

Artículo 26. La rotación de personal. Un caso de estudio

Staff turnover. A case study

Mota León, Jonathan; Oliva Zarate, Martha
Universidad Veracruzana

Resumen

El presente trabajo muestra los primeros avances de un estudio de caso que tiene como objetivo identificar los factores que influyen en la rotación de personal en el restaurante *El Itacate*, así como proponer estrategias que contribuyan a disminuir la rotación del personal. Se hizo un análisis de variables externas e internas donde se identificaron las principales fortalezas y debilidades. El análisis de los factores internos y externos revela que la rotación de personal y la deficiencia en los procesos y las estrategias internas afectan el desarrollo del restaurante *El Itacate*.

Palabras clave

Recursos humanos, restaurante, rotación de personal.

Introducción

El sector restaurantero en México es reconocido como uno de los principales motores de la economía y uno de los generadores de empleo más importantes del país. En la ciudad de Xalapa, Veracruz, constantemente los empresarios buscan distinción y conseguir ventajas que les permitan desarrollarse en el mercado. Indudablemente, el capital humano es un factor primordial para tomar en cuenta si se pretende ser competitivo en el sector.

La presente investigación muestra los primeros avances de un estudio de caso que tiene como objetivo identificar los factores que influyen en la rotación del personal del restaurante *El Itacate*, el cual es un problema recurrente que afecta el desarrollo y crecimiento de la empresa; además de buscar proponer un conjunto de estrategias que contribuyan a disminuir la rotación del personal en el restaurante.

La rotación de personal tiene muchos efectos negativos en las organizaciones, entre ellos, se pueden nombrar: pérdida de capital y de tiempo en capacitación, desperdicio de insumos, desorganización de las áreas de trabajo, mala atención al cliente, y pérdida de la calidad de los productos y servicios. Como resultado de lo anterior, la captación de personal se vuelve rutinaria y excesiva, generando incertidumbre en lo que respecta a la atención al cliente, que es uno de los pilares de la industria restaurantera.

En el restaurante *El Itacate*, durante los últimos tres años (2016-2019), se ha presentado un alto índice de rotación de personal. Se tiene registro de trabajadores que sólo laboran la primera semana, cobran su sueldo y no regresan a trabajar, sin un motivo aparente. La investigación de la rotación de personal en el restaurante *El Itacate* permitirá optimizar el ambiente de trabajo para los colaboradores, mejorando el servicio del restaurante y favoreciendo el desarrollo de la empresa.

Revisión de la literatura

De acuerdo con Megginson (2005), la efectividad es el secreto del éxito de toda organización, ya que los resultados de cualquier administración se encuentran en función de la efectividad de las acciones, basadas siempre en los principios de una buena planificación, organización,

contratación del personal adecuado y la correcta toma de decisiones. En administración de empresas resulta particularmente importante el manejo de los recursos humanos. El personal de recursos humanos desempeña un papel fundamental en la selección, motivación y desarrollo de los trabajadores. Un empleado es considerado eficiente cuando además de hacer bien su trabajo es consciente de ello (Megginson, 2005). En otras palabras, la actitud del empleado hacia su trabajo y la organización para la cual labora le permitirá desarrollar su máxima eficiencia.

Es importante generar los procedimientos adecuados para las labores de reclutamiento; por ejemplo, resulta indispensable definir con certeza cuál es el perfil del personal requerido, para poder seleccionar y contratar a las personas que mejor sepan hacer el trabajo. Uno de los problemas centrales de la administración moderna radica en lograr que todos los empleados coordinen su trabajo con el de los demás, de tal forma que se pueda mejorar la eficiencia colectiva del equipo (Megginson, 2005).

Zorrilla, Martínez, Duhalt y Miranda (2005) consideran que en la administración de recursos humanos puede resultar ineficaz resolver problemas sin buscar una solución adecuada sustentada en técnicas de motivación que permitan despertar el interés del trabajador. Así, no se podrán alcanzar los objetivos de operatividad, productividad y calidad en los resultados de los productos y la prestación de servicios. Para alcanzar tales objetivos, la administración de recursos humanos deberá tener personas que cuenten con las condiciones óptimas de actitud y aptitud; así como diseñar estrategias dirigidas al trabajador para ubicarlo, desarrollarlo, retribuirlo, motivarlo, guiarlo y

mantenerlo siempre en las mejores condiciones para el servicio (Zorrilla, Martínez, Duhalt & Miranda, 2005).

Pigors y Meyers (2005) señalan que la rotación de personal se define como el grado de movilidad interna y externa de los empleados, que ocurre de manera evitable o inevitable y que es saludable o no para una organización. Señalan, además, que cada tipo de rotación tiene sus propias causas y motivos; por ejemplo, la rotación inevitable comprende situaciones que no podemos evitar como la aparición de enfermedades crónicas, accidentes, invalidez y muerte. Por otro lado, tenemos aquellas situaciones que son evitables como la rotación por insatisfacción, bajos sueldos, mala integración, mala selección de personal, etcétera. Ambos autores reconocen también motivos de rotación saludables como lo son los ascensos y los traslados, que permiten enriquecer la experiencia y los conocimientos de las personas.

Se reconoce que la rotación excesiva del personal trae consigo consecuencias negativas para la organización: están los daños a la moral que afectan la imagen de la organización o la comunidad; la pobre integración del personal al equipo de trabajo; la generación de actitudes de rechazo hacia el producto, organización, marca y servicios; incremento en los costos de selección, y mermas en la calidad y productividad de la empresa (Acerenza, 2014). Pigors y Meyer (2005) recomiendan tomar medidas que reduzcan la rotación de personal, como mejorar los procesos de selección, la colocación, la capacitación e inducción; mejora en el ambiente laboral, ofrecimiento de salarios justos, ascensos, aumento de sueldos, rediseño de puestos, entre otros.

Para muchas empresas en México, el factor económico es una de las principales preocupaciones, añadiendo la situación económica por la que atraviesa el país. La falta de especialización de la población trabajadora es otro factor que se encuentra relacionado con la rotación del personal, ya que un alto porcentaje de mexicanos tiene bajo nivel de preparación. Es frecuente la oferta de salarios poco atractivos; esto aumenta las probabilidades de que un trabajador abandone el empleo en poco tiempo por falta de satisfacción (Fairbrother & Warn 2001).

En pocas palabras, la rotación de personal como tal es un problema grave porque provoca que las empresas pierdan recursos. Estas pérdidas se representan como elevados costos de reclutamiento, selección, capacitación, desperdicios y pérdida del recurso tiempo. Esto se puede evitar implementando medidas para mejorar la calidad de la administración de recursos humanos; sin embargo, esto implica constancia, disciplina, paciencia, compromiso, trabajo en equipo y planeación.

Metodología

El restaurante *El Itacate* es una empresa de la ciudad de Xalapa que desde hace algunos años tiene problemas serios de rotación de personal. De acuerdo con el tipo de negocio, nosotros hipotetizamos que los factores que influyen en la rotación del personal en el restaurante son la falta de una estructura jerárquica bien definida, las jornadas de trabajo largas, la falta de manuales de procedimientos estandarizados y la escasa capacitación del personal.

La empresa se encuentra bajo el concepto de pyme, la matriz del restaurante se encuentra ubicada en el centro histórico de la ciudad de Xalapa, Veracruz, y cuenta con una sucursal,

ubicada en la localidad de Cerro Gordo, Emiliano Zapata, Veracruz. *El Itacate* ofrece alimentos basados en el concepto de comida tradicional mexicana. Con el objetivo de conocer más sobre la historia y evolución del restaurante, se realizó una entrevista a los propietarios del lugar.

Es importante conocer qué factores externos e internos afectan el desarrollo del restaurante, para lograr esto se hizo la evaluación de la competencia existente en la zona cercana al restaurante y se identificaron los factores externos relacionados con el medioambiente de la empresa. En primera instancia, fue necesario establecer una matriz de perfil competitivo (FODA) y una matriz de evaluación de factor externo (MEFE), con el objetivo de conocer las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la empresa con respecto a su posición en el mercado. Para conocer más sobre los factores internos, se buscó identificar las variables ambientales claves, construyendo así una matriz de evaluación de factor interno (MEFI).

Resultados

El restaurante familiar *El Itacate* comenzó como un negocio pequeño que fue creciendo con el tiempo. La familia se arriesgó a invertir en varias oportunidades cuando observaron que podían hacer crecer aún más el negocio. En 2017 abrieron la primera sucursal en la localidad de Cerro Gordo. *El Itacate* no cuenta con visión, misión, ni con objetivos empresariales establecidos en la actualidad; sin embargo, muestran la disposición y apertura para crearlos de manera formal. La estrategia de crecimiento tiene una base empírica de acierto y error; a pesar de no contar con estrategias bien definidas tienen claro que la velocidad con la que atienden a sus clientes los hace distinguirse en el mercado.

El Itacate se desenvuelve en un ambiente bastante competitivo debido a la zona en la que se encuentra ubicada la matriz. Fue posible identificar las variables ambientales claves para el desarrollo del negocio las cuales son económicas, representadas por el nivel socioeconómico de los clientes y los precios de los proveedores; sociales son aquellas que representan el comportamiento de consumo del cliente en las diferentes temporadas del año; ambientales son las que tienen que ver con las políticas públicas de protección ambiental; tecnológicas son las relacionadas con el uso de tecnologías para mejorar los procesos operativos del restaurante, y políticas son las relacionadas con el cumplimiento de las leyes, permisos, etcétera.

El análisis de los factores externos mediante las matrices FODA y MEFE revela que las principales oportunidades de desarrollo que tiene el restaurante son la creación de franquicias o sucursales, la existencia de un buen posicionamiento en el mercado, la alta demanda de comida de la zona y el estilo de vida dinámico de los consumidores. Por otro lado, las principales amenazas que se pudieron identificar son la competencia que se encuentra en constante crecimiento, la variación y el incremento de precios de las materias primas, la falta de estrategias de *marketing* y el posicionamiento de marca, el tráfico vehicular de la zona y la inseguridad local.

Durante la evaluación interna mediante la matriz MEFI fue posible identificar que las principales fortalezas de *El Itacate* son la ubicación, la lealtad de sus clientes, su concepto tradicional, los precios accesibles, el buen sabor y la calidad de sus productos, y la rápida atención al cliente. Mientras que las principales debilidades son la falta de capacitación del

personal, la carencia de estacionamiento propio, la carencia de manuales operativos eficientes, y en efecto la alta rotación del personal.

Discusión

En el estudio realizado por Flores (2006), y en concordancia con los estudios de sectores empresariales como el textil (Andrade, 2010), financiero (Villegas, 2012) y alimenticio (Cifuentes, 2017), se señala que los principales factores que influyen en la rotación de personal son en primer lugar el bajo salario, seguido por un mal ambiente laboral, una mala relación con los superiores, y los cambios relacionados con el estilo de vida y los cambios laborales. Esto resulta similar a nuestros resultados, en el sentido de que es probable que un ambiente laboral poco favorable y la falta de procesos bien definidos esté creando desde el inicio una baja expectativa en los trabajadores. Sin embargo, será necesario continuar con las evaluaciones para determinar si los sueldos son un factor determinante en la rotación del personal.

Conclusiones

El análisis de los factores internos y externos revela que la rotación de personal y la deficiencia en los procesos y estrategias internas afectan el desarrollo del restaurante *El Itacate*.

Referencias

- Acerenza, M. A. (2014). *Administración del turismo*. Tomo III. México: Editorial Trillas, pp. 206.
- Andrade, M. L. (2010). *Análisis de la rotación del personal y operación de una empresa para su optimización en la pasamanería S. A. de la ciudad de Cuenca en el 2009*. Universidad Politécnica Salesiana. Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación. Escuela de Psicología del Trabajo. Quito, Ecuador.
- Cifuentes, T. (2017). *Análisis de factores que influyen en la rotación de personal en una empresa del rubro de alimentos y bebidas*. Posgrado Economía y Negocios. Santiago de Chile, Chile. Universidad de Chile.
- Fairbrother, K., & Warn, J. (2001). Workplace dimensions, stress an job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 18(1).
- Flores, R. (2006). *Factores que influyen en la rotación de personal en una organización. Liderazgo, capital humano y comportamiento organizacional*. Monterrey, Nuevo León: Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey.
- Megginson, P. Jr. (2005). *Administración, conceptos y aplicación* (6a. ed.). México: Editorial CECSA (pp. 34-37).
- Pigors, P., & Meyers, C. (2005). *Administración de personal*. México: Editorial CECSA.
- Villegas, F. (2012). Causas de la rotación de personal de receptores pagadores de la región I metropolitana de una institución financiera. Universidad Rafael Landívar Facultad de Humanidades. Departamento de Psicología. Guatemala de la Asunción.

- Zorrilla, P., Martínez, M., Duhalt, M., & Miranda P, R. (2005). *La administración pública federal* (2a. ed.). México: UNAM.