

 RESIDÈNCIES SIGMA SALUT	RESIDENCIES SIGMASALUD	
	AVALUACIÓ DE LA GESTIÓ	
	Programa de prevenció i avaluació de la rotació del personal	

PROGRAMA DE PREVENCIÓ I AVALUACIÓ DE ROTACIÓ DE PERSONAL

INTRODUCCIÓ

És conegut que les persones constitueixen el recurs més valuós que té un país pel que cal saber potenciar-ho al màxim. Per això un repte per a qualsevol organització és conèixer quant motivades i satisfetes estan les persones vinculades a la mateixa, la qual cosa es reflecteix en el nivell d'estabilitat de la força de treball i en el grau de compromís que tenen els treballadors amb els resultats de l'organització a la qual pertanyen.

Quan sorgeixen problemes en l'estabilitat laboral en una organització que afecten l'exercici de la mateixa cal buscar les causes fonamentals que han donat origen a una excessiva rotació del personal.

Generalment darrere d'una excessiva rotació laboral s'oculta la desmotivació, el descontentament, la insatisfacció laboral i això tan mateix està influenciat per un conjunt d'aspectes vinculats en molts casos a una insuficient gestió de les persones.

La satisfacció és la diferència de la quantitat de recompenses (En el sentit més ampli) que reben els treballadors i la quantitat que pensen havien de rebre, **és més una actitud que un comportament**. Entre els factors més importants que fan que un treballador se senti satisfet es troben; treballs interessants, recompenses justes i equitatives, condicions laborals adequades, bons companys de treball i bons caps.

Una de les formes més freqüents de manifestar-se la insatisfacció consisteix en l'abandó de l'organització que es comença amb la busca d'un altra ocupació i que culmina amb la renúncia quan apareix el que el treballador està buscant.

Molt lligat a la satisfacció està la motivació però cal deixar clar que no són directament proporcionals ambdós variables. La motivació pot definir-se com la voluntat per aconseguir les metes de l'organització condicionat per la capacitat de l'esforç per a satisfer alguna necessitat personal.

En investigacions realitzades quant a la rotació o fluctuació laboral ha quedat demostrada la influència que té la satisfacció i la motivació laboral en la mateixa.

La fluctuació laboral reflecteix els moviments d'entrades i sortides definitives de treballadors en una organització durant un període de temps. Les sortides poden ser per diverses causes però podem agrupar-les de la forma següent:

1. Baixes biològiques són aquelles sortides relacionades amb el terme de la vida laboral de les persones també denominades baixes inevitables.
2. Baixes socialment necessàries.
3. Baixes per motius personals.
4. Baixes per motius laborals depenent de l'organització
5. Baixes per decisió de la pròpia Empresa

 RESIDÈNCIES SIGMA SALUT	RESIDENCIES SIGMASALUD	
	AVALUACIÓ DE LA GESTIÓ	
	Programa de prevenció i avaluació de la rotació del personal	

Les sortides que posen de manifest una ineficient gestió dels recursos humans són les relacionades amb els motius personals i laborals encara que en algunes de les nostres organitzacions hi ha una tendència a reflectir aquestes sortides com a decisió del treballador ocultant el verdader motiu de les sortides, tergiversant així la situació real, en altres casos és el propi treballador el que oculta el motiu real de la seva sortida amb l'únic fi de poder anar-se el més ràpidament possible i d'aquesta manera no perdre la nova ocupació que ha trobat.

Es diu que la rotació o fluctuació pot ser real o potencial, la primera és la sortida consumada davant de la qual cosa no es pot prendre cap mesura perquè el treballador ja s'ha anat, el segon tipus de sortida està relacionada amb el desig latent del treballador d'anar-se el quin no s'ha fet efectiu per no haver trobat aquella ocupació que reuneix els requisits que està buscant i que es correspongui amb les expectatives que aquesta persona té. Ambdós tipus de sortides poden ser quantificades a través de diferents indicadors

La fluctuació real pot prendre per al seu mesurament els registres de personal que existeixen en l'organització, mentre que la potencial pressuposa la utilització d'enquestes o entrevistes, per a ser detectada.

Si bé és important conèixer i mesurar la fluctuació real és més important l'estudi de la fluctuació potencial la qual en qualsevol moment es converteix en una sortida definitiva per això es diu que esta última té un caràcter preventiu. L'estudi de la fluctuació potencial posa al descobert els motius pels quals algunes persones desitgen anar-se de l'organització i coneixent els mateixos es pot treballar en la busca de solucions i aconseguir que eixos treballadors no causen baixa de l'organització perquè en la majoria dels casos constitueixen els més capaços i qualificats.

En el nostre entorn una fase "prèvia" o alternativa a la rotació és l'absentisme, que en la majoria de situacions, si és excessiu, actua de forma fins i tot més perniciosa per a l'organització i per a la seva sostenibilitat. En el nostre cas el pla o programa per a la disminució de rotació s'emmarca amb les mateixes actuacions en molts casos que s'efectuen per a disminuir l'absentisme laboral.

CAUSES D'INCREMENT DE ROTACIÓ

- 1.- Relació contingut de treball – Salari inapropiat subjectiva o objectivament
- 2.- Condicions laborals
- 3.- Sistema d'estimulació moral i material de l'empresa
- 4.- Possibilitats de Promoció i Superació
- 5.- Mètodes i estils de Direcció.
- 6.- Motius personals (transport, conciliació vida laboral – Familiar, horari etc.)

 RESIDÈNCIES SIGMA SALUT	RESIDENCIES SIGMASALUD		
	AVALUACIÓ DE LA GESTIÓ		
	Programa de prevenció i avaluació de la rotació del personal		

ÍNDEX DE ROTACIÓ. DEFINICIÓ TÈCNICA.

El càlcul de l'índex de rotació de personal esta basada en el volum d'entrades i sortides de personal en relació amb els recursos disponibles en una certa àrea de l'organització, dins d'un cert període de temps i en termes percentuals.

L'equació per a mesurar la rotació de personal és la següent:

$$\text{Índex de rotació de personal} = (((A + D)/2)(100))/EM$$

A = Admissions de personal en l'àrea considerada dins del període considerat.

D = Desvinculació de personal en l'àrea considerada dins del període considerada.

EM = Efectiu mig de l'àrea dins del període considerat. Pot ser obtingut per la suma dels efectius existents en la iniciació i en la finalització del període, dividida per dos.

La rotació de personal expressa el percentatge dels empleats que circulen sobre el número mitjà d'empleats, en l'àrea i en el període considerat.

Un índex de rotació de personal equivalent a zero demostraria un estat de total estancament de l'organització. Per un altre costat un índex de rotació de personal elevat reflectiria un estat de fluïdesa i entropia de l'organització que no podria fixar i assimilar adequadament els seus recursos humans.

L'índex de rotació ideal seria aquell que permetrà a l'organització retenir un personal de bona qualitat, substituint a aquell que presenta distorsions d'exercici difícils de ser corregides dins d'un programa factible i econòmic. No hi ha un número que defineixi l'índex ideal de rotació, sinó una situació específica per a cada organització en funció dels seus problemes i de la pròpia situació externa del mercat.

Hi ha empreses que avaluen la rotació de personal per departaments i seccions. En aquests casos cada subsistema hauria de tindre un càlcul propi de l'índex de la rotació de personal a través de l'equació següent:

$$\text{Índex de rotació de personal} = (((A + D)/2) + R + T)(100)/EM$$

R = Recepció de personal per transferència d'altres subsistemes

T = Transferències de personal per a altres subsistemes.

ALTRES INDICADORS

Algunes empreses utilitzen l'entrevista de desvinculació com el mitjà principal de controlar i mesurar els resultats de la política de recursos humans desenrotllada per

 RESIDÈNCIES SIGMA SALUT	RESIDENCIES SIGMASALUD		
	AVALUACIÓ DE LA GESTIÓ		
	Programa de prevenció i avaluació de la rotació del personal		

l'organització. Sol ser el principal mig per a determinar les causes de la rotació de personal.

L'entrevista de desvinculació tracta de donar-li cobertura als aspectes següents:

- Verificació del motiu bàsic de desvinculació
- Opinió de l'empleat sobre l'empresa;
- Opinió de l'empleat sobre el càrrec que ocupa en l'organització;
- Opinió de l'empleat sobre el cap directe;
- Opinió de l'empleat sobre el seu horari de treball;
- Opinió de l'empleat sobre les condicions físiques ambientals del seu treball;
- Opinió de l'empleat sobre els beneficis socials de l'organització;
- Opinió de l'empleat sobre el seu salari
- Opinió de l'empleat sobre les relacions humanes existents en la seua secció;
- Opinió de l'empleat sobre les oportunitats de progrés en l'organització;
- Opinió de l'empleat sobre la moral i l'actitud dels seus col·legues de treball;
- Opinió de l'empleat sobre les oportunitats que trobe en el mercat de treball

Generalment en l'entrevista de desvinculació, les informacions recollides es refereixen a aquells aspectes que estan sota control dels empleats, o són clarament percebuts per ells.

Hi ha certs aspectes que escapen totalment a la percepció i al control dels empleats i que han de ser arreglats dins de l'organització, a partir de registres que es mantenen pel sistema de recursos humans de l'organització. Aquestes dades són les següents:

- 1) Verificació de la data d'admissió de l'empleat i de la seva trajectòria professional dins de l'empresa;
- 2) Verificació dels resultats de l'avaluació d'exercici;
- 3) Verificació del seu compliment en disciplina, puntualitat, etc. ;
- 4) Verificació dels resultats obtinguts en els test de selecció ;
- 5) Verificació dels resultats obtinguts en els programes d'entrenament concedits per l'organització
- 6) Verificació de les dades personals com: edat, sexe, estat civil, direcció , experiència professional, temps mitjà de permanència en les ocupacions anteriors i
- 7) Verificació de dades internes com: secció on treballa, càrrec que ocupa horari de treball, salari, nom del supervisor directe, etc.

 RESIDÈNCIES SIGMA SALUT	RESIDENCIES SIGMASALUD		
	AVALUACIÓ DE LA GESTIÓ		
	Programa de prevenció i avaluació de la rotació del personal		

Determinació del Cost de la Rotació de Personal

El sistema és eficient quan aconsegueix els objectius per als quals va ser construït, és important saber el rendiment i l'economia obtingudes en l'aplicació dels recursos . El sistema que estalvia els seus recursos, sense sacrificar els seus objectius i els resultats aconseguits, té majors possibilitats de continuïtat i de permanència. Òbviament un dels molts objectius de tot sistema és l'autodefensa i supervivència. Saber fins que nivell de rotació i/o absentisme de personal una empresa pot suportar sense majors danys, és un problema que cada organització ha d'avaluar segons els seus propis càlculs i base d'interès.

La rotació de personal involucra una sèrie de costos primaris i secundaris.

PRIMARIS:

1. Cost de reclutament i selecció

- Despeses d'admissió i de processament de sol·licitud de l'empleat;
- Despeses de manteniment de l'òrgan de reclutament i selecció (salaris del personal de reclutament)
- Despeses en anuncis de periòdics, fulls de reclutament, horaris d'empreses de reclutament, material de reclutament, formularis, etc. ; i
- Despeses de manteniment de la selecció de serveis mèdics (salaris del personal d'infermeria) amitjanats pel numero de candidats sotmesos a exàmens mèdics de selecció

2. Costos de registre i documentació:

- Despeses de manteniment de l'òrgan de registre i documentació de personal , despeses en formularis, documentació, anotacions, registres, etc.

3. Costos d'integració:

- Despeses de selecció d'entrenament , s'ha de fer la distribució pel temps proporcional aplicat al programa d'integració de nous empleats, dividits pel numero d'empleats sotmesos al programa d'integració;
- Cost del temps del supervisor de l'òrgan sol·licitant aplicat en l'ambientació dels empleats acabats d'admetre en la seua secció.

4. Cost de desvinculació:

 RESIDÈNCIES SIGMA SALUT	RESIDENCIES SIGMASALUD	
	AVALUACIÓ DE LA GESTIÓ	
	Programa de prevenció i avaluació de la rotació del personal	

- Despeses de l'òrgan de registre i documentació relatius al procés de desvinculació de l'empleat, dividits pel numero d'empleats desvinculats;
- Cost de l'entrevista de desvinculació (temps de l'entrevistador aplicat a les entrevistes de desvinculació , cost dels formularis utilitzats, cost de l'elaboració dels formularis , cost de l'elaboració dels formularis sobre informes subsegüents) ;
- Cost de les indemnitzacions pel temps anterior a l'opció pel FGTS, (Fons de Garantia de Temps de Serveis) ; i
- Cost de la bestreta de pagaments relacionats amb vacances proporcionals, 13é. Salari proporcional, avís previ
- El cost d'admissió primària es calcula sumant els quatre costos dins d'un cert període i dividint el resultat pel numero d'empleats desvinculats.
- Com són bàsicament quantitativs, els costos primaris de la rotació de personal són fàcilment calculables, bastant un sistema de tabulació i acompanyament de dades.

SECUNDARIS:

1.- Reflexos de la producció

- Pèrdua de la producció causeu pel va buidar deixat per l'empleat desvinculat, mentre no és substituït;
- Producció generalment inferior , almenys durant el període d'ambientació del nou empleat que ha ocupat el càrrec;
- Inseguretat inicial del nou empleat i la seua interferència en el treball dels companys.

2.- Reflexos en l'actitud del personal:

- Imatge, actituds i predisposicions que l'empleat que esta retirant-se transmet als seus companys ;
- Imatge, actituds i predisposicions que l'empleat que esta iniciant transmet als seus companys;
- Influència dels dos aspectes mencionats anteriorment sobre la moral i l'actitud del supervisor i del cap;
- Influència dels dos aspectes mencionats anteriorment sobre l'actitud dels clients i dels proveïdors.

 RESIDÈNCIES SIGMA SALUT	RESIDENCIES SIGMASALUD		
	AVALUACIÓ DE LA GESTIÓ		
	Programa de prevenció i avaluació de la rotació del personal		

3.- Cost extra laboral:

- Despeses del personal extra i de les hores extres necessàries per a cobrir la deficiència inicial del nou empleat.
- Temps addicional de producció causat per la deficiència inicial del nou empleat;
- Elevació del cost unitari de producció amb la caiguda de la deficiència mitjana provocada pel nou empleat; i
- Temps addicional del supervisor que s'empra en la integració i en l'entrenament del nou empleat .

4.- Cost extra operacional:

- Cost addicional d'energia elèctrica, a causa de l'índex reduït de producció del nou empleat Cost addicional de servicis de manteniment, utilitats, planificació i control de la producció, servici, etc. Que es tornen mes elevats enfront de l'índex reduït de producció del nou empleat;
- Augment d'accidents degut a una intensitat major en el període d'ambientació inicial dels acabats d'admetre; i
- Augment d'errors repeticions i problemes de control de qualitat provocats per la inexperiència del nou empleat.

5.- Cost extra inversió:

- Augment proporcional de les taxes d'assegurança, depreciació de l'equip, manteniment i reparacions en relació amb el volum de producció, reduït quant als càrrecs existents als acabats d'admetre que estan en període dóna ambientació i d'entrenament ; i
- Augment del volum de salaris pagats als nous empleats i, consegüentment, de reajustaments de tots els altres empleats, quan la situació del mercat de treball és d'oferta, la qual cosa Intensifica la competència i porta l'oferta de salaris inicials al mercat de recursos humans .

Perdues en els negocis:

- La imatge i els negocis de l'empresa poden patir deteriorament per la deficient qualitat dels productes quant a la inexperiència dels empleats .

Òbviament els càlculs dels costos primaris i secundaris de rotació de personal podran tindre major o menor influència, d'acord amb el nivell d'interès de l'organització . El que

 RESIDÈNCIES SIGMA SALUT	RESIDENCIES SIGMASALUD		
	AVALUACIÓ DE LA GESTIÓ		
	Programa de prevenció i avaluació de la rotació del personal		

realment interessa és la conscienciació per part dels dirigents de les organitzacions , dels reflexos profunds que la rotació elevada de recursos humans pot portar no sols per a l'empresa, sinó també per a la comunitat i per al propi individu.

La rotació de personal porta greus efectes negatius per a l'economia com un tot.

- La rotació impedeix que la població laboral incorpori els beneficis del desenrotllament econòmic i provoca una major concentració de la renda . Al seu torn ocasiona la caiguda del salari real, la qual cosa redueix el poder adquisitiu dels treballadors. Amb açò es dificulta el creixement del mercat intern i el sorgiment d'una economia d'escala en el país i hi ha lloc formalitzes restriccions en les xicotetes i les mitjanes empreses que depenen primàriament de la capacitat d'absorció del mercat intern;
- D'aquesta manera, les petites i les mitjanes empreses veuen reduir les seves possibilitats d'una expansió més ràpida i de generació de noves ocupacions que es multiplicarien pel sector terciari, reduint inclús més les possibilitats de creixement de la demanda
- Els efectes immediats de la menor demanda són disfressats ja que és artificialment alimentada per les visions del FGTS , comprometent els mecanismes de l'economia nacional.
- A mitjà i a llarg termini la rotació causa enormes perjudicis a l'empresa, al mercat i a l'economia com un tot, i , principalment, a l'empleat com a individu, o socialment, en relació amb la seua família.

SUBPROGRAMES ESPECÍFICS PER A DISMINUIR ROTACIÓ

Es evident que per disminuir l'índex de rotació s'han d'afrontar cada una de les causes que s'exposen. En tot el pla de gestió i de qualitat de la residència s'aborden diferents aspectes que es relacionen, de forma directa o indirecta amb la disminució de la rotació i de l'absentisme. Incloem en el pla de disminució de rotació els mes novedosos o que no s'han exposat en altres capítols.

En la gestió de la residència municipal Josep Brugueroles es contempla des d'un inici l'aplicació de subprogrames específics per a prevenir la rotació indesitjada de persones a treballar en la nostra entitat com a sinònim de manteniment i potenciació de la qualitat de servicis que prestem i que se sustenten precisament en el bon fer diari de les persones que treballen i col·laboren amb nosaltres. Estos subprogrames s'emmarquen també com a actuacions que es realitzen per a **disminuir l'absentisme**, que és considerat per a l'entitat com un signe d'alarma previ a la rotació i que

 RESIDÈNCIES SIGMA SALUT	RESIDENCIES SIGMASALUD		
	AVALUACIÓ DE LA GESTIÓ		
	Programa de prevenció i avaluació de la rotació del personal		

considerem afecta l'entitat tant en la qualitat dels seus servicis, com en el seu bon funcionament general com, evidentment, en els seus resultats econòmics que són necessaris per a assegurar la seva viabilitat.

Característiques generals:

S'han dissenyat els subprogrames a aplicar analitzant els factors que influeixen en l'increment de l'absentisme i/o la rotació en el nostre sector que com és sabut és especialment sensible a aquesta problemàtica. La seva aplicació s'efectuarà de manera progressiva i ordenada i comptant amb la **participació dels treballadors** en la fase de disseny, priorització i calendari. Aquest és un factor fonamental per a aconseguir la seva implicació i per tant el seu propi èxit. Així es contempla com a primera actuació l'exposició, justificació i proposta dels subprogrames que a continuació detallem als professionals del centre per a la seva discussió i aprovació.

Els subprogrames que es proposen són els següents:

1.- FORMACIÓ

2.- PREVENCIÓ RISCOS PSICOSOCIALS

3.- ESCOLA D'ESQUENA

4.- CAMPANYA ESTIMULACIÓ DE L'EXERCICI FÍSIC

5.- PREVENCIÓ DE RISCOS LABORALS