



Tecnológico Nacional de México Campus Tierra Blanca

Ingeniería en Administración

Tesis:

***Impacto de la rotación de personal en
empresas de giro comercial en Tierra
Blanca, Veracruz.***

Para obtener el grado de Ingeniería en Administración

Presenta:

Caloca Francisco Dulce Abigail

Asesora:

Dra. María de Jesús Valdivia Rivera

Tierra Blanca, Veracruz.

Marzo 2023

Agradecimiento

Primeramente agradezco infinitamente a mi familia por todo su apoyo incondicional , por guiarme y brindarme ese paciencia y fortaleza para salir adelante ante las dificultades, a mi madre Esther Francisco por ser el pilar de esta familia y un excelente ejemplo de vida, le agradezco porque siempre estuvo animándome a seguir adelante. A mis hermanos Rey Tristán Caloca y María Belén Caloca por todo su cariño, confianza, comprensión que me han brindado.

Dulce Abigail Caloca Francisco

Resumen

La rotación de personal en un alto índice es una cuestión de gran importancia debido al impacto económico que causa en costos, tiempos de contratación y capacitación del personal, así como de imagen que genera, no solamente en el área de recursos humanos, sino en la totalidad de la empresa, esto puede generarse por diversas causas; en razón de lo antes expuesto, es sustancial poder identificar dichas causas con la finalidad de buscar reducirlas. La presente investigación tuvo como objetivo determinar las causas que originan la rotación del personal en las MiPyMEs del Municipio de Tierra Blanca, Veracruz, a través de una metodología de nivel descriptivo, con la aplicación del cuestionario de Ramos y Zavala (2018) a una franquicia comercial por medio de un muestreo por racimos o clusters, con un enfoque cuantitativo, y diseño transversal. Encontrando como resultado que si existe rotación con un índice del 29.73%, esto indica que cada tres meses la empresa tendrá que contratar ese porcentaje de personal adicional para cubrir en su totalidad cada uno de los puestos, así mismo se obtuvo que las causas internas presentan una mayor influencia en la rotación del personal. Teniendo como indicadores de mayor incidencia la expectativa salarial, las oportunidades de crecimiento profesional, entre otras como área de oportunidad. Con lo anterior se obtiene que el 71.42% de los subordinados son los más afectados y los más propensos a abandonar su puesto de trabajo. Concluyendo que las causas internas son las que generan más rotación de personal, afectando directamente a la empresa debido a la pérdida de subordinados experimentados y talento valioso afectando el desarrollo de la empresa.

Palabras claves: Rotación de personal, Fenómenos externos, fenómenos internos, índice de rotación.

Índice

Introducción	6
CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	7
1.1 Identificación del Problema.....	8
1.2 Descripción del Problema a Investigar	10
1.3 Planteamiento del Problema.....	12
1.4 Justificación de la Investigación.....	13
1.5 Delimitación de la Investigación.....	15
1.6 Hipótesis.....	16
1.7 Objetivos	17
1.7.1 Objetivos General	17
1.7.2 Objetivos Específicos	17
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	18
2.1. Antecedentes de la Investigación	19
2.2. Bases Teóricas.....	22
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	41
3.1. Nivel de Investigación.....	42
3.2. Tipo de Investigación.....	43
3.3. Diseño de Investigación.....	44
3.4. Sistemas de Variables	45
3.5. Selección de Muestra	48

3.6. Técnica de Recolección de Datos.....	49
CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y CONCLUSIONES GENERALES.....	50
4.1. Resultados	51
4.2. Análisis y discusión	57
4.3. Conclusiones.....	58
4.4. Recomendaciones	59
Fuentes de consulta	61
Anexos	67

Introducción

El presente estudio tiene como finalidad determinar las causas que originan la rotación del personal en las MiPyMEs del Municipio de Tierra Blanca, Veracruz, a través de una metodología de nivel descriptivo, a una franquicia comercial por medio de un muestreo por racimos o clusters, con un enfoque cuantitativo, y diseño transversal. Para lo cual, se desarrolla la tesis denominada Impacto de la rotación de personal en empresas de giro comercial en Tierra Blanca, Veracruz; conformada por 4 capítulos.

Problema de investigación, como primer capítulo, aborda el desarrollo del problema, el planteamiento de los objetivos e hipótesis, así como la justificación de la investigación.

El Marco teórico, como segundo capítulo, establece los fundamentos de investigaciones previas, al mismo tiempo que un compendio literario que conforma los fundamentos de la investigación.

El Marco metodológico es el tercer capítulo, el cual se presenta el nivel, tipo y diseño de la investigación, al mismo tiempo que las variables objeto de estudio, la selección de la muestra y los instrumentos empleados.

Por último se presentan los Resultados y Conclusiones Generales, como cuarto capítulo, exponiendo los resultados obtenidos desde un nivel descriptivo, al igual que presentado recomendaciones y llegando a la aprobación de hipótesis.

CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Identificación del Problema

La rotación de personal es un factor que afecta a muchas empresas sin importar su tamaño o giro, siendo según Álvarez (2020) la separación laboral unilateral de un trabajador, que deja a la organización con un desajuste en la fuerza laboral, generando un problema a la organización al producir una vacante no planeada.

El desempleo, según Oxford Languages (2022) es la situación de la persona que está en condiciones de trabajar, pero no tiene empleo o lo ha perdido. En México, según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2022) existe un porcentaje de desocupación del 3.2% en el primer trimestre del año en curso, cifra que, por si sola, puede parecer nada, pero si se analiza desde la perspectiva de la población total en el país, indica un aproximado de 1.2 millones de personas. Así mismo, señala que 42.7% busco empleo hasta por un mes, el 32.2% indico que duro entre uno y tres meses buscando empleo, y el resto permaneció así por más de 3 meses.

El desempleo es una situación que genera un desajuste en el mercado laboral, derivado del impacto negativo para las empresas que trae el aumento en el índice de rotación del personal, al partir de este hecho, es que se genera la necesidad de realizar un estudio para detectar las principales causas que conlleva a esta alarmante situación; es más que evidente, él sin número de estudios que se han realizado al respecto, sin embargo, pocos han contrastado el índice de rotación con las causas y esto a su vez, con la fluctuación del desempleo en una región y las consecuencias socioeconómicas que conlleva. Por otro lado, para el subordinado implica dedicar tiempo, esfuerzo y recursos a buscar un nuevo empleo y adaptarse a las condiciones del mismo (Gutiérrez et al, 2018), además de la poca posibilidad de crecimiento y desarrollo profesional a consecuencia de un cambio tan abrupto de su puesto de trabajo (Flores et al 2008). Así mismo, Tamayo (2016) menciona que se encuentra el costo de recursos humanos que afecta de manera significativa a las utilidades de la empresa debido

a la pérdida de eficiencia en el desempeño de la empresa, una vez que un trabajador eficaz se retira, e incluso una persona que está buscando un empleo mientras trabaja no es tan productiva como puede ser, llevando esto a pérdidas económicas para la organización.

1.2 Descripción del Problema a Investigar

Debido a la alta rotación de personal en las MiPyMEs de giro comercial del municipio de Tierra Blanca, Veracruz, objeto de estudio del presente trabajo, se genera la necesidad de realizar un estudio para detectar las principales causas que conlleva a esta alarmante situación, es importante mencionar que la rotación de personal genera costos y consecuencias para las empresas, así como para los individuos.

En la empresa porque ha invertido recursos en el entrenamiento y capacitación del empleado que rota además de resulta extremadamente difícil cubrir el puesto de trabajo vacante, lo cual provoca que en muchos casos se realice una selección incorrecta de la persona que debe ocupar dicho puesto, pues no existen opciones y para el individuo porque tiene que dedicar tiempo, esfuerzo y recursos a buscar un nuevo empleo y adaptarse a las condiciones del mismo (Gutiérrez et al, 2018).

Es así que varios autores han encontrado que entre las principales consecuencias se encuentran principalmente para el empleado, la posibilidad de crecimiento y desarrollo profesional a consecuencia de un cambio tan abrupto de su puesto de trabajo (Flores et al 2008), y para la empresa González (2006, p. 6) afirma lo siguiente:

Las principales consecuencias son: daños a la moral, imagen de la organización a la comunidad, pobre integración del personal y la generación de actitudes de rechazo hacia el producto, organización, marca y servicios que ofrece la organización, incrementar los costos de selección y mermas en la calidad y productividad de la empresa.

Así mismo, según Tamayo (2016) menciona que se encuentra el costo de recursos humanos que afecta de manera significativa a las utilidades de la empresa debido a la pérdida de eficiencia en el desempeño de la empresa, una vez que un trabajador eficaz se retira, e

incluso una persona que está buscando un empleo mientras trabaja no es tan productiva como puede ser, llevando esto a pérdidas económicas para la empresa.

1.3 Planteamiento del Problema

¿Cuáles son las causas que originan la rotación del personal en las MiPyMEs del Municipio de Tierra Blanca, Veracruz?

1.4 Justificación de la Investigación

Una de las cuestiones más difíciles de considerar para el área de recursos humanos en las empresas es sin duda el costo de reemplazar a un subordinado que ha sido destituido o que renunció voluntariamente. Dada la importancia con el presente trabajo de investigación se quiere demostrar las causas que originan la rotación de personal en las MiPyMEs de giro comercial del Municipio de Tierra Blanca, Ver. Según Álvarez (2020, p. 14) menciona que la rotación del personal, se refiere a:

La separación laboral que determina un colaborador de manera unilateral, dejando a la organización con un desajuste en la fuerza de trabajo ya que produce una vacante no planeada, que representa un problema para la organización, así mismo se utiliza para definir la fluctuación del personal entre una organización y su ambiente.

En ocasiones esta rotación se sale de control cuando se acrecientan las separaciones por decisiones de los empleados. En un mercado de trabajo competitivo y en un contexto de oferta urgente suele mostrarse un aumento de la rotación de personal en las organizaciones (Chiavenato, 2018). Esto es algo negativo ya que la productividad de la empresa se ve afectada, sufriendo una alteración debido a puestos que se encuentran en constante cambio de responsables o de técnicos, cuando una persona abandona un puesto de trabajo, esto puede implicar que pasen varios días para que se realice el proceso de selección y se cubra el puesto, esto puede ocasionar una disminución del ritmo de trabajo en la empresa (Robertson, 2018). Cuando un empleado abandona su puesto, siempre causara un trastorno en el equipo de trabajo, debido a que se deberá cambiar la forma de trabajar y el equipo tendrá que adaptarse a un nuevo miembro, una rotación elevada de personal puede suponer la pérdida de recursos materiales y humanos antes de que la empresa pueda recuperar lo invertido en la capacitación de sus empleados, mala reputación de la empresa debido a los constantes requerimientos de personal, causando una percepción negativa en el mercado laboral, altos costos económicos

debido a la publicación constante de vacantes, menores ingresos netos, tiempo para cubrir vacantes, mermas, también el fallo con el seguimiento a clientes (Macario, 2018).

Así mismo el valor agregado de la presente investigación radica en el contraste del índice de rotación del personal con la determinación de las causas que generan dicho índice. Esto, a su vez, con la fluctuación del desempleo en una región y las consecuencias socioeconómicas que conlleva. Escalando más haya de una investigación científica, al diseñar estrategias para minimizar las causas determinadas, mediante el análisis de la situación de la empresa, lo que implica no generar gastos, ni contratación de personal experto o aumento en la carga de trabajo. Cabe resaltar que este proyecto comenzó con la medición del índice de rotación del personal, al encontrar un elevado índice, se juzgó conveniente investigar las causas que lo ocasionaban, al encontrarlas se analizó el impacto a la región de Tierra Blanca, Veracruz, lo que impulso al análisis de la organización para diseñar estrategias que fueran factibles de implementar. Siendo así, que la búsqueda por el conocimiento llevo a la aplicación del mismo

Lo anteriormente expuesto justifica en gran medida la importancia de determinar los factores que ocasionan la rotación de personal, ya que sus consecuencias trascienden los aspectos económicos asociados con la vinculación y entrenamiento del nuevo personal e impactan en la productividad, la imagen corporativa y el clima organizacional (Cubillos et al, 2017).

1.5 Delimitación de la Investigación

Esta investigación se desarrolló en el municipio de Tierra Blanca Veracruz, ubicado en la zona centro del estado de Veracruz, colindando con el estado de Oaxaca, con las coordenadas 18°27'latitud norte y 96°21'longitud oeste, situándose en la cabecera municipal a una altura de 60 metros sobre el nivel del mar, aproximadamente. La distancia aproximada entre la capital del Estado por carretera es de 215 km y del puerto de Veracruz de 98 km. Este municipio posee un aproximado de 309 MiPyMe de acuerdo con datos obtenidos del Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM, 2019). En una cadena comercial, conocido comúnmente como Modeloramas, tienda de retail en México dedicada a la venta de cerveza y productos de partners estratégicos conectando a las marcas de Grupo Modelo directamente con el consumidor final conformada por 14 sucursales en dicho municipio.

1.6 Hipótesis

Hi:

Las causas que originan la rotación del personal en las MiPyMEs del Municipio de Tierra Blanca, Veracruz son generadas por fenómenos internos.

Ho:

Las causas que originan la rotación del personal en las MiPyMEs del Municipio de Tierra Blanca, Veracruz no se generan por fenómenos internos o externos.

Ha:

Las causas que originan la rotación del personal en las MiPyMEs del Municipio de Tierra Blanca, Veracruz son generadas por fenómenos externos.

1.7 Objetivos

A continuación se desglosan los objetivos que se plantean para la presente investigación, por nivel de importancia y desarrollo:

1.7.1 Objetivos General

Determinar las causas que originan la rotación del personal en las MiPyMEs del Municipio de Tierra Blanca, Veracruz, para la generación de estrategias que minimicen el impacto socioeconómico en la región.

1.7.2 Objetivos Específicos

- Medir el índice de rotación de personal en las MiPyMEs mediante el desarrollo de la ecuación.
- Identificar las causas que ocasionan la rotación del personal en las MiPyMEs por medio de la aplicación del instrumento.
- Clasificar las principales causas que ocasionan la rotación del personal en las MiPyMEs derivado del análisis de la información.
- Analizar las causas identificadas que originan la rotación del personal en las MiPyMEs relacionando el índice obtenido.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

Hernández et al (2017), realizaron una Investigación que se enfocó en una empresa de servicios de transporte de personal, con él se pretende conocer las causas principales que originan la alta rotación del personal dedicado al manejo de los transportes (choferes). De acuerdo con las encuestas de salida aplicadas en la empresa, se obtuvo que el 61.18% de los datos se concentra en cuatro causas principales, en primer lugar, el bajo sueldo; en segundo lugar, razones personales; en tercer lugar, mejor oferta de trabajo y; en cuarto lugar, conflictos con el jefe inmediato. Concluyeron que es recomendable realizar un análisis de clima laboral con el fin de obtener información real de las opiniones de los empleados y el grado de satisfacción con la empresa, ya que éste consiste en un análisis estructurado de variables ambientales y de competencias que influyen en el desempeño de los trabajadores.

Cubillos et al (2017), realizaron su investigación con el objetivo de establecer las causas de la rotación de personal en el área comercial de la Tienda Falabella S.A., de Ibagué, Tolima. Encontrando como resultado una combinación de causas relacionadas con la cultura y políticas organizacionales, y la motivación. Así mismo entre las causas asociadas a los factores motivacionales se destaca la estabilidad en el empleo, producto de la contratación a término indefinido; otra causa tienen que ver con las expectativas con que ingresaron los trabajadores, respecto a hacer carrera en la organización y la imposibilidad de ascender en la estructura organizacional; por otra parte, algunos ex trabajadores que hicieron parte de esta investigación coinciden en que un motivo importante para dejar la organización es el horario laboral, que no les permitía disfrutar suficiente tiempo para la vida familiar o para atender asuntos académicos o iniciar su vida profesional. Concluyendo que los aspectos salariales, así como la conciliación entre la ocupación laboral y la vida familiar son determinantes en la rotación de trabajadores de la empresa.

Campos (2018), en su investigación con el objetivo de determinar los principales factores que intervienen en la rotación de personal en la Planta 4 de la empresa agroindustrial Virú S.A, Encontrando como resultado que los principales factores que influyen son: el salario, que es un factor que sí origina rotación de personal, ya que el 62% de los trabajadores encuestados consideran que la remuneración fue parte fundamental para decidir el abandono del puesto de trabajo, y que está no estaba acorde a las actividades que se realizaba dentro de la planta; el otro 38% de los encuestados consideran que las condiciones físicas del ambiente de trabajo también genera rotación de personal, ya que hacen referencia a que no se contaban con los materiales y/o recursos suficientes para el desarrollo adecuado de sus actividades, al mismo tiempo se considera que las condiciones del entorno de trabajo no eran los adecuados, ya que se trabajaba en ambientes con bajas temperaturas sin contar con los implementos adecuados; además del trato de los directivos hacia el personal haciendo que esté sea un factor determinante y decisivo para dejar el centro de labores.

Alvarado y Toala (2018), en su investigación buscaron analizar cómo la rotación de personal afecta a las PYMES comerciales en su productividad laboral, así como determinar el índice y las causas de rotación del personal de las pymes. Encontrando como resultado que la empresa no brinda oportunidades de crecimiento laboral ni cuenta con un presupuesto anual para capacitar al personal. Además, reconocen que los errores que existen dentro del proceso de selección pueden ser causal de la rotación de personal, puesto que, algunos factores como crear falsas expectativas en los candidatos, no verificar su experiencia, sobrevalorar su formación académica y experiencia laboral, así como contratar recomendados, puede entorpecer la gestión e incidir en la rotación de personal. Por último llagaron a la conclusión de que la alta rotación de personal afecta directamente a los costos, en las ventas e incluso en la productividad de la empresa.

Bustamante y Lozano (2020), en su investigación tienen como objetivo identificar las principales causas que originan una alta rotación de personal y determinar la influencia de las compensaciones y el clima laboral en la rotación de personal. En esta investigación se identificó una alta rotación del 18.1%. Los factores que estarían afectando esta rotación se agruparon en tres categorías: factores internos de la empresa que incluyen las decisiones de la administración general de la empresa como son la selección de personal, las condiciones laborales, las remuneraciones y los programas de capacitación, factores personales que influyen en la decisión para que un trabajador permanezca o se retire de la empresa son la edad, la escolaridad, el estado civil, el número de dependientes, estudios y problemas familiares o de salud y por último, los factores del mercado de trabajo se componen por la oferta y la demanda laboral, entre los factores que condicionan la dinámica del mercado de trabajo está el crecimiento económico, la naturaleza y la calidad de los puestos de trabajo, la productividad, y la inserción en el mercado internacional. Se llegó a la conclusión de que la rotación de personal afecta la productividad y la eficiencia de los obreros, y para que esto no suceda se recomendó tener salarios más competitivos, mejores controles de supervisión, llevar registro de rotación de personal, hacer que los obreros se sientan más identificados con la compañía, revisar y reforzar los sistemas de capacitación de empleados.

2.2. Bases Teóricas

Se presenta el soporte teórico y conceptual que dan soporte a los hechos establecidos y los supuestos planteados en el apartado anterior, al mismo tiempo que aquellos que apoyaran los resultados y conclusiones que se presentaran.

2.2.1. Rotación del personal.

En primer lugar, antes de hablar sobre las causas de rotación se debe definir el concepto de esta, para así contextualizar y poder hablar sobre las causas que hacen esta se presentan en las empresas; los autores a continuación citados hacen mención al concepto.

2.2.1.1. ¿Qué es la rotación del personal?. La rotación de personal se ha convertido en uno de los temas de importancia para las empresas, según Chiavenato (2018, p. 116):

Es la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se determina por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización...

La rotación de personal se expresa mediante una relación porcentual entre los ingresos y las separaciones en relación con el número promedio de integrantes de la organización, en un periodo determinado. Casi siempre la rotación se concentra en índices mensuales o anuales, lo que permite comparaciones para elaborar diagnósticos, y prevenir o proporcionar alguna predicción.

Otros autores han afirmado lo siguiente:

Por su parte, López (2011, párr. 6-12) menciona:

La rotación de personal es la proporción de empleados que salen de una compañía en determinado periodo, por lo general de un año. Puede definirse como: el número de trabajadores que salen y entran, en relación con el total de una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puesto.

Así mismo, Mejía et al (2018, p.1) describe la rotación de personal como “la salida de los colaboradores de la empresa, que trae consigo innumerables consecuencias, la cual es ocasionada por factores que no dejan que el colaborador se sienta a gusto por el clima laboral dentro de la empresa”.

Lo visto anteriormente en todas las definiciones concuerdan en lo fundamental, solo cambian algunas palabras, pero finalmente el significado y enfoque es el mismo. Aquí se presenta nuestra propia definición de rotación de personal: la rotación de personal en una empresa puede ser entendida como el abandono del trabajador al puesto adquirido en la empresa, sea de manera voluntaria e involuntaria, trayendo consigo pérdidas importantes a la empresa económicamente hablando, el tiempo para buscar nuevo personal para ocupar el puesto, capacitaciones, el pagos de las mismas y un puesto estático, el cual puede ocasionar problemas de producción , son diferentes factores los que pueden ocasionar la rotación de personal , ya sea porque el empleado se encuentra insatisfecho con su puesto, la poca o nula posibilidad de crecimiento en la empresa.

2.2.1.2 Tipos de rotación del personal. Para Velázquez (2021, p. 37) argumenta que los tipos de rotación de personal son:

Involuntaria, es aquella el cual el despido de un empleado por mal desempeño en el trabajo, ausentismo o violación de las políticas del lugar de trabajo se denomina rotación involuntaria, también conocida como despido. Es involuntario porque no fue decisión del empleado dejar la compañía.

En cuanto a la rotación voluntaria de empleados, es aquella cuando un empleado deja la compañía por propia voluntad, se le llama despido voluntario. Los empleados dan una serie de razones para dejar su trabajo. Pueden estar aceptando empleo con otra compañía, trasladándose a una nueva área o tratando con un asunto personal que hace imposible trabajar. Cuando un empleado termina voluntariamente la

relación laboral, generalmente le da al empleador una notificación verbal o escrita de su intención de renunciar a su trabajo.

Otro tipo es la rotación deseable, esta es considerada deseable cuando una organización despide o pierde a los empleados de bajo rendimiento y los sustituye por nuevas contrataciones. Este proceso puede no gustar a muchos empleados, pero es esencial para mantener el impulso dentro de la organización.

Y por último la rotación indeseable se produce cuando una organización pierde a sus empleados de mayor rendimiento. Algunos empleados dejan un impacto más profundo que otros, esos son los empleados que son difíciles de reemplazar.

Existen varios tipos de rotación de personal, pero según Noriega et al (2020, p. 280) los clasifica en dos grupos: La rotación interna y externa.

Menciona que la rotación interna es la que se determina como la cantidad de empleados que se trasladan de puesto, sin salir de la empresa, se ha comprobado que este tipo de rotación es un importante instrumento no tan solo de desarrollo para el personal, sino que también es una herramienta motivadora para contrarrestar la rutina.

Y la rotación externa, este tipo de rotación hace referencia al ingreso y salida del personal de la empresa y se puede manifestar por diferentes causas, por ejemplo: muerte del empleado, incapacidad permanente, jubilación, renuncia voluntaria, despido intempestivo, procesos de selección inadecuada e inestabilidad emocional.

Por consiguiente el autor Mendieta (2016, p. 23) presenta la siguiente clasificación:

- Baja inevitable: Hace referencia a los retiros por jubilación.
- Baja necesaria: Se da cuando se decide separar a un colaborador por alguna falta grave.

- Baja por cuestiones personales: El trabajador decide renunciar por algún motivo personal como cambio de vivienda, nacimiento de un hijo u otro motivo de índole íntimo.
- Baja por cuestiones laborales: Se da cuando el colaborador incumple las funciones asignadas.

Tomando en consideración los puntos de vista de distintos autores especialistas en Recurso Humanos citados con anterioridad y los diferentes tipos de rotación de personal, en conclusión, se puede manifestar que existen dos tipos de rotación dentro de las empresas las cuales son: Voluntaria e involuntaria siendo estas las más comunes.

2.2.1.3 La rotación de personal voluntaria. Para las empresas en general, gestionar la tasa de rotación es una hazaña si este indicador está controlado, si se ajusta a una oportunidad de negocio, necesidades actuales y el entorno en el que evolucionan, en consecuencia será: satisfactorio, por el contrario, si dentro de esta empresa el índice de la rotación de personal tienen como consecuencias que incumplan los objetivos y dañen a la empresa. Es así que según Dotor (2017, pp. 27-28) describe que:

La rotación voluntaria son aquellas que genera directamente del trabajador o el entorno, ya sea por un acto premeditado o una motivación consciente del mismo como conflicto con un superior, problemas familiares, mejores salarios fuera de la empresa, cambios de la ciudad de residencia.

Por el contrario Velázquez (2021, párr. 40) subraya la importancia de que:

Cuando un empleado deja la compañía por propia voluntad, se le llama despido voluntario. Los empleados dan una serie de razones para dejar su trabajo. Pueden estar aceptando empleo con otra compañía, trasladándose a una nueva área o tratando con un asunto personal que hace imposible trabajar. Cuando un empleado termina

voluntariamente la relación laboral, generalmente le da al empleador una notificación verbal o escrita de su intención de renunciar a su trabajo.

Basándonos en lo expresado por los diferentes autores citados, se puede concluir que la rotación de personal voluntaria es un término que se utiliza en las empresas y en el ámbito de recursos humanos para hacer referencia a la forma voluntaria en que renuncia el trabajador ha dicho puesto de trabajo.

2.2.1.4 La rotación de personal involuntaria. Según Dotor (2017, p. 28) establece que “la rotación de personal involuntaria son aquellas que no se generan por el trabajador, o que se crean por actos imprudentes del mismo como por ejemplo reducción del personal, insatisfacción laboral, bajos salarios, capacitación inadecuada, entre otras”.

Así mismo Bastidas (2018, p. 24) sostiene que “generalmente se refiere cuando un empleado es destituido de su cargo, obligado a una reducción de staff por un cambio o reestructuración o debido a una medida disciplinaria o por bajo capacidad”.

Por el contrario Raffino (2020, párr. 2) enfatiza que “la rotación de personal involuntaria o interna, es cuando la organización decide no continuar con la relación laboral por diferentes motivos como: inasistencias injustificadas, memorándum, jubilación, no renovación de contratos, entre otros”.

Es así que Rodríguez (2017, p. 43) establece que “la rotación involuntaria, se da en caso de despidos, como medidas disciplinarias o por un bajo desempeño, también por un tema de reducción”.

Por el contrario Chevez (2021, p. 28) sostiene que:

En las rupturas laborales voluntarias inevitables, en algunos casos son ya previstas como en el caso de jubilación, a diferencia de la muerte. La ruptura laboral involuntaria es por parte de la empresa donde esta se puede ver beneficiada ya que es la misma empresa que decide prescindir de los servicios del personal puede ser por ser un mal empleado o un recorte de presupuesto.

Lo que pretenden decir los diferentes autores, es en cuanto a conocer las razones o motivos de porque los trabajadores no duran tanto tiempo en una empresa. Comúnmente es indicador de problemas en el mecanismo de selección o de evaluación de personal y tras citar esos autores puedo decir que existen en dos tipos de rotación la voluntaria la cual se da de manera directa , cuando el personal decide renunciar a su puesto por diversas razones, ya sea por un mejor puesto de trabajo en otra empresa o por cualquier puesto que sea conveniente, y de manera involuntaria en la cual la empresa toma la decisión, esta puede ser por que la empresa hace un ajuste de personal, o por qué el empleado no cumple con los requerimientos necesarios para desempeñar el puesto, pero el empleado nunca tomara esta decisión.

2.2.1.5 Factores que determinan la rotación. Según Westfalia (2020, p. 23) sostiene que:

Lo que se busca en las organizaciones es disminuir, reducir, minimizar la rotación de personal puesto que eliminarlo completamente a cero en determinados periodos no es factible. Hay indicadores que son complicados de mantener en cero como la rotación se pueden tomar medidas desde el realizar un buen proceso de selección. Pero no tener controlado los índices de rotación de personal va a impactar en el clima laboral de la organización, así como en los costos, tiempos y en otros factores cadenas que derivaran en incremento del índice de rotación.

2.2.1.5.1 Factores Externos. Según Rubio y Villagrán (2017, p. 27) menciona que:

La rotación de personal se puede presentar tanto por factores internos como factores externos de la empresa. Entre los factores externos se encuentran: la oferta laboral del mercado externo, situación económica, la oferta y demanda del recurso humano y la mano de obra especializada que se encuentra en el entorno técnico laboral.

Es así que para Chiavenato (2018, p. 139) establece que:

La rotación de personal es el efecto de fenómenos internos o externos a la organización. Entre los fenómenos externos se encuentran: Situación de la oferta y de la demanda de recursos humanos en el mercado, coyuntura económica y oportunidades de empleo en el mercado de trabajo.

2.2.1.5.2 Factores Internos. Según Rubio y Villagrán (2017, p. 28) enfatiza que “los factores internos pueden abarcar lo siguiente: sueldos y prestaciones sociales poco atractivas, condiciones físicas del área de trabajo, falencias en las políticas de reclutamiento y selección, jornadas de trabajo bajo excesiva presión”

Para Chiavenato (2018, p. 119) menciona que:

Entre los fenómenos internos que se encuentran en la empresa son: las política salarial de la organización, el tipo de supervisión que se ejerce sobre el personal, la oportunidades de crecimiento profesional, los tipos de relaciones humanas dentro de la organización y las condiciones físicas ambientales de trabajo de la organización.

Para Leyva (2016, p. 19) menciona que:

Otro factor que ocasiona este problema son los salarios. Para la mayoría de las personas, el pago tiene un efecto directo en su nivel de vida, es así que las empresas tienden a sufrir este tipo de problemas porque no ofrecen buenos salarios a sus trabajadores, lo que ocasiona que éstos se encuentren insatisfechos.

Tras citar diferentes autores puedo decir que la rotación de personal es la consecuencia de ciertos factores internos o externos en las empresas sobre la actitud y la conducta del personal. Dentro de los factores externos podemos citar la situación de oferta y demanda de Recursos Humanos, y uno de los factores internos que ocurren en las empresas podemos mencionar es la política salarial de la misma. Es por este motivo que Leyva (2016, p. 23) “indica que la rotación de personal es una variable dependiente de esos fenómenos”.

2.2.2 Causas de la rotación del personal

Según Bastidas (2018, p. 26) establece que:

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o exterior de la organización, que condicionan la moral y el comportamiento del personal, por lo tanto, es una variable dependiente de los fenómenos internos o externos de la organización.

Así mismo, Noriega et al (2020, p. 281) menciona que:

Las causas generales para la rotación del personal se ven afectadas por el tipo de actividad a desarrollarse en las diferentes áreas de una institución. Estas causas pueden depender del jefe, el trabajo que realizan, las relaciones con sus compañeros, las oportunidades de crecimiento.

Al contrario Robbins (1996, p. 14) expresa al respecto que “la rotación genera una interrupción en el trabajo eficiente de una compañía, cuando el personal conocedor y experimentado se desvincula y es necesario seleccionar y capacitar nuevo empleados para el reemplazo de sus funciones y trabajos de responsabilidad”. Este efecto ha ocasionado que las diferentes compañías concentren grandes horas de análisis en encontrar las causas que están causando la rotación, para así poder generar estrategias que la disminuya.

Tomando como referencia a los autores citados con anterioridad se puede decir que una alta rotación del personal podría ser causada por varios factores que quizás la empresa no reconoce como tal; quedarse sin empleo es una decisión que puede resultar difícil para cualquiera de los trabajadores, por lo que es importante hacer una revisión para chequear el motivo y causas del problema ya que esto refleja una fuga del talento humano para la empresa, además de que las empresas que muestran una alta rotación son vistas negativamente. Lo más posible es que las personas perciban que algo anda mal con la empresa y provoca la pérdida progresiva de trabajadores.

2.2.2.1 Ventajas y desventajas de la rotación de personal.

A continuación te invitamos a repasar sus principales ventajas y desventajas. Según Galindo (2017, p. 21) sostiene que “es importante destacar que la rotación tiene sus ventajas, pues la empresa cuenta con personal más joven, permite reemplazar al personal con bajo desempeño y el personal nuevo puede aportar ideas adquiridas en trabajos anteriores, entre otras”

Así mismos, Rodríguez (2019, p. 20) sostiene que la rotación del personal cuenta con una serie de ventajas entre las que se encuentran: “1. Facilita la renovación del personal; 2. La reducción del salario porque los colaboradores recién contratados no cuentan con los beneficios de los antiguos; 3. Reclutamiento de nuevos talentos; 4. Cambio de personas con bajo rendimiento”.

Aranibar et al (2018, p. 23) también menciona algunas ventajas entre las que se encuentran:

La renovación del personal, y con ello la aparición de ideas nuevas y más acordes a los contextos, así como la fórmula ideal para cualquier empresa es la mezcla de experiencia y juventud, reducción general de salarios, pues el personal nuevo no tiene los mismos beneficios contractuales que los trabajadores antiguos. En casos extremos, esto puede suponer una forma de ahorro para la continuidad, sostenibilidad y viabilidad del negocio, además de que permite el reclutamiento de nuevos talentos en el mercado.

En algunas ocasiones, las empresas se privan de hacerlo por el hecho de que sus plantillas están completas y pierden la oportunidad de incorporar un talento de valor diferenciado para la compañía y por último favorece el cambio de personas con un bajo rendimiento o que en lugar de aportar estén generando pérdidas al grueso de la organización.

Por el contrario, Castellón (2019, p. 14) Citando a Gary (1995) señalo las siguientes ventajas:

- Ayuda a los trabajadores a descubrir cuáles son sus destrezas y habilidades potenciales, que no desarrollaron en su trabajo anterior.
- Ayuda a que los trabajadores antiguos aprendan a transmitir sus conocimientos teóricos y prácticos a los nuevos empleados.
- Permite que constantemente haya nuevos talentos que estén en la capacidad de asumir cargos.
- Hace posible que los trabajadores puedan acceder a nuevos cargos dentro la empresa y de esta manera desarrollarse profesionalmente.

Por consiguiente Aranibar et al (2018, p. 24) establece algunas desventajas entre las que se encuentran:

Inversión en procesos de selección, sobre todo cuando se trata de la rotación externa. Es decir, nuevos costes para el proceso de reclutamiento, formación, cualificación, etc., además de que afecta la integración de los equipos de trabajo, dado que los nuevos elementos tardan un plazo considerable en acoplarse a la dinámica de las empresas y en asumir de lleno sus funciones y cuando la rotación es excesiva, la empresa puede proyectar una imagen de inestabilidad e improvisación hacia el exterior y por último se corre el riesgo de que la información interna sea revelada por trabajadores que ya no estén en la empresa. Uno de los beneficios de mantener los grupos es que se afianzan los lazos, se genera confianza y existen menos posibilidades de que el capital corporativo de la empresa sea revelado a particulares.

Así mismo, Rodríguez (2019, p. 20) enlista una serie de desventajas las cuales son: “1. Inversión en los nuevos procesos de selección; 2. los nuevos colaboradores tardarán tiempo en adaptarse a nuevo grupo de trabajo; 3. Imagen de inestabilidad; 4. Información de la empresa sea revelada por los colaboradores que se retiraron de la organización”.

Tras citar los diferente y haciendo una comparación de ventajas y desventajas, puedo decir que la empresa va a preferir evitar que la rotación sea alta, salvo en algunas excepciones que sea necesario y no se pueda evitar dicha rotación, También se puede apreciar que todos los autores tienen una perspectiva distinta y esto no está mal, son puntos de vista distintos que las empresas deben examinar con mucho cuidado, ya que no solo se trata de buscar un mayor beneficio económico, sino de dar una mayor satisfacción laboral a los trabajadores.

2.2.2.2 Impacto de la alta rotación de personal. Dotor (2017, p. 19) sostiene que:

El impacto de rotación de personal dentro de las empresas tiene consecuencias que afectan considerablemente la economía y el funcionamiento óptimo de la empresa, generan impactos negativos que afectan a sus clientes y proveedores quienes se pueden llevar una percepción negativa sobre el normal funcionamiento de la empresa, generan desconfianza al cliente, pérdida de productividad, fugas de información corporativa, mala coordinación del equipo por constantes cambios, afecta el resultado de los negocios produce sobrecostos en todos los procesos y pagos adicionales por repetidas vinculaciones.

Así mismo, Alvarado y Toala (2018, p. 31) enfatiza que:

El impacto específico de la rotación de personal varía dependiendo de varios factores incluyendo las dificultades para ocupar la vacante, la cantidad de entrenamiento necesario para los nuevos empleados, costos específicos del reclutamiento, las empresas que realizan reestructuraciones sin planificación del cambio, esto puede traducirse en aumento de un mal clima laboral, de la insatisfacción de los empleados, aumento del ausentismo y la caída de la productividad.

Como menciona Chiavenato (2018, p. 101) “el índice de rotación de personal equivalente a cero no es deseable y tampoco es común encontrarlo en la práctica pues denota rigidez y anquilosamiento de la organización, así como un índice muy elevado refleja exceso de fluctuación de personal”.

Tras citar los diversos autores puedo decir que la rotación de personal es un factor que tiene gran impacto, para las empresas sobre todo, ya que cualquier estrategia de calidad, productividad o mejoría en el empleo requiere de mano de obra o cierta estabilidad. Es evidente que sitúan a la rotación del personal como una de las causas más significativas de la disminución de la productividad y del decaimiento de la moral tanto en el sector público como en el privado y revelan que, aquellos empleados con más talento son los que tienen mayor probabilidad de salir, la empresa que los logre retener estará generando una ventaja competitiva sobre sus competidores.

2.2.2.3 Consecuencias de la rotación en la productividad. Según Castillo (2018, p. 55) establece que “la relación entre la rotación de personal y la productividad es un tema que se ha venido analizando a lo largo del tiempo, varios autores han realizado estudios en los cuales determina la relación entre estas dos”.

Según Alvarado y Toala (2018, p. 33) sostiene que la rotación de personal:

Presentan consecuencias graves en el instante en que el empleado renuncia o es despedido de su lugar de trabajo afectando la productividad es como empezar de nuevo otra vez, la persona que egresa asumir responsabilidades a su cargo, y el nuevo personal contratado tendría que aprender, ocurriendo que la labor de mayor importancia sean ejecutadas, pero aquellas con menor importancia seguramente dejarán de existir o serán delegadas a otro personal antiguo de la empresa, dicha acción implica muchos inconvenientes, entre ellos las siguientes: Sobrecarga de trabajo para otros empleados, Conocimiento perdido, Costos de entrenamiento, Costos de entrevistas.

Tras citar los diferentes autores puedo decir que la productividad de las empresas puede verse afectada por la rotación de personal de diferentes formas. Por ejemplo, el hecho de que una persona deje la empresa conlleva abrir un proceso de selección para encontrar a la persona ideal para su puesto. Este proceso puede tardar

días, semanas o hasta meses dependiendo de la eficiencia de la estrategia de reclutamiento, y por lo tanto el ritmo de trabajo puede bajar.

2.2.2.4 Índice de rotación de personal. Según González (2019, p. 46) concluye que:

En una organización saludable es normal que se produzcan pequeños índices de entradas y salidas de personal, lo que se conoce como conservación del sistema, es decir, la rotación de personal se puede producir para proveer al sistema nuevos recursos para impulsar las actividades de la empresa (mayores entradas que salidas) o, también se pueda dar reducción del sistema (mayores salidas que entradas), que se hace para disminuir las operaciones. Sin embargo, existe un problema cuando la rotación de personal no es controlada por la organización y esta se produce por decisión del colaborador, sin que la organización pueda modificar o evitar esta conducta. De manera que la organización debe establecer las causas para generar las estrategias que permitan minimizar el impacto de esta rotación.

Chiavenato (2018, p.137) establece que:

El cálculo del índice de rotación de personal está basado en el volumen de ingresos (entrada) y separaciones (salida) de personal en relación con el personal empleado o disponible en la organización, en un lapso de cierto tiempo, y en términos porcentuales.

1. Cuando se trata de medir el índice de rotación de personal para el efecto de la planeación de RH, se utiliza la ecuación siguiente:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{I+S \times 100}{PE}$$

Donde:

I = Ingresos de personal en el periodo considerado (entradas).

S = separaciones de personal (tanto por iniciativa de la empresa como por iniciativa de los empleados) en el periodo considerado.

PE = Personal empleado promedio en el periodo considerado. Se obtiene con la suma de valores existentes al inicio y al final del periodo, dividida entre dos.

En cambio el auto Rubio y Villagrán (2017, p. 28) dice que:

Cuando se mide el índice de rotación de personal para la planeación de Recursos Humanos (es decir, el número de candidatos en base de datos para ser considerados en futuros ingresos) se utiliza la ecuación siguiente:

$$\text{Índice de Rotación de personal} = \frac{A+D}{2} * 100$$

PE

Dónde:

A = Admisiones o entradas de personal en el periodo considerado.

D = Desvinculaciones o salidas de personal, ya sea por renuncia voluntaria y/o despidos, en el periodo considerado.

PE = Promedio de empleados contratados en el periodo considerado. Este promedio se obtiene sumando la cantidad de empleados contratados al inicio y al final del periodo, dividida entre dos.

Así mismo según González (2019, p. 47) “considera un índice de rotación aceptable cuando se encuentra entre el 5% y 15% por año”.

Tras citar los diferentes autores puedo decir que el índice de rotación de personal es el porcentaje total de colaboradores que abandonan una organización en un periodo de tiempo determinado y para prevenir la rotación laboral es la mejor forma de reducir los costos y consecuencias que trae consigo esta situación. Lo ideal es identificar el nivel de rotación si es

alto o bajo, lo cual se logra a través de un cálculo de las fórmulas que citamos con los diferentes autores. Además que esto es un dato que te debe interesar para evitar costos.

2.2.2.5 Clasificación de costos de rotación. Según Bastidas (2018, p. 27) sostiene que:

Cada vez que un empleado sale de la empresa, la empresa quebranta una parte de lo que representa el mayor diferencial competitivo de cualquier empresa que quiera permanecer en el mercado: pierde talento, conocimiento, cerebro, pierde además mucho de lo que invirtió en el trabajador desde el proceso de integración, retención y desarrollo, esa pérdida es doble cuando es necesario capacitar a otras personas para sustituir a las que salen.

Según Herrera y Ruiz (2020, p. 15) menciona que:

El costo de la rotación de personal es alto, ya que comprende no sólo los gastos de reclutamiento y selección, sino también los que se originan de la apertura de registros, el establecimiento de una nueva cuenta en la nómina, la capacitación, la inscripción del empleado a distintas instituciones de seguridad social y fiscales, y en algunos casos, el suministro de equipos especiales, como equipo de cómputo, uniformes o herramientas calibradas para especificaciones individuales. Cuando el departamento de capital humano contribuye al logro de los objetivos personales, la satisfacción individual y colectiva tiende a aumentar, lo que favorece a la organización, entre otros aspectos, porque disminuye la rotación de personal.

Según Castillón (2019, p. 23) dice que:

Cuando se presenta un alto índice, la compañía está en constante búsqueda de nuevos trabajadores para suplir las vacantes que hacen falta. Este proceso de búsqueda constante, como se mencionó anteriormente, hace que los costos del área de reclutamiento se eleven.

En esta parte del análisis se procederá a identificar los costos primarios y algunos costos secundarios descritos por diferentes autores (ver cuadro 1).

2.2.2.5.1 Costos primarios de la rotación de personal. Según Bastidas (2018, p. 30) establece que “se relacionan directamente con el retiro de cada empleado y su reemplazo por otro, son cualitativos”.

Chimbay y Simbaña (2017, p. 37) dice que los costos primarios:

Son aquellos relacionados de manera directa con la desvinculación y la sustitución de un trabajador dentro de una organización en particular; se consideran costos primarios a los siguientes: costos de reclutamiento y selección de nuevo personal, costos de registro y documentación, costos de integración y los costos de separación de el o los trabajadores; esto quiere decir que los costos primarios son aquellos que surgen de la suma de los costos de vinculación y desvinculación de cada uno de los miembros de la empresa.

2.2.2.5.2 Costos secundarios de la rotación de personal. Según Bastidas (2018, p. 30) “dice que esta abarca aspectos intangibles y características cualitativas, se refieren a los efectos colaterales inmediatas de la rotación”.

Por el contrario según Chimbay y Simbaña (2017, p. 37) menciona que:

Los costos secundarios son aquellos que comprenden mayormente a los aspectos cualitativos que resultan de la desvinculación y la consecuente sustitución de un trabajador en la empresa, son los efectos colaterales inmediatos que genera la rotación de personal, los cuales son: las repercusiones en la actitud del personal, en la producción, el costo laboral extraordinario, así como el costo operativo extra.

2.2.2.5.3 Costos terciarios de la rotación de personal. Según Chimbay y Simbaña (2017, p. 38):

Los costos terciarios se relacionan con los efectos colaterales que genera la rotación del personal a mediano y largo plazo, los cuales pueden ser: los costos de

inversión adicionales, las pérdidas resultantes en los negocios, así como cualquier situación que se pudiera presentar debido a la pérdida de un trabajador en la organización.

Cuadro 1. Consecuencias rotación de personal en las empresas

Costos primarios	Costos secundarios	Costos terciarios
Costo de desvinculación del empleado	Costo extra operacional	Pérdidas en los negocios. Se reflejan en la imagen y en los negocios de la empresa, ocasionadas por la falta de calidad de los productos o servicios prestados.
Retiro de cada empleado y su sustitución.	Efectos sobre el empleado que tiene que hacer el trabajo del ex empleado	
Costo en registro y documentación del candidato	Efectos en la actitud del personal	
Reclutamiento y selección. Por procesar la solicitud de empleo	Costo extra laboral	Costo de inversión extra: Aumento proporcional en las tasas de seguros, mantenimiento y reparación con respecto al volumen de la producción (reducido ante las vacantes o a los recién ingresados); aumento de salarios pagados a los nuevos empleados y ajustes al resto
Gastos por la publicación de anuncios de reclutamiento en prensa.	Inseguridad de este y su interferencia en el trabajo de los compañeros	
Ingreso del candidato	Baja producción del nuevo empleado debido al periodo de ambientación.	

Mantener a la sección de reclutamiento y selección		
Pruebas de selección y evaluaciones de los candidatos		

Nota: Recuperado de “Administración de Recursos Humanos” Copyright 2018 por

Idalberto Chiavenato.- Elaboración propia

2.2.2.6 Estrategias para prevenir y reducir la rotación de personal. Herrera y Ruiz (2020, pp. 12-13) establece que:

Algunas estrategias para disminuir la rotación de personal son: reconocer el buen trabajo y desempeño de los servidores públicos, implementar de manera adecuada incentivos monetarios, mejorar el compromiso a través de la formación de los servidores públicos e incrementar su nivel de satisfacción.

Dotor (2019, pp. 28-29) menciona que:

Es necesario determinar inicialmente las verdaderas causas de rotación de personal o inclusive sin tener un índice alto de rotación implementar dentro de la empresa mecanismos para que los trabajadores se sientan a gusto dentro de ellas, es satisfactorio que se sientan como en familia que sientan que su lugar de trabajo es su casa no por obligación sino por convicción propia, para ello se indican algunas estrategias para tener en cuenta entre las cuales se encuentran el ofrecer un entorno de trabajo que sea agradable para el trabajador, que sea organizado y que ofrezca todas las comodidades necesarias para el cumplimiento de sus obligaciones, ofrecer buenas relaciones con los empleados, además de promover con los empleados la superación personal, deben tener claras sus metas y sus objetivos personales.

Así mismo, Bastidas (2018, pp. 39-40) sostiene que:

Las grandes empresas han aprendido a mantener un equilibrio entre la formalidad e informalidad, en las conductas de sus miembros, reconociendo que es necesario humanizar un poco más las relaciones internas, ese parece ser el camino dentro de un marco de absoluto respeto profesional y personal, existen factores relevantes como:

- Respetar el horario de entrada y salida del trabajador.
- Especializarse en determinadas áreas
- Oportunidad de ascenso dentro de la empresa.
- Proveer de un espacio perfecto de trabajo.
- Proporcionar incentivos para que cristalicen sus labores que les permitan

desarrollo personal y profesional.

Este es uno de los temas de mayor importancia frente al análisis que se ha logrado referente a la rotación de personal es determinar metodologías, planes, estrategias para contrarrestar y controlar el retiro del personal valioso de la empresa. Este efecto ha ocasionado que las diferentes compañías concentren grandes horas de análisis en encontrar las causas que están causando la rotación, para así poder generar estrategias que ayuden a disminuir la rotación de su personal.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. Nivel de Investigación

La presente investigación es de nivel descriptiva debido a que comprende la descripción de las causas de la rotación de personal y como estas influyen en la región desde la perspectiva socioeconómica a lo cual Tamayo (2004, p. 54) afirma “la investigación descriptiva trabaja sobre la realidad de hechos, y su características fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta”.

3.2. Tipo de Investigación

Con enfoque cuantitativo derivado del manejo matemático y estadístico de los datos obtenidos en cada una de las variables, por lo cual Hernández (2018, p. 37) menciona que “se vincula a conteos numéricos y métodos matemáticos”.

Según el momento/tiempo de estudio se considera de tipo transversal, debido a que se mide en un solo momento por medio del diseño de campo al recolectar los datos de forma directa con el objeto de estudio.

3.3. Diseño de Investigación

El diseño de investigación es de campo debido a la aplicación de los instrumentos se realiza directamente a los empleados, como afirma Arias (2012, p. 31):

La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de todos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variables alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. De allí su carates de investigación no experimental.

3.4. Sistemas de Variables

En la presente investigación se determinaron las variables causas y rotación del personal.

Variable independiente: Para la variable causas, se entiende como “aquello que se considera como fundamento u origen de algo. Motivo o razón para obrar” (Real Academia Española, s.f., párr.1).

Variable dependiente: Por su parte, para la variables rotación del personal, se entiende como “la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se determina por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización” (Chiavenato, 2018, p.116).

Tabla 1.

Operacionalización de las variables, obj. Esp. 1

Objetivo Especifico	Variable	Sub- variable	Indicadores	Instrumentos
Medir el índice de rotación de personal en las MiPyMEs mediante el desarrollo de la ecuación.	Rotación del personal	Contratación	Tiempo	Cuestionario
		Duración	Tiempo	

Tabla 2.*Operacionalización de las variables, obj. Esp. 2*

Objetivo Especifico	Variable	Sub- variable	Indicadores	Instrumentos
Identificar las causas que ocasionan la rotación del personal en las MiPyMEs por medio de la aplicación del instrumento.	Causas	Coyuntura económica	Pesos	Cuestionario
		Oportunidad de empleo en el mercado laboral	Frecuencia	
		Expectativa salarial	Pesos	
		Motivación laboral	Nivel	
		Oportunidades de crecimiento profesional	Frecuencia	
		Clima laboral	Nivel	
		Capacitación	Nivel	

Tabla 3.*Operacionalización de las variables, obj. Esp. 3*

Objetivo Especifico	Variable	Sub- variable	Indicadores	Instrumentos
Clasificar las principales causas que ocasionan la rotación del personal en las MiPyMEs derivado del análisis de la información.	Causas	Fenómenos externos	Oportunidad de empleo en el mercado laboral	Balanza de análisis
			Coyuntura económica	
		Fenómenos internos	Oportunidades de crecimiento profesional	
			Expectativa salarial	
			Motivación laboral	
			Clima Laboral	
			Capacitación	

Tabla 4.*Operacionalización de las variables, obj. Esp. 4*

Operacionalización de las variables; Obj. Esp. 1				
Objetivo Especifico	Variable	Sub- variable	Indicadores	Instrumentos
Analizar las causas identificadas que originan la rotación del personal en las MiPyMEs relacionando el índice obtenido.	Causas	Fenómenos Externos	Porcentaje	Excel
		Fenómenos internos		
	Rotación del personal	Contratación	Porcentaje	
		Despido		

3.5. Selección de Muestra

La población objeto de estudio fueron las MiPyMEs de giro comercial del municipio de Tierra Blanca, Veracruz, con un muestreo por racimos o clusters, que llevo a tomar 3 de 14 sucursales de la franquicia comercial más grande de la región, esto al contar con la existencia de grupos con características similares pero con diversidades internas.

3.6. Técnica de Recolección de Datos

Los instrumentos empleados fueron buscados, analizados y posteriormente seleccionados basados en los parámetros de medición congruentes con la presente investigación, al igual que la demostración de la validación y confiabilidad de los datos que ofrece, los cuales fueron:

Para medir el índice de rotación del personal se realizó la ecuación propuesta por Chiavenato (2018), la cual ocupa información de los ingresos y egresos del personal (ver anexo 1), así como existencia al inicio y al final del periodo analizado.

Por su parte, para identificar las causas de la rotación del personal se implementó el cuestionario de Ramos y Zavala (2018), (ver anexo 2) el cual se encuentra conformado por 22 ítems con escala de Likert que va desde muy influyente a nada influyen, lo que permite conocer el nivel de influencia de los fenómenos internos y externos de la rotación del personal.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y CONCLUSIONES GENERALES

4.1. Resultados

A continuación se procede a explicar el proceso efectuado para la obtención, análisis y procesamiento de los datos.

En primer lugar, se procedió a medir la fluctuación de personal, por medio de la ecuación de Chiavenato (2018) para obtener el índice de rotación de personal. Para lo cual, fue necesario identificar los siguientes elementos:

I: Ingreso de personal en el periodo considerado (entradas).

S: Separación de personal en el periodo considerado.

PE: Personal empleado promedio en el periodo considerado. Se obtiene con la suma de valores existentes al inicio y al final del periodo, dividido entre dos.

Dichos datos fueron proporcionados por el departamento de Recursos Humanos de la Matriz, que coordina las sucursales que conforman el clouster, del tercer trimestre del 2021.

Procediendo a la elaboración de la ecuación:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\frac{I+S}{2} \times 100}{PE}$$

Posterior, se aplicó el cuestionario de Ramos y Zavala (2018), a los trabajadores que conforman el clusters. El cual evalúa los fenómenos internos, oportunidades de crecimiento profesional, expectativa salarial, motivación laboral, clima laboral y capacitación brindada; así como los fenómenos externos, oportunidades de empleo en el mercado de trabajo y coyuntura económica. En donde las dimensiones se miden por nivel según el puntaje obtenido en el rango de 8 como mínimo, indicado como “muy influyente”, y 40 como máximo, establecido como “nada influyente” (ver tabla 1), se proporcionan rangos de puntaje, derivado del manejo cuantitativo de las respuestas proporcionadas por el instrumento. Obteniendo así los datos para el análisis requerido.

Tabla 1

Rango de puntaje por nivel

Niveles	Rango de Puntaje
Muy influyente	8.0 a 16.0
Influyente	16.1 a 18.7
Regularmente influyente	18.8 a 24.0
Poco influyente	24.1 a 32.0
Nada influyente	32.1 a 40.0

Enseguida, se presentan los resultados más representativos de las variables objeto de estudio.

En la variable rotación del personal, se muestra la ecuación realizada, así como su interpretación. Para la variable causas se mide según el rango de puntaje por nivel de influencia, contribuyendo al estableciendo del nivel de influencia en cada uno de los fenómenos, que se presentan graficados. Y por último, se presentan las estrategias generadas.

Figura 1

Cálculo del índice de rotación de personal.

Donde:
I: 23
S:10
PE:44+67=111/2= 55.5
Índice de rotación de personal: $\frac{I+S}{PE} \times 100 = \frac{23+10}{55.5} \times 100 = 29.73\%$

En la figura 1, se observa el cálculo del índice de rotación de personal por medio de la ecuación antes explicada, arrojando un porcentaje del 29.73% en un periodo de tres meses, se considera dicho periodo, por el tiempo estimado en el que un subordinado concluye con el proceso de inclusión y adaptación a la organización, permitiéndole a la empresa compensar el gasto generado durante su reclutamiento y selección. El porcentaje obtenido se traduce como el valor porcentual de trabajadores que circulan en el periodo de tiempo establecido dentro de la empresa, al relacionar el número de trabajadores promedio necesarios para cubrir las vacantes existentes. Por lo que, un índice de rotación del personal de 29.73%, representa que la empresa solo puede contar con 70.27% de trabajadores estables durante el periodo en cuestión; para que el departamento de Recursos Humanos tenga siempre trabajadores disponibles para cubrir cada una de las vacantes existentes es necesario contratar ese porcentaje adicional (29.73%).

Es importante destacar que el total de vacantes en las sucursales es de 67, lo que constituye el 100%, sacando el porcentaje adicional del índice obtenido, se deberían contratar 20 trabajadores más, es decir que al final del periodo se estarían contratando 87 trabajadores, para cubrir constantemente las 67 vacantes disponibles, esto a causa del alto índice de rotación del personal.

Tabla 2

Niveles por indicador

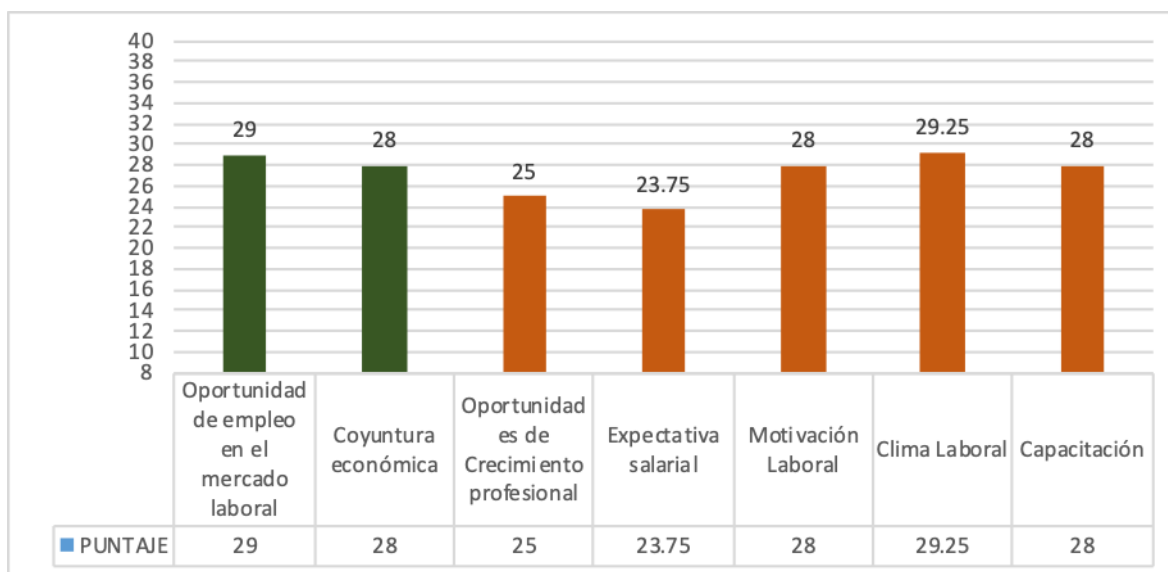
DIMENSIÓN	INDICADOR	PUNTAJE	NIVELES
Fenómenos externos	Oportunidad de empleo en el mercado laboral	29.00	Poco influyente
	Coyuntura económica	28.00	Poco influyente
Fenómenos internos	Oportunidades de Crecimiento profesional	25.00	Poco influyente
	Expectativa salarial	23.75	Regularmente influyente
	Motivación Laboral	28.00	Poco influyente

	Clima Laboral	29.25	Poco influyente
	Capacitación	28.00	Poco influyente

En la tabla 2, se aprecian los fenómenos externos e internos, así como cada uno de los indicadores que se evaluaron, colocando el puntaje obtenido, y el nivel de influencia correspondiente. Determinando que ambos fenómenos están en condiciones similares; sin embargo, los fenómenos internos, en específico la expectativa salarial, se encuentra en un nivel inferior al considerarse regularmente influyente. Lo que indica, que la remuneración proporcionada al trabajador, es menor de la esperada; conformando así un indicador potencial del abandono del puesto.

Figura 2

Puntaje dimensión-indicador.

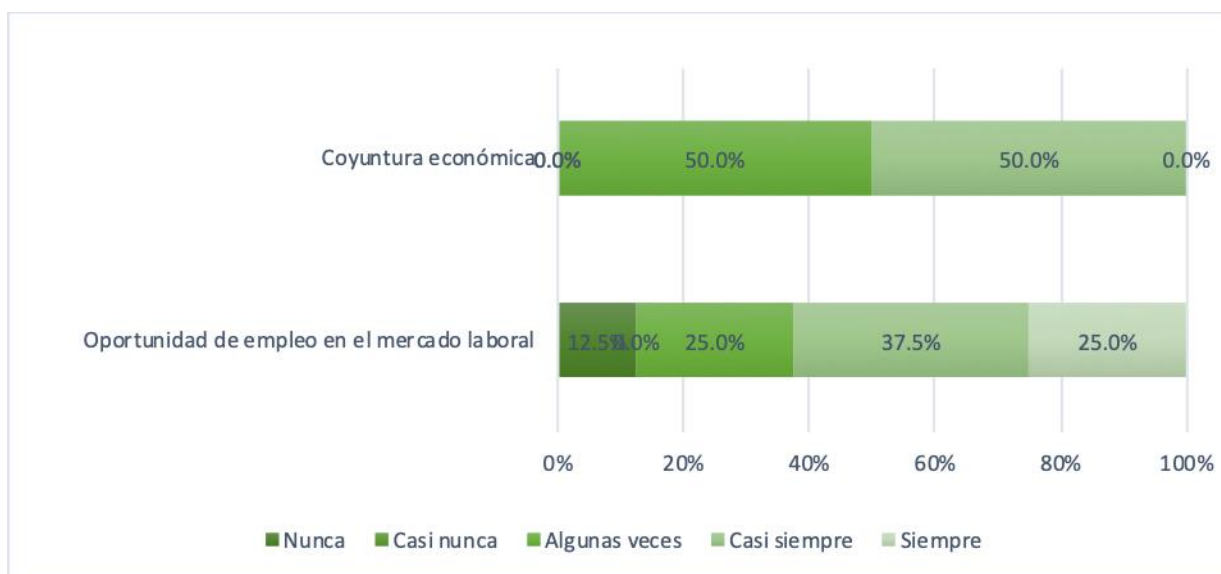


Observando la figura 2, se presentan los diversos indicadores que pueden causar la rotación de personal, estos se clasifican en fenómenos externos, los cuales se observan en color verde, evaluados por 1 ítems cada uno; y los fenómenos internos, los que se observan en color naranja, evaluados por 4 ítems cada uno. Basándose en la tabla 1, para el análisis de la

puntuación obtenida, se encuentra el rango de influencia y de acuerdo al puntaje obtenido en cada una de ellas, se observa que la mayoría de las causas se encuentra en poco influyente; sin embargo, la expectativa salarial se encuentra en el rango regularmente influyente. En términos generales, los fenómenos internos son los que en su mayoría están influyendo en la decisión del abandono de puesto.

Figura 3

Fenómenos externos.



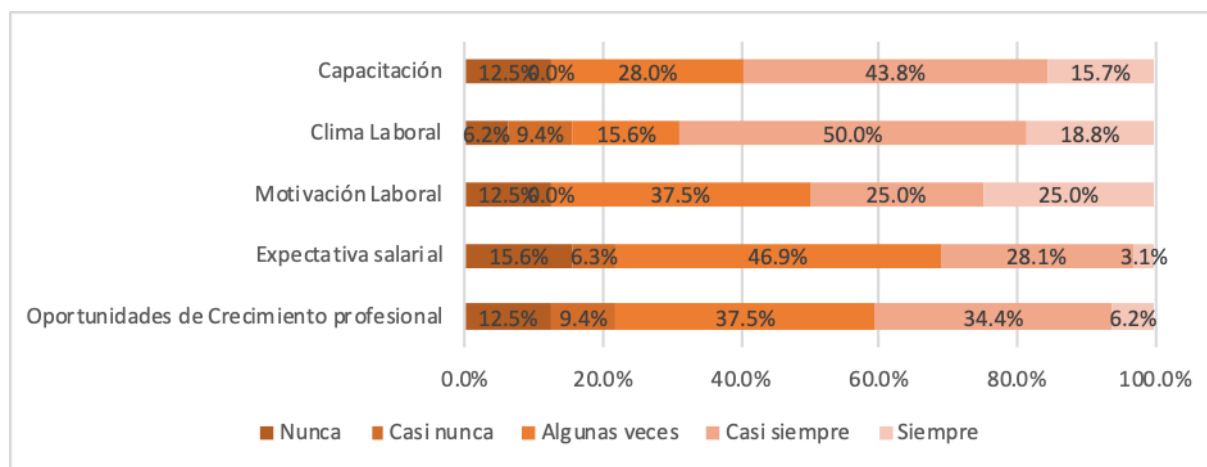
En la figura 3, se presenta la frecuencia de los indicadores de los fenómenos externos. En la coyuntura económica se observa claramente una brecha positiva al indicar rangos de algunas veces a casi siempre el trabajador ha considerado que su salario es acorde a la región. En contraste, en oportunidad de empleo en el mercado laboral se observa una variación que va desde nunca hasta siempre, al expresar la seguridad que siente en su puesto de trabajo. Destacando este último indicador como una posible causa del abandono del puesto, al considerar que existen oportunidades de un mejor trabajo.

La figura 4, presenta la frecuencia de los indicadores que conforman los fenómenos internos, siendo estos los generados directamente en la organización. Todos los indicadores

presentan variaciones entre los referentes de nunca a siempre, lo que en primera instancia indica la factibilidad de mejorar en todos ellos, quedando posicionados en primer lugar la motivación laboral, seguido del clima laboral, descendiendo un poco los rangos, se encuentra las oportunidades de crecimiento, posterior la capacitación, y destacando con el rango más bajo la expectativa salarial. Lo que indicando que se fijan metas y se proporcionan los estímulos para conseguirlos, contando con un ambiente aceptable que facilite la ejecución de las actividades, pero la mayoría de los trabajadores no consideran que estén cumpliendo en la medida de lo planeado con sus metas profesionales, aunado a eso, no se percibe que la capacitación esté contribuyendo al desarrollo de las habilidades requeridas para el desarrollo óptimo de las actividades, resaltando la expectativa salarial, al considerar que existen mejores ofertas de trabajo en el mercado, donde su remuneración será acorde a la carga de trabajo.

Figura 4

Fenómenos internos.



4.2. Análisis y discusión

Derivado de esta investigación, se pudo determinar el índice de rotación del personal y cuáles son las causas que la originan, tomando en cuenta los principales indicadores que tiene la empresa y que tanto influyen en este fenómeno, el cual se midió a través de una escala tipo Likert.

Entre los aspectos que son más sobresalientes en la presente investigación es que se encontró un índice de rotación de personal elevado (29.73%) para la organización en un periodo de tres meses, demostrando que si existe tal fenómeno presente, así mismo se estableció niveles de influencia para identificar las causas tanto internas como externas con mayor incidencia, identificando que ambos fenómenos están en condiciones similares; sin embargo, los fenómenos internos, en específico la expectativa salarial se encuentra en un nivel inferior al considerarse regularmente influyente, es decir que los trabajadores quieren recibir un mejor salario en relación con sus actividades durante la jornada laboran.

En términos generales, se demuestra que los fenómenos internos son los que en su mayoría están influyendo en la decisión del abandono de puesto, dichos fenómenos son propiciados por la empresa y se produce entre los colaboradores insatisfechos y con una deficiencia de desempeño laboral, provocando que ellos opten por buscar un nuevo empleo dentro del mercado laboral.

4.3. Conclusiones

Después de cumplir con los objetivos de la investigación y de analizar los resultados obtenidos y derivado de lo antes mencionado, pasamos a la comprobación de nuestras hipótesis dando como aprobada la Hipótesis de investigación H_i que nos dice que “las causas que originan la rotación del personal en las MiPyMEs son generadas por fenómenos internos”.

Los resultados manejados en las encuestas nos dicen que las causas internas tales como el salario y las oportunidades de empleo en el mercado laboral son las que afectan a los trabajadores de manera directa, haciéndolos más propensos a abandonar su puesto de trabajo, se comprueba que existe rotación de personal en la empresa , mediante la fórmula de índice de rotación de personal, donde indica que aparte del personal para cubrir cada uno de los puesto se deberá contratar casi un 29.73% adicional para cubrir en su totalidad todos los puestos en el periodo de tres meses.

4.4. Recomendaciones

Posterior al análisis de los resultados, se juzga pertinente aprobar la hipótesis de investigación, que expresa: las causas que originan la rotación del personal en las MiPyMEs son generadas por fenómenos internos. Lo que proporciona un panorama certero sobre la condición laboral que permea en la Región, así como establecer las siguientes estrategias (ver tabla 3) para la disminución de los fenómenos internos dentro de las empresas.

Tabla 3

Estrategias diseñadas

Estrategias diseñadas derivadas de los resultados obtenidos	
Motivación laboral	⇒ Fomentar la colaboración en equipo, lo que impulse el liderazgo y cooperación, esto al identificar los tipos de trabajadores, siendo ideal la implementación de la teoría X y Y.
Clima laboral	⇒ Adecuar la carga de trabajo a la jornada laboral, por medio de la identificación de las tareas claves y secundarias, estableciendo prioridades y otorgándoles espacios para que los mismos trabajadores compartan sus experiencias en la realización de sus actividades.
Oportunidades de crecimiento profesional	⇒ Incentivar el desarrollo profesional de los trabajadores, identificando desde su contratación cuáles sus expectativas para con el puesto y con la organización, estableciendo caminos de acción pertinentes para cada necesidad particular, mientras estén enfocadas en ganar-ganar.
Capacitación	⇒ Destinar recursos para la adaptación del trabajador y fidelización, basados en los requerimientos del puesto, así como de la detección de necesidades de capacitación centradas en las debilidades detectadas en los trabajadores.
Expectativas salariales	⇒ Establecer procesos de selección transparentes, donde se proporcionen desde la fase de reclutamiento un extracto del puesto y el salario estipulado, lo que permita contar con candidatos que desde su postulación conozcan las implicaciones del puesto.

	⇒ Fijar remuneraciones acordes con la región, por medio de la implementación de valuaciones de puestos basados en los salarios de la región, lo que permita durante la ejecución de la valuación conocer las condiciones de vida y las exigencias de la competencia.
--	--

Las estrategias establecidas están generadas para no implicar un gasto a la empresa, ni contratación de personal experto o aumento en la carga de trabajo al requerir grandes cantidades de tiempo. Todas, a excepción de la sugerida para clima organizacional, se pueden implementar por el departamento de Recursos Humanos, sin generar incremento en actividades o costos, de hecho, ahorrarían tiempo y recursos tras su implementación. La generada para clima organizacional, estaría a cargo del encargado de la sucursal, durante su jornada de trabajo.

Fuentes de consulta

Alvarado, K., y Toala, D. (2018) *Análisis de la rotación de personal que afectan a las PYMES comerciales en su productividad laboral*.

<http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/2116>

Álvarez, D. (2020) *Rotación de personal ¿qué es y cómo combatirla?* Editorial Plaza y Valdés.

Aranibar Gutiérrez, M. F., Melendres Carlos, V. D., Ramírez Barón, M. C. y García Rivera, B. R. (2018). Los factores de la rotación de personal en las maquiladoras de exportación de Ensenada, BC. *Revista Global de Negocios*, 6(2), 25-40.

<https://doi.org/10.33937/reveco.2016.62>

Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. 6ta. Fidia G. Arias Odón.

Bastidas, K. (2018). *Análisis de la rotación de personal que afectan a las PYMES comerciales en su productividad laboral*.

<http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/2116/1/T-ULVR-1915.pdf>

Bustamante Herrera, L. D. y Lozano Lévano, A. L. (2020). *Employer branding en la rotación de personal de la empresa HLS Hard Line Solutions Perú SAC, San Martín de Porres, 2020*. [Tesis de grado, Universidad César Vallejo].

<https://hdl.handle.net/20.500.12692/54712>

Campos Suarez, J. S. (2018). *Factores que intervienen en la Rotación de Personal en la Planta 4 - Empresa Agroindustrial Virú S.A, Virú 2017*. [Tesis de grado, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/23930>

Castillo Smith, E. J., & Sabando Unda, J. M. (2018). *Estudio de la Incidencia que tiene la Rotación de Personal en la Productividad de la Compañía Exportadora del Sur en el Periodo 2014 al 2017*. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/10174>

- Castillón, R. (2019). *Rotación de personal y la calidad del servicio logístico en la empresa de tercerización*
SL/SAC. https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/10408/Castillon_fr.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Chevez, R., y Inga, L. (2021). Rotación de personal en una empresa de call center en la ciudad de Lima, Perú, en el período 2016- 2017.
<https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/26981>
- Chiavenato, I. (2018). *El Capital Humano en las Organizaciones*. (9ªed.). Mc Graw Hill
- Chimbay, S. y Simbaña, M. (2017). *Plan de gestión de talento humano para reducir el índice de rotación en la empresa Plusservices. S.A.*
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/20494/1/TESIS%20SIMBA%c3%91A%20CHIMBAY%28%20MAYO%202017%29.pdf>
- Cubillos Calderon, C. H., Reyes Parga, M. A. y Londoño Betancourt, M.T. (2017). Análisis de las causas de la rotación de personal en el área Comercial de una Gran Superficie.
Revista facultad de ciencias contables, económicas y administrativas -FACCEA, 7(1), 58–66. <https://editorial.uniamazonia.edu.co/index.php/faccea/article/view/230>
- Dotor, J. (2017). *Gestión organizacional para mejorar la rotación de personal en la empresa H.R.SAS*. <http://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/7103/1/96128-2017-II-GEC.pdf>
- Flores, R., Abreu, J. L., y Badii, M. H. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 3(1). 65-99 [http://spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%2065-99.pdf](http://spentamexico.org/v3-n1/3(1)%2065-99.pdf)
- Galindo Carvajal, D. D. (2017). *Efecto de la rotación de personal en la rentabilidad de la empresa Prosegur Vigilancia y Seguridad Privada* (Doctoral dissertation, Corporación Universitaria Minuto de Dios). <https://repository.uniminuto.edu/handle/10656/5805>

- González Devia, J. C. (2019). *Influencia de la gestión del talento humano en la rotación de personal de la empresa Reckrear SAS*. [Tesis de maestría, Universidad Libre Seccional Pereira].
<https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/17841/INFLUENCIA%20DE%20LA%20GESTIÓN%20DEL%20TALENTO%20HUMANO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- González Ríos, M. (2006) *La rotación de personal como un elemento laboral*. [Tesis de Maestría, Universidad Autónoma de Nuevo León].
<http://eprints.uanl.mx/1718/1/1020154556.PDF>
- Gutiérrez, F. A., Carlos, D. M., Barón, C. R., y Rivera, R. G. (2018). Los factores de la rotación de personal en las maquiladoras de exportación de Ensenada, BC. *Revista Global de Negocios*, 6(2), 25-40.
- Hernández Olivares, S. E.G., Cruz Netro, Z. G., Meza Morales, M. I. y Cruz Netro, L. D. (2017). Principales causas de la rotación de personal en una empresa de servicio de transporte. *Revista sociología contemporánea*, 4 (11), 43-50.
https://www.ecorfan.org/bolivia/researchjournals/Sociologia_Contemporanea/vol4num11/Revista_Sociologia_Contemporanea_V4_N11_5.pdf
- Hernández Ossa, L. M. (2018). *Contrastación de procesos de cálculo matemático a través del algoritmo de la multiplicación y uso de métodos no tradicionales*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Colombia]
<https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/64235/1053784042.2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Herrera, H. y Ruiz, N. (2020) Factores que determinan una alta rotación de personal en la empresa Comdata Group.
<http://repositorio.unp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12676/2405/FCAD-HER-RUI2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- INEGI (2022). Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo, Nueva Edición (ENOEN).
https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2022/enoent/enoe_ie2022_08.pdf
- Leyva, C. (2016). *Rotación de personal en los call center de Mérida, Yucatán, México*. Revista de economía, 87-114.
<https://www.revista.economia.uady.mx/index.php/reveco/article/view/62/65>
- López, J. (2011). *Propuesta para reducir la rotación de personal*. Revista Vinculando.
https://vinculando.org/empresas/propuesta_para_reducir_el_indice_de_rotacion_de_personal.html
- Macario de Paz, F. I. (2018). *Rotación De Personal Y Clima Organizacional*. [Tesis de grado, Universidad Rafael Landívar].
<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjrcd/2018/05/43/Macario-Fredy.pdf>
- Mejía, A. Z. G., Cortes, B., y Valdez, P. E. (2018). Incidencia de la rotación del personal dentro de la empresa Soria S.A C.V Bodega Actopan. *DIVULGARE Boletín Científico De La Escuela Superior De Actopan*, 5(10). <https://doi.org/10.29057/esa.v5i10.3354>
- Mendieta Solórzano, L. S. (2016). *Análisis de la rotación del personal de cajas en Institución Financiera privada de Guayaquil* [Tesis de grado, Universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Administrativas]. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/40192>
- Noriega, G., Mejía, E., Taco, J. y Altamirano, D. V. (2020). *La rotación del personal en los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales y su impacto en el clima organizacional*, 276-296. <https://doi.org/10.18502/keg.v5i2.6245>
- Oxford Languages (2022). *Dictionary Solutions*. <https://languages.oup.com/products/dictionary-solutions/>
- Raffino, M. (2020). Rotación de Personal. <https://concepto.de/rotacion-de-personal/>

- Ramos Bonifacio, L. y Zavala Ricalde, Z. B. (2018) *La rotación de personal del área de ventas de sepelio de las compañías de seguros en el distrito de Los Olivos* [Tesis de grado, Universidad Privada del Norte]. <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/21044>
- Real Academia Española. (s.f.). Causa. En *Diccionario de la lengua española*. <https://dle.rae.es/causa?m=form>
- Robertson, T. (2018). La rotación de personal y sus consecuencias negativas.
- Robbins, Stephen P. 1996. *Comportamiento organizacional: Teoría y Práctica*. Séptima. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
- Rodríguez, G. (2017). Causas de la rotación de personal en compartamos financiera en el primer bimestre del año 2016 en la Provincia de Arequipa. <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/3786>
- Rodríguez, M. (2019). *Marketing interno y su relación con la rotación de personal en el Banco (BBVA)*. http://200.62.226.186/bitstream/20.500.12759/5704/1/REP_MAEST.ADM_MAR%c3%8dA.RODR%c3%8dGUEZ_MARKETING.INTERNO.RELACI%c3%
- Rubio, J., y Villagrán, D. (2017). *La rotación del personal y su incidencia en el desempeño del talento humano en la corporación Fiales*. <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/20744/1/ROTACION%20DE%20PERSONAL%20RUBIO-VILLAGRAN.pdf>
- SIEM (2019). Consulta entidad federativa. *Gobierno de México*. https://siem.gob.mx/consulta/dashboard?EstablishmentsFilter=clave_entidad_federativa:%2230%22
- Tamayo Contreras, P. (2016). *Percepción y satisfacción laboral como precursores de rotación de personal* [Tesis de Doctorado, Universidad de Granada]. <http://hdl.handle.net/10481/42600>
- Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica*. Editorial Limusa.

Velázquez, A. (2021). Rotación de personal. ¿Cuáles son las causas y cómo reducirla?.

Questionpro.com. <https://www.questionpro.com/blog/es/rotacion-de-personal/>

Westfalia, R. (2020). *La relación entre la rotación de Personal y el clima laboral del personal*

Operativo en una empresa

Retail. http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/10412/1/2020_Westfalia%2c%20

Raymundo.pdf

Anexos

Anexo 1

Instrumento

Instrucciones: Lea cuidadosamente cada proposición y responda todas las proposiciones. Por favor, no deje ninguna pregunta sin responder para que exista una mayor confiabilidad en los datos recabados. Si surge alguna duda, consultar al encuestador.

1. ¿Cuál es el número de trabajadores contratadas por la empresa en un periodo de tres meses?
2. ¿Cuál es el número de trabajadores que abandonaron, renunciaron o fueron despedidos de la empresa en un periodo de tres meses?
3. ¿Cuál es el número de trabajadores al comienzo del periodo considerado?
4. ¿Número de trabajadores al finalizar los tres meses considerados?

¡Muchas gracias, por su valiosa colaboración!

Anexo 2

Instrumento:

Instrucciones: Lea cuidadosamente cada proposición y marque con una (X) sólo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Responda todas las proposiciones, no hay respuestas buenas, ni malas. Si surge alguna duda, consultar al encuestador.

	Totalmen te en desacuer do	En desacu erdo	Ni de acuerd o ni en desac uerdo	De acuerd o	Total ment e de acuer do
	1	2	3	4	5
1. ¿Siempre se sintió seguro en su puesto de trabajo?					
2. ¿Considera que el salario percibido está de acuerdo al mercado?					
3. ¿Percibió oportunidades de crecimiento y desarrollo en la empresa?					
4. ¿Alcanzó algún ascenso laboral en el periodo en la empresa?					
5. ¿Considera que la empresa presenta un plan de carrera?					
6. ¿Considera que el buen rendimiento de sus funciones ha sido considerado para un ascenso laboral en la empresa?					
7. ¿Estuvo satisfecho con el sueldo que percibió?					
8. ¿Se encuentra conforme con los bonos e incentivos recibidos por su productividad?					
9. ¿Considera que las metas propuestas para recibir los bonos son difíciles de alcanzar?					
10. ¿Considera que las prestaciones (utilidades, viáticos, movilidad, vales de					

despensa, etc.) son buenas?					
11. ¿Considera que la motivación que su jefe le brindaba fueron las adecuadas?					
12. ¿Considera que las políticas establecidas por la empresa fueron importantes para motivar a realizar sus funciones?					
13. ¿Considera que los incentivos y bonos fueron suficientes para motivar a mejorar su productividad?					
14. ¿Su desempeño laboral fue reconocido por su jefe?					
15. ¿Se sintió integrado con la empresa durante su periodo laboral?					
16. ¿Considera que la relación con su jefe directo siempre fue cordial?					
17. ¿Sintió que tus compañeros trabajaban fácilmente en equipo?					
18. ¿Se sintió apoyado por su jefe directo?					
19. ¿Ha recibido capacitación necesaria para realizar sus funciones de manera efectiva?					
20. ¿Alcanzó las metas establecidas por el programa de capacitación?					
21. ¿Considera que la empresa debe seguir con la misma metodología de capacitación?					
22. ¿Considera que su productividad se incrementó a causa de sus capacitaciones?					