empresas, sí podemos afirmar que hay una serie de componentes generales que permiten su diseño.

Para poder estudiarlos hay primero que aclarar una serie de conceptos:

En primer lugar, por estrategia de recursos humanos debe entenderse: “el plan maestro y deliberado que una empresa hace de sus recursos humanos, para obtener una ventaja competitiva sobre sus competidores”.

La estrategia precede a la táctica, de ahí que la táctica pueda considerarse como: “la política o programa que permite avanzar hacia los fines estratégicos”.

Hay dos tipos de estrategias de recursos humanos:

1. Defensiva

- Para que se dé, la empresa debe estar en un entorno estable, permite además organizar el trabajo, orientada a reducir costos.
- La gestión característica es: Orientación interna (buscan al personal mediante promoción); hacia el corto plazo; cuentan con un personal experto pero limitado; se busca la eficiencia; orientación hacia la tarea; acuerdo con el puesto.
- Ante todo se busca reducir costos mediante la eficiencia en el trabajo, sin pensar en el largo plazo.

2. Exploradora

- Se da en empresas con entorno variable, incierto. Requieren ser flexibles a los cambios, pertenecen a sectores de crecimiento rápido. Son empresas innovadoras que buscan continuamente nuevas oportunidades de negocio. Son generadoras de cambios.
- La gestión característica es: Orientación hacia el medio (están siempre atentas a las necesidades del mercado); con alto potencial de crecimiento, capacidad creativa; orientación externa (buscan los recursos en el exterior de la empresa).
- Son organizaciones más flexibles e innovadoras, por tanto, con mayor riesgo y mayor posibilidad de éxito.

Para diseñar una estrategia de recursos humanos habrá que considerar lo siguiente:

- a) Estrategias de afectación: reclutamiento interno o externo, contratación fija o temporal etc.
- b) Estrategias retributivas: ¿cómo retribuimos al personal?
- c) Estrategias de formación: ¿queremos empleados polivalentes o muy especializados? ¿o ambas cosas a la vez?
- d) Estrategias de valoración: ¿evaluamos al personal, según el comportamiento o según los resultados?

1.4 Antecedentes históricos

“Plásticos, S. A.” ubicada en avenida petapa y 45 calle zona 12 del municipio de Guatemala, es una empresa con más de 15 años en el mercado nacional, y nace con la misión de producir y comercializar productos de plástico para el comercio, la industria, la agroindustria y el hogar.

En 1995, introduce en Guatemala la fabricación de depósitos rotomoldeados de polietileno, para el sector de vivienda e industria; en el año 2001, implementa una línea de termoformado continuo para fabricación de tapas desechables, para vasos de polipapel. Desde entonces ha sostenido un vigoroso crecimiento y desarrollo de productos nuevos, destacando el enfoque en el sector construcción e industrial.

En el mercado agroindustrial se enfoca en la distribución de cajas agrícolas para el transporte de frutas y verduras, canastos para la recolección de café y cubetas de 10 y 20 litros con asa metálica. Asimismo, ofrece soluciones para los clientes de los segmentos del comercio y la oficina, como cajas para archivar documentos, módulos, organizadores y cajas ordenadoras.

En la línea de hogar, cuenta con una amplia gama de productos populares como baldes, palanganas, tarros, cubetas de 10 y 20 litros, botes y otros productos de gran utilidad.

a) Misión

Buscar la excelencia continua en el negocio de plásticos, utilizando alta tecnología, un sistema de administración de calidad y un recurso humano competente, para obtener la satisfacción de nuestros clientes y empleados.

b) Visión

Ser la empresa líder en el mercado de plásticos guatemalteco, a través de la plena satisfacción de las necesidades de servicio, proporcionando a nuestros clientes la mejor experiencia de comprar productos de plástico.

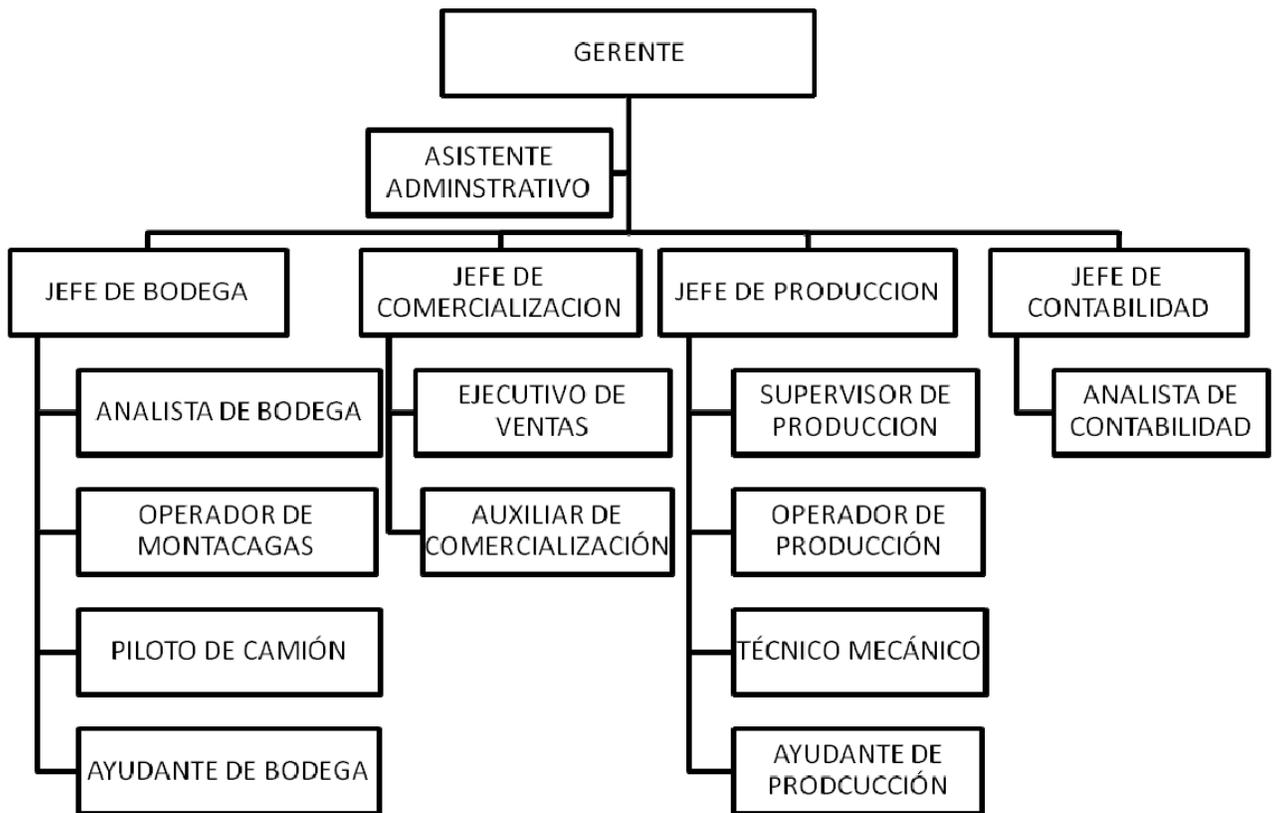
c) Objetivos de calidad

- Alcanzar una satisfacción de cliente externo superior al 80% promedio, medida a través de la encuesta anual, como ponderación de los elementos evaluados: puntualidad, cortesía, calidad, atención y comunicación.
- Lograr un cumplimiento anual promedio en los tiempos de entrega, superior al 90%, medido con base a la fecha negociada con el cliente.

d) Organización

Actualmente, en la organización se encuentran laborando aproximadamente 60 empleados, los cuales están distribuidos dentro de los siguientes departamentos, de acuerdo a la estructura organizacional de la empresa.

**ORGANIGRAMA ACTUAL
PLÁSTICOS, S. A.**



Fuente: Plásticos, S. A., mayo, 2009

1.4.1 Funciones específicas

A continuación se presentan las principales funciones establecidas de cada componente, que forma la estructura organizacional de la empresa, objeto de estudio.

1. Gerencia general

Esta área representa la autoridad máxima en la organización y tiene entre sus principales funciones planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos de la empresa, para alcanzar eficientemente los objetivos establecidos en el plan estratégico; es responsable de utilidades, liquidez y crecimiento de la empresa. Participa en negociación con clientes y proveedores especiales; elaboración de planes estratégicos, presupuesto anual.

2. Asistente administrativo

Este puesto de la organización tiene entre sus principales funciones asistir a la gerencia y jefatura de producción, en la realización de actividades administrativas que contribuyan al alcance de los objetivos de estos departamentos, servir como vínculo entre las personas que llaman a la empresa y los trabajadores de la misma.

3. Departamento de bodega

Este departamento tiene entre sus principales funciones planificar, organizar, dirigir y controlar la logística de las bodegas de materia prima y producto terminado, administrar inventarios, negociar compra de materias primas y materiales importados; y la elaboración de presupuesto de materias primas.

4. Departamento de comercialización

Esta división de la organización tiene la responsabilidad de realizar los planes de venta, de acuerdo a los objetivos establecidos por la organización, planificar, organizar, dirigir y supervisar las ventas de la empresa.

Es responsable de alcanzar metas de ventas y satisfacción de clientes, elaboración de plan y presupuesto de ventas, investigación de productos nuevos y seguimiento a cuentas por cobrar.

5. Departamento de producción

Este componente de la organización tiene entre sus principales funciones la planificación de la programación de la producción semanal, utilizando los recursos humanos y materiales eficientemente en todas las líneas de producción, es responsable del mantenimiento preventivo y correctivo a la maquinaria y responsable de la seguridad e higiene laboral.

6. Departamento de contabilidad

Este departamento está dedicado al control de todas las actividades relacionadas con la contabilidad de la empresa, objeto de estudio, como la presentación de resultados mensuales y el suministro de datos contables y financieros que indiquen la rentabilidad de la empresa.

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE PROVISIÓN DE PERSONAL, EN LA EMPRESA “PLÁSTICOS, S.A.”

El diagnóstico efectuado a la empresa objeto de estudio, permitió conocer la situación actual de la forma como se lleva a cabo las actividades respecto al proceso de provisión de personal.

Para obtener los resultados del diagnóstico que se presentan en este apartado, se consultaron dos fuentes de información:

- a) Área administrativa de la empresa, representada por los jefes de departamento.
- b) Los ex empleados de la empresa objeto de estudio.

Las técnicas utilizadas para la ejecución del diagnóstico fueron:

- a) Se entrevistaron a los jefes de departamento, que ascienden a 4 personas.(ver anexo 1)
- b) Se diseñaron las boletas y se encuestó al total de los empleados desvinculados de la empresa, objeto de estudio durante el año 2008, que asciende a 18 personas. (ver anexo 2)
- c) Posteriormente, ya realizada y concluida la investigación de campo, se procedió a ordenar la información, para analizarla y obtener como resultado los elementos necesarios para el desarrollo de este informe de tesis.

2.1 Análisis de la información proporcionada por el área administrativa

La administración del recurso humano está a cargo del jefe de cada departamento, tiene la función de planificar y cubrir las plazas vacantes, (siempre con autorización de gerencia).

La investigación realizada en la empresa objeto de estudio permitió conocer que las estrategias que se aplican actualmente en los procesos de reclutamiento selección e inducción de personal no están normadas y solamente sus aspectos generales siguen un proceso similar pero no se consideran como las más adecuadas.

2.1.1 Reclutamiento

Este proceso como se señaló anteriormente, es aplicado por el jefe de cada departamento, se realiza cuando se presenta la necesidad de llenar un puesto que ha quedado vacante, actualmente se recurre a fuentes de reclutamiento externo en un 95% y a fuentes internas en un 5% aproximadamente.

2.1.1.1 Reclutamiento interno

- a) Actualmente, no existe una política de reclutamiento interno, que permita identificar y atraer candidatos potencialmente calificados dentro de la misma organización, aprovechando las ventajas del reclutamiento interno.

- b) Las promociones se realizan tomando como base la antigüedad del empleado sin considerar aspectos indispensables como: conocimientos, habilidades, destrezas, etc., que el perfil de la vacante requiere y que otro candidato con menos antigüedad podría poseer.

2.1.1.2 Reclutamiento externo

Es considerado como el principal medio de provisión de candidatos, las estrategias aplicadas carecen de aspectos necesarios para el éxito del proceso.

- a) Los anuncios publicados en los periódicos se informan sin tomar en cuenta el perfil requerido para el puesto vacante a cubrir.
- b) No se elige el medio publicación que dé la mayor certeza sobre los posibles candidatos.
- c) No se utiliza eficazmente el espacio donde se publica la vacante.
- d) No se segmenta el mercado de recursos humanos que se pretende atraer.
- e) Las publicaciones se realizan en cualquier día hábil de la semana.
- f) Se prefieren a candidatos que sean familiares o referidos de los empleados actuales.

Ejemplo de anuncio en periódico:

Anuncio tamaño 4X3 publicado en Prensa Libre, el lunes 20 de marzo del 2008.

EMPRESA INDUSTRIAL DE SÓLIDO PRESTIGIO

Desea contratar:

PILOTOS

OPERADORES DE MONTACARGAS

AYUDANTES DE PRODUCCIÓN

OFRECEMOS:

Salario atractivo

Oportunidad de superación.

Capacitación constante.

Prestaciones adicionales a las de ley

Interesados presentarse con papelería completa a llenar solicitud a

Avenida Petapa 45 calle Zona 12, de lunes a viernes de 8:00 a 16:00 horas o

comunicarse a los teléfonos: 23267678 y 23267679.

Fuente: Empresa Plásticos, S.A., mayo de 2009.

- g) Las mantas publicadas en garita de seguridad, contiene la misma información de los anuncios publicados en los periódicos, no se aprovecha esta importante y económica fuente de reclutamiento.
- h) No se anuncian las vacantes en instituciones educativas.
- i) No se realizan boletines que anuncien la plaza vacante.
- j) Se realizan anuncios en páginas gratuitas de internet, que carecen de aspectos como: requisitos, principales funciones etc.

Lo anteriormente mencionado, está ocasionando que se recluten candidatos no cumplan con el perfil del puesto, ya que está mal divulgado y posteriormente no se adaptarán a las necesidades de la empresa.

2.1.2 Selección

Posteriormente de atraer a los candidatos, se realiza el proceso de selección, con el objetivo de elegir al candidato mejor calificado de todos los que se presentan en el proceso de reclutamiento.

La base que se utiliza en la empresa objeto de estudio para seleccionar a los candidatos es la siguiente:

- a) El jefe de departamento realiza la comparación entre los candidatos que se presentaron en el proceso de reclutamiento.
- b) Se descarta a los candidatos que no cubren el perfil requerido, por ejemplo: nivel académico, habilidades específicas, experiencia etc.

- c) Se le da prioridad a los candidatos que se presentan por referencias de amigos o familiares de los actuales empleados.

Los resultados del diagnóstico efectuado a la empresa objeto de estudio permitieron conocer que las técnicas de selección que actualmente se utilizan no cumplen con el objetivo para el que fueron elaboradas, por ejemplo:

1. Solicitud de empleo

- a) No suministra información física y biológica del candidato, indispensable para el desempeño posterior de las actividades diarias.
- b) Únicamente permite al candidato proveer información del último empleo que ha desarrollado, limitando el análisis de la información respecto a experiencia y verificación de referencias.

2. Verificación de referencias, es limitado porque se carece de información que se debió proporcionar en la solicitud de empleo.

3. Cuando la producción es elevada y el candidato es referido de los actuales colaboradores no se aplica ninguna clase de prueba.

4. No se realizan exámenes médicos a todos los niveles jerárquicos.

5. La clase de entrevista que se realiza en la empresa objeto de estudio es la entrevista no dirigida, esta clase de entrevista se realiza sin ninguna guía, debido a que no se cuenta con un formato o guía para entrevista.

2.1.3 Inducción

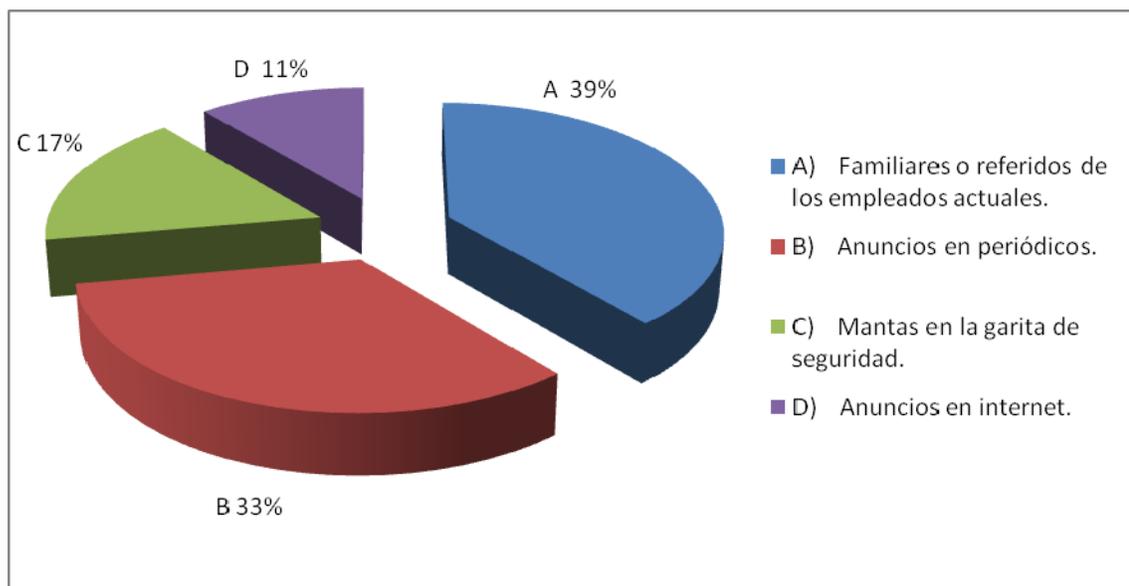
La investigación realizada permitió conocer que las estrategias que se aplican en este proceso no son las más adecuadas para su realización.

- a) El jefe de departamento designa a una persona para realizar la inducción.
- b) La inducción se realiza de forma oral de manera limitada por falta de tiempo.
- c) No se cuenta con un documento que contenga información de la empresa como: la misión, visión, objetivos, prestaciones etc.
- d) No se cuenta con un reglamento interior de trabajo actualizado.

2.2 Información proporcionada por los ex empleados

2.2.1 Ingreso a la empresa “Plásticos, S.A.

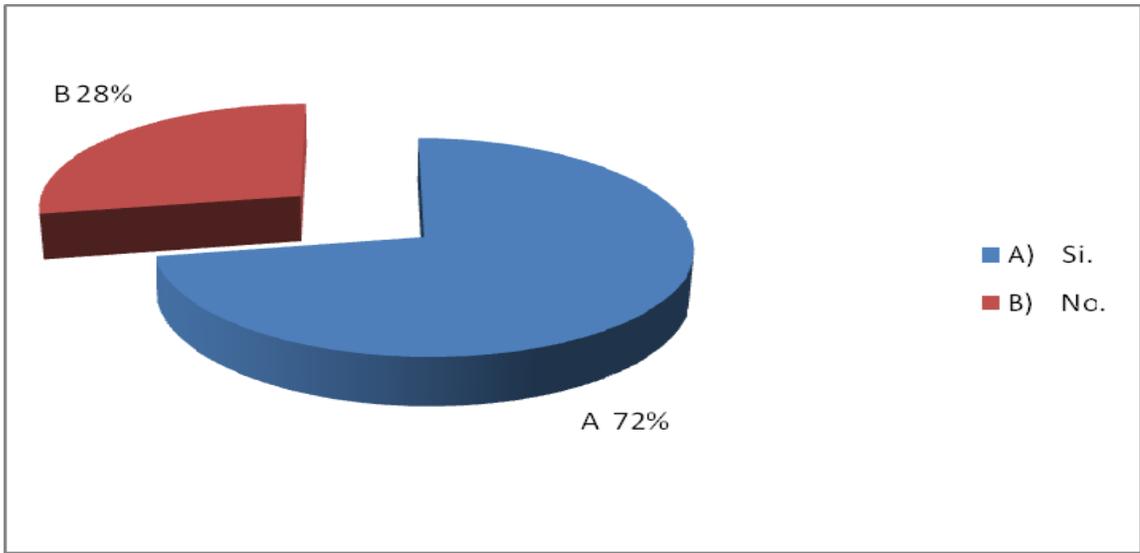
GRÁFICA 1
EMPRESA PLÁSTICOS,S.A.
FUENTES DE RECLUTAMIENTO EXTERNO



Fuente: Elaboración con base en la investigación de campo realizada en la Empresa Plásticos, S.A., mayo de 2009.

La gráfica presentada anteriormente, muestra que la empresa objeto de estudio utiliza como principal fuente de provisión de candidatos (39%) familiares o referidos de los actuales empleados, el 33% de los ex empleados se presentaron a traídos por los anuncios en periodicos, y el resto se enteró de la plaza vacante a través de mantas en garita de seguridad y anuncios en internet, lo que permite inferir que Plásticos, S.A., no cuenta con una política de reclutamiento interno, que permita el desarrollo de sus colaboradores, ya que el 100% de los entrevistados se reclutaron por fuentes de reclutamiento externo anteriormente expuestas.

GRÁFICA 2
EMPRESA PLÁSTICOS,S.A.
REALIZÓ ALGÚN EXAMEN PARA INGRESAR A TRABAJAR A LA
EMPRESA

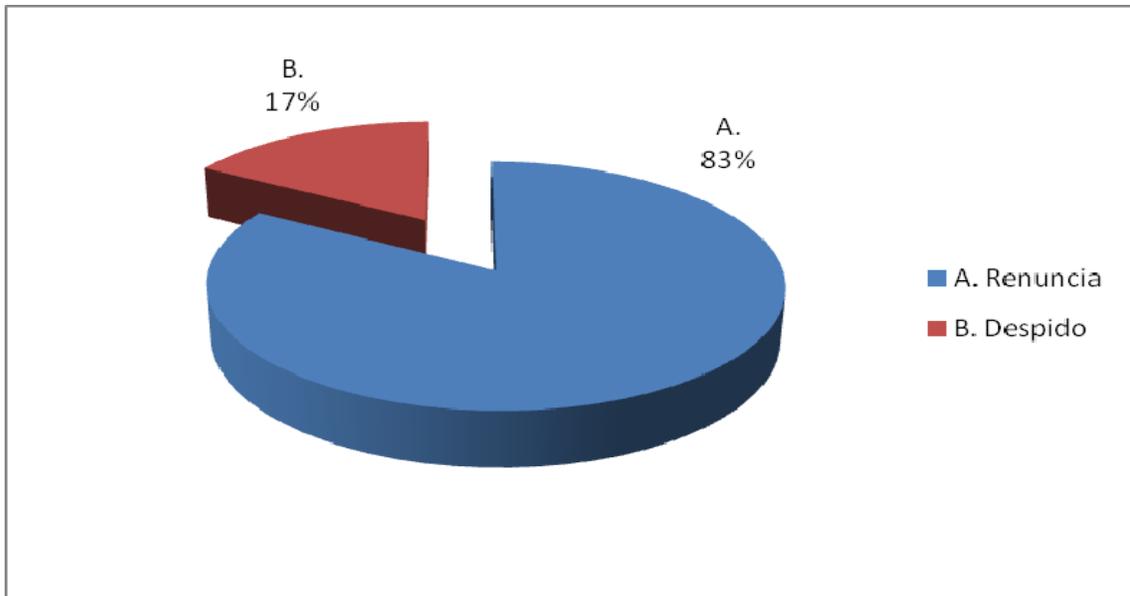


Fuente: Elaboración con base en la investigación de campo realizada en la Empresa Plásticos, S.A., mayo de 2009.

La gráfica anterior, muestra que el 72% de los ex empleados sí realizaron algún tipo de prueba para ingresar a laborar a la empresa, pero el 28% que no realizó ningún tipo de prueba en su ingreso, se debió principalmente que en épocas que la producción es elevada y es de suma urgencia contratar por lo que no se realizan pruebas.

2.2.2 Motivo (s) de retiro

GRÁFICA 3
EMPRESA PLÁSTICOS,S.A.
MOTIVO DE RETIRO

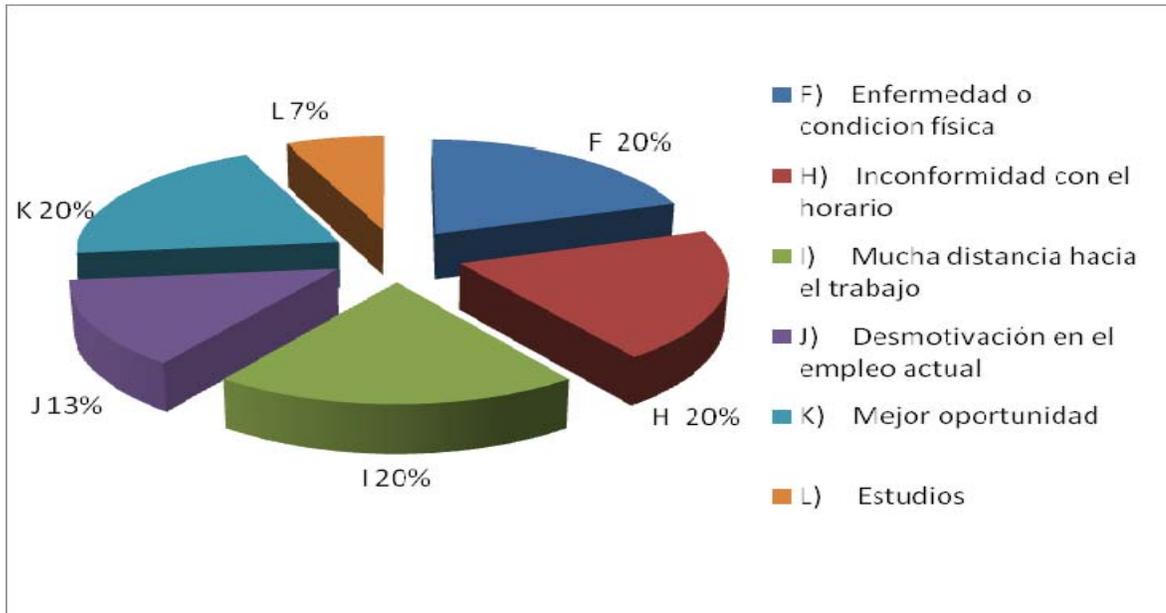


Fuente: Elaboración con base en la investigación de campo realizada en la Empresa Plásticos, S.A., mayo de 2009.

Los datos de la gráfica anterior revelan que la mayoría (83%) de los empleados retirados han tomado la decisión de retiro. El personal desvinculado por iniciativa de la empresa (17%), el cual fue ocasionado principalmente por la falta de adaptación al puesto de trabajo y no poder seguir instrucciones, información proporcionada por los jefes de departamento.

Seguidamente se presentan y analizan las causas que ocasionaron la desvinculación por cuenta propia de los empleados (renuncia) de la empresa objeto de estudio.

GRÁFICA 4
EMPRESA PLÁSTICOS,S.A.
MOTIVOS DE RENUNCIA



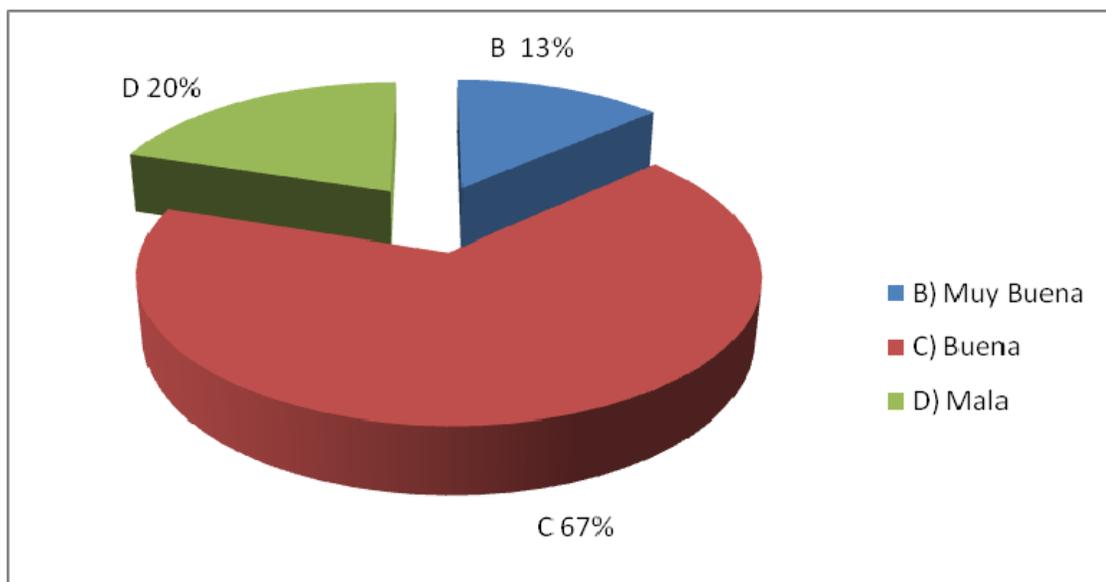
Fuente: Elaboración con base en la investigación de campo realizada en la Empresa Plásticos, S.A., mayo de 2009.

La gráfica anterior demuestra que las principales causas de retiro del personal de la empresa son: la inconformidad en el horario 20% los comentarios de los ex empleados indican que en ningún momento se les proporcionó información cuando aún eran candidatos, de los turnos rotativos (es decir turno de día y turno de noche), un 20% se retira por enfermedad causadas por alteraciones nerviosas y la exposición al ruido de la maquinaria, un 20% se retira de la empresa por existir mucha distancia hacia su trabajo lo que les ocasiona problema el movilizarse en horarios que la empresa requiera, un 20% decidió retirarse porque encontró una mejor oportunidad en otra empresa, el 13% se retira desmotivado principalmente, porque nunca fue promovido a otro puesto. Finalmente el 7% restante se retira de la empresa para continuar con su preparación académica.

2.2.3 Ambiente de trabajo

El personal desvinculado por cuenta de la empresa objeto de estudio se nego a contestar la siguientes preguntas, porque considerában el despido como indebido.

GRÁFICA 5
EMPRESA PLÁSTICOS,S.A.
CALIFICACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES DE MEJORA Y DESARROLLO
EN LA EMPRESA

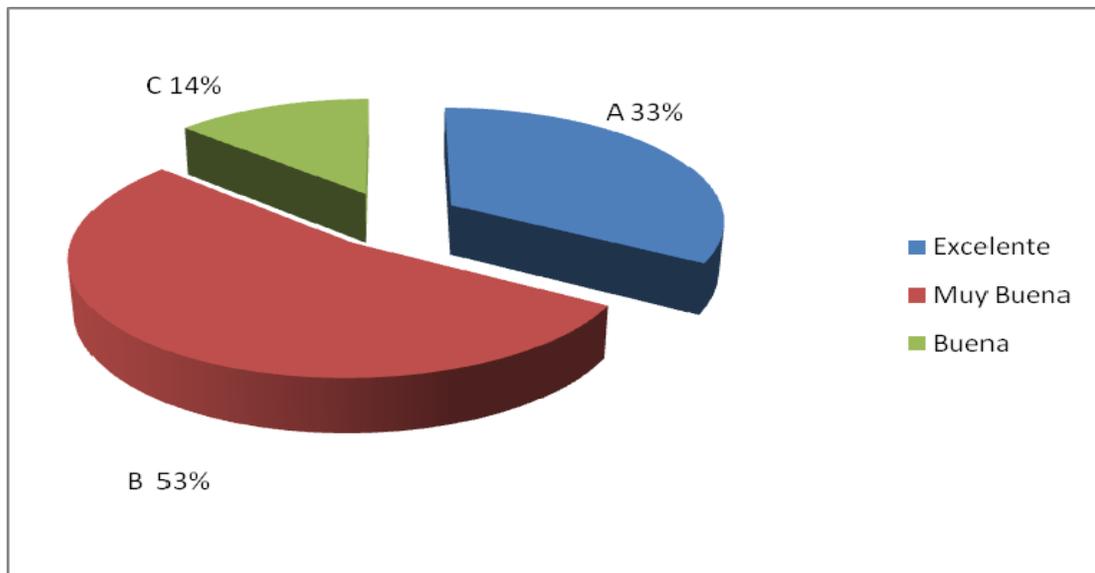


Fuente: Elaboración con base en la investigación de campo realizada en la Empresa Plásticos, S.A., mayo de 2009.

Como se puede apreciar en la gráfica anteriormente expuesta, el 80% de los ex empleados consideran que la empresa objeto de estudio en términos generales ofrecía buenas oportunidades de desarrollo relacionadas principalmente a la estabilidad y solvencia económica que posee, el 20% restante consideran que la empresa no les ofrecía oportunidades de desarrollo. Adicionalmente, los comentarios realizados por los ex empleados, se enfocaban a que es necesario

brindar mayor promoción al personal, porque durante el tiempo laborado en la empresa nunca fueron promovidos, y que al retirarse de la empresa, ejecutarán trabajos similares a los que desempeñaban en Plásticos, S.A., pero en mejores condiciones.

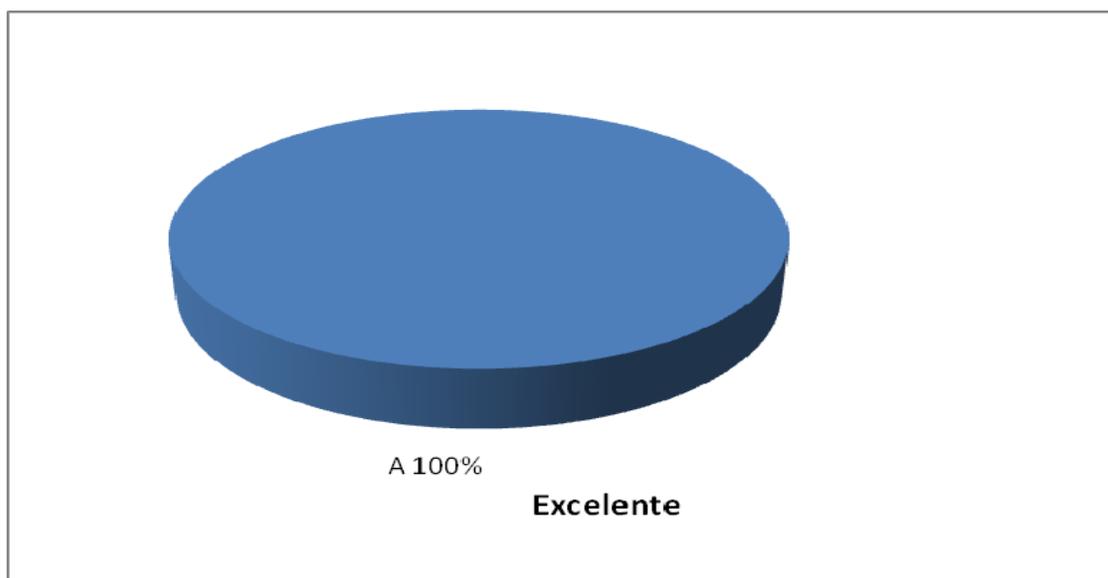
GRÁFICA 6
EMPRESA PLÁSTICOS,S.A.
CALIFICACIÓN DE LA RELACIÓN CON EL JEFE INMEDIATO



Fuente: Elaboración con base en la investigación de campo realizada en la Empresa Plásticos, S.A., mayo de 2009.

El 86% de los ex empleados indicaron que en términos generales, que poseían una muy buena relación con su jefe inmediato, basado en educación y la cortesía, que en ningún momento el jefe les faltó el respeto o fueran víctimas de malos tratos, el 14% restante de la población en estudio manifestó que gozaban de buena relación, pero que el jefe de departamento nunca mejoró las oportunidades de desarrollo .

GRÁFICA 7
EMPRESA PLÁSTICOS,S.A.
CALIFICACIÓN DEL PAGO DE SUELDOS, PRESTACIONES Y BENEFICIOS
QUE SE OTORGAN EN LA EMPRESA



Fuente: Elaboración con base en la investigación de campo realizada en la Empresa Plásticos, S.A., mayo de 2009.

La apreciación fue unánime de los ex empleados calificando de excelente el pago de salarios, así como todo lo relacionado a prestaciones y beneficios ofrecidos por la empresa objeto de estudio, comentando que los pagos siempre fueron puntuales y cálculos correctos.

2.3 Análisis del índice de rotación de personal

La aplicación de la fórmula para determinar el índice de rotación de personal, permitió obtener el resultado siguiente:

CUDRO 1
EMPRESA PLÁSTICOS,S.A.
DATOS PARA EL ANÁLISIS DEL ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL EN
LA EMPRESA “PLÁSTICOS, S.A.”

INVENTARIO INICIAL (I0) = 57

MES	CONTRATACIONES	PLAZAS NUEVAS	RENUNCIAS	DESPIDOS	ABANDONOS
ENERO	2	1	2		
FEBRERO	3		3		
MARZO			3		
ABRIL	3		3		
MAYO	1				
JUNIO					
JULIO	2		1	3	
AGOSTO	2		1		
SEPTIEMBRE	3		1		
OCTUBRE	2	1			
NOVIEMBRE			1		
DICIEMBRE					
TOTAL	18	2	15	3	0

INVENTARIO FINAL (IF) = 59

Fuente: Elaboración con base en la investigación de campo realizada en la Empresa Plásticos, S.A., mayo de 2009.

Aplicación de la fórmula, según datos presentados:

$$\frac{\frac{18}{57+59}}{2} \times 100 = 31.03 \%$$

El dato muestra que el índice de rotación de personal, se encuentra en un 31.03% y considerando que aunque en la realidad no existe un número que defina el índice ideal de rotación, se puede concluir que en la empresa objeto de estudio, presenta un elevado índice de rotación de personal, en donde, constantemente se está dando una desvinculación del personal. El total de empleados desvinculados representan aproximadamente una tercera parte del total de su recurso humano.

Las desvinculaciones del personal de la empresa han ocasionado costos elevados los cuales se exponen a continuación.

2.4 Costos del alto índice de rotación de personal

La rotación de personal repercute negativamente en la economía de la empresa, por los consecuentes gastos técnicos y administrativos ocasionados al reclutar y seleccionar al personal que sustituye al que se retira.

Como ejemplo de lo anterior, se puede mencionar producción inferior durante el período de adaptación e inseguridad inicial del nuevo empleado, interferencia en el trabajo de sus compañeros, tiempo adicional de producción por la falta de eficiencia en el nuevo operador.

2.4.1 Analisis del costo por alto índice de rotación de personal

1. Costos de reclutamiento y selección

La empresa objeto de estudio tiene requiere que:

- a) Por cada puesto vacante para el proceso de reclutamiento requieren de 8 personas.
- b) Por cada puesto vacante para el proceso de selección solicitan como mínimo de 5 personas.

CUADRO 2
EMPRESA PLÁSTICOS,S.A.
VACANTES ESTIMADAS POR MES, AÑO 2008

DEPARTAMENTO	VACANTES	RECLUTAMIENTO	SELECCIÓN
PRODUCCIÓN	3	24	15
BODEGA	2	16	10
COMERCIALIZACIÓN	1	8	5
TOTAL	6	48	30

Fuente: Elaboración con base en la investigación de campo realizada en la Empresa Plásticos, S.A., mayo de 2009.

Costos fijos aproximados de reclutamiento:

Total costo fijo mensual aproximado: = Q. 4,000.00

Total costo fijo anual aproximado (Q. 4,000.00 * 12 meses) = Q. 48,000.00

Costos variables aproximados de reclutamiento:

La investigación realizada a la empresa de estudio proporcionó que por cada persona reclutada se gasta Q. 105.00 aproximadamente, y que por seleccionar se gasta Q. 76.00 aproximadamente.

Costo mensual por reclutamiento. = Q. 105.00*48 = Q. 5,040.00

Costo mensual por selección. = Q. 76.00*30 = Q. 2,280.00

Total costo mensual aproximado: = Q. 7,320.00

Total costo variable anual aprox. (Q. 7,320.00 * 12 meses) = Q.87,840.00

Los costos totales anuales por reclutamiento y selección de personal ascienden a Q. 135,840.00

2. Costos de registro y documentación

Los costos derivados del registro y documentación ascienden aproximadamente:

- Empleados de nuevo ingreso 20
- Valor de registro por empleado Q. 110.00

Total 20 * Q. 110.00 = 2,200.00 anuales aproximadamente.

3. Costo de ingreso

Los costos derivados por ingreso ascienden aproximadamente:

- Empleados de nuevo ingreso 20
- Valor por empleado Q. 300.00

Total 20 * Q. 300.00 = 6,000.00 anuales aproximadamente.

4. Costos de desvinculación

Los costos derivados por la desvinculación de empleados ascienden aproximadamente:

- Empleados desvinculados 18
- Valor por empleado Q. 168.00

Total 18 * Q. 168.00 = 3,024.00 anuales aproximadamente.

Los costos totales aproximados derivados de la alta rotación de personal ascienden a: **Q. 147,064.00**

En conjunto, los costos derivados de la alta rotación de personal pueden significar para la empresa, la diferencia entre pérdidas y ganancias al término de un año de labores.

CAPÍTULO III

ESTRATEGIAS PARA REDUCIR EL ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL, EN UNA EMPRESA DE PLÁSTICOS.

El presente capítulo propone los modelos que sirvan de guía en el proceso de dotación del recurso humano, los cuales se utilizarán como estrategias para reducir el elevado índice de rotación de personal, de acuerdo a la investigación realizada en la empresa objeto de estudio.

Es necesaria la utilización de estos modelos, porque de acuerdo con la información recabada en el diagnóstico existen deficiencias en las actividades de reclutamiento y selección de personal, lo cual influye en la posterior permanencia del mismo.

Razón que justifica la necesidad de implementar estrategias que ayuden a la empresa objeto de estudio, a desarrollar un recurso humano más estable, y que dé como resultado: mayor productividad, evitar pérdida de clientes, ampliación de la rentabilidad y competitividad de la empresa, motivación del personal y principalmente, reducir el alto índice de rotación de personal, lo que incidirá positivamente en el liderazgo de la empresa en el mercado.

Para poder cumplir con los modelos de los procesos de reclutamiento y selección de personal que se presentan a continuación, es necesario tomar en cuenta la descripción técnica puestos.

3.1 Estrategias para aplicar en el proceso de reclutamiento de personal

El proceso de reclutamiento es el inicio de una serie de etapas a ejecutar por parte del personal responsable de la empresa objeto de estudio, para la efectiva administración del recurso humano, por lo tanto, es importante que se realice eficientemente para que no existan deficiencias en las siguientes etapas.

El objetivo general que se propone en el reclutamiento es atraer a los candidatos mejor calificados para un puesto determinado, para lo cual se deben atender los siguientes puntos:

- a) El puesto de trabajo a cubrir
- b) Las características profesionales y personales exigidas para el puesto:
Conocimientos, experiencia, personalidad, etc.
- c) La información que deben conocer los candidatos con respecto a los horarios, los beneficios económicos que ofrece el puesto y las oportunidades de desarrollo en la empresa.

Para atender los puntos anteriores y asegurar una afluencia significativa de candidatos, es necesario recurrir a medios de reclutamiento internos y externos como los siguientes:

3.1.1 reclutamiento interno

- a) Desarrollo de política de reclutamiento y selección interno.
- b) Divulgación interna acerca de la vacante de un puesto determinado.
- c) Recomendaciones sobre posibles candidatos internos.
- d) Transferencia de personal.

a) Propuesta de política de reclutamiento y selección interno

Propósito:

Con el fin de fomentar el desarrollo personal de los colaboradores y brindarles una oportunidad de crecimiento dentro de la estructura organizacional, se establece el reclutamiento interno como primera opción para llenar una plaza vacante.

Ventajas:

Buscar primero dentro del personal de “Plásticos, S.A.” a las personas que ocuparán las plazas que se ofrecen, trae como consecuencia las siguientes ventajas:

- Levanta la moral de los colaboradores y motiva su permanencia.
- Oportunidad de descubrir talentos
- Se promueve la superación académica
- Se crea una vacante a un nivel más bajo que es más fácil de ocupar,
- Lo que implica reducción en inversión de los recursos tiempo y dinero.

Criterios para participar

Califican para participar en este sistema de reclutamiento y selección, los empleados que estén activos en la empresa y que cumplan los siguientes requisitos:

- a) Que tengan como mínimo dos años de antigüedad en el puesto actual, excepto los candidatos para los puestos de los niveles operativos que deben tener un año o seis meses de antigüedad, según fuera el caso
- b) Que no tengan llamadas de atención en su expediente laboral.
- c) Que la evaluación de su desempeño en el puesto sea satisfactoria, la cual debe ser confirmada por su jefe inmediato.

Criterios para seleccionar

Se da prioridad a los candidatos, de acuerdo al siguiente orden:

1. Empleados que ocupen una plaza en el mismo departamento, que estén ubicados dentro del nivel de la plaza vacante o de los niveles inferiores, siguiendo el orden descendente establecido en el organigrama. En este caso, el Jefe del Departamento tiene la potestad de evaluar dentro de su personal, a aquellos que considere que cumplen con el perfil establecido o únicamente seleccionar a la persona que fue previamente capacitada para ocupar la vacante.

2. Empleados que ocupen una plaza en otros departamentos de la empresa, que estén ubicados dentro del nivel de la plaza vacante o de los niveles inferiores, siguiendo el orden descendente establecido en el organigrama.

La presente política se aplica únicamente para cubrir plazas que quedan vacantes, no contempla intercambios o traslados de personal entre departamentos, por otros motivos. Entra en vigencia a partir del 01 de julio de 2009.

Acciones a seguir para la implementación de la política de reclutamiento interno

- Sensibilizar a Gerente y Jefes de Departamento, de la importancia que tiene la implementación de la política de reclutamiento y selección interno, la motivación que representará para los empleados y la reducción de costos que actualmente opera la empresa objeto de estudio en concepto de rotación de personal.
- Sensibilizar a los trabajadores sobre la importancia de su desempeño y formación, para realizar una carrera dentro de la empresa.

CUADRO 3
EMPRESA PLÁSTICOS,S.A.
PLAN DE ACCIÓN PARA IMPLEMENTAR LA POLÍTICA DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN INTERNO

Objetivo general: facilitar la implementación de la política de reclutamiento y selección interno.

No.	Objetivo	Actividades	Responsables	Duración
1	Dar a conocer la política de reclutamiento y selección interno.	Presentación a la Gerencia y Jefes de Departamento de la empresa.	Investigador	Fecha que establecerá la gerencia
2	Lograr la autorización de la implementación de la política de reclutamiento y selección interno.	Discusión y aprobación de política.	Gerente/Jefes de Departamento.	Fecha que establecerá la gerencia
3	Presentación de la política.	Comunicar el proyecto a todo el personal de la empresa.	Gerente	Fecha que establecerá la gerencia
4	Implementación la política de reclutamiento y selección interno.	Proporcionar a cada jefe de departamento las herramientas necesarias para ejecutar la política de reclutamiento y selección interno.	Gerente	Fecha que establecerá la gerencia
5	Atraer al personal para que participe en el proceso de reclutamiento y selección interno.	Publicación interna de la vacante.	Jefes de Departamento	Cuando exista una plaza vacante.
6	Motivar al personal a que participe en los procesos de reclutamiento y selección interno.	Publicación interna del personal promovido.	Jefes de Departamento	Mensual
7	Seguimiento a la política de reclutamiento y selección interno.	Evaluación de las actividades para detectar áreas de mejora	Gerente y Jefes de Departamento	fechas periódicas que establecerá la gerencia

Fuente: Investigación de campo, mayo de 2008.

b) Propuesta de divulgación interna acerca de la vacante de un puesto determinado

Para cumplir con el propósito del reclutamiento interno, se presenta a continuación la forma que se debe de divulgar internamente la plaza vacante, ésta se puede realizar por medio del correo electrónico, para los usuarios de Plásticos, S.A., en las carteleras de los diferentes departamentos y cafetería.

PLÁSTICOS, S.A.

Nombre: ANALISTA DE BODEGA

Departamento: BODEGA

Puesto al que reporta: Jefe de Bodega

Puestos que le reportan: Ninguno

Requisitos para participar en el proceso de selección:

- 1 AÑO DE ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO ACTUAL
- EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO SATISFACTORIA

Requisitos del puesto:

- Estudios a nivel diversificado
- 1 año de experiencia en puesto similar
- Experiencia en manejo de montacargas

Condiciones del puesto:

- Horario de: 8:00 a 17:00 hrs. con disponibilidad de trabajar fuera del horario establecido

Conocimientos necesarios

- Administración de Bodegas y Despachos
- Manejo de vehículos

Resultados que se esperan del puesto:

- Control de la recepción y despacho de materias primas, materiales de producción y empaque.
- Almacenaje y cuidado de inventario.

Interesados favor presentarse al Departamento de Bodega a llenar Formulario de Solicitud a más tardar el día XX de XX del 2009.

Si el perfil del puesto vacante no fuera cubierto por candidatos internos, se debe recurrir al reclutamiento externo, tomando en consideración lo siguiente:

3.1.2 Reclutamiento externo

- a) Anuncios en periódicos.
- b) Carteles o anuncios en la garita de la empresa.
- c) Archivos de candidatos que se presentan espontáneamente en otros procesos de reclutamiento.
- d) Candidatos presentados por empleados de la empresa.
- e) Contactos con instituciones educativas.
- f) Agencias de empleo.

a) Propuesta de anuncios en periódicos

A continuación se presenta la propuesta para un anuncio en periódico que llena todas las necesidades requeridas por la empresa, así como aspectos indispensables que debe conocer el candidato antes de presentarse al proceso de reclutamiento.

Como una ventaja de la implementación de la política de reclutamiento y selección interno, es generar una vacante de nivel más bajo, que es más fácil de cubrir, los anuncios en periódico se deben de utilizar en casos en los que es necesario que la vacante demande requisitos específicos difíciles de captar en otras fuentes de reclutamiento externo de bajo costo, por ejemplo: técnicos mecánicos, electricistas industriales, personal administrativo, etc.

EMPRESA INDUSTRIAL DE SÓLIDO PRESTIGIO

Desea contratar:

AUXILIAR DE BODEGA MATERIA PRIMA

REQUISITOS:

- Estudios de nivel diversificado
- Experiencia mínima de un año en puesto similar
- Manejo de montacargas (Indispensable)
- Disponibilidad de horario para trabajar turnos rotativos
- Habilidad numérica
- Conocimientos de computación
- Proactivo

OFRECEMOS:

Salario atractivo.

Oportunidad de superación.

Capacitación constante.

Prestaciones adicionales a las de ley: **Consultorio Médico, Seguro de Vida, Bono Vacacional, Caja de Ahorro, Préstamos, Supermercado (compras al crédito) y otras más.**

Interesados presentarse con papelería completa a llenar solicitud a

Av. Petapa y 45 calle, zona 12, de lunes a jueves de 8:00 a 16:00 horas.

Teléfonos 23267678 y 23267679 en horarios de oficina

El diseño del anuncio en el periódico está a cargo de la empresa que se contacte para realizarlo, por ejemplo:

EMPRESA INDUSTRIAL DE SÓLIDO PRESTIGIO, desea contratar:

Auxiliares de Bodega de Materia Prima



OFRECEMOS:

- Salario atractivo
- Oportunidad de superación.
- Capacitación constante.
- Prestaciones adicionales a las de ley: consultorio médico, seguro de vida, bono vacacional, caja de ahorro y préstamos, supermercado (compras al crédito) y otras más.

REQUISITOS:

- Estudios a nivel diversificado
- Experiencia mínima de 1 año en puesto similar
- Manejo de Montacargas (indispensable)
- Disponibilidad de horario
- Habilidad Numérica
- Conocimientos de computación
- Proactivo

b) Propuesta de anuncio en garita seguridad de la empresa

Los anuncios que se publiquen en garita de seguridad de la empresa deben ser atractivos para los posibles candidatos, por lo económico de este tipo de publicidad se pueden abarcar todos aquellos aspectos que en otros medios no se tomarían en cuenta por los costos elevados que esto implicaría.

Esta fuente de reclutamiento externo es ideal para captar candidatos para cubrir las vacantes de los niveles más bajos de la organización, por ejemplo ayudantes de operador, ayudantes de bodega etc.

Se propone lo siguiente:

**SE CONTRATARAN “AUXILIAR DE BODEGA
MATERIA PRIMA”**

REQUISITOS

450 Its.

- ✓ Estudios de nivel diversificado
- ✓ Experiencia mínima de un año en puesto similar
- ✓ Manejo de montacargas (Indispensable)
- ✓ Disponibilidad de horario para trabajar turnos rotativos
- ✓ Habilidad numérica
- ✓ Conocimientos de computación
- ✓ Proactivo
- ✓ Responsable
- ✓ Puntual
- ✓ Experiencia no necesaria
- ✓ Edad de 18 a 30 años

c) Archivos de candidatos que se presentan espontáneamente en otros procesos de reclutamiento

Cada jefe de departamento será responsable de administrar el archivo de candidatos que se presenten a los diferentes procesos de reclutamiento que ellos convoquen, asimismo referirlo a otro proceso si lo consideran pertinente.

d) Propuesta para candidatos presentados por empleados de la empresa

A lo largo de la investigación se comprobó que la mayoría de los ex empleados, ingresaron a la empresa recomendados por un familiar o amigo, lo que demuestra que es una fuente confiable de abastecimiento de personal, pero es necesario que los candidatos referidos cumplan con procesos de reclutamiento y selección, presentados en este capítulo.

Por lo anteriormente expuesto, se propone lo siguiente:

- Cualquier candidato presentado por los actuales empleados se debe someter a los procesos de reclutamiento y selección que en este apartado se presentan, con el objetivo de comprobar si cumple con los requisitos mínimos del puesto vacante que solicita.
- Se prohíbe el ingreso a laborar a la empresa de familiares de los actuales empleados.

Con lo anteriormente propuesto se pretende: evitar contratar personal que no cumple con los requisitos de la plaza vacante, evitar posibles conflictos laborales y principalmente reducir el índice de rotación de personal.

e) Contactos con instituciones educativas

Las instituciones educativas son fuentes de reclutamiento efectivas y de bajo costo, cuando la vacante requiere de conocimientos o habilidades específicas que estudiantes o egresados de estas instituciones educativas las poseen.

PLÁSTICOS, S.A.

Contratará:

Nombre: TÉCNICO MECÁNICO

Departamento: PRODUCCIÓN

Puesto al que reporta: Jefe de Producción
Puestos que le reportan: Ninguno

Requisitos del puesto:

- Perito en Mecánica y Mantenimiento Industrial, Bachiller Industrial, egresado de esta institución educativa.
- 1 año de experiencia en puesto similar
- Experiencia en mantenimiento de maquinaria industrial

Condiciones del puesto:

- Horario de: 6:00 a 15:00 hrs. con disponibilidad de trabajar fuera del horario establecido

Conocimientos necesarios

- Mantenimiento eléctrico para maquinaria con base al programa de mantenimiento preventivo
- Realizar trabajos de herrería y soldadura en piezas de las máquinas que no necesiten demasiada precisión.

Resultados que se esperan del puesto:

- Solucionar problemas menores que se presenten en la maquinaria durante los turnos de trabajo.
- Realizar programa de mantenimiento preventivo

**Interesados favor presentarse a PLÁSTICOS, S. A. Avenida Petapa y 45
Calle Zona 12 a llenar Formulario de Solicitud a más tardar el día XX
de XXX del 2009.**

El jefe de departamento será el responsable de analizar si para empresa es más rentable, el acudir a una agencia de empleo que realizar sus propios procesos de reclutamiento y selección, para determinadas plazas vacantes.

El jefe de departamento (encargado de realizar el reclutamiento y selección) en coordinación con la gerencia deberán evaluar los beneficios y las desventajas que presentan los distintos medios de reclutamiento interno y externo a utilizar, para elegir la mejor opción.

3.2 Estrategias para aplicar en el proceso de selección de personal

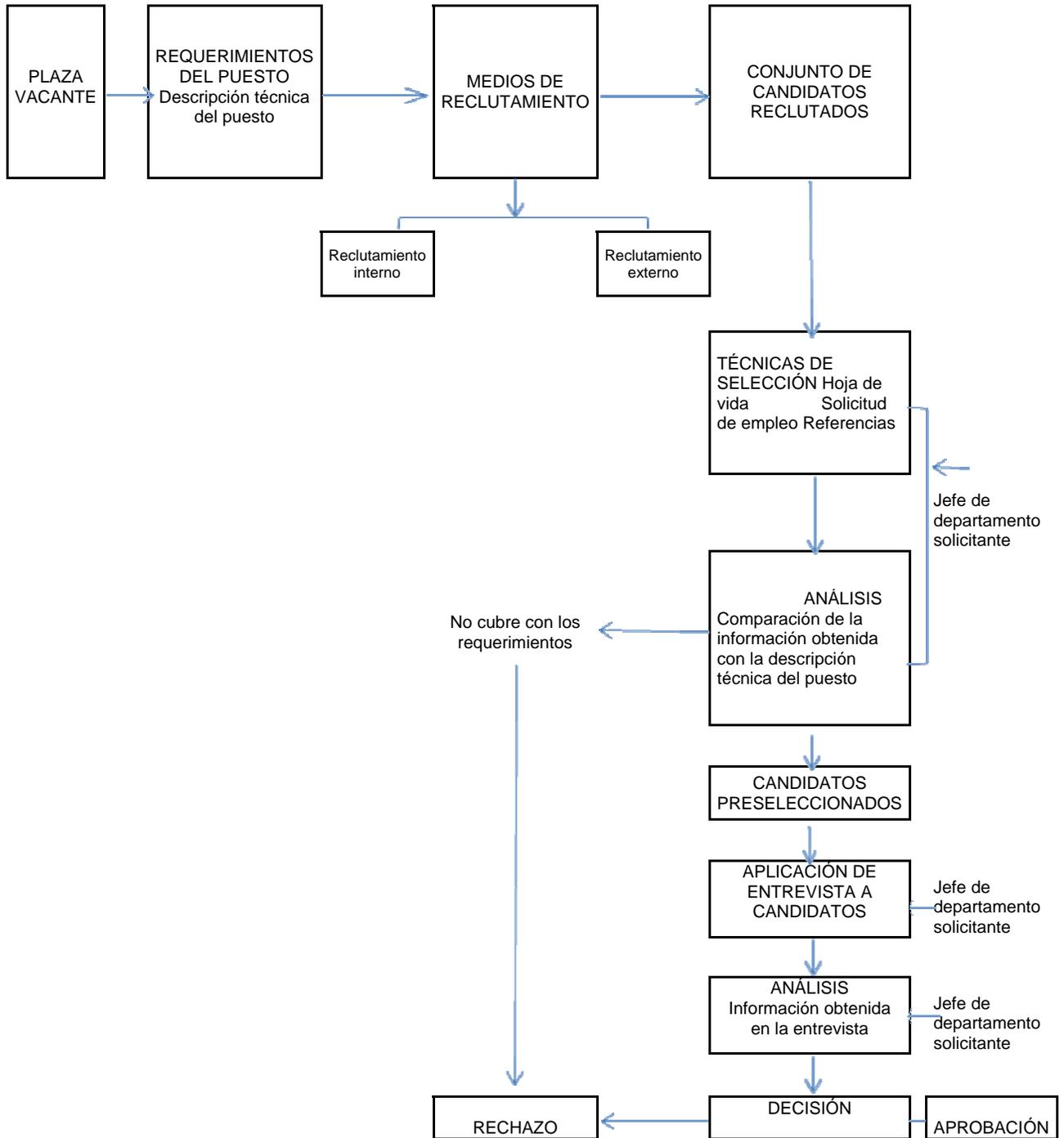
A continuación se presentan las etapas que debe cumplir el proceso de selección, para que se lleve a cabo eficientemente, tomando como base la descripción del puesto que se necesita cubrir:

- a) El jefe de departamento deberá revisar las solicitudes de empleo y referencias obtenidas a través del reclutamiento, para desestimar aquellos candidatos que no se adaptan al perfil requerido (descripción técnica del puesto) y escoger únicamente aquellos que se consideran idóneos para el puesto. (ver anexo 3)

- b) Se realizará una llamada telefónica a las referencias donde laboró el candidato, solicitando información acerca del tiempo, año y puestos que desempeño en la misma y de esa manera se comprobará el nombre de la empresa, se investigara al candidato en los diferentes medios que existen. Realizado este procedimiento se tiene un respaldo de garantía del candidato que se quiere contratar para la organización.

- c) El jefe de departamento solicitará a los candidatos preseleccionados su presencia en la empresa para aplicarles una prueba psicométrica y la entrevista de trabajo. (ver anexo 4)
- d) El examen médico se realizará en el proceso de selección de personal como un requisito indispensable para la decisión final de contratación al nuevo recurso humano. Lo que se pretende es detectar enfermedades que pueden influir en el desempeño de sus labores diarias y su propia vida.
- e) El análisis de la información obtenida en los numerales anteriores, servirá de base para tomar la decisión final sobre el candidato que ocupará el puesto, y estará a cargo del jefe de departamento.
- f) Una vez tomada la decisión, el jefe de departamento solicitará al candidato seleccionado presentarse nuevamente en la empresa, pero en esta ocasión, para llevar a cabo su contratación.

GRÁFICA 8
EMPRESA PLÁSTICOS, S. A.
PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN PROPUESTO



Fuente: Investigación de campo, mayo de 2009.

3.3 Estrategias para aplicar en el proceso de inducción de personal

El supervisor de departamento o la persona designada por el jefe de departamento, será el responsable de realizar y supervisar el proceso de inducción, con el propósito de lograr una mejor incorporación del trabajador de nuevo ingreso en su puesto de trabajo y en el ambiente de la empresa.

A continuación se describen los aspectos que la persona responsable de la inducción debe de presentar al trabajador de nuevo ingreso. La presentación deberá realizarse el día que el trabajador se incorpora a la empresa, con el propósito que conozca los componentes que a continuación se describen y se logre una adecuada y rápida incorporación a sus labores:

- a) Aspectos organizacionales: presentación de aspectos generales de la empresa:
 - Misión, visión y objetivos de la empresa
 - Políticas de la empresa
 - Estructura organizacional de la empresa
 - Servicios que ofrece la empresa
 - Distribución física de la empresa y lugar de trabajo que utilizará el nuevo trabajador

- b) Beneficios ofrecidos: descripción de los beneficios que ofrece la empresa:
 - Horario de trabajo, de descanso y de comedor
 - Programa de compensación y prestaciones laborales
 - Programa de beneficios sociales (ver anexo 5)

- c) Relaciones laborales:
 - Presentación con los miembros de su área de trabajo

- Puesto de trabajo: descripción de los aspectos específicos de su puesto de trabajo:
- Responsabilidades de su puesto de trabajo
- Descripción clara de las tareas a ejecutar
- Metas y resultados que debe alcanzar

3.4 Plan de acción de estrategias, para reducir el índice de rotación de personal.

CUADRO 4
EMPRESA PLÁSTICOS, S. A.
PLAN DE ACCIÓN PARA IMPLEMENTAR ESTRATEGIAS, PARA REDUCIR
EL ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL

Objetivo general: facilitar la implementación de las estrategias

No.	Objetivo	Actividades	Responsables	Duración
1	Dar a conocer las estrategias para reducir el índice de rotación de personal	Presentación de las estrategias a la gerencia de la empresa	Investigador	Fecha que establecerá la gerencia
2	Lograr la aprobación de las estrategias	Discusión y aprobación de las estrategias	Gerente	Fecha que establecerá la gerencia
3	Presentación de las estrategias	Comunicar el proyecto a los jefes de departamento y personal en general de la empresa	Gerente	Fecha que establecerá la gerencia
4	Implementación de las estrategias	Proporcionar a cada jefe de departamento el material necesario para ejecutar las estrategias	Gerente	Fecha que establecerá la gerencia
5	Seguimiento a las estrategias implementadas	Evaluación de las actividades para detectar áreas de mejora	Gerente y jefes de departamento	fechas periódicas que establecerá la gerencia

Fuente: Investigación de campo, mayo de 2008.

3.5 Estimación de costo de la propuesta

CUADRO 5
EMPRESA PLÁSTICOS, S. A.
COSTO ESTIMADO DE LA PROPUESTA

Descripción	Costo
Material para reproducción de política de reclutamiento y selección interna.	Q 500.00
Capacitación para Jefes de departamento.	Q. 8,500.00
Divulgación interna de plazas vacantes.	Q. 50.00
Divulgación interna de personal promovido.	Q. 50.00
Gastos diversos en publicidad	Q. 10,000.00
Material para reproducción de guía de entrevista	Q 300.00
Gastos por examen médico a empleados seleccionados	Q. 3,000.00
Material para reproducción de información general de la empresa	Q 500.00
Material para reproducción de papelería variada	Q 500.00
Gastos diversos	Q 3,000.00
Total	Q 26,400.00

Fuente: Investigación de campo, noviembre de 2008.

CONCLUSIONES

1. De acuerdo a los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado a la empresa objeto de estudio se puede concluir, que las estrategias que se aplican actualmente en los procesos de reclutamiento selección e inducción de personal no son las más adecuadas, debido que carecen aspectos necesarios para lograr un efectivo proceso de dotación de personal.
2. El proceso de reclutamiento de personal carece aspectos indispensables para su buen funcionamiento, principalmente porque la mayoría de decisiones que se toman con respecto a estos procesos se basan en improvisaciones y el empirismo de los jefes de departamento que son los encargados de realizar dichas funciones.
3. Las técnicas que actualmente se utilizan en el proceso de selección de personal no suministran información necesaria y confiable que sirva de base para la toma de decisiones.
4. No se proporciona una inducción adecuada al personal de nuevo ingreso esto principalmente por la falta de tiempo y herramientas necesarias para su desarrollo. Adicionalmente no se cuenta con un reglamento interno de trabajo actualizado que permita dar a conocer las condiciones de trabajo de la empresa.

RECOMENDACIONES

1. Que la Gerencia de la empresa objeto de estudio conozca la propuesta presentada en este documento y apruebe la implementación de las estrategias que se deben aplicar en los procesos de reclutamiento, selección e inducción del recurso humano, para eliminar las deficiencias existentes en el proceso de dotación de personal.
2. Para que las actividades de reclutamiento y selección de personal se realicen efectivamente, deben desarrollarse de acuerdo a las indicaciones que se presentan en la propuesta de estrategias aplicadas al proceso de reclutamiento y selección de personal.
3. Es de suma importancia la implementación de las estrategias que se presentan para el proceso de inducción de personal, con el objeto de preparar adecuadamente al nuevo trabajador en el ambiente de la empresa y a las funciones de su puesto de trabajo. De igual manera se debe de actualizar y dar a conocer a los trabajadores el reglamento interno de trabajo el cual proporcionará los conocimientos de las reglas que regirán el desarrollo de sus actividades dentro de la empresa.
4. La aplicación de la propuesta contenida en el capítulo tercero del presente documento; constituido en estrategias aplicadas a los procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal, serán la base que contribuirá a reducir el elevado índice de rotación de personal.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alles, Martha Alicia. **Dirección estratégica de recursos humanos.** Granica, Colección Management. Argentina 2,000. 479 páginas.
2. Chiavenato, Idalberto. **Administración de recursos humanos** McGrawHill. Colombia 2,000. Quinta edición. 699 páginas.
3. Chiavenato, Idalberto. **Gestión del talento humano** McGrawHill. Colombia 2,004. 475 páginas.
4. Dessler, Gary. **Administración de Personal** Prentice Hall. México 2,001 Octava edición. 728 páginas.
5. Dolan, Simon, Shuler, Randall y Valle, Ramon **La gestión de los recursos humanos** McGraw-Hill. España 1,999. Segunda edición. 455 páginas.
6. Gómez Ceja, Guillermo. **Planeación y Organización de Empresas** McGrawHill. México 2,001. Octava edición. 432 páginas.
7. Koontz, Harold y Weihrich, Heinz. **Administración: una perspectiva global** McGrawHill. México 1,998. Onceava edición 796 páginas.
8. Noe, Robert y Mondoy, Wayne. **Administración de recursos humanos** Prentice Hall. México 1,997. Sexta edición. 653 páginas.
9. Reyes Ponce, Agustín. **Administración de Personal, Relaciones Humanas** Primera parte. Limusa. México 1,995. 245 páginas.
10. Wenthner, William. **Administración de personal y de recursos humanos** McGrawHill. México 1,996. Quinta edición. 582 páginas.

ANEXOS

ANEXO 1

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**INVESTIGACIÓN: ESTRATEGIAS PARA REDUCIR EL ÍNDICE DE ROTACIÓN
DE PERSONAL EN UNA EMPRESA DE PLÁSTICOS.**

ENTREVISTADOR: MYNOR RAÚL MORÁN MARTÍNEZ

**DIRIGIDO A JEFES DE DEPARTAMENTO DE LA EMPRESA PLÁSTICOS,
S.A.**

1. Qué medio de reclutamiento utiliza? _____

- 2.Cuál es la base o criterio que utiliza para promover a sus colaboradores?

- 3.Cuál es la fuente de reclutamiento externo que más utiliza? _____

4. Cuántos candidatos requiere para el proceso de reclutamiento? _____

- 5.Cuál es la base o criterio que utiliza para seleccionar a los candidatos?

6. Realiza pruebas psicométricas a los candidatos seleccionados?
Si _____ No _____ Porque _____

7. Cuenta con una guía de entrevista? Si _____ No _____

8. Cuántos candidatos solicita para el proceso de selección? _____

9. Quién es la persona responsable de llevar a cabo el proceso de Inducción? _____
10. Se le proporciona al personal algún documento que contenga información general de la empresa? Si _____ No _____

ANEXO 2

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

INVESTIGACIÓN: ESTRATEGIAS PARA REDUCIR EL ÍNDICE DE ROTACIÓN
DE PERSONAL EN UNA EMPRESA DE PLÁSTICOS.

ENTREVISTADOR: MYNOR RAÚL MORÁN MARTÍNEZ

ENCUESTA DE SALIDA

1. Datos Generales:

1.1 Nombre: _____ 1.2 Edad: _____

1.3 Puesto final: _____ 1.4 Departamento: _____

1.5 Último jefe: _____ 1.6 Empresa: _____

1.7 Fecha de ingreso: _____ 1.8 Fecha de egreso: _____

1.9 Tiempo en la empresa: _____

2. Motivo(s) de retiro:

2.1 Despido

Indique el motivo del despido:

2.2 Renuncia

Posibles motivos:

a. Edad / Jubilación	b. Enfermedad o condición física	c. Mejor oportunidad	
d. Viaje	e. Inconformidad con sueldo	f. Estudios	
g. Recibir indemnización	h. Inconformidad con horario	i. Problemas con jefe	
j. Problemas con compañeros	k. Mucha distancia hacia el trabajo	l. Negocio Propio	
m. Motivos familiares	n. Desmotivación en el empleo actual		

otros motivos ____ Especifique: _____

4.2 ¿Qué le ofrece su nuevo empleo que no le ofrecía nuestra empresa?

5. En general ¿Qué opinión le merece el departamento en el que laboró?

Excelente Muy Bueno Bueno Malo Pésimo

Comentarios adicionales: _____

Fecha de entrevista: _____

ANEXO 3

SOLICITUD DE EMPLEO

Instrucciones:

- Este formulario deberá ser llenado a mano.
- Use letra clara de molde. Fecha de solicitud: _____
- Haga una línea en los espacios que deje en blanco.

I. DATOS PERSONALES

Nombres: _____

Apellidos: _____ Apellido de casada: _____

Dirección Actual: _____

Teléfono: _____ E-mail: _____

Sexo: _____ Fecha de Nacimiento: _____

Edad: _____

Estado Civil:

Soltero (a) Casado (a) Separado (a)

Viudo (a) Divorciado (a) Unido (a)

Cédula de vecindad:

Extendida en: _____

Número de identificación tributaria (NIT): _____

Lugar de Nacimiento: _____

Municipio: _____

Departamento: _____

Nacionalidad: _____

Número de Pasaporte: _____

Licencia de conducir que posee:

Moto Carro Liviana Particular Profesional

Tiene vehículo: Sí No

Marca vehículo: _____ Tipo de vehículo: _____

Modelo: _____ Color: _____

Estudia actualmente? Sí No ¿Qué estudia?

Lugar de Estudios: _____ Horario: _____

CURSOS / ESTUDIOS ESPECIALES:

Nombre del Curso	Establecimiento / Localidad	Duración (Horas)	Fecha	Posee Diploma
				Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
				Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
				Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>

Títulos o certificados obtenidos en Capacitación y/o Entrenamiento:

Indique el tipo de equipo de computación y el Software que sabe operar:

Idiomas que conoce usted además del castellano (español):

Lee	<input type="checkbox"/>
Habla	<input type="checkbox"/>
Escribe	<input type="checkbox"/>

Lee	<input type="checkbox"/>
Habla	<input type="checkbox"/>
Escribe	<input type="checkbox"/>

Lee	<input type="checkbox"/>
Habla	<input type="checkbox"/>
Escribe	<input type="checkbox"/>

II. DATOS FAMILIARES

Parentesco	Nombres y Apellidos	Fecha de Nacimiento	Edad	Ocupación	Dirección y/o teléfono
Madre					
Padre					
Esposo (a)					
Hermano (a)					
Hermano (a)					
Hermano (a)					
Hijo (a)					
Hijo (a)					
Hijo (a)					
Hijo (a)					

III. EDUCACIÓN

Nivel Educativo	Establecimiento	Fechas	Ultimo año aprobado	Graduado
Educación Primaria				Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Educación Básica Secundaria				Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Educación Básica Diversificado				Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Educación Superior Técnico Universitario				Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Educación Superior Licenciatura				Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Estudios de Post Grado				Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>

IV. DATOS LABORALES

Puesto que solicita: _____

Años de experiencia que tiene en este puesto: _____

¿Cómo se enteró del empleo?

Anuncio Familiar Amigo Otro (indique):

Fecha en que podría comenzar a laborar: _____

Salario mínimo que aceptaría: _____

¿Trabaja algún pariente o familiar en Plásticos, S.A.?

Sí No

Si en el caso anterior su respuesta es afirmativa, indique:

Nombres y Apellidos: _____

Parentesco: _____

¿Ha solicitado anteriormente empleo en la institución o ha participado en algún proceso de evaluación?

Sí No

V. INFORMACION FISICA Y BIOLOGICA

Padece o ha padecido de algunas de las siguientes enfermedades:

Diarrea	<input type="checkbox"/>	Nerviosismo	<input type="checkbox"/>	Pulmonía	<input type="checkbox"/>	Artritis	<input type="checkbox"/>
Presión Alta	<input type="checkbox"/>	Dolores de Cintura	<input type="checkbox"/>	Epilepsia	<input type="checkbox"/>	Neumonía	<input type="checkbox"/>
Manchas en la piel	<input type="checkbox"/>	Dolor de Hueso	<input type="checkbox"/>	Dolor de Articulaciones	<input type="checkbox"/>		
Dolores de Cabeza	<input type="checkbox"/>	Asma	<input type="checkbox"/>	Problemas de oído	<input type="checkbox"/>		
Alergias	<input type="checkbox"/>	Fracturas	<input type="checkbox"/>	Desmayos Frecuentes	<input type="checkbox"/>		
Catarro frecuente	<input type="checkbox"/>	Problemas de vista	<input type="checkbox"/>	Úlcera	<input type="checkbox"/>	Presión Baja	<input type="checkbox"/>
Problemas en riñones	<input type="checkbox"/>	Tuberculosis	<input type="checkbox"/>	Hepatitis	<input type="checkbox"/>	Gastritis	<input type="checkbox"/>

¿Ha sido intervenido quirúrgicamente? Sí No

Tipo de Operación: _____

Fecha: _____

VI. EXPERIENCIA LABORAL

Anote la información de los empleos que ha tenido. Comience por el más actual.

Nombre de la empresa: _____

Teléfono de la empresa: _____

¿A qué se dedica la empresa?

Nombre del jefe inmediato: _____

Si trabaja actualmente, ¿se le pueden solicitar referencias? Sí No

¿Por qué? _____

Puestos Desempeñados	Fecha De / A	Sueldo Inicial	Sueldo Final
Motivo de Retiro: _____			

Nombre de la empresa: _____

Teléfono de la empresa: _____

¿A qué se dedica la empresa? _____

Nombre del jefe inmediato: _____

Si trabaja actualmente, ¿se le pueden solicitar referencias? Sí No

¿Por qué? _____

Puestos Desempeñados	Fecha De / A	Sueldo Inicial	Sueldo Final
Motivo de Retiro: _____			

Nombre de la empresa: _____

Teléfono de la empresa: _____

¿A qué se dedica la empresa? _____

Nombre del jefe inmediato: _____

Si trabaja actualmente, ¿se le pueden solicitar referencias? Sí No

¿Por qué? _____

Puestos Desempeñados	Fecha De / A	Sueldo Inicial	Sueldo Final
Motivo de Retiro: _____			

VII. REFERENCIAS

Indique los nombres de tres personas que no pertenezcan a su familia y que puedan dar referencias suyas.

Nombre: _____

Ocupación: _____

Lugar de Trabajo: _____ Cargo: _____

Teléfono: _____

Nombre: _____

Ocupación: _____

Lugar de Trabajo: _____ Cargo: _____

Teléfono: _____

Nombre: _____

Ocupación: _____

Lugar de Trabajo: _____ Cargo: _____

Teléfono: _____

OBSERVACIONES: (Escriba en este espacio cualquier información, aclaración o ampliación que considere importante señalar).

IMPORTANTE:

Hago constar que toda la información antes mencionada es verídica y autorizo su investigación. De cumplir con los requisitos establecidos para el puesto que solicito, estoy dispuesto (a) a participar en el proceso de Selección y someterme a las pruebas de evaluación necesarias, quedando enterado (a) que los resultados de las mismas son estrictamente confidenciales, para uso exclusivo de Plásticos, S.A. y que al proporcionar la información anterior no se asume un compromiso de contratación.

Firma

ANEXO 4

GUÍA DE ENTREVISTA

A continuación se presentan una serie de preguntas establecidas en base a un objetivo a determinar la capacidad de las personas evaluadas en la entrevista de selección:

INICIATIVA: Supone responder de manera proactiva a las desviaciones o dificultades, sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problema de importancia menor.

1. ¿Qué hace cuando tiene dificultades para resolver un problema?
2. ¿Qué ha hecho en sus trabajos actuales o pasados para hacerlos más efectivos o más gratificantes?
3. ¿Deme un ejemplo de una idea que haya sugerido en su trabajo?
4. ¿Qué hace cuando una decisión debe ser tomada y no existe ningún procedimiento al respecto?
5. ¿Cómo toma decisiones cuando su jefe inmediato superior está ausente?

LIDERAZGO: Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlos. Motivar e inspirar confianza. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo.

1. ¿Cómo motiva a sus colaboradores?
2. ¿Qué hace para incentivar el crecimiento de sus colaboradores?
3. ¿Qué lo hace un buen líder?
4. ¿Alguna vez le toco alguien difícil de manejar? ¿Cómo resolvió ese problema?
5. ¿Deme un ejemplo de un logro concreto y destacado en su gestión como líder?

CAPACIDAD: Demostrar competencia para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes, comprender la esencia de los aspectos complejos.

1. ¿Cuánto hace que se desempeña en este puesto?
2. ¿Qué sabe usted de (método técnico o proceso que sea fundamental para el cargo).....?
3. ¿Cuál es la dificultad que se ha encontrado en usar (determinado sistema o procedimiento).....? ¿Qué hizo cuando se presentaron dificultades en este nuevo procedimiento?
4. ¿Participa actualmente en una institución profesional / académica? ¿Qué tipo de tarea realiza allí?
5. ¿Cómo se mantiene informado de las últimas novedades en su campo laboral?

CONFIABILIDAD: Ser realista y franco. Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza.

1. Describame una situación en la que usted o su jefe no estuvieron conforme con su desempeño. ¿Cuáles fueron a su criterio las causas?
2. ¿Usted cree que sus jefes y equipos de trabajo (subordinados) lo valoran?
3. ¿Qué representa la honestidad y la confiabilidad en su escala de valores en el trabajo?

HABILIDAD ANALÍTICA: Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico. La capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes.

1. Conseguir la resolución de una asignación implica recoger información y datos de otro. ¿Cómo lo hace usted? Deme ejemplos.

2. ¿recuerda alguna situación problemática que haya tenido que solucionar recientemente? ¿Qué paso? ¿Cómo la identificó? ¿Cómo la analizó? ¿Cómo la resolvió?
3. ¿Utiliza datos financieros en su trabajo? ¿Qué estadísticas presenta en sus informes?

EXPECTATIVA DE DESARROLLO PROFESIONAL

1. ¿Porqué quiere ingresar a.....?
2. ¿Qué posición desearía alcanzar más adelante en.....?
3. ¿Qué imagina estar haciendo dentro de determinados años?
4. ¿En qué área podría realizar un mejor aporte a la organización?

Realizado por _____

Fecha _____

ANEXO 5

MANUAL DE BIENVENIDA

MISIÓN

Buscar la excelencia continua, en el negocio de plásticos, utilizando alta tecnología, un sistema de administración de calidad y un recurso humano competente, para obtener la satisfacción de nuestros clientes y empleados.

VISIÓN

Ser la empresa líder en el mercado de plásticos guatemalteco, a través de la plena satisfacción de las necesidades de servicio, proporcionando a nuestros clientes la mejor experiencia de comprar productos de plástico.

OBJETIVOS DE CALIDAD

Alcanzar una satisfacción de cliente externo superior al 80% promedio, medida a través de la encuesta anual, como ponderación de los elementos evaluados: Puntualidad, Cortesía, Calidad, Atención y Comunicación.

Lograr un cumplimiento anual promedio en los tiempos de entrega, superior al 90%, medido en base a la fecha negociada con el cliente.

JORNADA DE TRABAJO

PERSONAL ADMINISTRATIVO: De lunes a jueves
Inclusive: Entrada: 08:00 horas Salida: 17:00 horas
Día viernes Entrada: 08:00 horas Salida: 16:00 horas

PERSONAL OPERATIVO: De lunes a jueves
Inclusive: Entrada: 06:00 horas Salida: 15:00 * horas
Día viernes Entrada: 06:00 horas Salida: 14:00 horas

PERMISOS DE LEY

- 2 Días por nacimiento de hijo
- 3 Días por fallecimiento de padre, madre, cónyuge o hijos.
- 5 Días por matrimonio

“Presentar constancia respectiva”

VACACIONES

Después de 1 año laborado tenemos derecho a 15 días hábiles de vacaciones.

BENEFICIOS

ÚTILES ESCOLARES: La entrega de útiles escolares para niños y jóvenes entre 6 y 16 años que cursen primero primaria a tercero básico únicamente, se hace efectiva en la segunda quincena del mes de enero.

ANIVERSARIO: Las actividades de aniversario se realizan en el mes de junio.

BONO 14: Se hace efectivo durante la primera quincena del mes de julio de cada año.

AGUINALDO: El 100% de este pago se hace efectivo durante la primera quincena del mes de diciembre de cada año y un 20% adicional en el mes de enero.

UNIFORMES: Se entregan 2 uniformes al año, uno en el mes de marzo y otro en el mes de septiembre, a todo el personal confirmado.

SUSPENSIÓN IGSS: **Accidente de trabajo,** la empresa paga el primer día de suspensión así como la parte restante que el IGSS no cubre. **Enfermedad,** la empresa paga el primer y segundo día de suspensión que el IGSS no cubre.

AYUDA POR FALLECIMIENTO: Se hace efectiva al momento que el empleado reporta la pérdida de padres, cónyuge o hijos, presentando al departamento de contabilidad copia del acta de defunción correspondiente.

CAFETERÍA: En la empresa, contamos con un local especial, cómodos y agradables, equipados con hornos de microondas, vasos, platos y cubiertos los cuales están a nuestro servicio y podemos utilizarlo a la hora de refacción y almuerzo, también nos proporciona café, agua pura y azúcar.