

***Importancia De La Medición De
Los Costos De Rotación De
Personal En Las Cooperativas
De Trabajo Asociado Ubicadas
En El Municipio De Medellín***

Importancia De La Medición De Los Costos De Rotación De Personal En Las Cooperativas De Trabajo Asociado Ubicadas En El Municipio De Medellín

RESUMEN

La rotación de personal en términos matemáticos se puede definir como la relación porcentual entre el número de empleados que ingresan y salen de la organización en un tiempo determinado, hay que tener en cuenta que todas las erogaciones realizadas por las compañía que tienen relación directa o indirecta con este fenómeno se considera como costos de rotación de personal, que puede llegar a afectar significativamente los excedentes de las cooperativas de trabajo asociado, ya que estas entidades por sus características, su objeto social, las necesidades específicas que atienden, o la rama de actividad económica en las que se especializan, son escenarios propicios para que exista este fenómeno. Por tanto, es importante que estas entidades solidarias establezcan medidas y ejerzan controles adecuados sobre la rotación de personal y los costos asociados a ella.

PALABRAS CLAVES

Rotación de Personal, Índice de rotación de personal, Costos de Rotación de Personal, Cooperativas de Trabajo Asociado.

I. INTRODUCCIÓN

El recurso humano desde años atrás ha sido un factor predominante en todas las organizaciones, en el que la función que éste desempeña es vista como algo habitual, que se suma a los recursos normales con los que se dispone dentro de la empresa. El proceso de globalización económica mundial, obliga a las empresas a ser competitivas y hoy en día el personal es uno de las principales fuentes que permite que se alcancen niveles altos de desarrollo organizacional.

Gracias a la importancia que se le ha dado al recurso humano, se han ido desarrollando estudios que les permitan evaluar a las empresas el manejo de éste, de manera que se realice de la forma más adecuada y que con dicha administración de capital humano puedan evaluar todos los costos que surgen en ella debido al giro normal de las actividades realizadas dentro de los entes económicos, y referente a este, aparece uno de los más importantes que es el costo de rotación de personal, el cual afecta directamente la rentabilidad de la organización y tiene componentes explícitos y ocultos, difíciles de reconocer, que si se logra ejercer un cuidado y control sobre ellos hará que las empresas cuenten con personal más estable y competente, buscando alcanzar un mayor beneficio y finalmente logrando ser organizaciones competitivas.

Colombia se vincula a un mundo competitivo, y nuestras organizaciones no son conscientes de la importancia de los costos de rotación de personal, por tal motivo el tema que nos ocupa, tiene que ver directamente con los costos de rotación de personal, y la importancia que se le da a su medición dentro de las cooperativas de trabajo asociado, el cual es un tema trascendental para los directivos y gerentes de las

organizaciones sobre el cual se deben tomar decisiones contundentes y de las que depende el éxito empresarial.

Como se observa este es un tema bastante interesante y novedoso, además de ser una problemática que hace poco empieza a tratarse en el mundo empresarial, hoy queremos saber si las cooperativas de trabajo asociado han identificado la necesidad de tener presentes los costos de la rotación de personal, es pues que nosotros como futuros contadores públicos, creadores de conocimiento, nos sentimos identificados con esta necesidad empresarial y deseamos ofrecer por medio de esta investigación un diagnóstico de la situación actual, para llamar la atención a las entidades de este sector y por medio del control de estos costos, hacer que estas entidades sean competitivas, eficientes, y flexibles a las exigencias que los nuevos retos económicos, políticos y sociales, al igual que la aldea global exigen.

II. ¿QUE ES LA ROTACIÓN DE PERSONAL?

La rotación de personal en términos matemáticos se puede definir como la relación porcentual entre el número de empleados que ingresan y salen de la organización en un tiempo determinado; Generalmente se formula en índices mensuales o anuales para permitir comparaciones, desarrollar diagnósticos o promover acciones, con el fin de establecer los controles necesarios para mantener este índice en un estado aceptable., es valido afirmar que los índices de rotación de personal varían de acuerdo a las características propias de la actividad que desarrollan los entes económicos y del sector en el cual se encuentran ubicadas.

Antes de determinar el índice porcentual de rotación de personal es necesario identificar si existe rotación de personal.

Un modelo para determinar la rotación de personal es el siguiente:

$$NER = EA + NE-ES$$

Donde:

NER = Numero de empleados que rotan por año/mes

EA= Numero de empleados actuales.

NE= Numero de empleados que ingresan por año/mes.

ES= Número de empleados liquidados por año/mes

IRP = Índice de Rotación de Personal

$$IRP = (((NER)/EA) (100))$$

Como se observa es un modelo sencillo y de fácil entendimiento, que puede ser utilizado por cualquier compañía para identificar si existe una rotación de personal y establecer su importancia para tomar medidas correctivas si es necesario.

III. ¿QUE SE ENTIENDE POR COSTOS DE ROTACIÓN DE PERSONAL?

Los costos se entienden como el “conjunto de erogaciones y cargos asociados, clara y directamente, con la adquisición o la producción de los bienes o la prestación de los servicios, de los cuales un ente económico obtiene sus ingresos” (Aguiar y otros, 1998, pág. 77). Basados en esta definición y teniendo en cuenta que el recurso Humano recobra cada día mas importancia para la consecución del éxito empresarial hasta el punto de considerarse parte esencial del giro del negocio, es necesario realizar una clara clasificación de las erogaciones que este le genera a las organizaciones actuales, es decir; los rubros que se consideran costo y gasto teniendo en cuenta que se hará especial énfasis en aquellas partidas que consideraremos costo, por ejemplo: los salarios devengados y las diferentes prestaciones legales a las que un empleado tiene derecho se consideran como gastos dentro de las organizaciones; pero erogaciones con propósitos de reclutamiento de nuevo personal, y capacitación del existente, deberían considerarse costo, ya que en el largo plazo generarán rentabilidad a la compañía.

Al diferenciar estos conceptos es valido entender que los costos de rotación de personal son todas la erogaciones realizadas por la compañía que tienen relación directa o indirecta con la rotacion de personal, o lo que es lo mismo, las

erogaciones que se identifiquen directamente con los procesos de reclutamiento, selección, capacitación y desvinculación de personal, (costos explícitos). Sin obviar que existen costos ocultos o implícitos que se caracterizan por su difícil asignación y medición.

Ampliando la idea anterior, se determinan como costos explícitos: los costos de reclutamiento y selección: por emisión y procesamiento de solicitud de empleo, anuncios en el periódico, mantenimiento de un equipo interno o externo de selección y reclutamiento, entrevistas, exámenes y médicos entre otros; costos de registro y documentación: por análisis de la documentación e investigación de la documentación presentada; costos de integración y vinculación: por gastos de selección, inducción, entrenamiento; costos de desvinculación: por indemnizaciones y varios de acuerdo con la legislación vigente de cada país y a las causas de terminación del contrato (decisión del agente del principal o del agente empleado). Mientras que los costos implícitos Incluyen aspectos relativamente difíciles de evaluar en forma cuantitativa como son 1) la cantidad de beneficio que dejó de generar el agente al principal, 2) el efecto que produce sobre otros agentes el retiro de un agente que podría gozar de liderazgo, experiencia y creatividad, 3) la imagen que pueden generar los comentarios del agente retirado en el ambiente externo de la organización, 4) la falta de continuidad de proyectos específicos por desconocimiento de los mismos por parte de otros agentes delegados, 4) posibles conflictos y 5) la pérdida de imagen ante proveedores y clientes, entre otros". (*Ardila, 2003 p. 151*).

IV. ¿QUE SON LAS COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO?

Las Cooperativas de trabajo asociado (C.T.A.) son entidades de asociación voluntaria sin ánimo de lucro, que responden a las necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales de sus asociados, por medio de un proyecto cooperativo de control democrático, donde los dueños y gestores son responsables de su desarrollo y crecimiento. Éstas son entidades especializadas,

es decir, se organizan para atender una necesidad específica, correspondiente a una sola rama de actividad económica, social o cultural. Vinculan el trabajo personal de sus asociados para la producción de bienes, ejecución de obras o la prestación de servicios, en estas entidades el principal aporte de los asociados es su trabajo, mientras que los aportes de capital son mínimos.

El objeto social de estas entidades solidarias es el de generar y mantener trabajo para los asociados de manera autogestionaria, con autonomía, autodeterminación y autogobierno. En sus estatutos se precisa la actividad socioeconómica que desarrollan, encaminada al cumplimiento de su naturaleza, en cuanto a la generación de un trabajo, en los términos que determinan los organismos nacionales e internacionales, sobre la materia. (Decreto 4588 del 27 de diciembre del año 2006 art. 5).

El régimen de trabajo, de previsión, seguridad social y compensación, se puede expresar que es establecido en los estatutos y reglamentos en razón a que se originan en el acuerdo cooperativo y, por consiguiente, no estará sujeto a la legislación laboral aplicable a los trabajadores dependientes. (Ley 79 de 1988, Arts. 59, 64, y 70)

Las características más relevantes de las Cooperativas de Trabajo Asociado son:

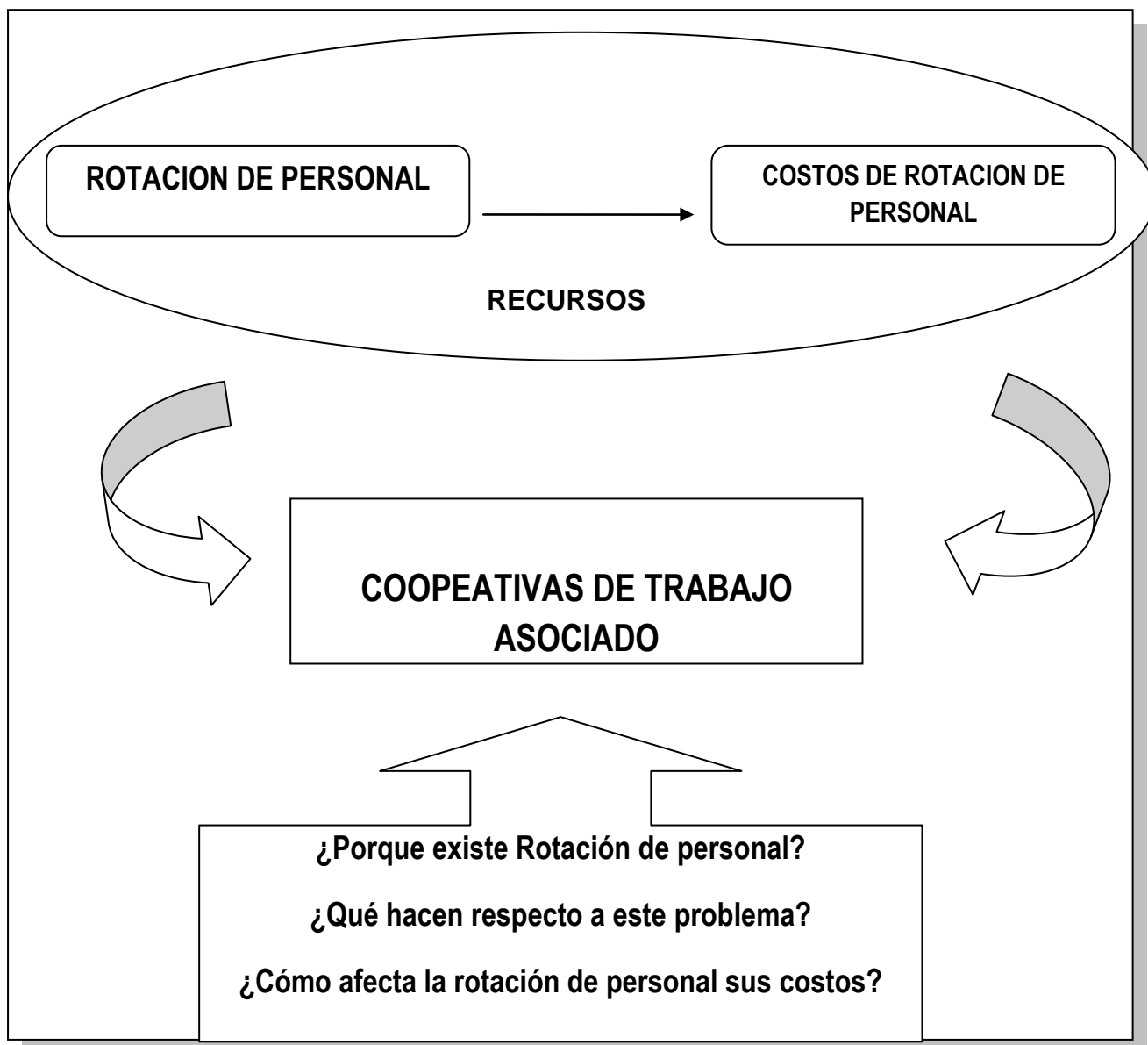
- ✓ La asociación es voluntaria y libre.
- ✓ Se rigen por el principio de igualdad de los asociados.
- ✓ No existe ánimo de lucro.
- ✓ La organización es democrática.
- ✓ El trabajo de los asociados es su base fundamental.
- ✓ Desarrolla actividades económicas sociales.
- ✓ Hay solidaridad en la compensación o retribución.

- ✓ Existe autonomía empresarial.
- ✓ No se rigen por el código sustantivo del trabajo.
- ✓ Manejan sus propios regímenes aprobados con una propia terminología que les permite diferenciarse de aquellas empresas cuya constitución es diferente.
- ✓ Los asociados por su trabajo no reciben salario sino una compensación.

La compensación que los asociados reciben se establece de acuerdo factores como: la función que cada trabajador desempeña, la especialidad, el rendimiento, la cantidad y calidad del trabajo aportado. Igualmente, el trabajador por ser asociado tiene derecho a recibir un porcentaje de los excedentes obtenidos por la cooperativa. Sin embargo, los trabajadores asociados no sólo reciben beneficios ya que dada su condición de propietarios, también tienen que asumir los riesgos, ventajas y desventajas propios del ejercicio de toda actividad empresarial. De manera que si se presentan pérdidas deben asumirlas conjuntamente.

V. LOS COSTOS DE ROTACIÓN DE PERSONAL EN LAS COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO (C.T.A.)

Como se observa en el siguiente gráfico nuestro propósito al desarrollar esta investigación es medir la importancia que se le da a los costos de rotación de personal en las cooperativas de trabajo asociado, y mirar porqué existe la rotación de personal, qué hacen las cooperativas de trabajo asociado respecto a este problema y qué efecto tiene los costos de rotación de personal en su estructura general de costos



La rotación de personal es un fenómeno que genera costos explícitos e implícitos a las compañías, como se menciona en apartes de este artículo de investigación. Involucrando este fenómeno con las cooperativas de trabajo asociado, podemos expresar que la estructura organizacional de estas entidades y el mercado o la rama de actividad económica en el que cada una se especializa son factores determinantes para que exista rotación de personal.

Las Cooperativas de Trabajo Asociado invierten (destinar recursos) grandes sumas de dinero en sus asociados con el propósito que este le genere rentabilidad, reconocimiento en el mercado, sostenibilidad y crecimiento, para ello incurre en erogaciones que tienen relación directa e indirecta con la rotación de personal.

El objeto social de estas entidades como se mencionó en párrafos anteriores es el de generar y mantener trabajo para sus asociados, entre otros aspectos. Pero es en este específicamente donde nos interesamos, ya que no es una labor fácil para estas entidades, puesto que en la mayoría de las ocasiones no depende de las cooperativas de trabajo asociado la estabilidad laboral de sus asociados, sino de factores externos como reestructuraciones empresariales, niveles de producción, acuerdos de gobiernos, entre otros.

Cuando estos factores externos afectan negativamente las cooperativas de trabajo asociado, y basados en la relación trabajo-asociado, el fenómeno de la rotación de personal no se ausenta, por ejemplo, por cualquier motivo los niveles de producción bajan, la cooperativa se ve en la necesidad de liquidar cierto número de asociados, hasta cuando las condiciones externas logren que la economía vuelva a un

punto de equilibrio, por llamarlo así, es aquí cuando surge la necesidad de vincular nuevos asociados para suplir la nueva demanda de recurso humano. Este es uno de los múltiples escenarios que se pueden presentar en el mercado para que exista rotación de personal, ya que sería incorrecto de nuestra parte obviar factores internos o de motivación de los asociados que los impulse a renunciar a su derecho como socio de una entidad de esta índole.

Al verse enfrentadas a situaciones similares a las descritas en el párrafo anterior, las cooperativas de trabajo asociado, identifican la necesidad de liquidar asociados en casos desfavorables o asociar nuevos individuos en otros casos; ya sea por crecimiento en el mercado, por despido, deserción voluntaria o de otra índole (rotación de personal); inicia un proceso con el fin de identificar en el mercado laboral, por llamarlo así, personas que cumplan con un mínimo de cualidades morales, habilidades y técnicas para suplir estas necesidades, y cumplir adecuadamente con las responsabilidades designadas.

Generalmente, cuando se presentan escenarios como el mencionado anteriormente las cooperativas inician un proceso que grosso modo involucra las siguientes actividades:

1. Despido o deserción del asociado
2. Exámenes de retiro
3. Identificación de la necesidad de un nuevo asociado
4. Divulgación de la necesidad
5. Recepción de hojas de vida de los candidatos
6. Preselección de candidatos
7. Citación a entrevistas
8. Primera entrevista (sicóloga)
9. Prueba técnica

10. Entrevista con el director
11. Visita domiciliaria
12. Aprobación del candidato
13. Exámenes de ingreso
14. Afiliación a la cooperativa
15. Afiliación a otras entidades (EPS, ARP, Pensiones, Cesantías, Cajas de compensación familiar)
16. Inducción al puesto de trabajo
17. Capacitación al puesto de trabajo

Es importante tener presente que el proceso que se inicia dentro de la entidad con el fin de suplir necesidades de asociados, involucra cierta cantidad de recursos; ya que cada una de las tareas que lo integran por sencillas que parezcan, como mínimo requieren tiempo (costo implícito), y dinero (costo explícito)

De las tareas indicadas podemos considerar que hacen parte de los costos explícitos aquellas que se identifican con los procesos de reclutamiento, selección, documentación, vinculación, capacitación o entrenamiento y desvinculación. En cuanto a los costos implícitos se puede decir que estos son principalmente cualitativos y por ende difícil de medir o identificar ya que dependen de las aptitudes y capacidades del personal vinculado a la organización.

Al identificar la existencia de rotación de personal en éstas cooperativas, y de los costos que este tema involucra, conlleva a que su estructura de costos se altere, por lo cual éstas deben calcular índices de rotación de personal, con el fin de detectar la existencia de la rotación de personal y si este existe, medir dichos costos, ya que con esta herramienta podrán determinar cual es la importancia que representan dentro de sus finanzas, y los efectos en la rentabilidad.

Al analizar los resultados de las entrevistas efectuadas en las cooperativas de trabajo asociado ubicadas en el municipio de Medellín, encontramos que aunque conocen la rotación de personal, no establecen índices como los propuestos en este artículo, y no calculan los costos de la rotación de personal. Por lo que se concluye que la importancia dada a este tema es baja

La entrevista realizada está estructurada en tres fases que permiten identificar claramente los niveles de importancia como baja, media o alta de acuerdo al manejo del tema de la rotación de personal, los índices de rotación de personal establecidos en las cooperativas de trabajo asociado y finalmente el calculo de los costos de rotación de personal.

La justificación de porque la importancia de las medición de los costos de rotación de personal es baja la evaluamos con la siguiente pregunta ¿Por qué motivo cree usted que la cooperativa no mide los costos de rotación de personal? Y la cual presentó respuestas como: es problema inherente al objeto social de las cooperativas de trabajo asociado por ser un tema bastante difícil de manejar dentro de estas entidades por los factores externos que puedan afectar. Además de ser una tarea que involucra tiempo y dinero del cual no se dispone y en otras ocasiones dicha respuesta fue evadida.

VI. PRINCIPALES CAUSAS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL Y SUS CONSECUENCIAS EN LAS COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO

En las entrevistas realizadas, con el fin de soportar el proceso investigativo identificamos que las principales causas de la rotación de personal en las cooperativas de trabajo asociado ubicadas en el municipio de Medellín son:

- Insatisfacción laboral, debido a que en la mayoría de los casos la compensación que el asociado recibe no es la que espera.
- Desmotivación al modelo de la cooperativa de trabajo asociado.
- Desvinculación por motivos personales.
- Desvinculación por motivos laborales o decisiones de la administración de la cooperativa (despido, por faltas disciplinarias, diferencias con compañeros, directivos, entre otros.).
- Falta de posibilidades de crecimiento o desarrollo profesional dentro de la organización.
- Que el asociado haya ingresado a la cooperativa solo mientras encontrara algo mejor, simplemente por urgencia de un ingreso económico.
- Que no se identifique con la cultura de la cooperativa y/o con el liderazgo.
- Que alguna promesa no se haya cumplido y se sienta defraudado.
- Inadecuadas políticas de reclutamiento y selección de nuevos asociados.
- Existencia de alta oferta laboral en el mercado.

- Inconvenientes con la Jornada laboral.
- Factores externos

En el listado de las causas de rotación de personal, se observa que algunas de ellas pueden llegar a ser controladas por la entidad, realizando procedimientos adecuados para retener la mayor cantidad de asociados posibles, estos procedimientos pueden ser: cursos de motivación laboral en donde se pretenda aumentar el sentido de pertenencia de los asociados hacia la cooperativa; posibilidades de promoción en la cooperativa; capacitaciones constantes donde el asociado aprenda nuevas técnicas para que mejore las actividades que realiza; mejores compensaciones y sistemas de pago; más beneficios, servicios y prestaciones; y un adecuado clima laboral, entre otros.

Las cooperativas tienen que ser conscientes que la rotación de personal puede traer efectos negativos para la entidad, efectos que pueden ser de índole económica y fácil de identificar y otros que puedan afectar la imagen de la cooperativa, o de sus integrantes.

A nivel económico se puede decir que al existir una rotación de personal, existen costos de rotación de personal que afectan la rentabilidad de la cooperativa y a su vez, los excedentes cooperativos, es de común conocimiento que las cooperativas de trabajo asociado reinvierten gran parte de sus excedentes en el bienestar de los asociados, al ser menor la inversión en estas actividades, ayudas, o subsidios son menores, y esto puede influir en el grado de motivación del asociado y conllevar a que exista más rotación de personal.

Otra consecuencia importante es la inestabilidad laboral dentro de las cooperativas de trabajo asociado, ya que con rotación de personal siempre los asociados están en capacitación y entrenamiento al lugar de trabajo entre otros aspectos que impiden una continuidad laboral.

VII. CONCLUSIONES

Las cooperativas de trabajo asociado se especializan en la prestación de servicios en los diferentes sectores de la economía; se evidenció que las cooperativas que prestan sus servicios en el sector primario presentan una alta rotación de personal comparadas con las cooperativas especializadas en prestar sus servicios en el sector terciario.

Es importante resaltar que las cooperativas de trabajo asociado del municipio de Medellín técnicamente no establecen un índice de rotación de personal, sin embargo la superintendencia de economía solidaria anualmente les exige unas estadísticas de los asociados retirados y los asociados que se vincularon y con base en este informe estas cooperativas conocen la rotación de personal, sin embargo no aplican un índice técnico como el propuesto en este artículo.

En cuanto a los costos de rotación de personal se evidenció que la mayoría de las cooperativas de trabajo asociado investigadas, son conscientes de su existencia, sin embargo le dan una baja importancia a su medición, ya que:

- Encuentran dificultad en clasificar las erogaciones que involucra una rotación de personal como costo.
- Consideran que la medición podría afectar significativamente la rentabilidad de la compañía.
- Por no ser un requisito legal no le dan importancia a su medición.

- Creen que la rotación de personal es algo inherente al objeto social de estas cooperativas ya que en la mayoría de las ocasiones dependen de factores externos (compañías que contratan servicios con las cooperativas de trabajo asociado).
- Relacionan la capacitación y la liquidación de un empleado como único costo explícito e implícito de rotación de personal respectivamente.
- No asocian la medición de los costos de rotación de personal como una actividad propia del área contable.
- La mayoría de estas cooperativas no cuentan con los recursos (humanos, conocimiento, presupuesto) necesario para realizar una medición de los costos de rotación de personal.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

AGUIAR, H. CADAVID ARANGO L. y Otros. (1998). *Diccionario de Términos Contables para Colombia*. Segunda edición. Medellín Editorial Universidad de Antioquia.

ARDILA SOTO, V. (2003). El capital humano desde las perspectivas de las organizaciones en el siglo XXI, *Revista EAN: Escuela de Administración de Negocios*, N° 48 Mayo – Agostos, páginas 144-153.

BORTOT, S. (2004, Junio). El silencio de los ausentes. *Gestión Humana*. Extraído el 10 de Noviembre, 2007 de <http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoConocimiento/R/rotacionpersonal/rotacionpersonal.asp>

CARVALHO BETANCUR, J. y Otros. (2006). *Recreando el Currículo*, Primera edición Medellín., Editorial Universidad de Antioquia.

CORONADO CONTRERAS, I. M. (2006). *Costo de rotación de recursos humanos como instrumento de control gerencia*. Barquisimeto. Venezuela. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado Decanato De Administración y Contaduría.

CHIAVENATO, I. (1999). *Administración de recursos humanos*. Quinta Edición. México; Editorial Mc Graw Hill.

DECRETO 4588 (2006).

FLORES GONZÁLEZ, M. y RODRÍGUEZ RAMÍREZ, A.,(2007, Junio). La Rotación De Personal. Wikilearning. Extraído el 10 de diciembre, 2007 de http://www.wikilearning.com/rotacion_de_personal_ii-wkccp-16636-15.htm.

HERNÁNDEZ GRAJALES, H. Segundo A. (2004). *Análisis Prospectivo De Las Cooperativas De Trabajo Asociado*. Tesis para optar al título de Especialista en pensamiento estratégico y prospectivo. Facultad De Administración De Empresas. Universidad Externado De Colombia, Bogotá, Colombia.

LEY 79 de 1988.

MENDOZA, R. (2003). Sabe Cuanto Le Cuesta La rotación De Personal. *Revista EAN: Escuela de Administración de Negocios*. No. 48, Mayo.-Agosto. Páginas. 104-109.

PÁEZ, CH. (2002, Enero). Rotación de Personal. *Revista Interforum*. Extraído el 15 de Noviembre ,2007 de <http://www.revistainterforum.com/espanol/articulos/012102negocios2.html>.

SENTENCIA C-211/00.