

ANÁLISIS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL Y PROPUESTA DE MEJORA EN EL HOTEL OCEAN CORAL & TURQUESA

¹Luis del Jesús Franco Pérez, ljfranco@itescam.edu.mx

²José Rubén Bacab Sánchez, jrbacab@itescam.edu.mx

³Daniela Beatriz Gutiérrez García, dbgutierrez@itescam.edu.mx

⁴Carlos Erlain Gutiérrez Chan, erlainchan@gmail.com

RESUMEN

Esta investigación tuvo como objetivo describir las razones del abandono laboral encuestando a los empleados al momento de oficializar la baja y así conocer las principales razones de la pérdida de colaboradores, hecho lo anterior, se elaboró una propuesta de mejora a la administración del hotel. El abandono laboral tiene un efecto negativo en las empresas las cuales se verán afectadas entre otros aspectos en: costos en procesos de selección de trabajadores, costos y tiempos de entrenamiento, costos, errores en la producción, baja productividad durante la llamada curva de aprendizaje, producción reducida, baja productividad para que, al final ya estando el trabajador con el conocimiento y experiencia necesarias, renuncie y vuelva a colocar a la empresa en niveles de vulnerabilidad. Este trabajo es una investigación de tipo descriptiva, mixta, no experimental en la que se pudo determinar que la rotación mensual fue de 19 trabajadores promedio, aplicándose un total de 70 encuestas aplicadas durante un período de aplicación del 7 de septiembre al 21 de diciembre de 2022. Entre las opciones con mayor puntaje según estudio, fue el horario rotativo y el bajo salario. Dentro de la propuesta de mejora el estudio arroja: 1) mejor capacitación, 2) mejorar la atención a los colaboradores escuchándolos y buscando solución a sus necesidades, 3) reducir en lo posible el horario rotativo y por último 4) mejora salarial. Se espera que este trabajo pueda ayudar a la administración y así entender las necesidades que llevaron a la baja laboral durante ese período y considerarla en futuras tomas de decisiones.

ABSTRACT

The objective of this research was to describe the reasons for job abandonment by surveying employees at the time of formalizing the leave and thus knowing the main reasons for the loss of collaborators. Once this was done, a proposal for improvement to the hotel administration was prepared. Job abandonment has a negative effect on companies which will be affected, among other aspects, in: costs in worker selection processes, training costs and times, costs, errors in production, low productivity during the so-called learning curve, reduced production, low productivity so that, in the end, when the worker already has the necessary knowledge and experience, he resigns and puts the company back into vulnerability levels. This work is a descriptive, mixed, non-experimental research in which it was determined that the monthly rotation was 19 average workers, applying a total of 70 surveys applied during an application period from September 7 to December 21, 2022. Among the options with the highest score according to the study, was the rotating schedule and low salary. Within the improvement proposal, the study shows: 1) better training, 2) improve attention to collaborators by listening to them and seeking solutions to their needs, 3) reduce rotating hours as much as possible and finally 4) salary improvement. It is expected that this work can help the administration to understand the needs that led to sick leave during that period and consider it in future decision-making.

PALABRAS CLAVE

Rotación de personal
Hotelería
Análisis estadístico

KEYWORDS

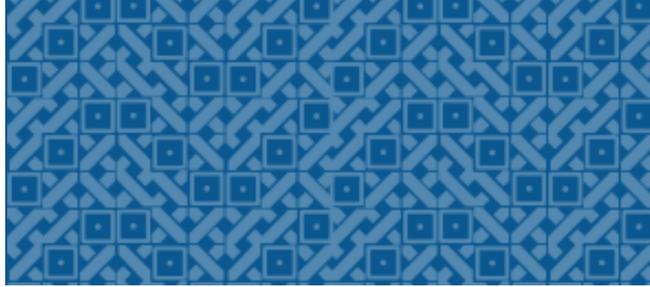
staff turnover
hospitality
statistic analysis

¹Instituto Tecnológico Superior de Calkini en el Estado de Campeche / docente

²Instituto Tecnológico Superior de Calkini en el Estado de Campeche / docente

³Instituto Tecnológico Superior de Calkini en el Estado de Campeche / docente

⁴Instituto Tecnológico Superior de Calkini en el Estado de Campeche / estudiante



I. INTRODUCCIÓN

En el hotel Ocean Coral & Turquesa el departamento de reclutamiento tiene bajo su responsabilidad, entre otras actividades, la de detectar los motivos que originaron la rotación de personal e implementar soluciones para la disminución de esta. La rotación de personal surge por diferentes factores, entre los principales están, los despidos por falta de integridad, las bajas por ausentismo, por un mejor salario, etcétera. Entre los análisis realizados para determinar esta tasa de rotación se utilizan los formularios de salida, gráficas de altas y bajas de personal, al igual que las tablas analíticas de rotación de los diferentes departamentos de la empresa. Otra herramienta para disminuir las bajas de personal son los antecedentes laborales de los candidatos a ocupar los puestos. Con esta información se crean datos que ayudan a saber qué posibilidad existe de que un colaborador abandone un puesto de trabajo, un ejemplo de esto es el número de empleos que ha tenido el puesto en menos de un año, a mayor número de empleados en el mismo puesto mayor observaciones al puesto.

Para las empresas, el poder mantener una estabilidad laboral de sus colaboradores es garantizar su eficiencia y productividad en sus puestos, por esta razón el estudio de este fenómeno de rotación no es más que la causa-efecto de un conjunto de factores, los cuales tienen su origen tanto externa como internamente en la organización por la cual se relaciona de una manera directa con el empleado.

Ahora bien, este fenómeno de la rotación de personal se define según Chiavenato (2011) como; “La fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, entre otras palabras, es el intercambio de personas entre la organización y el entorno, y se determina por el volumen de personas”.

Tener un control de las bajas, es de mucha ayuda e importancia, ya que apoya para el cumplimiento de los objetivos de la organización, llevando consigo al conocimiento y experiencia adquirida durante este mismo proceso.

Recalcando lo anterior, es indispensable mencionar que los intereses de los colaboradores son de mucha relevancia, puesto que, al tener una vinculación con ellos, se abordan sus intereses y objetivos para así poder producir beneficios y soluciones. Según (Martínez, 2010); “existen algunos factores determinantes de la rotación de personal que se pueden clasificar en tres grupos:

- De carácter general, independientes de la empresa y de forma personal
- De carácter empresarial, ligadas a la implantación de la política personal;

- De carácter personal, estrechamente relacionadas al sujeto, a sus condiciones personales y familiares generalmente extra empresariales”.

Planteamiento del problema

El hotel Ocean Coral & Turquesa como toda cadena se presentan situaciones de alta rotación de personal, los motivos de rotación pueden ser muy diversos como el horario rotativo y la falta de capacitación de la compañía al personal de nuevo ingreso, entre otros. Además, una empresa que con una alta y/o frecuente rotación de trabajadores enfrenta diversos problemas que conllevan a costos extras continuos como entrenamiento, sobrecarga para otros empleados del departamento por falta de mano de obra, caída en la producción, disminución de la productividad, sobre costos en horas extras, etc.

Pregunta de investigación

¿Cuáles son las principales razones por la que el Hotel Ocean Coral & Turquesa cuenta con una alta rotación de personal? y ¿qué propuesta de mejora se puede ofrecer a partir de ese análisis?

Objetivo General:

Realizar análisis de las razones que originan la rotación del personal del hotel Ocean Coral & Turquesa considerando una propuesta de mejora.

Objetivos Específicos:

- Identificar las variables de abandono laboral a través de una encuesta aplicada a personal al momento de firmar su renuncia.
- Realizar análisis estadísticos de la frecuencia de esas variables a través de gráficas.
- Proponer un plan de mejora

Justificación

El fenómeno de rotación de personal origina un conjunto de desajustes los cuales originan consecuencias que afectan al trabajador, la calidad del servicio prestado, a la empresa y por supuesto, al usuario del servicio, todo esto afectando entre otros la calidad, la productividad, sus tiempos de producción y entrega, afectando la imagen y percepción del usuario.

Material y método

Rotación de personal

Se sabe que el área de recursos humanos es uno de los departamentos más importantes de toda empresa, ya que se encarga de aportar la fuerza laboral en la organización, buscando contar con trabajadores satisfechos que logren hacer una carrera profesional dentro de la institución; por lo que el área de recursos humanos deberá mantener con sus em-

pleados un grado de satisfacción, motivación y compromiso en todos los departamentos, lo que permitirá crear vínculos del empleado con la empresa generando pertenencia, lo que tendrá un impacto positivo para el hotel.

La rotación de personal según (Aponte, 2016) se refiere “al número de trabajadores que ingresan y salen de una institución; se expresa en índices mensuales o anuales”. Este mismo autor comenta que: “los datos de rotación de personal son utilizados en la proyección de la demanda de fuerza laboral, además de constituirse en uno de los indicadores de la gestión de personal, aun en aquellas partes en donde las empresas mantienen una política de alta rotación, como mecanismo de reducción de costos laborales”. Este mismo autor hace mención que “La empresa tendrá entonces un indicador de la magnitud de los retiros voluntarios, para investigar sus causas y tomar los correctivos necesarios. Mediante la entrevista de salida se puede identificar algunas de las razones por las cuales las personas deciden abandonar el empleo”.

Para (Dopico, 2005) define la rotación de empleados como: “El personal de una empresa puede abandonarla o bien cambiarla de puesto”. (Sveiby, 2000) plantea que “debe ser medida la competencia ganada o perdida como consecuencia de las variaciones de personal producidas en la empresa, midiendo dichas variaciones en años de experiencia”. Como se había mencionado, la rotación de personal tiene un impacto directo en los ingresos y la rentabilidad de la empresa que trae como consecuencia la disminución de la productividad, el alza de los costos y pérdida de talento valioso y desmotivación de los empleados. Otros investigadores han proyectado “el costo visible” de la rotación del personal como un concepto que incluye el costo del cese laboral, los avisos clasificados y el reclutamiento de nuevos empleados, viajes de los candidatos, el costo asociado a la selección, contratación asignación de tareas, orientación, reubicación y bonificación de contratación.”

Informa (Gary Chapman, 2011) que “la rotación de personal, entre los empleados, es uno de los mayores costos controlables que tiene una organización. Si una compañía puede retener a sus empleados de calidad a largo plazo, crea una ventaja competitiva sobre sus competidores al mantener bajos los costos y tener continuidad en las relaciones con sus clientes”.

Para (Mahecha, 2010), hablar de la rotación en las organizaciones es “un factor que afecta de forma negativa de las empresas, ya que influye en los gastos de cada persona esto porque es una pequeña inversión que la empresa hace para mejorar su funcionamiento. Siempre se tiene factores internos y externos que genera la rotación, con base en esto se generan las estrategias que permitan la disminución de la

rotación, gran parte de esto se genera por el clima laboral”. Consecuencias de la rotación de personal.

Este fenómeno tiene como consecuencia como señala el autor (Cox, 2023) “un cambio en la productividad que puede afectar de distintas maneras, el hecho que una persona renuncie conlleva a la apertura de un proceso de selección, el proceso puede tardar días, semanas o meses, y después como todos los colaboradores pasa por una curva de aprendizaje, hasta tener la suficiente experiencia para ser eficiente y eficaz en el nuevo puesto. Así mismo genera cierto cambio en el ambiente de trabajo, entre los grupos, ya que se ve modificada la manera o forma del desempeño de los trabajadores al añadir a nuevos integrantes en la organización”. La satisfacción laboral

El autor (García, 2006) lo define como “el conjunto de actividades que tiene un sujeto hacia la tarea asignada dentro de la organización. Estas actitudes vendrán definidas por las características del puesto de trabajo y por como esta se considerada dicha labor por el sujeto”. Por otra parte, el autor (Robbins, 1998) define la satisfacción laboral como: “El conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia este; por lo general, cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral”. Este mismo autor se pregunta: “¿Qué determina la satisfacción laboral? ¿Qué variables en el trabajo la determinan?” Y recalca que: “Las evidencias indican que los principales factores son un trabajo intelectualmente estimulante, recompensas equitativas, condiciones favorables de trabajo y colegas cooperadores.” por otra parte, hace mención que; “Los empleados tienden a preferir puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus habilidades, capacidades y ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien lo están haciendo; situaciones que hacen que el trabajo posea estímulos intelectuales. Los puestos que tienen pocos retos provocan fastidio, pero demasiados retos causan frustración y sentimientos de fracaso. En condiciones moderadas, los empleados experimentarían placer y satisfacción.”

Clima organizacional

(García, 2006) estipula que “Está relacionada con el clima organizativo. Este, incluye aquellos elementos que existen en el entorno laboral a través de los cuales el sujeto puede percibir claramente la realidad organizacional en la que está inmerso. Para poder desarrollar un clima organizacional adecuado, se debe tener en cuenta una serie de factores.” Este autor los presenta a continuación:

- Información clara de los objetivos generales de la organización.
- Definición de los objetivos específicos.
- Toma de decisiones adecuada.
- Direcciones en la ejecución de las tareas.
- Remuneraciones por la realización de tareas.

También este autor comenta que: “el clima organizacional puede estar relacionado, a su vez, con diversos aspectos positivos de la empresa (autoestima, participación, etc.) o con aspectos negativos de la misma (estrés, agotamiento, etc.,). Apunta que existen varios factores que influyen en la satisfacción laboral de los cuales hace mención el autor (García, 2006). Entre ellos se puede citar: Satisfacción del trabajo, satisfacción del salario y del sistema de promociones, buenas condiciones laborales y satisfacción con el liderazgo aplicado a la organización.

Por ello, el presente proyecto de investigación fue planteado con el fin de realizar un estudio de las diversas variables que generan el abandono de puestos del Hotel Coral & Turquesa y después de dicho análisis se elabora una propuesta de solución.

II. METODOLOGÍA

Es una investigación descriptiva no experimental, las cuales se toman como referencia una base de datos obtenida a través de los trabajadores al momento de firmar su renuncia con el hotel sin importar el departamento en el que laboró. Estas encuestas se capturan en una hoja de Excel para después analizar las razones principales del abandono laboral y con ello dar a conocer al hotel las razones de abandono. El tamaño de la población fue de 76 encuestas aplicadas de septiembre a diciembre de 2022.

Discusión

La tabla No. 1, muestra la frecuencia de bajas en el cuatrimestre siendo los meses de noviembre y septiembre los de mayor frecuencia y los de diciembre y octubre los de menor frecuencias, aunque el total de frecuencia son muy cercanos en los cuatro meses.

Tabla 1. Frecuencia total de baja por mes.

MESES	Frecuencia	%
SEP	20	26%
OCT	15	20%
NOV	24	32%
DIC	17	22%
TOTAL	76	100%

Nota: Fuente elaboración propia

En la tabla No. 2, se presentan todos los puestos que tuvieron bajas durante el período de estudio. Siendo los puestos con mayor frecuencia: stewards con 10 salidas, meseros con 7 salidas, panaderos, camaristas y cocineros con 4 salidas cada uno y operador de cuarto, meseros, pluma y animador con 3 salidas cada uno. Los demás puestos presentan frecuencia de 1 vez en el estudio.

Tabla 2. Frecuencia de baja por presupuesto.

Puesto	Frec.	%	Puesto	Frec.	%
STEWARDS	10	13%	AUX DE LIMPIEZA	1	1%
MESERO	7	9%	SUPERVISOR DE GUEST SERVICE	1	1%
PANADERO	4	5%	ENC DE COMEDOR DE EMPLEADOS	1	1%
CAMARISTA	4	5%	MESERO SERVIBAR	1	1%
COCINERO-A	4	5%	GTE DE VENTAS	1	1%
OPERADOR DE CUARTOS	3	4%	CARNICERO	1	1%
MESERO DE BARES	3	4%	GUEST SERV. MANAGER	1	1%
PLUMA	3	4%	AYTE DE COCINAS	1	1%
ANIMADOR	3	4%	HOSTESS	1	1%
AYUDANTE DE COCINA	2	3%	SUP DE STEWARD	1	1%
CAPITÁN DE MESEROS	2	3%	BELL BOYS	1	1%
ALBERQUERO	2	3%	SUP. DE PREVENCIÓN Y RIESGOS	1	1%
AGENTE DE PREVENCIÓN Y RIESGO	2	3%	AUX. DE LAVANDERÍA	1	1%
MAYORDOMO	2	3%	CAPITÁN BELLBOYS	1	1%
COCINERO B	2	3%	DJ	1	1%
SURTIDOR DE ROPERÍA	2	3%	ENCARGADO COMEDOR EMPLEADOS	1	1%
AYTE DE MESERO	1	1%	CONCIERGE	1	1%
AYTE DE BARES	1	1%	SURTIDOR DE COCINA	1	1%
			PASTELERO	1	1%
			Total	76	100%

Nota: Fuente elaboración propia

En la tabla No. 3, se presentan los motivos de las renuncias voluntarias. Se tiene como primer motivo, “OTRO” con un total de frecuencia de 30, seguido de “UN TRABAJO MEJOR” con una frecuencia de 16 empleados, para posteriormente con “TRATO” y “CAMBIO DE RESIDENCIA” con un 9 de bajas. Seguido de otras 5 opciones con menor frecuencia.

Tabla 3. Motivo de baja principal.

Motivo De Baja	Frecuencia	% De Baja
OTRO	30	39%
UN TRABAJO MEJOR	16	21%
TRATO	9	12%
CAMBIO DE RESIDENCIA	9	12%
ENFERMEDAD	4	5%
HORARIOS	3	4%
SUELDO	3	4%
PRESTACIONES	1	1%
ESTUDIOS	1	1%
TOTAL GENERAL	76	100%

Nota: Fuente elaboración propia

La tabla No.4, muestra la opinión con respecto a la satisfacción al programa de capacitación recibido en la empresa. Del total de encuestados, solo 38 personas opinan que fue buena, mientras que 32 de estas puso que fue excelente, con lo que 5 personas plasmaron que fue regular y solo 1 puso que estaba mala, dándonos en total las 76 bajas en el periodo estudiado cubriendo un porcentaje del 100%.

Tabla 4. Grados de satisfacción relación trabajador - capacitación departamental

Calificación	Frecuencia	%
EXCELENTE	32	42%
BUENA	38	50%
REGULAR	5	7%
MALA	1	1%
Total	76	100%

Nota: Fuente elaboración propia

La tabla No. 5, se mide el grado de satisfacción con los valores de la empresa, siendo que: 40 votos dan en excelencia seguido de 30 como bueno y 6 para regular. Teniendo como resultado que el 53% de estas personas piensa que la compañía contó con excelentes valores de la compañía, mientras que el 39% de estos optó por buenos valores y solo el 8% como regular.

Tabla 5. Grados de satisfacción relación trabajador - valores de la compañía

Calificación	Frecuencia	%
EXCELENTE	40	53%
BUENA	30	39%
REGULAR	6	8%
Total	76	100%

Nota: Fuente Elaboración propia

Nota: Fuente elaboración propia

La tabla No. 6, cubriendo los mismos estándares, se observa de manera visual las siguientes estadísticas en donde se encuentra que el 50% equivalente a 38 personas hace referencia los excelentes objetivos que tiene el hotel mientras que el 46% que es igual a 35 personas, lo bueno de este. Quedando como regular el 4% igual a 3 personas.

Tabla 6. Grados de satisfacción respecto - objetivos de la empresa

Calificación	Frecuencia	%
EXCELENTE	38	50%
BUENA	35	46%
REGULAR	3	4%
MALA	0	0%
Total	76	100%

Nota: Fuente elaboración propia

La tabla No. 7, los datos que arroja esta tabla dan como curiosidad sobre el trato de los jefes departamentales, como resultado porcentual del 34% excelente, 42% buenos, 21% regular y el 3% malos, basándonos en criterios exactos con las salidas de estos extrabajadores.

Tabla 7. Grados de satisfacción respecto empleado - trato de los jefes

Calificación	Frecuencia	%
EXCELENTE	26	34%
BUENA	32	42%
REGULAR	16	21%
MALA	2	3%
Total	76	100%

Nota: Fuente elaboración propia

Tabla No. 8, para la interpretación sobre el ambiente laboral, las personas entrevistadas dieron como respuesta el 30% que fueron 23 exactamente la excelente calidad en esta, mientras que el 41% siendo igual a 31 personas, puso lo bueno de este, siguiendo del 18% dando igual a 14 personas, lo regular que esta podría ser y el 11% lo malo del ambiente laboral, siento exacto las 8 personas que optaron por esta opción.

Tabla 8. Grados de satisfacción respecto empleado - ambiente laboral

Calificación	Frecuencia	%
EXCELENTE	23	30%
BUENA	31	41%
REGULAR	14	18%
MALA	8	11%
Total	76	100%

Nota: Fuente elaboración propia

La tabla No. 9, mide el grado de satisfacción y la relación con los compañeros laborales, se tiene 30 excolaboradores, el 39% opinó de una relación excelente, 31 empleados, el 41% opinó de buena, 13 personas, el 17% comentó de regular y 2 trabajadores, el 3%.

Tabla 9. Grados de satisfacción en los 4 periodos en la relación a compañeros

Calificación	Frecuencia	%
EXCELENTE	30	39%
BUENA	31	41%
REGULAR	13	17%
MALA	2	3%
Total	76	100%

Nota: Fuente elaboración propia

La tabla No. 10, aquí se mide las prestaciones del hotel para las personas, llegando al 39% lo excelente que manejo esto recursos humanos, el 57% de las personas menciona que fue muy bueno el apartado y el 4% de estas lo regular que lleo hacer.

Tabla 10. Grados de satisfacción en los 4 periodos en lo referente a las prestaciones

Calificación	Frecuencia	%
EXCELENTE	30	39%
BUENA	43	57%
REGULAR	3	4%
MALA	0	0%
Total	76	100%

Nota: Fuente elaboración propia

La tabla No. 11, mide el crecimiento que llegaron a tener los extrabajadores en el hotel, como excelente en los periodos estudiados se tiene el 34%, lo bueno que llegó a ser como el 53%, lo regular para algunos el 9% y lo malo para el 4%.

Tabla 11. Grados de satisfacción en los 4 periodos en lo referente al crecimiento laboral

Calificación	Frecuencia	%
EXCELENTE	26	34%
BUENA	40	53%
REGULAR	7	9%
MALA	3	4%
Total	76	100%

Nota: fuente elaboración propia

La tabla No. 12, aquí se les hace mención y sugerencia a recursos humanos en poder ser exacto con el trato interesante ya que no menciona en realidad a que se refiere, debido a las diversas variantes, mientras tanto como resultados, en excelente fueron 27 colaboradores siendo un 36%, bueno para 42 personas igual al 55%, regular que llegó a ser para 7 dando el 9%.

Tabla 12. Grados de satisfacción en los 4 periodos en lo referente al trato Interesante

Calificación	Frecuencia	%
EXCELENTE	27	36%
BUENA	42	55%
REGULAR	7	9%
MALA	0	0%
Total	76	100%

Nota: Fuente elaboración propia

La tabla No. 13, se califica el reconocimiento que llegaron a tener en sus respectivas áreas de trabajo, el 37% o sea 27 personas, consideran que fue excelente, siguiendo del 42% que es igual a 32 personas lo bueno que lleo hacer, el 17% igual a 13 personas lo regular y el 5% que es igual a 4 personas lo malo que lleo hacer para ellos.

Tabla 13. Grados de satisfacción en los 4 periodos con respecto al reconocimiento

Calificación	Frecuencia	%
EXCELENTE	27	36%
BUENA	32	42%
REGULAR	13	17%
MALA	4	5%
Total	76	100%

Nota: Fuente elaboración propia

La tabla No. 14, muestra la relación la satisfacción del trabajador y la carga de trabajo, siendo que 18 personas mencionan que fue excelente, 39 de ellas pone que fue buena, mientras que 18 plasman lo regular que llegó hacer y solo una lo malo que fue.

Tabla 14.

Grados de satisfacción en los 4 periodos con respecto a la carga de trabajo

Calificación	Carga De Trabajo	%
EXCELENTE	18	24%
BUENA	39	51%
REGULAR	18	24%
MALA	1	1%
Total	76	100%

Nota: Fuente elaboración propia

La tabla No. 15, el último apartado del estudio hace referencia al salario. Cabe mencionar que algo que se destaca en el hotel, es en el buen salario que se les proporciona por área a cada uno de los colaboradores, es por ello por lo que se obtienen los siguientes resultados, el 29% mencionó que fue excelente, mientras que un 59% fue buena, siguiendo con el 9% que considero lo regular que fue y el 3% lo malo.

Tabla 15. Grados de satisfacción en los 4 periodos con respecto al salario

Calificación	Frecuencia	%
EXCELENTE	22	29%
BUENA	45	59%
REGULAR	7	9%
MALA	2	3%
Total	76	100%

Nota: Fuente elaboración propia

III. CONCLUSIONES

De acuerdo con la información obtenida a través de las encuestas a los excolaboradores la rotación mensual en promedio fue de 19 personas. Siendo en orden de mayor a menor número de bajas los meses de noviembre, septiembre, diciembre y octubre respectivamente. Con respecto a los puestos con mayor rotación de personal fueron el de steward, mesero, panadero, camarista y cocinero, estos 5 puestos integran el 37% de las bajas durante el período estudiado.

En cuanto a la razón que originó la baja por parte del colaborador se presenta que son: “otras” como razón principal siendo su frecuencia de 30 casos y un porcentaje del 39%, seguido de la razón un trabajo mejor con una frecuencia de 16 casos y un porcentaje del 21%, le siguen las razones del trato recibido y cambio de residencia ambas con una frecuencia de 9 casos y porcentaje del 12%. Estas cuatro representan el 74% de las razones presentadas por los excolaboradores; las otras razones de baja (enfermedad, horarios, sueldos prestaciones y estudios) representan el otro 26% pero tienen una frecuencia muy alejada de las cuatro razones principales.

Llama la atención que la razón de renuncia “Otras” está presente como principal razón de renuncias en los cuatro meses estudiados, sin embargo, el formato no permite averiguar más sobre esta razón por lo que no se puede identificar cuál o cuáles son las razones de abandono de forma más detallada.

El segundo factor de abandono de trabajo es el trato recibido que no es satisfactorio al empleado, pero el instrumento no profundiza si el trato recibido viene del jefe o de compañeros de la misma área o de diferentes, tampoco explica si la inconformidad proviene de maltrato verbal o incluso ataque físico.

Con respecto a la tercera razón de abandono: Mejor trabajo, el instrumento aplicado no permite entender si este mejor trabajo se refiere a una diferencia económica o a otro u otros incentivos (prestaciones, horarios, propinas, etc.) que lleven al abandono del trabajador. Como cuarto factor de abandono se registra el cambio de residencia, por lo que el trabajador llevó a abandonar el empleo.

Este proyecto llevado a cabo buscó entender las razones de rotación de personal en un hotel turístico aplicando una encuesta al momento de firmar su baja. Aunque la encuesta ofi-

cialmente se aplica al personal que abandona el hotel, nunca se había realizado una interpretación de los resultados y mucho menos la elaboración de una propuesta de mejora basados en el análisis de los resultados. El período de aplicación de la encuesta fue de septiembre a diciembre de 2022 y todas fueron aplicadas al momento de darse de baja el trabajador. El instrumento es realizado por el área de recursos humanos. Con respecto a la razón del abandono del trabajo, el estudio arrojó que son cinco las principales razones de abandono (Otros, un trabajo mejor, trato y cambio de residencia) los que acumulan un 79% del total de razones. Con respecto a los meses, no hay diferencias significativas en el número de abandonos mensuales, por lo que se puede considerar que el período mensual no es significativo al momento de que el trabajador abandona su empleo.

Recomendaciones

Se recomienda que la empresa siga realizando sus encuestas de razones de abandono de empleo aplicadas al momento en que el trabajador firma su renuncia. Esto permite obtener información que de otra manera sería imposible de poder captar. Este trabajo abarcó solamente los últimos 4 meses del año por lo que:

1. Realizar la investigación los primeros seis meses del año también para comprender si el abandono de empleo es de manera continua o existen variables que se comportan diferentes dependiendo del período del año.
2. Con respecto al tipo de empleo, los puestos: stewards, meseros, panadero, camarista y cocineros son los que más frecuencia presentaron en el período de investigación. 4 de los 5 pertenecen al área de preparación de alimentos y vale la pena investigar porque en estos puestos existe un alto porcentaje de posibilidad de abandono. Se deberán de verificar los casos de steward y meseros también para ver que se desarrollan estos empleos dentro de un trato digno y respetuoso en horarios no sobrecargados.
3. Con respecto al instrumento, se recomienda al hotel modificar las variables de abandono a aspectos más específicos. No se puede seguir aceptando “Otros” como opción de respuesta. Se recomienda al hotel modificar esa opción dado que no permite establecer parámetros de mejora de manera exacta o abrir junto a la misma la palabra ¿Cuál o cuáles? Para que el empleado describa.
4. Se recomienda al hotel el revisar aspectos salariales y de prestaciones de estos cuatro empleos dado que por sus frecuencias de abandono golpea fuertemente la plantilla laboral.
5. Cuestionar si el método de reclutamiento existente para estos puestos ha sido el correcto
6. Implementar en la hoja de salida las siguientes preguntas con la finalidad de abordar y profundizar los criterios y sugerencias que tienen para el hotel los colaboradores.

- a. ¿Sentiste el apoyo por parte de tu jefe departamental? ¿En qué?
 - b. ¿Consideras que te proporcionaron de manera adecuada la capacitación y desarrollo en el área de trabajo? ¿Por qué?
 - c. ¿Qué es lo que buscas en tu siguiente oportunidad laboral?
7. Construir una evaluación de méritos con el objetivo de calificar el desenvolvimiento de un empleado.
 8. Crear un programa de identidad a la empresa y orgullo de elaborar en ella, teniendo el cuidado de que si se considera al empleado desde una perspectiva diferente lo que conlleva a una buena relación entre patrón y trabajador.
 9. Crear un programa de incentivos laborales.
 10. Verificar que el empleado es tratado de manera respetuosa por compañeros de esta y otras áreas.

No está de más mencionar lo que implementa el autor “García” referente al clima organizacional, ya que tomando como referencia el entorno laboral, se tiene que trabajar demasiado en las actividades que no están plasmadas en el contrato, por lo que menciona este autor en tener establecido las actividades adecuadas de cada puesto.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aponte, J. C. (2016). Administración de personal: Un enfoque hacia la calidad. En J. C. Aponte. Medellín: Ecoe Ediciones Ltda.
- Chiavenato. (2011). Administración de Recursos Humanos. Obtenido de <https://1library.co/document/zxxlm7oz-libro-administracion-de-recursos-humanos-chiavenato-pdf.html>
- Cox, A. J. (03 de Febrero de 2023). Análisis de la rotación de personal: estudio de caso. Obtenido de <https://ru.iiec.unam.mx/5215/1/2-077-Centeno-Gonzalez.pdf>
- Dopico, A. G. (2005). Capital Humano como fuente de ventajas competitivas . España: Gesbiblo, S.L.
- Dopico, A. G. (30 de Julio de 2005). Capital humano como fuente de ventajas competitivas. Obtenido de Algunas Reflexiones y Experiencias: https://books.google.com.mx/books?id=aWJZ-VEfDIEC&dq=rotacion+de+personal+concepto&source=gbs_navlinks_s
- García, M. J. (2006). La satisfacción laboral. En M. J. García, Habilidades Directivas (pág. 310). España: Innova.
- Gary Chapman, P. E. (2011). Los 5 Lenguajes del Aprecio En El Trabajo: Cómo Motivar Al Personal Para Mejorar Su Empresa . Chicago: Editorial Portavoz, 2011.
- Mahecha, Y. M. (2010). Rotación de personal. En La gestión del talento humano una perspectiva desde los factores que inciden en la alta rotacion del personal en las instituciones prestadoras de salud (pág. 2). Bucaramanga: Eidec.
- Martínez, A. (2010). Análisis de la rotación del personal. Cuenca
- Robbins, S. P. (1998). Fundamentos de comportamiento organizacional. Obtenido de <https://books.google.com.mx/books?id=-Q8p51ceQyXoC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Sveiby, K. E. (2000). En K. E. Sveiby, Capital Intelectual. La Nueva Riqueza De Las Empresas. Cómo Medir Y Gestionar Los Activos Intangibles Para Crear Valor (pág. 325). Capital Intelectual Series.
- Sveiby, K. E. (2000). Capital Intelectual La Nueva Riqueza De Las Empresas. Obtenido de https://books.google.com.mx/books?id=nMAVAAAACAAJ&hl=es&source=gbs_navlinks_s