

2. Antecedentes

Una empresa se entiende como un grupo social que a través de la administración de sus recursos, del capital y del trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de una comunidad. (Bernal y Ojeda, 2005).

Por su actividad o giro las empresas pueden clasificarse de acuerdo a la actividad que desarrollan como: Industriales, manufacturas, agropecuarias, comerciales, de servicios entre otras. Las empresas de servicios a su vez se clasifican: público, privado, transporte (colectivo y mercancía) turismo, financiero, educación y de salud (Bernal y Ojeda, 2005).

Además del giro o actividad de las empresas, éstas pueden clasificarse en cuatro categorías según al número de empleados que laboran en la organización, esto de acuerdo al criterio de la Secretaria de Economía las cuales pueden ser: micros: de 1 a 30 empleados, pequeñas: de 3 a 100 empleados, medianas: de 101 a 500 empleados y grandes: de 501 empleados en adelante

Uno de los problemas que frecuentemente se presenta en algunos sectores de la economía es la inestabilidad laboral de sus empleados, aspecto que origina consecuencias negativas a cualquier organización.

Uno de los factores que influye considerablemente en el crecimiento y desarrollo de cualquier país es el ramo del transporte, y en México, representa en la actualidad un importante sector de la economía, debido a su aportación de capital, tecnología, desarrollo y especialización de los servicios que ofrecen quienes conforman este sector. Dado lo anterior, se tiene el ejemplo de empresas dedicadas al ramo del transporte, como lo es transportes pitic, que anticipan bajo

su lema “nuestra gente es nuestra fortaleza” que su recurso humano es factor determinante para el éxito de la empresa, ya que este puede hacer crecer o deshacer un negocio. El objetivo de transportes pitic es permanecer y crecer en un mercado altamente competitivo con clientes cada vez más demandantes, por lo que es indispensable encontrar y desarrollar en sus empleados habilidades y competencias que contribuyan directamente con el éxito del negocio.

Transportes pitic es una empresa de servicios que se dedica al transporte de carga federal con presencia y cobertura a nivel nacional. Inició operaciones con nueve tractocamiones y nueve remolques en febrero de 1973, transportando huevo de la ciudad de Hermosillo a México donde se habilitó una oficina con la finalidad de tener una sucursal que permitiera captar nuevos clientes de México hacia el norte que transporten diferentes productos.

Actualmente cuenta con 23 sucursales en nueve estados de la República agrupadas en 4 regiones, Centro, Noroeste, Norte y Occidente, con una plantilla de 1050 empleados, los cuales desempeñan diversos puestos con funciones y responsabilidades específicas que garantizan el servicio de sus clientes. Estableciendo de igual forma su misión, visión y valores lo cual viene a ofrecer la confianza y seriedad en todos los negocios en los que participa.

Debido a que transportes pitic es una empresa que se considera por su infraestructura y cantidad de empleados grande, es necesario incorporar controles a la organización, ya que esto le permite conocer hasta dónde ha logrado los objetivos planteados asegurando la permanencia y crecimiento en el giro de transporte. Parte de estos controles es el reclutamiento, selección y contratación de personal adecuado, que de acuerdo a sus habilidades y competencias son el

personal idóneo para el desempeño eficiente de las distintas funciones. Estos procesos deben estar bien definidos, ya que la búsqueda de los candidatos no debe de hacerse de manera subjetiva, se debe de contar con perfiles de puestos, requisitos, sistemas de evaluación de acuerdo a las exigencias de las funciones a desempeñar, objetivos, funciones y responsabilidades, esto permite una correcta selección de personal teniendo como resultado mejores indicadores de productividad, evitando disminuir la rotación de personal por una incorrecta selección, ya que como se mencionó es uno de los aspectos más importante en la dinámica de las organizaciones, el cual se caracteriza por el incesante flujo del recurso humano.

Las causas pueden ser diversas, de manera voluntaria o inducida, ya sea por factores internos o externos, cualquiera que sea el motivo por el cual es dado de baja el personal, esto genera rotación, la cual puede traer consigo diversos problemas a la organización por los altos costos en contrataciones, nominas, indemnizaciones, capacitación, etc.

Uno de los factores internos que puede generar la rotación es la insatisfacción laboral, sobre todo si el empleado constituye un recurso humano altamente demandado dentro de la organización, la satisfacción es la diferencia de la cantidad de recompensa que reciben los trabajadores y la cantidad que piensan deberían recibir, es mas una actitud que un comportamiento.

En cuanto a la rotación puede existir una relación entre la influencia de la satisfacción y la motivación laboral de la misma, así mismo la rotación puede generarse por la incorrecta selección de personal y la falta de definición de objetivos claros y perfiles de los puestos de la organización. Es por esto que es

necesario contar con un plan a partir de la información estadística de los indicadores de rotación para tomar acciones de mejoras.

2.1 Antecedentes Históricos del periodo 2007 a 2009

2.1.1. Rotación 2007-2009

En Transportes Pitic, se analizó la información de los índices de Rotación de los últimos 3 años, así como las causales más comunes, antigüedad promedio de los empleados y los resultados fueron los siguientes:

Rotación 2009 = 26.32%

Rotación 2008 = 45.94%

Rotación 2007 = 50.65%

Hay diversas fórmulas para la rotación de las empresas, en este caso nos centraremos en determinar la pérdida de personal y sus causas, es decir las desvinculaciones ya sea por iniciativa de la organización o de los empleados.

La formula para calcular la rotación se aplica de la siguiente manera (Arias Galicia, 1990):

- Rotación Mensual.- *Bajas Aplicadas Mensuales X 100*

Personal Activo

- Rotación Acumulada.- *Bajas Aplicadas Acumuladas X100*

Personal Activo

En el 2007 fueron dadas de baja a 503 empleados. Al cierre del 2008, la empresa cerró una plantilla de 885 empleados, y fueron contratadas 312 personas y dadas de bajas 407 empleados, es decir, que por cada empleado que fue contratado, se dio de baja a 1.5 empleado.

En el 2009 se contrataron a 241 nuevos empleados y se dieron de baja a 234, es decir, hubo un ligero incremento en la retención de personal en comparación de los 2 años anteriores. Durante el 2009 las bajas fueron superadas por las altas, teniendo como resultado un crecimiento anualizado cerca del 0.78% a nivel nacional, esto significa que se logró durante este año aumentar el promedio de retención del personal siendo un aspecto positivo para la empresa.

2.1.2 Bajas de personal

2.1 Antigüedad promedio

Las bajas aplicadas durante el periodo 2007-2009; el grupo que representa el grueso de esta población es la que tenía una antigüedad promedio de 0 a 3 años dentro de la empresa, el cual es del 80.41% con 909 bajas de las 1144 aplicadas en este periodo (ver Tabla 1)

Tabla Ant	Cantidad
0 a 1 año	612
1 a 2 años	181
2 a 3 años	127
3 a 4 años	74
4 a 5 años	48
5 a 6 años	22
6 a 7 años	10
7 a 8 años	14
8 a 9 años	15
9 a 10 años	9
10 años o mas	32

Tabla1. Antigüedad en la empresa y número de empleados dados de baja en el periodo 2007 a 2009

A continuación se muestran las tablas 2,3 y 4 de antigüedad por año, las cuáles exponen la cantidad de baja y la antigüedad que tenían los empleados. En el 2007 este promedio de antigüedad representa el 83% de la población total que fué dada de baja, mientras que en el 2008 es del 80.34% , y en el 2009 representa el 74%.

Tabla 2: Antigüedad en empresa y empleados dados de baja en el 2007

Antigüedad en la Empresa	Número de empleados dados de baja en el 2007
0 a 1 año	301
1 a 2 años	72
2 a 3 años	47
3 a 4 años	25
4 a 5 años	13
5 a 6 años	11
6 a 7 años	5
7 a 8 años	8
8 a 9 años	5
9 a 10 años	4
10 años o mas	12

Tabla 3: Antigüedad en empresa y empleados dados de baja en el 2008

Antigüedad en la Empresa	Número de empleados dados de baja en el 2007
0 a 1 año	195
1 a 2 años	78
2 a 3 años	54
3 a 4 años	29
4 a 5 años	19
5 a 6 años	2
6 a 7 años	4
7 a 8 años	5
8 a 9 años	7
9 a 10 años	4
10 años o mas	10

Tabla 4: Antigüedad en empresa y empleados dados de baja en el 2009

Antigüedad en la Empresa	Número de empleados dados de baja en el 2007
0 a 1 año	116
1 a 2 años	31
2 a 3 años	26
3 a 4 años	20
4 a 5 años	16
5 a 6 años	9
6 a 7 años	1
7 a 8 años	1
8 a 9 años	3
9 a 10 años	1
10 años o mas	10

Distribuida la información de esta manera, podemos ver un sensible decremento en los indicadores de bajas. Uno de los objetivos del departamento de recursos humanos, fué lograr el decremento de estos índices de rotación, y para ello fué necesario investigar los antecedentes, revisar qué información nos arroja la estadística, y determinar lo siguiente: 1) Motivos principales por los cuales son dados de baja el personal, 2) puestos claves de mayor rotación, y 3) proponer un plan de acción para lograr el objetivo de disminuir los índices de rotación en la empresa Transportes Pitic.

2.1.3 Motivos de Bajas

Los motivos por los cuales es dado de baja se han agrupado 5 categorías que son:

Renuncia Voluntaria.- El trabajador decide dejar de prestar sus servicios a la empresa

Despido.- Rescisión por incurrir los empleados en conductas no éticas o en contra de los procesos establecidos (mal desempeño, problemas de conducta, drogas, y accidente).

Abandono de trabajo.- El empleado dejó de asistir a sus labores

Termino de contrato.- No renovación de contratos por mal desempeño o contratación temporal

Otro.- Pensión, defunción, incapacidades

Las bajas del periodo 2007-2009 se aplicaron de la siguiente manera (ver tabla 5:)

Motivo de la Baja	No. Empleados
RENUNCIA VOLUNTARIA	591
DESPIDO	207
ABANDONO DE TRABAJO	187
TERMINO DE CONTRATO	141
OTRO	18

Tabla 5: Motivos de baja y cantidad de empleados dados baja por categoría en el periodo 2007 al 2009

A continuación se muestran las tablas 6, 7 y 8 con los motivos de las bajas por año:

Motivo de bajas 2007	No. Empleados
RENUNCIA VOLUNTARIA	270
DESPIDO	83
ABANDONO DE TRABAJO	105
TERMINO DE CONTRATO	36
OTRO	9

Tabla 6: Motivos de baja y cantidad de empleados dados de baja en 2007

Motivo de bajas 2008	No. Empleados
RENUNCIA VOLUNTARIA	200
DESPIDO	82
ABANDONO DE TRABAJO	50
TERMINO DE CONTRATO	71
OTRO	4

Tabla 7: Motivos de baja y cantidad de empleados dados de baja en 2008

Motivo de bajas 2009	No. Empleados
RENUNCIA VOLUNTARIA	121
DESPIDO	42
ABANDONO DE TRABAJO	32
TERMINO DE CONTRATO	34
OTRO	5

Tabla 8: Motivos de baja y cantidad de empleados Dados de baja en el 2009

De acuerdo a estos indicadores de la empresa Transportes Pitic, las bajas van disminuyendo de acuerdo al paso de los años, la Renuncia Voluntaria sigue siendo en los primeros 3 años, el motivo principal por el cual es dado de baja el persona en esta empresa, se mantiene esta tendencia seguida por Despidos y Abandono de trabajo.

2.1.4 Puestos de mayor rotación

De acuerdo al giro de transportes pitic, siendo una empresa de servicios, se consideran puestos claves a aquellos cuyas funciones son básicas para la operación y que tienen contacto directo con el cliente. Partiendo de este punto, se identificaron a aquellos puestos claves que tuvieron mayor rotación en el periodo 2007-2009, para lograr un decremento en estas bajas, ya que al ser considerados como claves para nuestra organización, es importante lograr retener a este personal por los costos que representan en la rotación, contratación y capacitación.

En las tablas 9,10 y 11 se presentan por año los puestos claves que tuvieron mayor número de bajas en Transportes Pitic

Tabla 9: Bajas 2007 por puesto

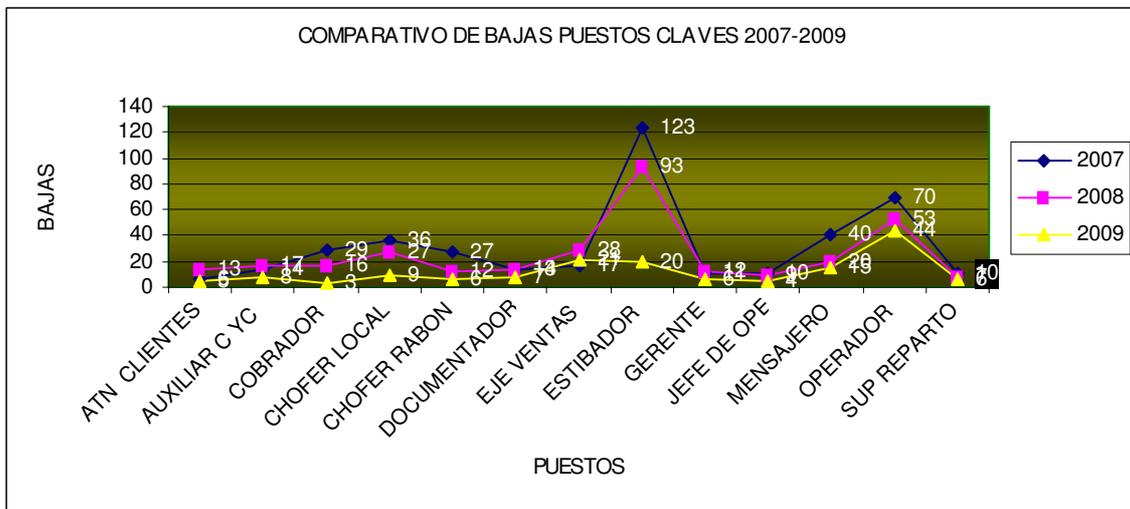
Bajas 2007 x puesto	No. Empleados
ESTIBADOR	123
OPERADOR SPF	70
MENSAJERO	40
CHOFER LOCAL	36
COBRADOR	29
CHOFER RABON (TORTON)	27
EJECUTIVO DE VENTAS	17
AUX. CREDITO Y COBRANZA	14
DOCUMENTADOR (A)	13
GERENTE	11
SUPERVISOR DE REPARTO	10
JEFE DE OPERACIONES	10
ATENCION A CLIENTES	6

Tabla 10: Bajas 2008 por puesto

Bajas 2008 x puesto	No. Empleados
ESTIBADOR	93
OPERADOR SPF	53
EJECUTIVO DE VENTAS	28
CHOFER LOCAL	27
MENSAJERO	20
AUX. CREDITO Y COBRANZA	17
COBRADOR	16
DOCUMENTADOR (A)	14
ATENCION A CLIENTES	13
GERENTE	12
CHOFER RABON (TORTON)	12
JEFE DE OPERACIONES	9
SUPERVISOR DE REPARTO	7

Tabla 11: Bajas 2009 por puesto

Bajas 2009 x puesto	No. Empleados
OPERADOR SPF	48
EJECUTIVO DE VENTAS	23
ESTIBADOR	22
MENSAJERO	17
CHOFER LOCAL	11
AUX. CREDITO Y COBRANZA	8
CHOFER RABON (TORTON)	7
DOCUMENTADOR (A)	7
SUPERVISOR DE REPARTO	7
GERENTE	6
ATENCION A CLIENTES	5
JEFE DE OPERACIONES	5
COBRADOR	3



Gráfica 1. Comparativo de bajas de puestos claves período 2007-2009

De acuerdo a la gráfica 1, se puede observar el decremento de las bajas aplicadas de los puestos claves, dando como resultado una reducción de los indicadores de rotación, costos de contratación y pagos por concepto de liquidaciones.