

Análisis de la rotación de personal: estudio de caso

Armando Joel Centeno Cox¹

Karina Concepción González Herrera²

Resumen

La rotación de personal en la organización es representativa y están ligados a procesos administrativos implícitos en la búsqueda de nuevos talentos, generando costos intangibles relacionados con la capacitación, formación de los colaboradores, adaptación, adiestramiento, la calidad y servicio hacia el cliente. La investigación consistió en la elaboración de un estudio enfocado a identificar las principales variables causantes de la rotación de personal, para conocer la relación que existe entre cada una de las dimensiones que obtuvieran la media baja, del personal de trabajo en una empresa de seguridad privada. Con el fin de proponer mejoras que permitan tener un control interno. Se seleccionó una empresa del sector servicios, específicamente en la rama económica de comercialización de productos de seguridad y la prestación de equipo e instrumentos para el monitoreo de seguridad de instalaciones particulares, que presenta problemas con su capital humano, haciendo evidente una grave rotación de personal, que impacta directamente sobre la productividad y rentabilidad de las compañías. La investigación por su naturaleza tendrá un enfoque mixto cuantitativo/cualitativo, el cual permitirá la recolección y el análisis de datos, así como su integración para posteriormente analizarla mediante la aplicación de instrumentos de recopilación de información. Se encontró una inclinación negativa en la motivación de los trabajadores y reconocimiento del personal.

Palabras clave: Rotación de personal, Productividad, Capital humano.

Introducción

Todo personal en su ejercicio productivo, debería desempeñarse en un ambiente laboral seguro y sano, capaz de estimular en él, su capacidad y desarrollo profesional, dado que esto influye en la satisfacción y productividad de los individuos y posteriormente en los resultados de organización. Generando con esto una rotación de personal frecuente que afecta a la organización.

Las personas constituyen el recurso más valioso de una empresa por ello un reto para cualquier organización es la búsqueda de las causas fundamentales que den origen al problema, para poder proponer acciones para la disminución de esta, para el planteamiento correcto de las propuestas de solución a la organización.

En este sentido las empresas como la objeto del presente estudio, que pertenecen al sector de servicios se les debe prestar especial atención en sus empleados, ya que ellos son la principal ventaja competitiva, es el recurso más valioso, independientemente de los materiales y recursos usados, si el recurso humano no está realmente comprometida ni vinculada con la empresa, no se pueden lograr los objetivos de la organización, debido a que son las personas las que hacen

¹ Ingeniero en Gestión de Proyectos. Universidad Tecnológica Metropolitana. armando.centeno506@gmail.com

² Doctora en Desarrollo Regional. Universidad Tecnológica Metropolitana. karina.gonzalez@utmetropolitana.edu.mx

posibles las innovaciones, las transformaciones y son quienes a través de sus acciones proyectan la imagen de la organización.

De acuerdo con Hernández, Cruz, Meza, y Cruz (2017) las causas que provocan la rotación de personal se dividen en causas forzosas o voluntarias, las cuales pueden ser por muerte, jubilación, incapacidad permanente, enfermedad, renuncia del trabajador, despido, razón familiar / personal, etc. La rotación de personal en muchas ocasiones es la consecuencia de un ambiente negativo que no permite el desenvolvimiento de los trabajadores. También se debe considerar que algunas bajas no son a causa de la empresa, sino que representan decisiones de la propia persona que es consecuencia de su entorno. Para ello es de considerar que, el empleado tiene que ser motivado cuando no se cuentan con las condiciones económicas suficientes, al hablar de salario, posibilidad de escalonar en puestos en la organización, posibilidad de crecimiento profesional, ante ello Ramírez, Abreu, & Badii (2008, p. 146) mencionan que “en la actualidad uno de los problemas más urgentes que encaran las empresas modernas es encontrar la manera de motivar al personal para que pongan más empeño en sus labores y aumentar la satisfacción e interés en el trabajo”, para que ello pudiera incidir en la cultura organizacional y aminorar la rotación de personal. Pero se tiene que considerar que la motivación laboral depende de cada trabajador, considerando que de forma individual se tienen necesidades, aspiraciones y deseos que difieren uno de otro.

De tal manera que Mobley (1977) citado en (Tamayo, 2016, p. 8) indicó que la “rotación de personal no siempre es algo negativo”, es posible que bajo esta perspectiva el empleado poco comprometido presente nuevas oportunidades laborales y permita integrar en el espacio que deja en la organización a empleados nuevos, que le darán respiro al ambiente laboral, cuando este presente condiciones de fricciones en las interacciones laboral. Sin embargo, enfatiza que cuando un empleado bueno se retira de la organización, en ese momento la empresa enfrenta un problema, con respecto a ¿quién lo sustituirá? ¿qué capacidad tendrá? Y ¿de qué manera se integrará con el nuevo puesto asignado?, entre otros aspectos.

Justificación

Contemplando que el recurso humano es uno de los factores más importantes de en toda la organización, el conocer la satisfacción, motivación y compromiso de los empleados de cada uno de los departamentos de la empresa permitirá abordar los elementos que se tenían olvidados o los cuales no se encuentran suficientemente considerados. El control de estos permitirá crear vínculos con la empresa y hacer crecer en los empleados un sentido de pertenencia, que permita mejorar el desempeño individual, que correctamente seguido tiene un gran impacto positivos

Howes (2011) citado por Tamayo (2016, p. 257) menciona que la importancia de contratar a empleados competitivos (para ello se debe considerar una tasa menor al 10% de rotación de personal, afectará a la organización). Pero ha de considerarse que los empleados que presentan una condición de larga permanencia en la empresa, ésta (permanencia) genera en el personal un estado de confort, y lo anterior provoca falta de esmero y entusiasmo por las actividades, quedando en el cumplimiento estático de sus responsabilidades laborales, siendo no benéfico para la organización.

La rotación de personal se ha convertido en un problema para la empresa objeto del presente estudio, debido a que, a pesar de la relativa facilidad con la que se pueden recuperar trabajadores, estos tienen que adaptarse al ritmo de trabajo, al manejo de los procesos y a las

condiciones laborales existentes, lo que trae como consecuencia pérdidas de productividad y de eficiencia de grupo.

La importancia de tener una correcta visión del tema, deja de lado la importancia que tiene además de tener impacto de efectos de la misma representan afectaciones importantes a la productividad, ya que la salida de un integrante de la organización supone fuga de conocimientos internos que deben ser invertidos nuevamente en la contratación que le reemplace. Estos costos pueden darse ya sea en la forma de cursos de inducción, costos administrativos de contratación/finiquito tiempo en lograr avances en la curva de experiencia que cada.

De acuerdo con Domínguez, López, y Hernández (2015) los factores que más impacto tiene en la rotación de personal son “la remuneración económica, el crecimiento profesional dentro de la organización y la relación vida-trabajo”, la percepción que se tiene de estos, entre los empleados, genera un fenómeno que impacta negativamente el desarrollo de su trabajo.

La rotación surge de dos instancias distintas, que las remuneraciones o la posibilidad de crecimiento no sean atractivos para el empleado o, aunque puede sonar contradictorio, cuando hay muchas oportunidades de encontrar otro trabajo. De igual manera la insatisfacción laboral representa un factor, debido que al estar insatisfechos constituye un recurso humano altamente demandado.

Existe una postura de acuerdo con Coronado (2006) citado en (Chaparro, Guzmán, Naizaque, Ortiz, & Jiménez, 2015, p. 20) que indica que:

La rotación del personal puede ser favorable porque permite a las empresas e instituciones contar con personal nuevo que aporte conocimientos y perspectivas. Sin embargo, a su vez, puede resultar costosa, razón por la que la mayoría de empresas se interesan en mantenerla en un porcentaje bajo.

(Ramírez, Abreu, & Badii, 2008) en la actualidad uno de los problemas más urgentes que encaran las empresas modernas es encontrar la manera de motivar al personal para que pongan más empeño en sus labores y aumentar la satisfacción e interés en el trabajo.

La realización de la presente investigación permitió el conocer los principales factores de rotación, permitirán hacer frente a situaciones complicadas ya que es posible que en la organización se presente una rotación con respecto a la totalidad de empleados, sea de forma frecuente (considerando una escala Likert de medición), pero las personas que se están retirando de la empresa son claves (es decir son aquellos empleados que son responsables de alguna función en la empresa) dañan a la mismas debido a que su retiro es en muchas ocasiones sin previo aviso, (gente con alto experticia técnica o comercial, que estaban en procesos de sucesión y eran personas para las que tenían planes hacia futuro), por lo cual se requerirá hacer una contraoferta, sobre pagar a los empleados o entregar préstamos (económicos (monto semanal anticipado al pago correspondiente)), pero sin excederse y abusar de los mecanismos de retención en contra de la voluntad de los empleados.

Preguntas de investigación

¿De qué manera las causas que generan la rotación de personal, inciden en los resultados de la empresa a partir de la selección del perfil requerido por el área de recursos humanos?

- ¿Cómo afecta la selección incorrecta por parte de recursos humanos en la rotación del personal?
- ¿Cuáles son las principales causas que provocan la rotación de personal?
- ¿Cómo afecta la rotación de personal a la empresa estudiada?

Objetivo general: analizar las causas que generan la rotación del personal en la empresa estudiada, mediante la identificación y estudio de las principales variables o fenómenos relacionados con la fluctuación de este.

Objetivos específicos

- Conocer la existencia de puntos no atendidos dentro de los procesos de reclutamiento y selección del personal que genera su baja de la empresa.
- Identificar la relación entre rotación de personal e insatisfacción laboral, explicando el efecto que tiene la baja remuneración en la rotación del personal.
- Generar una propuesta para aminorar la rotación del personal garantizando la eficiencia de los procesos de reclutamiento y selección.

Marco conceptual

El talento humano es considerado el aporte más valioso en toda empresa, principalmente en las empresas de servicio, por lo cual uno de los retos es potenciar al máximo al talento buscando estrategias que permitan identificar las necesidades y motivaciones que permita brindarles agrado y desarrollo profesional.

Recurso humano:

En la actualidad el recurso humano es uno de los factores que tienen mayor impacto en la competitividad de las organizaciones en gran parte debido a las competencias, conocimientos, la creatividad, la capacidad para resolver problemas, el liderazgo y compromiso los cuales indiscutiblemente son requeridos para alcanzar la misión de la organización, para Rodríguez y Suárez (2018) la competitividad se encuentra en “sus procesos, estructuras, mercados, tecnologías y demás aspectos de su rol”, pero aun con la importancia de este recurso no logra generar conciencia sobre este, Rodríguez y Suárez (2018) señalan que “en el proceso dinámico organizacional, el recurso humano como eje central de su operación, sea poco valorado y considerado ante los cambios coyunturales”, lo cual ocasiona que los trabajadores siempre intentan marcharse de sus trabajos a fin de conseguir nuevas oportunidades de empleo, y esto a raíz de que consideran que un nuevo trabajo les dará mayores beneficios, mayor seguridad laboral, nuevas experiencias o simplemente que este les permitirá evitar los distintos conflictos en los que se ven envueltos en su actual empleo, debido a esto se puede decir que la rotación de personal es inevitable

Rotación de personal:

La rotación de personal es uno de los aspectos más notables del recurso humano de una organización, la rotación en sí se define como el porcentaje de personas dentro de una empresa que abandonan sus puestos sobre el número de personas que existen en la compañía, todo ello medido dentro de un período de tiempo determinado. Los autores Aranibar, Melendres, Ramírez, y García (2018) afirman que la rotación de personal no es más que “el movimiento o migración de

los empleados o trabajadores que se da de una empresa u organización a otra en un determinado periodo de tiempo y por causas diversas”, por su parte Hernández et al. (2017) lo define como “salida voluntaria o involuntaria de un empleado y hace necesaria la contratación de nuevo personal para que pueda realizar las actividades que el primero delega”.

Por otra parte (Hernández & Mendieta, 2013, pág. 838) menciona que la rotación del personal se asocia a la desmotivación y la insatisfacción laboral, estableciendo que los motivos que inducen a la salida de los trabajadores de las empresas son laborales, destacando que ésta situación se puede identificar previamente por medio de un estudio de la fluctuación potencial, con el objeto de establecer las medidas pertinentes para la reducción de la dinámica.

A partir de las definiciones se puede considerar que la rotación de personal presenta las siguientes características: 1) número de entradas y salidas de una organización; 2) puede ser un retiro voluntario e involuntario; y 3) es consecuencia de ajuste de una empresa. Debido a las características mencionadas se puede señalar que es un proceso en el cual un trabajador llega o se retira de la empresa, este se mide por el índice de rotación, entendido como el número de personas que se han marchado en un periodo determinado, sus consecuencias no solo afectan a los negocios y al rendimiento de sus trabajadores, sino también influye en la imagen de la organización.

Causas de la rotación:

Una propuesta a manera de causa de la rotación es derivada por las expectativas no cubiertas por la organización desde la perspectiva del empleado, o se presentaron expectativas sumamente altas antes de ingresar laboralmente hacia la empresa o simplemente el empleo o trabajo no es lo que se esperaba desempeñar. De igual forma cuando se presenta un nuevo liderazgo o jefe inmediato, se presentan cambios en cuanto a las actividades a desempeñar, que bien pueden ser limitativas o ampliadas, con base a lo anterior el personal toma la decisión de retirarse de la empresa, por qué, porque esta dinámica laboral ya no le beneficia y motiva.

Las intenciones de dejar la empresa se presentan a través de diversas conductas como pensar en dejar la empresa, intención de buscar otro trabajo y la intención de salir del trabajo. Las intenciones de dejar el trabajo son conocidas como un fuerte predictor del comportamiento real de un empleado. Se puede diferenciar entre las intenciones de dejar la organización y las intenciones de dejar la ocupación. Sin embargo, la literatura ha tocado más las intenciones de dejar la organización. La intención de dejar la ocupación es una decisión mucho más difícil que dejar la organización y que dejar el puesto de trabajo. La intención de dejar el puesto de trabajo es una decisión más fácil que la de dejar la organización, para Fuchs & Torres (2012, p. 45-46).

Al considerarse una alta rotación de personal dentro de una empresa de servicios generales, se logró identificar que esta fluctuación se genera a razón de que el perfil del trabajador no está acorde a las necesidades de la empresa, que la demora del proceso de incorporación a la planilla de trabajo genera disconformidad e inseguridad de permanencia y una falta de compromiso del personal con la organización (Nolazco Labajos & Rodríguez Huancahuari, 2020, pág. 264). Lo cual incide fuertemente en la continuidad laboral dentro de la organización.

Se observa que la rotación del personal está influenciada por la desmotivación y la insatisfacción laboral, por lo que se puede afirmar que los motivos que implican la salida de los trabajadores son fundamentalmente laborales y en la mayoría de los casos pueden ser detectados mediante el estudio de la fluctuación potencial, por lo que si se toman las medidas necesarias se

puede reducir la rotación real (Hernández Chávez, Y., Hernández Chávez, G. & Mendieta (2013, p. 838).

Existen diversas causas que terminan por generar la rotación de personal entre las principales causas se encuentran: una mala supervisión del trabajo, un mal clima laboral, el propósito de la empresa no encaja, la falta de crecimiento personal y profesional, un salario poco justo y un proceso de selección inadecuado, que termina por ser un problema. Para Jiménez y Mariño (2018) los principales factores son:

La capacitación recibida.

La información y los recursos proporcionados.

El liderazgo de supervisores y gerentes.

Las interrupciones en el trabajo.

Las políticas y prácticas administrativas.

Una de las principales causas para el abandono de la organización por parte del empleado, es un cambio desfavorable de responsabilidades puede ser el detonante (es decir asignación de una tarea de no agrado), debido a que, por alguna razón, las responsabilidades laborales cambian; otra es porque la relación con los jefes resulta estresante o problemática, y no ven ninguna opción de mejora y motivación para la permanencia en su empresa.

Consecuencias:

La rotación del personal tiene diversas consecuencias en la organización. Entre las principales están que se tiene un cambio en la productividad que puede afectar de distintas maneras, el hecho que una persona renuncie conlleva a la apertura de un proceso de selección, el proceso puede tardar días, semanas o meses, y después como todos los colaboradores pasa por una curva de aprendizaje, hasta tener la suficiente experiencia para ser eficiente y eficaz en el nuevo puesto. Así mismo genera cierto cambio en el ambiente de trabajo, entre los grupos, ya que se ve modificada la manera o forma del desempeño de los trabajadores al añadir a nuevos integrantes en la organización.

Por otro lado, los costos de una alta rotación son muy elevados y se convierte en un problema para cualquier empresa, se debe tomar en cuenta que no solo existe el coste de posible despido por una mala contratación, sino también el coste de un nuevo proceso de selección, y una nueva inducción. La capacitación no solo es costosa, sino que también consume tiempo invertido por la misma empresa.

Sea cual sea el caso, lo cierto es que la rotación laboral supone una modificación en las dinámicas de las empresas. Los cambios de personal traen consigo procesos de adaptación, acoplamiento, formación y cualificación que por lo general tardan semanas o incluso meses, que terminan por afectar a la organización

Espacio geográfico de aplicación del estudio

El presente estudio se aborda con base a una necesidad identificada en la empresa estudiada con actividad económica dirigida al servicio de protección y custodia, la cual ofrece servicios de protección y custodia en la entidad yucateca, en específico en la ciudad de Mérida. Para ello se

presentan los datos de las unidades económicas (UE) presentes en los distintos espacios geográficos (ver tabla 1).

Tabla 1. Unidades económicas registradas según tamaño* y territorio

Factor	Espacio geográfico/Actividad agropecuaria, industria, servicios.			Comercio		
	México	Yucatán	Mérida	México	Yucatán	Mérida
Total, de UE registradas	3085468	84778	33853	2362121	42695	19330
Micro	2809347	77733	29771	2287378	41150	18147
Pequeñas	229527	5980	3413	51383	1102	841
Medianas	17455	429	248	15270	312	228
Grandes	29139	636	421	8090	131	114

Nota: elaboración propia con base (Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], 2019)

* Según tamaño las empresas se clasifican en micro (de 0 a 10 empleados), pequeñas (de 11 a 30 empleados para el comercio y para las otras actividades de 11 a 50 empleados), medianas (31 a 100 empleados en comercio y otras actividades de 50 a 100) y grandes (de 101 empleados en adelante para todas las actividades de la economía)

Considerando el giro servicios de protección y custodia mediante monitoreo de sistemas de seguridad, se identificó que en el territorio mexicano se tienen los siguientes datos (ver tabla 2). Con respecto al total nacional y estatal estos servicios representan al 0.03% respectivamente y para la ciudad de Mérida reflejan el 0.07% de negocios que se dedican a esta actividad. Cabe destacar que el estudio, se efectúa en la ciudad de Mérida, Yucatán, México, en la UE de giro, servicios de protección y custodia, con una cantidad de empleados para inicio de 2020 de 50 (siendo una empresa pequeña), considerando que la situación fue variativa a la baja, debido a la presencia de la Covid-19.

Tabla 2. Unidades económicas giro servicios de protección y custodia mediante el monitoreo de sistemas de seguridad registradas según tamaño y territorio

Factor	Espacio geográfico		
	México	Yucatán	Mérida
Total, de UE registradas	1570	38	36
Micro	884	18	16
Pequeñas	431	15	15
Medianas	112	3	3
Grandes	143	2	2

Nota: elaboración propia con base (Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], 2019)

* Según tamaño las empresas se clasifican en micro (de 0 a 10 empleados), pequeñas (de 11 a 30 empleados para los servicios), medianas (de 31 a 100 empleados giro servicios) y grandes (más de 100 empleados).

Metodología

La investigación tendrá un enfoque mixto cuantitativo/cualitativo, el cual permitirá la recolección y el análisis de datos, así como su integración para posteriormente analizarla, esta se encuentra alineada a los objetivos y preguntas planteadas anteriormente en la introducción. Para sentar las bases del estudio, se presentó una revisión de literatura que permitió construir una perspectiva teórica de la rotación de personal. El enfoque mixto de investigación de acuerdo con (Fernández & Baptista, 2014, p. 534) citado en (Chancay, 2018, pág. 131) es “un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación que implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta”, es decir que permite integrar, instrumentos de ambos enfoques para interpretar de manera global, el comportamiento del tema de estudio.

Los datos analizados del cuestionario de salida al personal permitieron organizar y priorizar la información y resultados de acuerdo con lo requerido, siendo lo principal la búsqueda de factores que afectan la rotación del personal que mediante su corrección permitan generar oportunidades de crecimiento y la posibilidad de mejores ofertas laborales.

Para poder llevar a cabo la investigación fue necesarias las siguientes etapas: 1. Reconocimiento: en esta se buscaba conocer las principales actividades, las áreas, departamentos y los responsables del departamento, lo que permitió definir los participantes claves. 2. Datos históricos: recolección de información sobre la persona, información sobre la rotación de personal en la empresa e información del departamento de recursos humanos. 3. Diseño de los instrumentos. 4. Recolección de datos. 5. presentación de resultados.

Participantes

Durante el desarrollo de la investigación, se requirió la colaboración y/o participación de diversas personas, para la obtención de información directa de los involucrados en la problemática o para complementar y conocer otros detalles de relevancia, o que abriera acceso a otras personas importantes. A continuación, se describen las características de los participantes.

Informante #1. Mujer. Gerente contable. La razón de su elección como informante fue la antigüedad que tiene en la empresa, así como el conocimiento de cada una de las bajas, lo cual permitió conocer números de personas y áreas donde se genera la rotación de personal en la empresa.

Informante #2. Mujer. Recursos Humanos. Es la responsable de manejo de los recursos humanos de igual manera se encarga del reclutamiento, capacitaciones y satisfacción de los empleados hacia la empresa. Es el contacto entre empresa y trabajador. La información brindada por este departamento es de vital importancia ya que es la proveedora de información relacionada con la satisfacción laboral, además de que es la encargada de recibir quejas acerca de condiciones laborales, que permiten guiar el rumbo de la investigación. De igual manera permite conocer si se está realizando una selección y reclutamiento de personal.

Informante #3. Hombre. Empleados. Este informante es necesario, ya que la investigación contempla al sector insatisfecho en la organización, que mediante su opinión nos permitirán conocer las variables que podrían o que influyen en su decisión de salirse de la empresa.

En el proceso de investigación un aspecto importante que tiene relación directa con la identificación de los factores causantes de la rotación del personal son las herramientas de recolección, pues de ella dependerá la confiabilidad del estudio, por lo que se hace necesaria en

cualquier investigación la correcta selección y diseño de los instrumentos. (Hernández, Collado, & Baptista, 2017) mencionan que “es útil para definir ambientes, conjuntos, información sobre variables, conexión a internet, consultas, etcétera”. Para la correcta identificación y análisis de variables que provocan la rotación del personal en la empresa, se utilizó como fuente primaria una encuesta y una entrevista estructurada las cuales se describen a continuación. Por otro lado, el uso de fuentes secundarias fue por medios electrónicos.

La encuesta se dirigió al ex personal y los que laboran actualmente en la empresa, con el fin de conocer las variables o factores que intervienen en su decisión de salir de la empresa o que fueron tomadas en consideración para su salida. La encuesta se creó a partir de la revisión del cuestionario de rotación de personal de Domínguez et al. (2015). Los cambios realizados fueron necesarios dado que el cuestionario contenía categorías que no eran requeridos y aborda con mayor amplitud aspectos, que no son consideradas en esta investigación. La segunda razón es que algunos ítems se encontraban relacionados con otros, y no se adapta la cuestión a las necesidades de la presente. La encuesta está constituida por un total de 2 preguntas y 38 ítems, a su vez, en categorías o grupos de análisis ver Tabla 1, cuyas opciones de respuesta se encuentran en una escala de Likert puntos (1= Muy insatisfecho, 2= Insatisfecho, 3= Neutral, 4= Satisfecho, 5= Muy satisfecho) ver tabla 1.

Tabla 1. Elementos que integran el instrumento aplicado

Sección	Indicadores	Ítems
Generales	Generales	1-5
Factores	Compromiso	6-9
	Cargo	10-12
	Proceso de trabajo	13-15
	Ambiente de trabajo	16-18
	Aprendizaje, desarrollo y capacitación	19-23
	Pago	24-27
	Reconocimiento	28-30
	Líderes	31-33
Organización	Organización	34-38

Como herramienta para evaluar los resultados de la encuesta se utilizó una escala de valoración la cual se puede apreciar en la figura 1, donde los valores del 1 al 3 representan alto índice de rotación, de 3.1 a 4 bajo y de 4.1 a 5 sin efecto.

Figura 1. Escala de medición.

1.0 a 3.0	3.1 a 4.0	4.0 a 5.0
-----------	-----------	-----------

Por otra parte, la entrevista Hernández et al. (2017) la definen como “conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir”. La entrevista que fue aplicada a los informantes clave es un instrumento estructurado el cual a su vez está conformado por 10 preguntas abiertas, la razón de la elección es que se buscó profundizar en la opinión con respecto a los motivos de comportamiento de los trabajadores, lo cual permite que no se delimiten las alternativas de respuesta y obtener como resultado mayor sustento de información.

Una vez que se identificaron y establecieron las variables, dimensiones y categorías a evaluar se construyeron a partir del marco de referencia. Tras la revisión de fuentes secundarias y el análisis de contenido, se definieron las dimensiones, indicadores y los ítems, utilizando una encuesta con la escala tipo Likert.

Por otro lado, se contó con una entrevista estructurada la cual fue aplicada únicamente al primer y segundo informante los principales involucrados en los procesos del personal. Contiene 10 preguntas, con el propósito de conocer algunos puntos o factores que consideran relevantes en la salida de sus compañeros

Para la aplicación de los cuestionarios, se contó con la participación del personal de recursos humanos, así como de la contabilidad, quienes aplicaron los cuestionarios a 18 empleados de diversas áreas.

Las personas a encuestar se unieron en 3 grupos: las personas que estaban satisfechas actualmente con sus actividades que desempeña, las que se encuentran con intención de salirse de la empresa y los ex trabajadores. La selección de estos 3 grupos permitió tener un punto de comparación entre los puntos de vista y emociones de cada uno de ellos y de manera conjunta.

Por otro lado, la entrevista se realizó únicamente a los informantes claves #1 y #2, los cuales representan una fuente de información sobre las bajas y su percepción de la situación. Del mismo presenta la dualidad entre los puestos altos de una empresa y los que se encuentran debajo.

Al iniciar con la recolección de información y con el estudio de datos anteriores, se conoce que la empresa no cuenta con encuestas de salida, lo que no permite conocer los motivos y razones de los empleados que dejaban sus funciones. Por lo que fue necesario conocer la situación actual, y crear el historial a futuros estudios.

Una vez aplicadas las encuestas se procedió a la captura de datos en Excel, posteriormente se obtuvieron las medidas de tendencia central (media, mediana y moda), seguido de un análisis de frecuencias y, por último, se realizaron tablas para confrontar indicadores de interés. Posteriormente, se revisó el diseño y se analizó la información brindada por los cuestionarios.

Resultados

Para efectuar el análisis de datos se utilizó Excel en el que por medio del uso de filtros y tablas dinámicas. Los resultados se agruparon con base a las dimensiones medidas, y se determinó la media de cada una de éstas, para posteriormente ver en que rubro se encontraba este. Está claro que la empresa., se enfrenta a nuevos retos con el potencial del capital humano, teniendo una rotación en promedio de 20% mensual contemplando los meses de estudio. En la tabla 2 se presenta el número de bajas en el mes por departamento y puesto.

Como se puede apreciar en la tabla gran parte del problema se ve reflejado en el área Operativa, en la cual existen el mayor número de bajas en cada mes lo que indica que el índice de rotación de personal es alto. Cabe señalar que en el mes de enero del presente año en el departamento administrativo acontecieron 4 bajas las cuales equivalen al 80% del personal requerido en ese departamento, que tendría mayor impacto en el departamento en comparación con el operativo que contó con 16 bajas que equivale al 33% del personal requerido en el departamento. En el caso de los departamentos de contabilidad y facturación, el nivel de rotación existente no representa un gran número de bajas. Por otro lado, en el área de compras y cobranza (por sí solo no presenta ninguna baja), el resultado cambia por completo, la rotación es inexistente desde agosto del año pasado, lo que demuestra estabilidad laboral en esta área.

Tabla 2: Bajas en el mes por departamento

Departamento	Personal requerido	Enero		Diciembre		Noviembre		Octubre		Septiembre		Agosto	
		M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F
Operativo	48	12	4	9	0	2	1	5	1	7	1	10	0
Monitoreo	13	4	1	2	-	2	1	1	1	3	1	-	-
Técnicos	10	-	-	3	-	-	-	-	-	1	-	1	-
Instaladores	10	2	-	2	-	-	-	-	-	-	-	3	-
Guardias	15	6	3	2	-	-	-	4	-	3	-	6	-
Administrativo	5	0	4	0	1	0	1	0	2	0	0	0	1
R.R.H.H.	1	-	2	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-
Auditoria	3	-	1	-	1	-	-	-	1	-	-	-	1
Privada	1	-	1	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-
Facturación	3	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	2
Remisión	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ventas	1	-	-	-	-	-	1	-	-	-	1	-	1
Cartera	1	-	1	-	-	-	-	-	1	-	-	-	1
Cobranza	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cobranza	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Contabilidad	3	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	1
Contador	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Auxiliar	2	-	-	1	1	-	-	-	1	-	-	1	1
Compras	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
Compras	1	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	1
Totales	63	12	9	10	2	2	3	5	6	7	2	11	5

(elaboración propia, 2020).

Los empleados son pieza clave para el futuro de cualquier compañía y, por lo tanto, la selección de personal debe ser llevada a cabo por profesionales.

Para el análisis de este trabajo se tendrá en cuenta aquellos resultados que obtuvieron menor porcentaje en las respuestas “muy insatisfecho=1” e “insatisfecho=2”. El promedio obtenido en cada grupo de la encuesta será medido mediante la siguiente escala:

Alto nivel de Rotación: 1 puntos

Mediano nivel de Rotación: 3 puntos

Bajo nivel de Rotación: 4 puntos

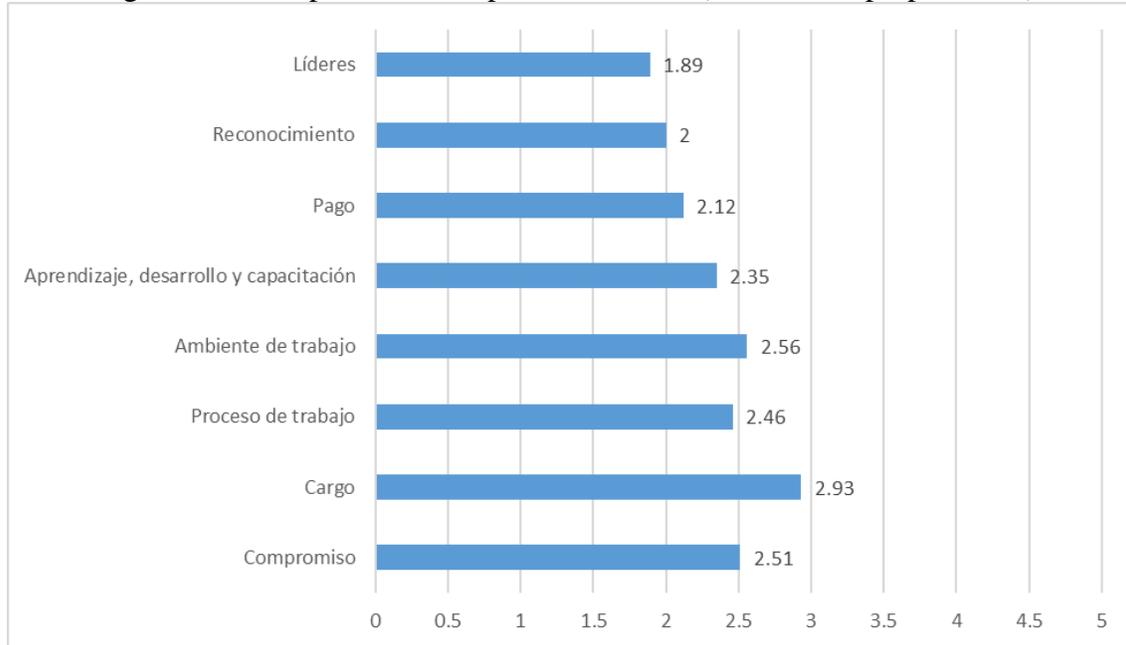
No tiene efecto: 5 punto

Primera sección:

De acuerdo con las categorías que presentaron menor calificación dentro de la organización de análisis (líderes, reconocimiento, sueldo, Aprendizaje, desarrollo y capacitación) y en comparación con los demás factores la diferencia en resultados es muy similar, se puede afirmar que son esas las causas que mayor impacto tienen en la rotación de personal. En muchos casos los encuestados presentan una actitud apática hacia la empresa, resultado de que no existe

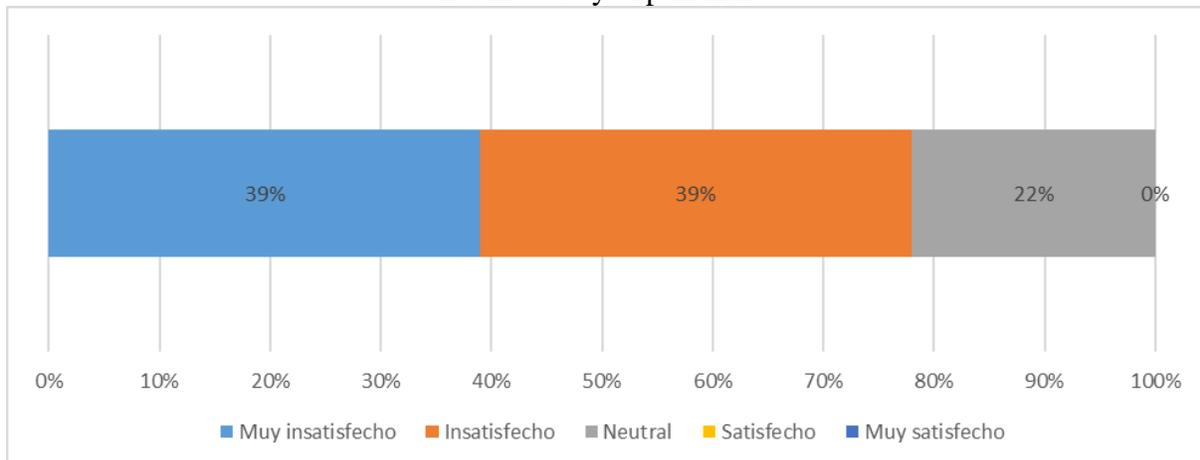
reconocimiento de su trabajo, este factor es incluso mayor al referente al sueldo y líderes. Esto se puede ver en la figura 2.

Figura 2. Media por indicador primera sección (elaboración propia, 2020).



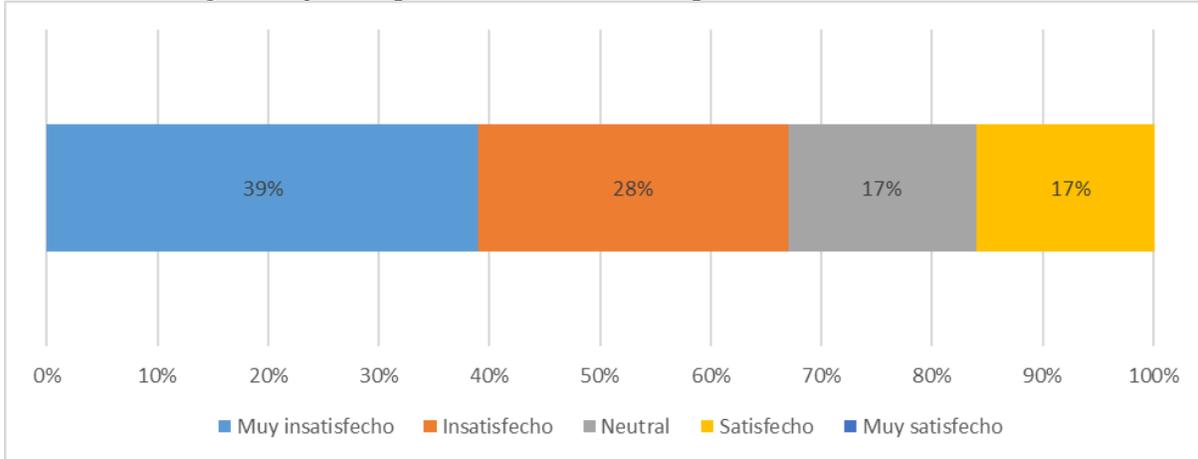
De igual manera la evaluación de la segunda sección de la encuesta presentó los siguientes resultados los cuales se presentan a continuación por pregunta, que indican lo siguiente de acuerdo con la satisfacción del personal: el 78% del personal refiere que la empresa no es considerada uno de los mejores lugares de trabajo (valorando el resultado de entre muy insatisfecho e insatisfecho), sin embargo no se presentan nivel satisfacción para este ítem como respuesta por parte de los sujetos de estudio (ver figura 3).

Figura 3. ¿La compañía es considerada uno de los mejores lugares para trabajar para alguien con habilidades y experiencia?



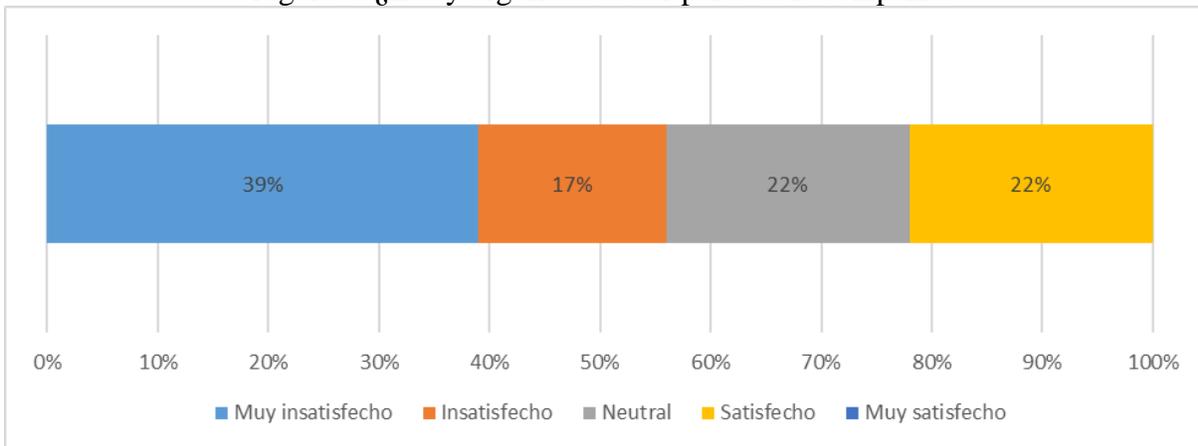
Seguidamente a ello, con relación a la reputación de la empresa, se obtuvo que el 67% se encuentra insatisfecho con la imagen de la empresa (integrando los parámetros de muy insatisfecho e insatisfecho), algo que observar es que se presenta un 17% de los sujetos de estudio que indicó que se encuentra satisfecho con este aspecto de la organización (Ver figura 4).

Figura 4. ¿La empresa tiene excelente reputación en la comunidad?



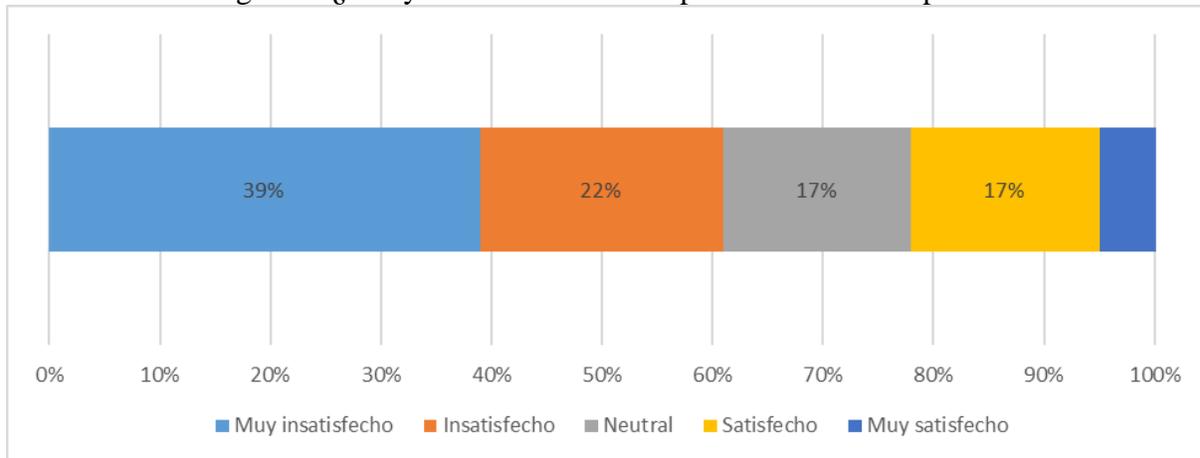
El 56% de las repuestas indican que existe insatisfacción con relación al orgullo de pertenecer a la empresa, no les agradó este término utilizado como referente, sin embargo el 44% tiene cierto nivel de satisfacción (ver figura 5) lo anterior es un claro ejemplo del enojo o frustración que el empleado puede tener hacia la organización, que debe ser valorada desde las actuaciones de los jefes inmediatos al área operativa y la actitud de este hacia los subordinados, pero de manera general de todas las áreas de la empresa.

Figura 5. ¿Estoy orgulloso de ser parte de la compañía?



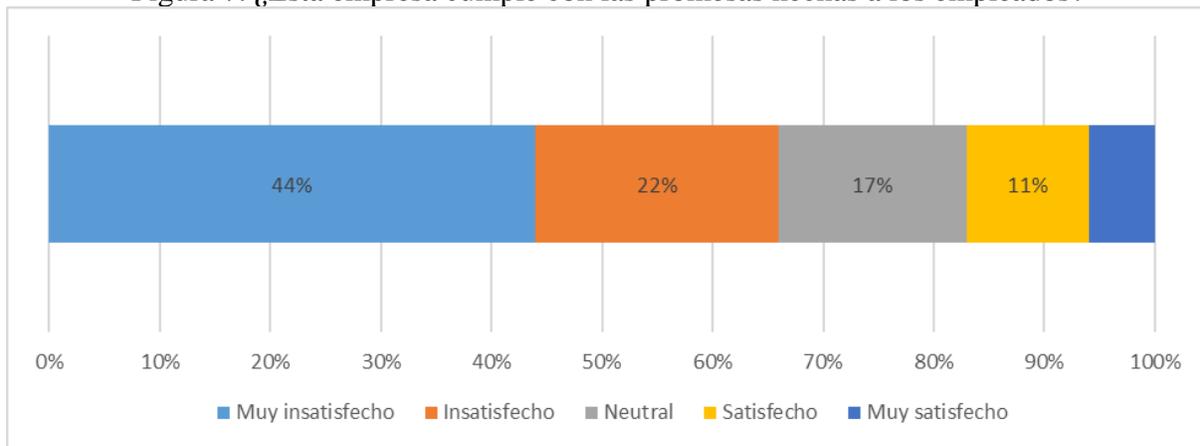
Existe una situación no controlable que impide que los sujetos de estudio se encuentren satisfechos como empleados de la compañía, el 61% presenta la condición expuesta (ver figura 6).

Figura 6. ¿Estoy satisfecho como empleado de esta compañía?



Al cuestionar con el cumplimiento de las promesas hechas hacia los empleados el 66% realizó mención de que esto no ocurre, con la valoración establecida en la percepción de insatisfacción y muy alta insatisfacción, sin embargo, se encuentra con un 17% de quienes opinan algún tipo de satisfacción al respecto (ver figura 7).

Figura 7. ¿Esta empresa cumple con las promesas hechas a los empleados?



Considerando que las respuestas “muy insatisfecho” e “insatisfecho” son las que menor valor tiene, se puede apreciar que en todo el resultado negativo es mayor a 50%, la cual deja ver claramente la percepción con respecto a la empresa. La rotación del personal causa costos a las empresas en el reclutamiento y la capacitación. Además, a los empleados, el cambio de puestos tan abrupto les puede recortar la posibilidad de crecimiento y desarrollo profesional.

Como resultado de la entrevista se presentan las preguntas claves, en la pregunta ¿Cuál considera es la razón por la que se presenta la rotación de personal? (informante #1) “la principal razón es que existe un proceso de selección inadecuado, además de que muchas veces no son supervisados de la mejor manera, además de que muchas veces la realidad es que el trabajo no crea satisfacción en el empleado” y la segunda fue 8. ¿Por qué considera que los empleados/trabajadores no perduran en su puesto? (informante #1) “por la dificultad para poder

subir de puesto, las personas encargadas llevan años en esos puestos, por más habilidades que presente la persona si no es de confianza para los jefes es muy difícil que suba rápidamente con facilidad”.

Por otro lado, al informante #2, brindó la siguiente respuesta a la pregunta basado en su experiencia ¿que sugiere para mejorar el desempeño de los empleados/trabajadores? “La existencia de un mayor control, claramente el problema en el desempeño del personal es consecuencia de la mala gestión del departamento de R.R.H.H., que no se encarga de cubrir los perfiles de los puestos, además que el manejo en otras áreas de la empresa genera una desmotivación en los empleados”.

Los informantes claves están conscientes de la situación por la que atraviesa la empresa, y esto es claramente observable en las últimas modificaciones hechas en el departamento de R.R.H.H., que por una selección colocaba personal no apto para el puesto y debido a una gestión no óptima en el manejo de nómina provocaba afectaciones a los trabajadores.

Como se mencionó a lo largo de trabajo, en los últimos meses la rotación de personal ha sido alta, y el impacto que tiene este no solo es momentáneo, ni se limita a daños de manera interna, sino que ve cómo la empresa está teniendo problemas con el servicio brindado. Algunos puntos para considerar que se ven reflejados a causa de la rotación son: el ambiente laboral, el salario, los beneficios y la posibilidad de crecimiento es lo que se traduce en empleados productivos y que deciden quedarse donde están.

Conclusiones

La satisfacción de los empleados es clave en el éxito de una organización, ya que son el recurso más importante dentro de la misma, de ellos depende el grado de satisfacción de los clientes desde la instalación de los equipos de vigilancia hasta la asistencia y seguimiento que se les brinda. Los empleados deben estar en constante capacitación y estar motivados para que consecuente esto tenga un impacto positivo en sus ocupaciones diarias.

Después de evaluar los resultados y al conocer que existe una media de 2.36 que se encuentra entre “insatisfecho” y “neutral”, refleja claramente área de oportunidad ya que como se ha explicado, es importante brindar la debida atención por parte de la empresa hacia los empleados para que éstos se sientan un vínculo hacia la empresa, lo cual dará motivo para un esmero en labores y una estancia con mayor tiempo en prolongación laboral en la misma.

El no contar con un plan de inducción general, crea vacíos en los procesos de inducción de los nuevos trabajadores tales como el desconocimiento de la misión y visión, la falta de compromiso del nuevo empleado, además de tiempos muertos en el proceso de acoplamiento al puesto de trabajo, que representan una pérdida de productividad de los empleados en sí, sumado a esto la mala coordinación entre los responsables.

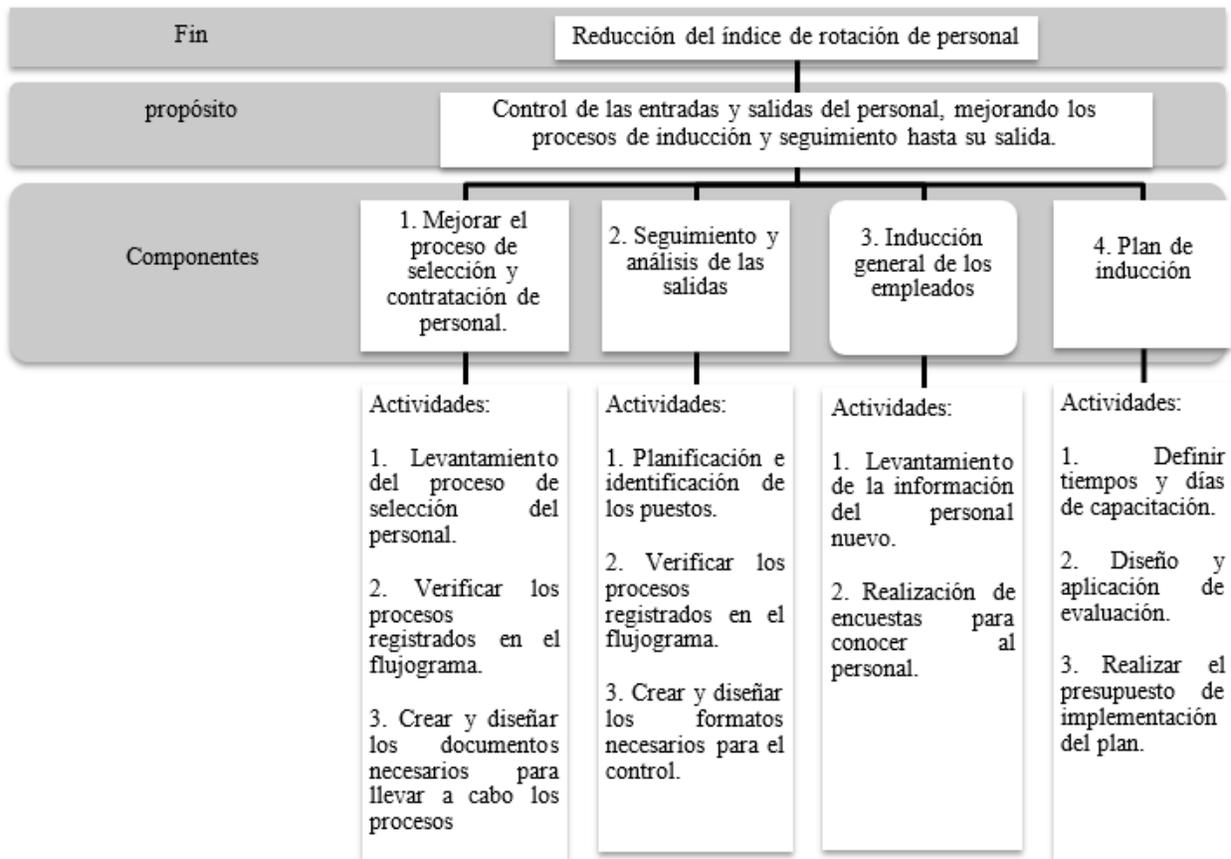
La rotación de personal y la falta de empleados genera problemas en el proceso de selección y contratación, este es deficiente, y se debe partir desde aquí, ya que, aunque se aplique una correcta inducción, si el personal no es el adecuado para el puesto, no tendrá un correcto desenvolvimiento en la empresa, retrasando procesos y provocando pérdida de recursos, que a largo plazo solo generar una baja más. La falta de conocimiento respecto de la empresa por parte de los nuevos empleados genera que no exista un empoderamiento del personal, al no tener una orientación al entrar a la empresa, lo único que se genera es una adaptación al cambio del trabajo

y la adecuación de sus costumbres, por lo cual no genera el desenvolvimiento y desempeño esperado para el puesto.

Todo lo anterior además de tener un efecto de manera interna, tiene un efecto en la imagen de la empresa respecto a los consumidores, donde la empresa pierde credibilidad y su posición frente a otras empresas, ocasionalmente es motivo del cambio de empresa proveedora de servicios. A partir de la presente investigación se cumplieron los objetivos de este, sin embargo, es el primer paso sobre posibles estudios de la rotación de personal en la empresa, quedando la posibilidad para futuros estudios para abordar un análisis sobre los costos reales que le está generando a la organización el flujo constante del personal hacia otras empresas.

De igual manera se vuelve relevante considerar que es necesario para la empresa estudiada estimular al personal, mediante horarios y actividades que permitan seleccionar a esta para insertarse laboralmente y para que se presente el sentido de pertenencia a la misma y el deseo por prevalecer en el puesto, ya que la fluctuación de personal, implica un nuevo ejercicio de contratación, la orientación precisa del mismo para ocupar la vacante, lo anterior representa recursos económicos para la empresa a manera de utilidad por los servicios que ofrece. Cabe destacar que lo que se busca por la parte del personal operativo es la calidad humana en el trato, ante la ausencia del mismo, estos indagan de nuevos espacios que les permita sentirse “parte de la organización”.

La propuesta para aminorar la rotación fue la siguiente ver el diagrama de estrategias:



Bibliografía

- Aranibar, M. F., Melendres, V. D., Ramírez, M. C. & García, B. R., (2018) Los factores de la rotación de personal en las maquiladoras de exportación de Ensenada, B.C. [En línea] Available at: <http://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/rgnego/rgn-v6n2-2018/RGN-V6N2-2018.pdf#page=27> [Último acceso: 31 enero 2020].
- Chancay, C. C. H., (2018) Estudio mixto-descriptivo sobre la competencia intercultural de los docentes de inglés de las universidades públicas de la zona 4 de Ecuador, Madrid: s.n. [En línea] Available at: https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/686210/chancay_cedenno_carlos.pdf?sequence=1&isAllowed=y [Último acceso: 05 febrero 2020].
- Chaparro, R. D., Guzmán, R. A., Naizaque, P. L., Ortiz, F. S., & Jiménez, B. W. (2015) Factores que originan la rotación del personal auxiliar de odontología. *Univ Odontol*, 34(72), 19-26. [En línea] Available at: doi:10.11144/Javeriana.uo34-72.forp
- Domínguez, M., López, J. & Hernández, B., (2015) [En línea] Available at: https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/2263/T_MBA_43.pdf?sequence=1&isAllowed=y [Último acceso: 24 enero 2020].
- Fuchs, R. M. y Torres, C. (2012). Los Tipos de Cultura y su Relación con la Rotación Organizacional. *Journal of Business*, Vol.4(1): 41-60. [En línea] Available at: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6763265>
- Hernández Chávez, Y.; Hernández Chávez, G. y Mendieta Ramírez, A. (2013) Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales. *Historia y Comunicación Social*. Vol. 18. N° Especial Diciembre. Págs. 837-863. [En línea] Available at: https://doi.org/10.5209/rev_HICS.2013.v18.44369
- Hernández, R., Collado, C. & Baptista, M., (2017) Metodología de la investigación. [En línea] Available at: <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf> [Último acceso: 15 febrero 2020].
- Hernández, S. E. G., Cruz, Z. G., Meza, M. I. & Cruz, L. D. C., (2017) Principales causas de la rotación del personal en empresa de servicios de transporte. [En línea] Available at: http://www.ecorfan.org/bolivia/researchjournals/Sociologia_Contemporanea/vol4num11/Revista_Sociologia_Contemporanea_V4_N11_5.pdf [Último acceso: 18 enero 2020].
- Hernández, Y. H. G. & Mendieta, A., (2013) Modelo de la Rotación de Personal. *Historia y Comunicación Social*, 18(Especial), pp. 837-863. [En línea] Available at: https://doi.org/10.5209/rev_HICS.2013.v18.44369
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (Noviembre de 2019). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas [DENUE]*. [En línea] Available at: <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/> [Último acceso: 14 abril 2020].
- Jiménez, F. & Mariño, I., (2018) Investigación y análisis de la rotación del talento humano en las cadenas de comidas rápidas y su impacto en la productividad y el clima laboral. [En línea] Available at: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6560194.pdf> [Último acceso: 31 enero 2020].

- Nolazco Labajos, F. A. & Rodríguez Huancahuari, D. A., (2020) Los tres pilares para la retención del talento humano en una empresa de servicios generales. *INNOVA Research Journal*, 5(1), pp. 255-266. [En línea] Available at: doi: 10.33890/innova.v5.n1.2020.1240.
- Ramírez, R., Abreu, J. L., & Badii, M. H. (2008) La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 3(1), 143-185. [En línea] Available at: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/45281056/31_143-185_1.pdf?1462205625=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DLa_motivacion_laboral_factor_fundamental.pdf&Expires=1599507476&Signature=fkEBvwMyQs0s39oa7MmMV6PiILJz6O8YwLIkuVKCo23Fl~NoUufVhsp
- Rodríguez, L. J. & Suárez, R. G., (2018) El capital humano e intelectual como catalizador de la gestión organizacional. [En línea] Available at: <https://www.fesc.edu.co/Revistas/OJS/index.php/mundofesc/article/download/255/416/> [Último acceso: 30 enero 2020].
- Tamayo, C. P. (2016) *Percepción y satisfacción laboral como precursores de rotación de personal*. Granada. España: Universidad de Granada. Tesis doctorales. [En línea] Available at: <http://hdl.handle.net/10481/42600>