



## CAUSAS DE ROTACIÓN DE PERSONAL EN UNA EMPRESA DE COMIDA RÁPIDA EN LA REGIÓN NORTE DE MÉXICO.

Mares-Narváez, Deysi Janet<sup>1</sup>. & Mendoza-Gómez, Joel<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>Universidad Autónoma de Nuevo León

Facultad de Contaduría Pública y Administración, UANL. Edificio Posgrado y (CEDEEM), Ciudad Universitaria, San Nicolás de los Garza, Nuevo León, México Código Postal 66451, Teléfono (81)1340-4430.  
janet.maresn@gmail.com  
Mexicana.

<sup>2</sup>Universidad Autónoma de Nuevo León

Facultad de Contaduría Pública y Administración, UANL. Edificio Posgrado y (CEDEEM), Ciudad Universitaria, San Nicolás de los Garza, Nuevo León, México Código Postal 66451, Teléfono (81)1340-4430.  
: joelmendoza@gmail.com  
Mexicano.

Fecha de envío: 02/Mayo/2016

Fecha de aceptación: 16/Mayo/2016

### Resumen

El presente artículo apoya la evidencia de que una correcta selección de personal, el clima laboral y la capacitación son factores que influyen en la permanencia de un colaborador en una organización, a pesar de los incrementos de sueldo o las prestaciones, los empleados valoran un buen ambiente de trabajo y que las organizaciones inviertan en su capacitación y desarrollo. El siguiente proyecto es un análisis de como los factores antes mencionados pueden tener influencia en la rotación de personal.

**Palabras clave:** rotación de personal, comportamiento organizacional, reclutamiento y selección, capacitación, clima laboral.

## **Introducción**

La rotación es un fenómeno que se da en todas las organizaciones a nivel mundial y ha sido objeto de estudio desde hace varias décadas, numerosos investigadores han realizado artículos y publicaciones al respecto sobre su origen y como afecta a las organizaciones. El estudio de la rotación es importante para las organizaciones porque les permite identificar las causas, y encontrar una solución a este problema. Werther (1986) citado en Martínez y Mendizabal, (2001) define la rotación de personal como la decisión de los trabajadores para dejar de laborar en la organización e irse a otra.

Durante 2013, se dio a conocer que la tasa de rotación de personal en México, en general, se situaba en 17.8%, Nayeli Escobar, gerente de capital humano en PWC, explicó que el problema de rotación afectaba a las organizaciones no solo por los costos que origina, sino por lo que representaba perder a un empleado capacitado (Periódico Milenio, 2013).

Proveer a las organizaciones de empleados suele ser un proceso muy costoso, según la empresa consultora Saratoga y PwC México, así, indican en un análisis realizado en 2015 que el costo promedio por cada contratación en México es de 2,014 dólares, es por ello que la retención se convierte en uno de los principales objetivos de las organizaciones. Para una empresa restaurantera, el costo por reclutamiento y capacitación promedian más de 600 dólares por empleado (Hellriegel y Slocum, 2009).

Otro de los costos que genera la rotación es perder empleados con habilidades específicas y que sean difíciles de imitar. Según OCC Mundial una de las 5 recomendaciones para retener a los empleados y mantenerlos motivados es precisamente brindar capacitación, se pone énfasis en esta recomendación debido al bajo nivel que actualmente se tiene en México, según ésta fuente, solo el 7% de las organizaciones invierten en este rubro (CNN Expansión, 2015).

Un buen clima laboral hace que la gente esté más motivada, además de ayudar a la organización a obtener mejores resultados. La consultora Hay Group indica que los líderes de las organizaciones juegan un papel muy importante en el clima organizacional, y aplicar una encuesta puede ayudarles a conocer el impacto sobre la motivación en sus equipos de trabajo, a identificar como sus acciones pueden guiar los resultados del equipo, a mejorar la efectividad y a mejorar el desempeño de la organización, así como la retención de sus empleados (hay Group 2015)

De acuerdo a la literatura encontrada, tal como se desarrolla de manera más amplia en el marco teórico, se ha encontrado que existen estudios que confirman que factores como el llevar a cabo un buen proceso de reclutamiento y selección, la capacitación y buen clima laboral contribuyen a disminuir los indicadores de rotación (Hellriegel y Slocum, 2009).

### **Objetivos y Preguntas de investigación**

El problema que se estudiará se describe en base a las siguientes preguntas descriptivas:

- ¿El proceso de reclutamiento y selección de gerentes a través de promociones internas tiene relación con la rotación de personal?
- ¿La capacitación tiene relación con la rotación de personal?
- ¿Es el clima laboral un factor que influye en la decisión de un colaborador para dejar la organización?

En base a estas preguntas descriptivas los objetivos de este trabajo están relacionados con identificar la existencia de relación entre el proceso de reclutamiento y selección, la capacitación y el clima laboral con la rotación de personal.

## **Justificación**

Hasta este punto del análisis se ha hablado sobre el problema de la rotación y porqué es importante para las organizaciones controlarla, el punto del que se trata de partir es que el elemento principal de cualquier empresa son las personas que trabajan en ella. Aunque la búsqueda de un mejor salario y prestaciones orillan a un colaborador a buscar otro empleo, también lo pueden ser el clima laboral y el trato que recibe por parte de su jefe inmediato. Buscar otro trabajo puede ser una señal de insatisfacción laboral y no basarse precisamente en las condiciones económicas o el esquema de compensación de la empresa.

La conveniencia de estudiar las condiciones actuales de los colaboradores radica en cuatro aspectos que se consideran tienen relevancia al estudiar el fenómeno de la rotación en la organización: el costo de la rotación referente a estrategias constantes de reclutamiento y selección, lo que se invierte mensualmente en fuentes de reclutamiento y el generar actividades de atracción de candidatos. El costo que representa para la organización cada colaborador: mantenerlo en IMSS, gasto en uniformes, el costo en inducción y entrenamiento (Materiales impresos). La organización en estudio realiza estos gastos constantemente, ya que necesita cubrir las vacantes que se van generando, en promedio 65 bajas al mes.

La implicación práctica del presente proyecto es que ayudará a saber qué relación tienen los factores antes mencionados con ese problema en la organización y como cada uno puede disminuirla, es decir, como resolver el problema de la rotación.

## **Limitación y Delimitación**

### **Limitaciones**

La información se obtendrá a través de la aplicación de encuestas a los colaboradores y de las evaluaciones de los Gerentes de Unidad, es por ello que se deben tomar en cuenta las siguientes limitaciones:

- En cuanto a la obtención de los datos de las encuestas, debido a que los colaboradores puedan o no estar dispuestos a contestar las preguntas, para este fin, se les mencionará que las encuestas son confidenciales y para un proyecto de investigación.
- Con respecto a la veracidad de la información, ya que para el análisis y desarrollo del proyecto se depende de las respuestas que den los entrevistados y evaluados.

### **Delimitaciones**

El proyecto de investigación se llevará a cabo en una organización del giro conocido como comida rápida, ubicada en el norte del país.

Se centrará en el problema de la rotación y las causas que en este estudio se consideran como generadoras de la misma en la organización.

## **Marco Teórico**

### **Rotación**

La rotación de personal se define como “el porcentaje de empleados que por diversas causas abandonan sus trabajo permanente, aun cuando su contrato está vigente y la empresa requiere de sus servicios, activando el proceso de integración de nuevos empleados para que desempeñen las actividades de puestos vacantes”. Casique y López (1994) citado en Ángeles (1998)

Según Martínez y Mendizábal (2001) la rotación en 0% se interpreta como estancamiento, donde no entra sangre nueva, empleados con nuevas experiencias y conocimientos, y que los malos empleados tampoco salen. Sin embargo, un alto índice de rotación también es perjudicial, ya que no se concretan los planes de entrenamiento, el sentido de pertenencia de los trabajadores y la integración, debido a la rapidez con la que entran y salen de la empresa. Chiavenato (1993) citado en Martínez y Mendizábal (2001).

### **Reclutamiento y selección a través de promociones internas**

El reclutamiento y selección de personal son procesos que se llevan a cabo para proporcionar a las organizaciones del recurso humano, ya sea para puestos operativos, administrativos y directivos, con la ejecución de estos proceso se asegura que la organización cuente con el personal adecuado, en el momento adecuado (Ángeles, 1998).

Las acciones de reclutamiento ayudan a atraer y aumentar el número de candidatos para que la organización los seleccione para puestos específicos. El reclutamiento puede ser interno o externo a la organización (Bateman y Snell, 2009).

Reclutamiento Interno: se refiere a considerar a trabajadores que ya laboran en la organización y que pueden ser promovidos, les da la oportunidad de crecer y tener otros puestos, alienta a los trabajadores a seguir en la compañía y no desmoralizarlos. Para ser considerados,

los trabajadores deben poseer las habilidades, conocimientos y capacidades necesarias para obtener el puesto, es decir, deben cubrir el perfil. (Bateman y Snell, 2009).

La selección es la actividad que le sigue al reclutamiento, y se trata de elegir a la persona que habrá de ocupar el puesto. Se debe cuidar que la decisión sea la adecuada y se tome el tiempo necesario para elegir adecuadamente. El proceso de selección es aplicar las herramientas necesarias para elegir al candidato más adecuado según el perfil de puesto, aquel que pueda desarrollar las actividades que requiere la organización. (Bateman y Snell, 2009).

### **Capacitación**

Otra de las funciones del área de Recursos Humanos se refiere al desarrollo de las habilidades y capacitación de los colaboradores, el mundo competitivo exige que las organizaciones se anticipen y ofrezcan ventajas competitivas a sus clientes, pero solo podrán hacerlo si cuentan con empleados capacitados, si un colaborador se siente competente para realizar su trabajo seguramente lo realizará bien. Es importante que la organización se encuentre desarrollando a su personal, evaluar a sus miembros constantemente le ayudará a medir el desempeño e identificar las áreas que necesita reforzar, así como reconocer a los elementos que estén haciendo bien su trabajo. . (Bateman y Snell, 2009)

Uno de los objetivos de la capacitación es tener empleados más preparados, con claridad en sus funciones y responsabilidades, lo que les permita que sean más productivos. La capacitación mejora las aportaciones que pueden hacer a la organización, por lo tanto, el desarrollo de las habilidades, formación y el aprendizaje que adquieran los colaboradores son elementos fundamentales de la organización. (Bateman y Snell, 2009)

### **Clima laboral**

El clima laboral se puede definir como el ambiente que rodea a los trabajadores de una organización y que la diferencia con respecto a otra, es un elemento fundamental ya que es el lugar en el que se desarrollan las actividades diarias y está compuesto por características como la cultura, factores ambientales y/o psicológicos. (Gan et al, 2007) citado en (García y Escalante, 2012).

Se considera que un buen clima laboral ayuda a que los trabajadores desarrollen sus actividades de forma eficiente, de lo contrario, se presentará insatisfacción laboral. Factores como el trato de jefe inmediato, las relaciones con los compañeros de trabajo, el espacio físico, las condiciones de trabajo, la calidad de vida y hasta las relaciones con personas externas a la organización como proveedores y clientes forman el clima laboral, y este elemento toma importancia debido a que se relaciona con el buen desempeño de una empresa. (Goncalvez, 1997 citado en Lozano, 2005).

A través de la evaluación del clima laboral, las organizaciones pueden tener información acerca de las causas que pueden originar insatisfacción laboral entre sus empleados. Una de las maneras de obtener dicha información es a través de encuestas, las cuales se pueden construir según las dimensiones que constituyan los aspectos que la organización quiere conocer. Las dimensiones son características que pueden ser medidas en una organización, que afectan el medio ambiente laboral, y que influyen en el comportamiento de sus miembros. (Sandoval, 2004).



## **Método**

El enfoque de esta investigación es cuantitativo ya que de acuerdo a las características mencionadas por Hernández, Fernández y Baptista (2010) plantea un problema de estudio delimitado, que es el fenómeno de la rotación en las organizaciones, el tema a analizar no necesita conocerse profundamente ya que las organizaciones están familiarizadas con indicadores de rotación y se ha realizado considerable investigación al respecto.

Otra característica de la investigación cuantitativa es que los datos son resultados de mediciones, para responder a las preguntas de investigación se analizarán datos numéricos.

El alcance de este estudio será descriptivo, debido a que se analizará cómo se encuentran actualmente las variables, además de que se proporcionará la información de cada variable para entenderlo, ya que en esta etapa de la investigación a la que pertenece este trabajo, el siguiente paso será llevar a cabo el análisis estadístico inferencial y así incluir hipótesis y su problema.

## **Diseño de la investigación**

El tipo de diseño para el presente proyecto de investigación será no experimental, se trata de un estudio donde no se hará manipulación de variables, es decir, no se harán experimentos con las variables de reclutamiento y selección interna, la capacitación y el clima laboral para ver su efecto en la rotación. Lo que se hará es observar cómo se dan en la organización y posteriormente se analizarán, las variables ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene el control directo debido a que ya sucedieron. La investigación tendrá la característica de ser transeccional-descriptivo, ya que la información se recolectará en un tiempo dado.

## **Muestreo**

En el planteamiento del problema se definieron como preguntas de investigación el buscar la relación que existe entre el reclutamiento y selección interna de gerentes, la capacitación y el

clima laboral con la rotación, para elegir la muestra de la cual se obtendrán los datos. La organización tiene una población total en todo el país de aproximadamente 5,843 colaboradores en los puestos operativos, debido a que en el proceso cuantitativo que le corresponde a la presente investigación se debe delimitar dicha población, el proyecto de investigación se centrará solo en la zona “G” ubicada al norte del país, la población de estudio ahora es de 501 colaboradores.

El tipo de muestreo que se elige es el no probabilístico ya que no se utilizarán fórmulas de probabilidad para elegir a los participantes, debido a las características de presente proyecto y a lo que se quiere probar, ya se tiene definido quienes participaran en las encuestas, para ello se proponen diferentes muestras.

### **Instrumentos desarrollados**

Se aplicaran las evaluaciones a los gerentes, tanto los psicométricos como la prueba de honestidad, es necesario aplicarla como mínimo al 50% de la base total de activos de subgerentes, que actualmente es de 63.

La encuesta sobre capacitación se aplicará a los colaboradores con antigüedad de 1 mes, la muestra es de 31 colaboradores.

Las encuesta de clima laboral se aplicará a los colaboradores que se encuentran activos en la organización y que tienen más de 3 meses de antigüedad, para hacer una comparación del clima laboral entre las unidades, se tomarán como base 3 tiendas que tienen altos índices de rotación y 3 en niveles muy bajos durante los últimos 6 meses, considerando que estén bajo el liderazgo del mismo gerente. El total de colaboradores de las 6 unidades es de 41.

Se analizarán las encuestas de salida de los colaboradores que fueron baja y que presentaron su renuncia en las instalaciones de Recursos Humanos en el último trimestre.

### **Procesamiento de datos**

Los resultados obtenidos se ingresaron al programa Excel, esta base solo se utilizará para concentrar la información, que posteriormente se importará al programa SPSS.

### **Procedimiento de la investigación**

El método a través del cual se recolectaron los datos fue el cuestionario. La información se obtuvo directamente de los colaboradores, ubicados en cuatro tipos de muestra: los que se han dado de baja de la organización, los que recién cumplieron 30 días laborando, y quienes tienen una antigüedad mayor a 6 meses, todos se localizan en Monterrey y área metropolitana.

El cuestionario de Salida indica 4 posibles causas: insatisfacción laboral, Otro empleo, Motivos Personales, y motivos escolares. En total son 26 opciones a elegir en la cual el encuestado debe utilizar el número 1 la causa más importante de su salida, el número 2 como la segunda de más importancia y el número 3 como la de menor importancia. En esta parte de la encuesta las preguntas son cerradas.

Las preguntas abiertas se refieren a la causa principal de salida, comentarios y/o sugerencias sobre su experiencia de trabajo en la empresa.

La aplicación del cuestionario fue autoadministrado ya que no hubo intermediarios, se proporcionó directamente los colaboradores para que contestaran cuando presentaron su renuncia en la oficina de Recursos Humanos durante los meses de Enero, Febrero y Marzo.

El cuestionario sobre clima laboral se desarrolló contemplando 13 dimensiones, son 27 preguntas las cuales fueron cerradas, cada dimensión tiene de 1 a 4 preguntas. Se utilizó la escala tipo Linkert, las opciones de respuesta son totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo. Las preguntas abiertas se utilizaron para obtener los datos generales como el Género, Edad, puesto, antigüedad y el lugar

de trabajo. La última pregunta de la entrevista fue abierta, para que el colaborador indicara en caso de que hubiera pensado en renunciar, cuál era el motivo.

El cuestionario fue sometido a una prueba piloto con la ayuda de tres colaboradores, a los cuales se les indicó que estaban participando en una prueba para desarrollar una encuesta, y que los datos serían confidenciales y no se revelarían sus respuestas. Se buscaba confirmar que las preguntas fueran entendibles, es decir que el lenguaje utilizado fuera simple, comprensible y que las preguntas no fueran a inducir respuestas para no perder objetividad en los resultados.

La entrevista fue aplicada de forma autoadministrada, directamente a los colaboradores con antigüedad mayor a 6 meses. La recolección de datos se llevó a cabo del 29 de marzo al 03 de abril. La muestra indicaba aplicar 41 encuestas, sin embargo, no fue posible aplicarla a todos los colaboradores debido a que 5 se encontraban de vacaciones, 4 ya habían sido baja y 2 faltaron a laborar.

El cuestionario sobre entrenamiento también se aplicará de manera autoadministrada, se visitó el lugar de trabajo para hacer las preguntas directamente a los colaboradores y observar el nivel de capacitación, además de que se necesitaba pedir a los gerentes evidencia de la capacitación como formatos, exámenes y certificaciones. El cuestionario se compone de 3 secciones, la primera contiene 7 preguntas cerradas, cuya opción de respuesta solo fue SI o NO. La segunda sección fue principalmente de observación ya que según el tiempo que el colaborador tiene en la empresa se tenía que identificar el nivel de avance en la capacitación y como se desenvolvían en sus actividades. Y la tercera y última sección son 4 preguntas que se realizaron al gerente de la unidad, para solicitar la evidencia de la capacitación. La recolección de datos se llevó a cabo del 29 de marzo al 06 de abril. La muestra indicaba aplicar 31 encuestas, no fue posible aplicarla a 1 colaborador ya que fue baja.

## Análisis de resultados

En esta sección se muestran los principales hallazgos encontrados

### Proceso de reclutamiento y selección a través de promociones internas.

La organización cuenta con un perfil y descripción de puesto para la función del subgerente, sin embargo se han encontrado serias desviaciones, entre los subgerentes que actualmente se encuentran laborando con respecto a dicho perfil. Para promover a un colaborador se tiene establecido un proceso, el cual incluye lo siguiente:

<b>Perfil</b>	<b>Resultados para considerar para promoción</b>	<b>Situación actual</b>
Escolaridad	Carrera técnica, Licenciatura terminada o trunca en áreas administrativas, alimentos, hotelería y turismo o área afín	El 63% no cumple con el requisito de escolaridad, distribuidos de la siguiente manera: 31% preparatoria trunca 20% secundaria terminada 11% preparatoria terminada
Edad	18 en adelante	El 36% cumple con la escolaridad Todos cumplen con el requisito de la edad
Entrevista con Recursos Humanos	Aprobar la entrevista	Ninguno fue entrevistado por RH
Evaluaciones Psicométricas	Cumplir con el perfil	Ninguno de los colaboradores presentó evaluaciones
Evaluación ética laboral	Resultado: Recomendado	Ninguno de los colaboradores contestó la prueba
Curso de preparación durante 6 semanas	Haber asistido a todas la sesiones tanto teóricas como practicas	El 25% confirma que no asistió a todas la sesiones, tuvo al menos 2 faltas debido a que el trabajo en la tienda no les permitió asistir, incluso porque tenían que doblar turno. 20% de los subgerentes indica no haber tomado los cursos de preparación para el puesto.
Certificación en el puesto	Verificar que cumple con los conocimientos de puesto y es capaz de realizar las actividades correctamente	30% de los subgerentes no sabe si fue certificado en el puesto, ya que no realizó ninguna evaluación.

Fuente: elaboración propia.

Un dato importante a destacar sobre la rotación de este puesto en específico es el motivo por el cual se van, aunque en 2014 fueron 14 bajas, la mitad de ellas fueron bajas debido a problemas de robo y faltantes de efectivo, en 2015 esta causa sigue siendo muy común, ya que el 28% se fue por incumplimiento al código de conducta, también referentes a temas de robo y manipulación de información. Por esa razón y, se decidió aplicar la evaluación Midot a todos los subgerentes, dicha prueba mide veracidad, robo, soborno y apego a normas en una escala del 1 a 100, se encuentra lo siguiente:

- El 51% obtiene como resultado No aprobado y / o se requiere aclaración.
- 17% con tendencias a cometer algún tipo de robos bienes/dinero
- 20% con tendencias a recibir sobornos
- 20% Tiende a violar normas, leyes y reglamentos.

### **Encuesta capacitación**

Las preguntas que tuvieron porcentajes más bajos fueron referentes a si respetaba el calendario de capacitación, y si el gerente contaba con el calendario mensual de capacitación, en ambas preguntas el porcentaje de respuestas señaladas como NO, fue el 100%.

Referente al primer día en la organización, el 33.3% de los colaboradores comenta no haber asistido al curso, ya que ingresaron a laborar en la semana en que no había inducción.

Durante el proceso de inducción a la empresa, el 85.2% de los colaboradores comenta no haber realizado alguna evaluación, y el 66.7% indica que no fue certificado en su puesto.

En cuanto a evidencia sobre la capacitación, en las unidades no se cuenta con las carpetas de capacitación completas ya que en el 89% de los gerentes no tiene la información actualizada de los colaboradores activos, y el 55% de los gerentes no tiene evidencia de las evaluaciones semanales y certificaciones. La calificación máxima obtenida en la encuesta fue 64%, la calificación que más se repite es 27%, y la mínima obtenida el de 18%

### **Encuesta clima laboral**

Las preguntas que resultaron mejor evaluadas fueron: me siento orgulloso de trabajar en esta empresa y conozco los objetivos de mi puesto, ya que el 80% de los encuestados contestó estar totalmente de acuerdo y 16.7% parcialmente de acuerdo. Los porcentajes más altos de quienes contestaron estar totalmente de acuerdo se presentan en las unidades con menor índice de rotación.

Las preguntas que presentaron un porcentaje bajo de calificación fueron referentes al reconocimiento que reciben por parte de su jefe inmediato y a considerar el lugar de trabajo como seguro y libre de riesgos, el 43.3% contestó estar totalmente de acuerdo. Los porcentajes más altos de preguntas contestadas con totalmente de acuerdo se presentan en las unidades con menor indicador de rotación

En cuanto a trato gerencial, se encuentra que los colaboradores recibir un trato de menor calidad por parte de los subgerentes, el 36.7% indica estar parcialmente en acuerdo, respuestas neutrales y parcialmente en desacuerdo.

En cuanto a la capacitación se realizaron 3 preguntas, en la primera, referente a si les ha sido útil para desempeñar sus funciones, el 56.7% contesto estar totalmente de acuerdo, 20% estar de acuerdo y 20% distribuido entre ni en desacuerdo ni de acuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Sobre si consideran que la capacitación les ayuda a realizar correctamente el trabajo el 66.7% comenta estar de acuerdo, 33.3% entre parcialmente de acuerdo y neutrales. Y por último mencionando si el jefe inmediato se preocupa por el desarrollo de los colaboradores y ofrece opciones de capacitación, el 60% comenta estar totalmente de acuerdo, el 30% responde estar parcialmente de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo y parcialmente en desacuerdo. En las tres preguntas se observa que los porcentajes más altos de respuestas totalmente de acuerdo se presentan en unidades que tienen los indicadores de rotación más bajos.

### **Encuesta de salida**

La encuesta aplicada a los colaboradores que se dan de baja en la organización indica que la razón principal de su salida es por insatisfacción laboral con un 38.5%, seguida por otro empleo con 23.1%, en tercer lugar por escuela con 20.5%, y motivos personales con un 17.9% en cuarto lugar.

De los colaboradores que refieren como causa principal de baja el de insatisfacción laboral, el 40% indica que es por maltrato del subgerente, el 20% por el clima laboral y empatados en 13.3% la falta de capacitación y calidad de vida.



Quienes mencionan encontraron otro empleo, el 22.2% también indica que es por un mejor paquete de compensaciones, y con 22.2% también, que la causa es clima laboral.

Los colaboradores encuestados, además de mencionar la causa principal de baja, indican que otros factores que influyen en su decisión de dejar la organización son el clima laboral, la falta de capacitación en el puesto y el mal trato del subgerente, las tres causas en primer lugar con un 15.4%

De los 39 colaboradores, 13 indicaron tener más razones para dejar la organización, en primer lugar con 32.5% el clima laboral, 25.4% por un mejor paquete de compensaciones y 14.3% por problemas de salud.

## **Conclusiones**

Realizar esta investigación ayudó a entender el fenómeno de la rotación desde el punto de vista de los colaboradores, desde conocer de los comentarios y las causas reales por la cuales dejan la organización, hasta verlo en el contexto actual y con quienes se encuentran actualmente laborando. De esta manera, con el enfoque descriptivo podemos señalar que si se pudieron contestar las preguntas de investigación y se alcanzaron los objetivos señalados en ese sentido.

La organización cuenta con una descripción de puesto muy detallada sobre el puesto de subgerente, el cual incluye misión, responsabilidades clave, experiencia y características mínimas, conocimientos, habilidades y competencias básicas del puesto. En la teoría se encuentra muy bien estructurado y especifica ampliamente lo que se requiere de la persona que debe cubrir el puesto, sin embargo, la organización no ha comprendido la importancia de realizar correctamente el proceso de selección de sus candidatos internos, ya que son promovidos principalmente por la necesidad de cubrir las vacantes.

De acuerdo a las causas de baja de los gerentes, se puede percibir que la organización enfrenta un problema debido a situaciones de deshonestidad, y el riesgo incrementa ya que manejan efectivo y bienes de la empresa. Una de las razones por la cuales se decide aplicar la prueba de ética laboral, es para demostrar que dicha herramienta es muy importante para ayudar a Recursos Humanos a tomar la decisión acerca de quién puede o no ser candidato a una promoción. Un

hecho importante es que 51% de los subgerentes actuales no debió haber sido promovido, ya que no aprobaron la evaluación.

De la encuesta a los colaboradores de reciente ingreso, se puede concluir que aunque consideran que la capacitación que reciben les ayuda a realizar su trabajo, el programa no se está llevando correctamente y según el proceso, los colaboradores comentan que no han sido certificados, algunos desde su ingreso a la compañía no recibieron el curso de inducción, y por lo tanto no reciben el material para seguimiento a la capacitación.

Los gerentes tienen poca participación en el proceso de capacitación, desde el punto de vista del proceso, ya que no siguen el calendario de actividades ni realizan las evaluaciones y certificaciones correspondientes. La capacitación no se lleva conforme al plan establecido, se realiza conforme lo permite su operación, la práctica más común es que los miembros del equipo con más antigüedad son los que capacitan a los colaboradores de nuevo ingreso. Esta capacitación podría llamarse informal, ya que quienes capacitan enseñan lo que saben, sin que esto lleve un orden o sigan un plan estructurado.

En cuanto al clima laboral un punto importante a mencionar es que la pregunta sobre el sentido de pertenencia refiriendo al orgullo de laborar en la organización presenta respuestas parcialmente de acuerdo y ni de acuerdo ni en desacuerdo, que fueron contestadas por colaboradores que tienen una antigüedad mayor a 3 años, lo cual podría indicar que a mayor antigüedad en la organización, se va perdiendo el orgullo de trabajar en la empresa.

El reconocimiento es una de las áreas de oportunidad de la organización, ya que fue de las preguntas peor evaluadas, los colaboradores no consideran que su trabajo es valorado y que los jefes inmediatos agradecen su contribución.

En la encuesta de clima laboral también se toca el tema de la capacitación, los colaboradores indican que el jefe se preocupa poco por su desarrollo, los porcentajes de estar totalmente de acuerdo no pasan del 60%, aún cuando las peores evaluadas fueron las unidades con mayor rotación, en las unidades con menores indicadores de rotación también se presentan inconformidades con la capacitación.

Las encuestas de salida reafirman la evidencia de que la capacitación y el clima laboral son factores que pueden originar rotación de personal, la causa que aparece en primer lugar es insatisfacción laboral, en mayor porcentaje por maltrato del subgerente, seguido de clima laboral, falta de capacitación y calidad de vida.

Seguido de insatisfacción laboral se encuentra como causa de baja otro empleo, sin embargo, entre los motivos que suelen apoyar la decisión se encuentran en mayor porcentaje el clima laboral y calidad de vida. Una situación similar ocurre con quienes indican que la causa es por motivos escolares, ya que la mitad de ellos indica se queja de falta de capacitación en el puesto y también mencionan clima laboral.

## Referencias

- Ángeles, L. (Marzo 1998). *La disminución del porcentaje de rotación de personal en tiendas de conveniencia a través de la operación del proceso de reclutamiento y selección de personal*. 17 enero 2016, recuperado de Conrycit Sitio web:  
<http://132.248.9.195/pdbis/260070/Index.html>
- Anguiano, D. (2013). *Se eleva la rotación de personal en México, alcanza niveles de 17.8%*. Recuperado el 26 de enero 2016 de Periódico Milenio Sitio web:  
[http://www.milenio.com/negocios/rotacion-personal-Mexico-alcanza-niveles\\_0\\_116988619.html](http://www.milenio.com/negocios/rotacion-personal-Mexico-alcanza-niveles_0_116988619.html)
- Bateman, Thomas S.; Scott A. Snell (2009). *Administración: Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. (8ª Ed), México, McGraw-Hill
- Calderón, F. (2015). *5 Estrategias para mantener motivado a tu equipo de trabajo*. 22 de Febrero 2016. Recuperado de: <http://expansion.mx/opinion/2015/12/08/5-estrategias-para-mantener-motivado-a-tu-equipo-de-trabajo>
- Estudio Saratoga 2014/2015 región Latinoamérica. *Comunicado de prensa*. 22 de Febrero 2016. Recuperado de: <https://www.pwc.com/mx/es/prensa/archivo/2015-02-saratoga-comunicado.pdf>
- García, M., Escalante, M. y Quiroga, Y. (2012). *Importancia del clima laboral en los resultados de una empresa y la competitividad*. 16 marzo 2016 Recuperado de sitio web:  
[http://www.eumed.net/ce/2012/clima-laboral-empresa-competitividad.html#\\_ftn1](http://www.eumed.net/ce/2012/clima-laboral-empresa-competitividad.html#_ftn1)
- Germán Nicolás. (2013). *5 factores de retención para asegurar el compromiso*. 23 enero 2016. Recuperado de Hay Group Sitio web:  
[https://www.haygroup.com/downloads/es/16\\_compromiso\\_art84.pdf](https://www.haygroup.com/downloads/es/16_compromiso_art84.pdf)

Great Place to work. (2015). *Informe 2015 Las mejores empresas para trabajar*. 10 de octubre de 2015. Recuperado de:

[http://www.greatplacetowork.com.mx/storage/Publications/Whitepaper\\_Baja\\_Res.pdf](http://www.greatplacetowork.com.mx/storage/Publications/Whitepaper_Baja_Res.pdf)

Griffin, R., Moorhead, G. (2010). *Comportamiento Organizacional*. (9ª Ed.). México: Cengage Learning.

HayGroup. Encuesta de clima organizacional. 30 de Marzo 2016. Recuperado de:

[http://www.haygroup.com/leadershipandtalentondemand/ourproducts/item\\_details.aspx?itemid=51&type=1&t=2](http://www.haygroup.com/leadershipandtalentondemand/ourproducts/item_details.aspx?itemid=51&type=1&t=2)

Hellriegel, D., Slocum, Jr. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (12ª Ed.). México: Cengage Learning. Pag. 108-109.

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. (5ª Ed.). México, McGraw-Hill

Ivancevich, J., Konopaske R., Matteson, M., (2012). *Comportamiento Organizacional*. (7ª Ed.). México, McGraw-Hill

Lozano, T., (2005). *Análisis del clima laboral en una organización*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Autónoma de México. México D.F. 12 de febrero 2016 recuperado de sitio web:  
[http://oreon.dgbiblio.unam.mx/F/?func=service&doc\\_library=TES01&doc\\_number=000602043&line\\_number=0001&func\\_code=WEB-BRIEF&service\\_type=MEDIA](http://oreon.dgbiblio.unam.mx/F/?func=service&doc_library=TES01&doc_number=000602043&line_number=0001&func_code=WEB-BRIEF&service_type=MEDIA)

Martínez, P., Mendizábal, E. (2001). *Influencia del clima laboral sobre la rotación de personal en una empresa de la iniciativa privada*. 13 de febrero 2016. Recuperado de:  
<http://132.248.9.195/pd2001/289467/Index.html>

Sandoval, M. (2004). *Concepto y dimensiones del clima organizacional*. Revista Hitos de ciencias económico administrativas. Año 10, Número 27. Pag. 78-82.