

## FACTORES QUE INCIDEN EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN LAS MIPYMES AFILIADAS A LA CANACINTRA

Área de investigación: Administración de la micro, pequeña y mediana empresa.

### Dulce Magali Patista Serrano

Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y  
Administrativas

Instituto Politécnico Nacional

México

dulcecandy@outlook.com

### Juan Ignacio Reyes García

Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y  
Administrativas

Instituto Politécnico Nacional

México

reyg42@hotmail.com

Octubre 9, 10 y 11 de 2019

Ciudad Universitaria | Ciudad de México





## FACTORES QUE INCIDEN EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN LAS MIPYMES AFILIADAS A LA CANACINTRA

### Resumen

Todas las empresas cuentan con distintos recursos para el cumplimiento de sus objetivos sin importar el tamaño o giro al que pertenezcan, destacando el recurso humano como el principal, pues son quienes ejecutan el trabajo, sin embargo, no todas las organizaciones los aprovechan de la misma manera, debido a que en cada una de ellas surgen distintos problemas como la rotación de personal.

De modo que el propósito de esta investigación es identificar los factores que inciden en la rotación de personal en el contexto de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas (MiPyMEs), de acuerdo con lo que comentan los dueños y/o directivos de empresas afiliadas a la Cámara Nacional de la Industria de Transformación (CANACINTRA) en la Ciudad de México.

En este caso se llevó a cabo una metodología cualitativa descriptiva puesto que se aplicaron cuestionarios con preguntas abiertas y cerradas a 37 empresarios de estas organizaciones, a través de reuniones sectoriales para conocer las razones de salida de sus trabajadores. Una vez recolectados los datos se procedió con el análisis de la información mediante el software NVIVO, obteniendo como resultado la clasificación de los datos en 9 categorías que, a su vez, se relacionaron con factores encontrados en la literatura. Los factores resultantes de esta investigación son: el haber encontrado otro empleo, las remuneraciones, la capacitación, la lealtad a la empresa, la comunicación influenciada por relaciones laborales tanto del patrón con sus trabajadores como entre los mismos compañeros de trabajo, flexibilidad en los horarios, el reconocimiento al trabajador y los planes de carrera.

De esta manera, a los hallazgos del estudio se puede agregar un factor más que no solo incrementa el número de factores, sino que puede incidir en ellos, el cual se refiere a un factor cultural que es el de los Millennials, pues se ha detectado que existen ciertos cambios culturales generacionales que se ven reflejados e impactan en los empleados actuales.



**Palabra clave:** mipymes, rotación de personal, capital humano.

## Introducción

Uno de los principales motores de la economía mexicana son las Micro, Pequeñas y Medianas empresas (MiPyMEs), debido a que son quienes aportan y contribuyen mayormente al Producto Interno Bruto (PIB) y al empleo de la nación, aunque, en este caso, si bien últimamente se han creado empleos en el país, estos son precarios, pues son puestos de trabajo débiles y sus condiciones laborales no son las mejores.

De este modo, las empresas se ven afectadas por distintas situaciones que atraviesan y obstaculizan su desarrollo, por ejemplo, diversos autores destacan entre las principales dificultades a las que se enfrentan está el mal manejo del capital humano (Boxall, 2003; Gubita, 2002; Tocher & Rutherford, 2009; Genin, 2011), motivo por el cual se ve reflejado en la corta permanencia de las personas en las organizaciones, abandonando voluntariamente la empresa, lo que puede verse provocado por cierta motivación que pudiera no ir con las expectativas de la gente y algunas de estas situaciones se están presentando en los jóvenes que trabajan en la actualidad.

En este sentido, el capital humano representa un elemento de gran relevancia para el cumplimiento de los objetivos de toda empresa debido a que son quienes ejecutan el trabajo e influyen en el crecimiento de la organización. Factores que pueden iniciar desde el proceso de reclutamiento y selección, el ambiente laboral, así como el comportamiento de los directivos hacia su personal, inciden de manera directa en la productividad y desarrollo de las MiPyMEs.

Por lo tanto, el objetivo de esta investigación radica en identificar los factores que inciden en la rotación de personal en las MiPyMEs afiliadas a la CANACINTRA según los directivos y/o dueños de estas empresas, confrontándolo teóricamente. Para la investigación, primeramente, se desarrolla la problemática de la rotación de personal, seguido de la parte del marco teórico donde se exponen temas como las MiPyMEs en México, la rotación de personal, el reclutamiento y selección de personal, posteriormente se presenta la metodología de investigación de enfoque cualitativo descriptivo, aplicando un cuestionario a 37 directivos de empresas afiliadas a la CANACINTRA. El análisis de los resultados se hizo a través del software NVIVO versión 10 para



investigación cualitativa para finalmente presentar los resultados en 9 categorías.

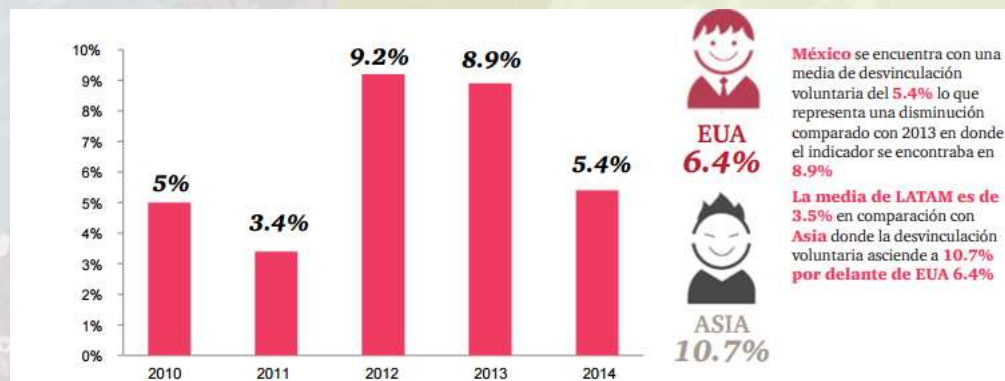
### Planteamiento del problema

Todas las organizaciones cuentan con distintos activos para el cumplimiento de sus objetivos sin importar el tamaño o giro al que pertenezcan, destacando el activo humano como el más importante, ya que son quienes ejecutan el trabajo (Griffeth., et al, 2007, Genin, 2011, Johnson, 2015), sin embargo, no todas las organizaciones los aprovechan de la misma manera, puesto que en cada una de ellas surgen distintos problemas como la rotación de personal (Cotton & Tuttle, 1986).

La rotación de personal ha sido definida por autores como Pigors y Meyers (1985) como el grado de movilidad interna de los empleados ya sea evitable o inevitablemente para una organización.

En México, de acuerdo al reporte de Efectividad del Capital Humano en América Latina, realizado por la consultoría PwC en 2015 informa que para el 2014, México ha descendido su porcentaje de rotación de personal respecto a los dos años anteriores con un 5.4% de las renuncias en las organizaciones que fueron hechas voluntariamente por los empleados, estando dos puntos arriba del promedio de rotación del personal en América Latina (3.5%) y un punto por debajo de EUA con 6.4% (ver figura 1).

**Figura 1**  
**Rotación y desvinculación voluntaria.**



Fuente: Reporte ejecutivo. Saratoga 2015. "Efectividad del Capital Humano en América Latina"

En entrevista con el personal de la CANACINTRA se detectó que a pesar del número que manejan de empresas afiliadas, la rotación de







personal es una de las principales problemáticas que ha estado afectando a las organizaciones asociadas. A su vez, dicha rotación de personal ocasiona inversión de tiempo y dinero, ya que cuando un empleado se retira, es necesario cubrir las actividades laborales de la vacante ausente, generando que empleados que tienen asignadas otras tareas, se vean involucrados en apoyar con su tiempo a realizar el trabajo del puesto ausente, asimismo el ingreso de un nuevo integrante al equipo de trabajo, obliga a las empresas a invertir en la capacitación correspondiente.

Por lo tanto, la rotación de personal en las organizaciones es un tema relevante que repercute no solamente en los costos, la calidad en los procesos, servicios y productos, sino que también afecta al ámbito social puesto que se genera desempleo, así como genera falta de seguridad laboral de los trabajadores.

### Justificación

La literatura en distintos países, muestra que el capital humano en el contexto de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMEs) es un tema que ha sido estudiado (Fernández., et al, 2006, Georgiadis & Pitelis, 2012, Chiavenato, 2015), existiendo estudios a nivel mundial en los cuales se ha destacado y abordado la problemática de la rotación de personal (Gubita & Gianecchini, 2002, Chi & Pan, 2012, Mittal, 2016, Pryce, 2016, Beato, 2017) en las MiPyMEs.

No obstante, los factores que dan origen a dicha problemática en las empresas son muy variados, puesto que depende de cada organización, siendo importante determinarlos para que los dueños y/o los gerentes los conozcan, puesto que el no enfrentarlos hace que entren en problemas al estar requiriendo que ingrese nuevo personal a la organización, provocando el empleo de recursos para capacitar a dichos empleados. Es así que la salida de personal de un puesto de trabajo en una empresa se puede presentar de dos maneras, las salidas que son voluntarias y las de despido, pudiendo ambas originarse por distintos motivos, sin embargo, para efectos de esta investigación se abarcarán las salidas propiamente voluntarias. Es por esto que la presente investigación es una aportación más al estudio de dicha problemática en las MiPyMEs en México.





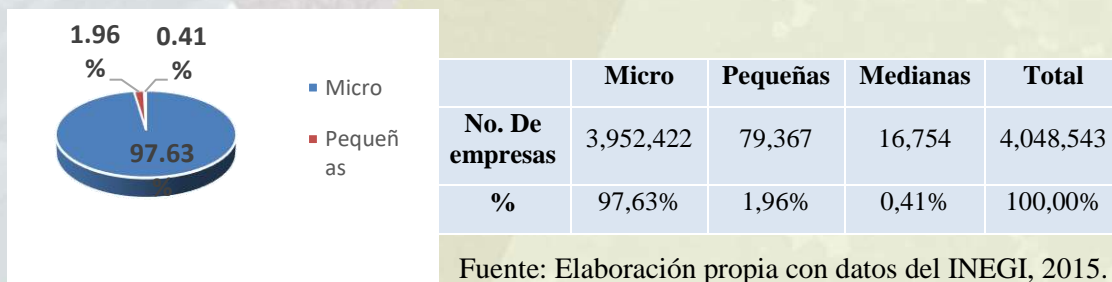
Por lo antes mencionado, surge el siguiente cuestionamiento al planteamiento del problema. ¿Cuáles son los factores que inciden en la rotación de personal en las MiPyMEs afiliadas a la CANACINTRA en la Ciudad de México?

Desarrollando como objetivo general el identificar los factores por los cuales los trabajadores de las MiPyMEs afiliadas a la CANACINTRA en la CDMX dimiten voluntariamente a manera de hacer las recomendaciones correspondientes que promuevan la permanencia laboral y con ello mejor aprovechamiento del factor humano.

### Marco teórico

Las MyPyMEs en México desempeñan un papel muy importante para la economía del país, ya que según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía 2015, existen aproximadamente 4, 048,543 de MIPYMES en México, de las cuales 3, 952,422 son micro, 79,367 corresponde a pequeñas y 16,754 a medianas empresas, generando el 52% del Producto Interno Bruto (PIB) del país y el 72% de los empleos (INEGI, 2015). Como se muestra en la figura 2, las microempresas predominan con el casi 98% del total de las mismas, sin embargo, en todas estas empresas surgen distintas problemáticas, las cuales se generan dependiendo de cada organización, pues según el estudio de Kauffman (2001), pueden surgir aspectos como la falta de conocimientos administrativos en los empresarios, careciendo de la aplicación de adecuados sistemas de planeación, organización y control eficientes en los recursos y actividades que desarrollan.

Figura 2. MiPyMES en México



Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI, 2015.

### La administración de recursos humanos en las PYMES

El capital humano en todas las organizaciones es un factor de suma importancia. Tal y como lo mencionan Fernández y Castresana (2006), la competitividad en todas las empresas se debe a la calidad de sus





recursos humanos, ya que son quienes desarrollan las actividades y pueden ser aún más importantes en las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPYMES) puesto que son la clave del éxito en las organizaciones.

Las PYMES al igual que las grandes empresas requieren de personas que estén calificadas, que sean competentes, innovadoras y con iniciativa propia para el cumplimiento de los objetivos, los cuales pueden conservarse si se plantean mejores estrategias (Filion, 2011), ya que en ocasiones las PYMES ven a los recursos humanos como un costo.

Autores como Boxall (2003), Genin (2011), Gubita (2002), Tocher y Rutherford (2009) y Palomo (2005) concuerdan que dentro de las principales problemáticas en las PYMES no sólo en México sino alrededor del mundo, se encuentra un mal manejo en los recursos humanos, integrando temas como la mala delegación de actividades y toma de decisiones, así como el manejo de personal y contratación deficiente aunado a que no se proporciona capacitación a los empleados.

Es por ello que como se mencionó, el manejo de los recursos humanos en este tipo de empresas no siempre es el adecuado, sin embargo, la etapa del reclutamiento y selección de personal es importante debido a que en ella se pueden incubar las causas que originan la rotación de personal.

Chiavenato (2000) define el reclutamiento de personal como el *“conjunto de técnicas y procedimientos, los cuales están dirigidos a atraer candidatos que estén capacitados y que sean competentes para ocupar cargos dentro de una empresa, basado en un proceso de acuerdo con cada empresa”*.

En cuanto a la selección del personal señala que es el siguiente paso del reclutamiento de personal, el cual consiste en la comparación o confrontación, de elección, opción y decisión selectiva del nuevo integrante a la compañía, es decir, es la elección de la persona adecuada para cubrir la vacante que se está solicitando, respecto a todos los candidatos que fueron reclutados.

Distintos estudios (Mayson y Barrett, 2006 y Zapata, 2004) mencionan que en cuanto al reclutamiento del personal en las PYMES en distintas ocasiones se da de manera informal, puesto que se lleva a cabo por recomendaciones de conocidos del dirigente y a su vez la selección



únicamente se hace a través de entrevistas personales y en la verificación de las referencias, por lo que muy pocas MiPyMEs llegan a realizar pruebas específicas para el puesto que requieren contratar y aunque esto genera pros para la compañía también tiene contras, convirtiéndose en una elevada rotación de personal por las debilidades del proceso de selección informal.

### Modelo de decisión de rotación

En este modelo los autores March y Simon (1958) se enfocaron en la relación entre la satisfacción laboral y el entorno económico, mencionaban que una salida voluntaria de un trabajador, va a depender de las percepciones que tenga sobre sus necesidades para tomar la decisión de realizar un cambio de trabajo y de la facilidad con que pueda obtenerlo. Dicho modelo se orienta en el proceso de la rotación de personal que surge de la decisión voluntaria del empleado de retirar sus servicios de una organización, entendiendo en este caso a la rotación de personal como *“el retiro voluntario de un individuo de abandonar una organización de la cual recibe una compensación económica”*. Por lo tanto, en este modelo se toma en cuenta los conceptos de salida voluntaria del trabajador de la organización y la percepción de oportunidades laborales externas.

### Modelo de Price

Price (1977) toma como base el modelo de March y Simon (1958), considerando que los salarios y relaciones laborales son parte fundamental de la satisfacción laboral, destacando las siguientes variables:

- El Salario, definido como el pago económico que recibe un empleado por las actividades que desempeña.
- La integración, entendida como el involucramiento del empleado en la toma de decisiones en cuanto a sus funciones y al logro de los objetivos de la empresa.
- La comunicación ya sea formal, que es la que recibe el empleado directamente por parte del patrón en la organización e informal que es la recibida a través de sus compañeros y que habitualmente va encaminada en relación a su desempeño.







- La centralización, que no es más que el nivel jerárquico de la toma de decisiones.

Su aportación a la rotación de personal, se basa principalmente en la integración de las variables antes mencionadas como factores de satisfacción laboral, las cuales van a permitir que el trabajador tome la decisión de permanecer o desvincularse de sus actividades laborales en la empresa; es así como el empleado evalúa de acuerdo a sus percepciones su permanencia en la organización.

### Modelo de agotamiento emocional

En el modelo, Helen Lingard (2002), hace mención que el agotamiento emocional en los trabajadores es un factor tomado como un mecanismo de defensa, provocando la intención de abandonar su empleo.

Los principales predictores que toma este modelo en la rotación de personal son:

1. El agotamiento emocional<sup>1</sup> del empleado.
2. El cinismo<sup>2</sup> que éstos adquieren en la disposición laboral y que se ve reflejado en el poco interés para el desarrollo de sus actividades.

Así, las variables que se toman en cuenta son: características del trabajo, amenazas a la personalidad, agotamiento emocional laboral (tomando en cuenta el cinismo y la eficacia profesional), la intención de abandonar el empleo, incluyendo el deseo de buscar uno nuevo, los pensamientos usuales de abandonar el empleo y la posibilidad de dejar el trabajo el próximo año.

La conexión entre el agotamiento emocional y la rotación de personal, si bien no existe una cura como tal, el autor recomienda que las organizaciones que desean conservar por un mayor tiempo a sus trabajadores y reducir los índices de rotación, deben elaborar políticas para reducir el agotamiento emocional de éstos, el cual no puede ser

<sup>1</sup>Agotamiento emocional laboral definido como el desequilibrio entre la percepción de las capacidades de afrontamiento, recursos físicos y mentales de los empleados ante la exigencia de sus tareas (Preciado Serrano, Aldrete Rodríguez, Oramas Viera, & Santes Bastian, 2008)

<sup>2</sup>Cinismo en este contexto se entiende como la actitud de la persona que miente con descaro y defiende o practica de forma descarada y deshonesto algo que merece desaprobación.



atribuido a una sola causa, sino que se da como consecuencia de una interacción complicada de los problemas individuales en el ámbito laboral, como es el estrés laboral, asimismo deben las empresas dedicar tiempo al entrenamiento del empleado para el desarrollo de sus tareas y adoptar métodos eficaces como el rediseño del trabajo para hacer frente a sus problemas laborales y el saber administrar el tiempo.

### Rotación de personal

Staw en el año de 1980, mencionaba que la rotación de personal debía ser tratada como una decisión voluntaria individual para dejar una organización. Autores como Pigors y Meyers (1985) han definido la rotación de personal como el grado de movilidad interna de los empleados ya sea evitable o inevitable para la organización.

Por otra parte, Chiavenato (2000) la define como *“la fluctuación de los trabajadores entre una empresa y el ambiente que los rodea, determinado por el volumen de empleados que entran y se retiran en un cierto periodo de tiempo, generalmente en meses o en años, representado en términos de porcentaje con el fin de elaborar comparaciones o realizar diagnósticos”*.

Existen casos de empresas, en donde la contratación de personal se da eventual y/o temporalmente, por ejemplo en las tiendas departamentales como Liverpool, Suburbia, Palacio de Hierro, entre otras, en las cuales en temporadas altas como diciembre (época navideña), se genera una alta demanda de productos y en donde las empresas se ven obligadas a contratar personal extra para atender dicha demanda, en estos casos, no se puede decir que hay una rotación de personal, ya que como se mencionó, el trabajo otorgado es por cierto periodo de tiempo y al estar ambas partes de acuerdo (patrón-trabajador), no representa una problemática, sino una estrategia para las organizaciones.

Es por esto que para esta investigación se propone el concepto de rotación de personal como el movimiento de trabajadores en una empresa, medido por el número de personas que entran y salen en un periodo determinado.

En todas las MIPYMES existe rotación de personal, lo cual puede ser normal, sin embargo, cuando este término se presenta de manera





excesiva en una empresa, puede ser alarmante, ya que, en lugar de generar beneficios para la compañía, representa gastos.

Es así como la salida de personal puede surgir por dos maneras, ya sea por despido o por terminación voluntario. Para efectos de esta investigación se tratarán las razones meramente voluntarias desde la perspectiva del empresario, entendiendo y examinando la influencia de otros factores que incidan en las nuevas generaciones.

En este caso, las terminaciones voluntarias laborales se definen como la separación que un empleado inicia y lleva a cabo por su propia cuenta, a fin de finalizar la relación laboral con el patrón (Littlewood, 2006), originándose por diversos motivos; dichas causas pueden evitarse con ciertas acciones, sin embargo, en la mayoría de los casos cuando el colaborador ha tomado la decisión, es muy difícil hacer que estos puedan cambiar de opinión (Fernández y Cartesana, 2006).

### **Estudios que han tratado la rotación de personal y los factores que se han encontrado en la literatura**

Como se mencionó anteriormente, distintos autores han tratado el tema de la rotación de personal en las empresas y entre los principales factores que se han detectado que influyen en dicha problemática están las percepciones de la cultura organizacional (Sheridan, 2010), las percepciones de seguridad (ambiente de trabajo seguro) (Arnold & Feldman, 1982), la relación entre colaboradores, la satisfacción laboral y la intención de buscar otro trabajo, así como la falta de compromiso, conocimiento (Pryce, 2016) y la incertidumbre en las situaciones organizacionales, como una comunicación inadecuada (Stevenson, 2011).

Pigors y Meyers (1985), Chiavenato (2000), Mayson y Barrett (2006) y Genin (2011) destacan factores como los sueldos y prestaciones bajos; ya que, son menores a los que las grandes empresas ofrecen, menor probabilidad de crecimiento, lugares de trabajo, flexibilidad de las políticas de la empresa, capacitación de los recursos humanos, reclutamiento y selección de personal y la relación entre el patrón y los colaboradores. Este último punto en ocasiones puede generar una ventaja, ya que, si existe una buena interacción entre ambas partes, los colaboradores tienen una mejor comunicación directa con su jefe, logrando un apoyo mutuo, aunque, en ocasiones los dueños suelen



poner mayor atención a su visión emprendedora, dejando a un lado el desarrollo y los logros que desean tener sus trabajadores.

Cabe destacar que las PyMEs deben gestionar el alto nivel de rotación de trabajadores ya que es fundamental para poder mantenerse competitivos (Anvari, JianFu, & Chermahini, 2014) y no tener un impacto negativo en el desempeño de las mismas (Savanevičienė, Vaitkevičius, Čiutienė, & Meilienė, 2015).

A continuación, se muestra la figura 3 donde de acuerdo a los autores mencionados anteriormente, se encuentran los principales factores que originan rotación de personal en las organizaciones.



**Figura 3.**

**Factores que inciden en la rotación de personal en las empresas.**



Fuente: Elaboración propia con datos de Arnold & Feldman 1982, Pigors y Meyers 1985, Mayson y Barret 2006, Sheridan 2010, Pryce 2016, Genin 2011, Stevenson 2011.

### Casos de estudio de rotación de personal en México

A continuación, la tabla 1, presenta casos de estudio que se han realizado sobre la rotación de personal en empresas nacionales, donde se detallan las características principales y los factores de rotación de personal que se han mencionado en cada una de ellas. Se detectó que el factor de mayor frecuencia que origina dicha problemática fue el de los sueldos, ya que mencionan son muy bajos, lo que no les permite



satisfacer sus necesidades, seguido de la capacitación, pues de acuerdo a las investigaciones mencionan que suele ser poca o deficiente. Asimismo, el cambio de trabajo por otro de mayor categoría y las relaciones con los compañeros, también se ven influyentes en este tema.



Empresa Carac. Del estudio	Pollos Bakity	Centro de Alfombras Continental S.A.	Industria de Ropa de Lencería S.A. de C.V.	Tienda Bama S.A. de C.V.
<b>Autor</b>	Sánchez Silvia	Jaime López	Jaime López	Citlalli Caballero
<b>Lugar y fecha</b>	Uruapan Michoacán, 2005	Ciudad de México, 2004	Ciudad de México, 2004	Coatzacoalcos, Veracruz, 2016
<b>Propósito de la investigación.</b>	Identificar las causas y factores determinantes en la rotación de personal en la empresa.	Determinar firmemente las causas de rotación de los empleados en la org.	Determinar firmemente las causas de rotación de los empleados en la org.	Determinar los factores que influyen en la rotación de personal en tiendas Bama S.A. de C.V. de Coatzacoalcos Veracruz.
<b>Clasificación de la empresa</b>	NI	Mediana	NI	Cadena comercial, empresas de máximo 10 empleados.
<b>Giro</b>	Industrial alimenticio	Venta de alfombras y tapetes	Confección y comercialización de prendas íntimas de dama.	Venta al por menor de cervezas y licores.
<b>Índice de rotación de personal</b>	34% anual	14.1 % anual	59.33%	NI
<b>Muestreo</b>	72 personas encuestadas al renunciar a su trabajo	13 personas encuestadas	NI	10 tiendas, eligiendo una persona por cada establecimiento.
<b>Instrumento</b>	Cuestionario de 18 preguntas y una entrevista informal al Gerente de Recursos Humanos	Cuestionario de salida de 25 preguntas y observaciones directas.	Cuestionario de salida de 25 pregunta	Encuestas de clima laboral (48 preguntas) y entrevista de salida al personal de la empresa.
<b>Resultado de los factores hallados.</b>	Tres clasificaciones: • Salida por otro empleo (por otro de mayor categoría, mejor sueldo, mejor horario, mayores prestaciones). • Condiciones laborales (características del trabajo, trato con los jefes, ambiente de trabajo, inseguridad laboral, relaciones con los compañeros, capacitación). • Motivos personales (razones de salud, estudio, razones familiares, matrimonio, transporte, cambio de domicilio).	Primer grado • Sueldos • Prestaciones • Capacitación en el trabajo • Posibilidades de desarrollo Segundo grado • Integración de los empleados dentro de la empresa • Reconocimiento al trabajo desarrollado • Seguridad en el empleo. • Horario de trabajo establecido • La participación en decisiones de trabajo.	Primer grado • Abandono de empleo/ Otro empleo • Cambio de domicilio • Sueldos • Terminación de contrato • Enfermedad • Problemas familiares Segundo grado. • La dificultad para llegar al trabajo • Los cambios operacionales • Los malos tratos • No les gustó el tipo de trabajo • Los despidos y las nupcias • Tiempo para estudio	• Identificación y compromiso de la empresa. • Sueldos y prestaciones • Condiciones de trabajo. • Trabajo en equipo • Comunicación. • Capacitación.

Nota: NI= no indicado

Fuente: Elaboración propia con datos de Sánchez 2005, López 2004, Caballero 2016



## Metodología de la investigación

De acuerdo al objetivo propuesto y a la disponibilidad de los recursos, se utilizó una metodología cualitativa descriptiva. De esta manera una investigación cualitativa se basa en la recopilación y análisis de datos cualitativos, encargándose de descubrir y entender las perspectivas y experiencias de los participantes (Creswell, 2003).

Primeramente, se hizo una revisión bibliográfica en las bases de datos Web of science, Redalyc, Scopus y repositorios académicos, donde se obtuvo la información para el constructo del marco teórico.

Dentro de las técnicas de recolección de datos se utilizó un cuestionario en el cual se plasmaron 26 preguntas abiertas y cerradas (ver anexo), incluyendo preguntas para las categorías de datos demográficos, ingreso a la empresa, capacitación, horarios, comunicación, rotación de personal, económicos, reconocimiento al trabajador y planes de carrera a 37 dueños y/o directivos de las MiPyMEs que asistieron a las juntas sectoriales en la CANACINTRA en la Ciudad de México, para describir los factores detectados.

Como se mencionó, dentro del diseño del cuestionario se integraron preguntas cerradas que incluían respuestas para cada reactivo, es decir, se presentaron algunas posibilidades de respuesta, agregando la opción de externar otra respuesta, algunas fueron preguntas dicotómicas y otras incluían varias opciones (Hernández; et al., 2006) y las preguntas abiertas, fueron utilizadas para obtener información más amplia respecto a lo que se deseaba conocer, o también para profundizar en la opinión de los participantes.

Una vez tenido el instrumento de investigación se procedió con la aplicación y recolección de la información a los 37 empresarios en las juntas sectoriales a las cuales se permitió ingresar en la CANACINTRA. Se tuvo acceso a 4 reuniones en un periodo comprendido en los meses de abril y mayo de 2018.

La información obtenida a través de los cuestionarios aplicados a los empresarios fue procesada utilizando el software NVIVO versión 10 para investigación cualitativa, para poder analizar e interpretar los resultados del estudio.







Como limitante principal del estudio se destaca la imposibilidad de generalizar los resultados de esta investigación puesto que el muestreo empleado no fue aleatorio y en consecuencia estos resultados se refieren únicamente a las empresas participantes en esta investigación.

## Resultados

Los resultados finales obtenidos del estudio dan a conocer los factores que inciden en la rotación de personal en las MiPyMEs afiliadas a la CANACINTRA desde la perspectiva de los empresarios, a través de los cuestionarios aplicados y del análisis de la información recabada mediante el software NVIVO, que como se mencionó los datos quedaron clasificados en 9 categorías, presentadas a continuación.

**Demográfica.** Se tomaron en cuenta las generalidades de las empresas como los datos demográficos de los empleados, así como el número de trabajadores, donde se observa que de acuerdo con la estratificación del tamaño de las empresas según número de trabajadores que realiza el Diario Oficial de la Federación (2017)<sup>3</sup>, participaron 13 micro, 14 pequeñas y 10 medianas empresas, predominando en esta investigación las micro y pequeñas empresas.

Asimismo, se tomó en cuenta el año en que fundaron, donde se puede determinar que son empresas que superan los 10 años de vida en el mercado, es decir, son organizaciones que ya han pasado el valle de la muerte<sup>4</sup>.

La edad promedio de los empresarios es de 53 años, lo que significa que son personas que pertenecen a la generación Baby Boomer<sup>5</sup> y "X"<sup>6</sup> y que tienen trabajadores Millennials<sup>7</sup>. Por lo tanto, considerando que para el año 2023 se prevé que los Millennials sean casi la mitad de la fuerza laboral en las empresas, será necesario que los empresarios tomen medidas que vayan encaminadas a crear una buena comunicación y

<sup>3</sup> Las micro empresas abarcan de 1 a 10 trabajadores; las pequeñas van de entre 11 y 50 y las medianas oscilan entre los 51 y 250 trabajadores para el sector industria y medianas de entre 51 y 100 trabajadores para el sector servicio.

<sup>4</sup> El valle de la muerte es el lapso de tiempo desde donde las empresas inician el proyecto hasta que logra cubrir los gastos generales del negocio, es decir, superan el punto de equilibrio y suele durar hasta los primeros 5 años. El 70% de las empresas no logran superarlo (Fracica, 2009).

<sup>5</sup> Generación nacida entre 1946 y 1964 (Caraher Lee, 2014).

<sup>6</sup> Generación nacida entre 1965 y 1979 (Caraher Lee, 2014).

<sup>7</sup> Generación nacida entre 1980 y 2000 (Caraher Lee, 2014).



buenas relaciones laborales entre los integrantes de las organizaciones para evitar ambientes laborales pesados y estresantes.

**Contratación.** De acuerdo con las respuestas de los empresarios, se determina que a pesar de que la gran mayoría dice manejar perfiles y descripciones de puestos, no todos siguen procedimientos o manejan técnicas al momento de contratar trabajadores y cubrir vacantes puesto que, se obtuvieron respuestas como: *“por recomendaciones”*, cuando realmente los directivos desconocen a la persona y omiten realizar algunas entrevistas. Por lo que el reclutamiento y selección de personal realiza técnicas o procedimientos poco adecuados para la obtención de personal idóneo. Es por ello que las MiPyMEs deben de tener bien establecidos sus procedimientos de reclutamiento y selección de personal, en caso de no contar con un departamento de Recursos Humanos, pueden seguirse los lineamientos a través del empresario.

**Capacitación.** Según los empresarios, la capacitación una vez que el empleado se encuentra en su puesto es otorgada de manera variable y va a depender de la naturaleza del puesto, es decir, unos destacan que capacitan cuando existen actualizaciones en los equipos de trabajo, otros lo hacen con una frecuencia de cada tres o seis meses, o inclusive cada año; otros la proporcionan según el proyecto a realizar, pero hay casos en estas MiPyMEs en los cuales han optado por ya no brindar capacitación cuando están dentro de la compañía, puesto que, aclaran que los empleados entran a trabajar, aprenden y después deciden emprender ellos mismos su empresa, retirándose voluntariamente de trabajar donde se les enseñó, generando así una constante rotación de personal que implica gastos e inversión de tiempo. Se recomienda a las empresas hacer Diagnósticos de las Necesidades de Capacitación (DNC) de sus trabajadores, que reflejen los puntos clave donde los empleados estén fallando y que, de esta forma la organización no corra el riesgo de dar una inadecuada capacitación, además de que ayudará a reducir gastos innecesarios.

**Horarios de trabajo.** Si bien, los horarios se mencionan que en su mayoría son flexibles, existen casos donde no sucede así, pues se entiende que, al ser poco personal en las empresas, las facilidades de otorgarlos sean bajas, sin embargo, cada vez más son las mujeres que entran al campo laboral, sin importar el motivo por el cual tengan que hacerlo; situación que conlleva a que se presenten escenarios que







impliquen la ausencia de personal. Por lo tanto, las empresas deben dar oportunidad de que los horarios sean flexibles, pues existirán circunstancias externas a los familiares de los trabajadores que deban de ser atendidas con urgencia; si el personal en la empresa es justo para realizar las actividades, se recomienda que los empleados sean capacitados para desarrollar diversas actividades que ayuden a cubrir a los compañeros ausentes y posteriormente se realice un pago de tiempo o llegar a un acuerdo mutuo.

**Comunicación entre el patrón y el trabajador.** Al ser este tipo de empresas, la comunicación entre el patrón y el trabajador puede ser más efectiva pues se tiene mayor contacto con los empleados que en una empresa grande donde en ocasiones no se conoce a los dueños, motivo por el cual 30 de las 37 empresas respondieron que la comunicación se da personal (cara a cara), seguido de hacerlo vía telefónica y por medio electrónico.

Se ha observado que dicho factor influye en las relaciones laborales, debido a que se llega a tener una mala comunicación entre el patrón y el trabajador y tal y como lo menciona en su libro Caraher (2014) el tener malas relaciones entre trabajadores y generar un entorno tenso, los empleados se sentirán incómodos y decidirán retirarse de las empresas, buscando un mejor ambiente laboral. Es por ello que, para evitar posibles mal entendidos y discusiones en las empresas por instrucciones mal dadas o captadas, lo mejor es dejar instrucciones o acontecimientos por escrito.

**Remuneraciones.** Si bien se ha mencionado que se han creado nuevos empleos, estos son precarios, es decir, son empleos débiles, poco estables y, por lo tanto, poco duraderos para los trabajadores. En el caso de las MiPyMEs las remuneraciones suelen ser menores a los que las grandes empresas ofrecen, motivo por el cual los empleados de este tipo de empresas buscan encontrar un mejor empleo donde sus ingresos sean mayores a los que reciben.

Derivado de este resultado se observa que, en su mayoría los empresarios respondieron que ofrecen un sueldo igual a los que la competencia otorga, sin embargo, estos van de dos a dos y medio salarios mínimos para un nivel operativo y administrativo, es decir, ofrecen sueldos de entre \$6,000.00 y \$8,000.00 MXN para que los trabajadores cubran todas sus necesidades. Se recomienda a los



empresarios que como es difícil elevar los sueldos y salarios de sus trabajadores y para que esto no sea un factor detonante para la salida de los empleados, se otorguen incentivos que no sean económicos, sino sociales, es decir, un buen trato, reconocimiento de trabajo, comunicación, capacitación y buenas relaciones laborales, son solo algunos de los puntos que pueden ayudar a que esto suceda.

**Reconocimiento al trabajador.** La mitad de los empresarios contestó que no cuentan con mecanismos para reconocer el trabajo de sus empleados, debido a que no lo consideran necesario, pero esto no debe de ser así, pues deben saber que el reconocer su desempeño genera satisfacción laboral para los trabajadores y el no hacerlo conlleva a que los trabajadores no se sientan a gusto laborando en el lugar y decidan retirarse de la empresa.

**Planes de carrera.** Gran parte de los empresarios mencionó que no manejan dichos planes para sus empleados debido a que las condiciones de las empresas no permiten llevarlos a cabo. Asimismo, la minoría de empresarios que comentan que, si los manejan, lo hacen a través de promociones a un cargo o puesto mejor que el anterior, siempre y cuando pueda existir ese crecimiento dentro de la empresa, ya que al ser MiPyMEs es más difícil que puedan tener puestos mayores a los que tienen. Por lo tanto, no se necesita ser una empresa grande para poder manejar planes de vida con los trabajadores, basta con que los empresarios conversen con sus trabajadores y elaboren un plan específico de desarrollo de habilidades y experiencias en un periodo de tiempo que sea conveniente para ambas partes y que a su vez lo retribuya para el crecimiento de la organización.

**Rotación de personal.** Como se ha planteado puede ser buena hasta cierto punto, pero si no se tiene un control sobre el movimiento de personal y los índices de este llegan a ser elevados, las empresas presentarán consecuencias en su capital y en los procedimientos de las mismas, aún más tratándose de empresas de servicios donde si no se ofrece una buena atención se corre el riesgo de perder clientes.

A continuación, se presentan las siguientes subclasificaciones de este punto:

**Lealtad a la empresa.** De acuerdo con los empresarios, situaciones como la fuga de información, comentarios negativos sobre la empresa o el jefe







suelen ser comentarios de deslealtad por parte de los trabajadores en las empresas. En algunos casos los directivos les enseñan a los trabajadores, los capacitan, invierten tiempo y dinero en ellos, para que después renuncien, estas también son situaciones que abruman a los empresarios. La falta de compromiso por parte de los empleados va de la mano con algo que está haciendo mal el directivo, pues cómo se va a comprometer alguien si la remuneración es más baja respecto a la competencia o no se le brinda capacitación.

**Encuestas de salida.** En el caso de las MiPyMEs es menos común la aplicación de encuestas o entrevistas de salida, para conocer y determinar las razones de desvinculación voluntaria de sus trabajadores.

**Haber encontrado otro empleo.** Este factor se encuentra directamente relacionado con factores como las remuneraciones y la falta de lealtad hacia la empresa, puesto que los empleados no están comprometidos con su trabajo ni se encuentran satisfechos, debido a que los trabajadores ya estaban pensando en buscar otro empleo cuando se encontraban en el actual, lo que no les permite decidir quedarse a trabajar en el mismo lugar y buscar y encontrar un empleo que les ofrezcan mayores ingresos y mejores condiciones laborales, como ambientes de trabajo más cálidos. Se recomienda buscar qué acciones se pueden tomar para alcanzar cierto nivel de compromiso para cada empresa, pues cada una tendrá sus distintas fallas en las categorías anteriores

### Discusión de los resultados

De los estudios revisados en la literatura y los modelos mencionados en esta investigación, del conjunto de factores hallados en cada uno de ellos, se observa una cierta relación entre los mismos, puesto que el modelo de decisión de rotación propuesto por los autores March y Simon es tomado como base para el modelo de Price, por lo tanto, estos modelos se enfocan principalmente en la relación que existe entre la satisfacción laboral y las remuneraciones que perciben los trabajadores para decidir permanecer laborando en una organización o retirarse.

Respecto al modelo de agotamiento emocional propuesto por la autora Lingard, se manifiesta que un elevado agotamiento laboral, aunado al estrés, tendrá como consecuencia que el empleado realice sus actividades con una actitud desaprobada, provocando la intención de



abandonar el empleo y buscar uno mejor. Asimismo, en cuanto a la búsqueda que se hizo en la revisión de la literatura y los estudios de caso nacionales e internacionales que se analizaron, se detectaron una serie de factores que se relacionan con los modelos antes mencionados, debido a que se destacan, por ejemplo, la intención de buscar otro empleo, la comunicación inadecuada entre el patrón y el trabajador, las pocas posibilidades de crecimiento, los salarios y prestaciones bajos y las condiciones laborales, que en conjunto van de la mano con el cómo se sienten los trabajadores laborando en las empresas y el grado de satisfacción laboral que pueden lograr en ellos, con el fin de que tomen la decisión de quedarse a laborar por un mayor tiempo en las organizaciones.



En el caso de los resultados arrojados en esta investigación sobre los directivos participantes de las empresas afiliadas a la CANACINTRA en la Ciudad de México, se hallaron factores que tienen relación con los distintos modelos analizados, así como con la revisión de la literatura y los estudios de caso, que si bien son factores ya mencionados en los distintos casos, se ven desde una perspectiva de satisfacción laboral al empleado, sin embargo, en esta investigación se analizan en conjunto y su relación entre los mismos que también implican una lealtad o falta de compromiso a la empresa.



Por lo antes mencionado, los factores detectados en este estudio y que se relacionan con la teoría son: la comunicación entre el patrón y el trabajador, contratación de personal deficiente, poca capacitación, horarios de trabajo en ocasiones poco flexibles, poca lealtad a la empresa, haber encontrado otro empleo, escasos planes de carrera a los empleados por parte de la empresa y el pago de sueldos y salarios inferiores a los que las grandes empresas ofrecen (los cuales se mencionó que se pueden contrarrestar con el otorgar otro tipo de recompensas), se destaca en el caso de la clasificación de datos demográficos, los cambios socioculturales.



Dichos cambios socioculturales son importantes, pues si bien los factores son los que menciona la literatura, ni los modelos antes descritos y su relación, ni la teoría revisada, menciona la importancia de los Millennials en las organizaciones y los cambios en la cultura organizacional que esto requiere en las empresas.





## Conclusiones

Como primer punto se logró el objetivo de la investigación, ya que se identificaron los factores que inciden en la rotación de personal desde la perspectiva de los empresarios, partiendo de una revisión de la literatura y posteriormente con el trabajo de campo a través de la aplicación de cuestionarios a empresarios afiliados a la CANACINTRA. A pesar de que la rotación de personal es un fenómeno que no se puede evitar al cien por ciento en las empresas y que, el tener una tasa de cero por ciento implicaría estancamientos en las organizaciones, el que sean números elevados, repercute en distintos aspectos para las MiPyMEs.

Dentro del conjunto de factores identificados en esta investigación, se puede concluir que algunos se sustentan en la falta de compromiso, mejores remuneraciones, falta de reconocimiento entre otros, que inciden en los Millennials. De acuerdo con esto, creemos que se empieza a contemplar la necesidad de incluir a este grupo de personas que pueden contribuir a la rotación de personal por factores no mencionados en la literatura revisada, pero que tienen que ver con oportunidades de desarrollo ofrecidas por la empresa y que son situaciones que pueden presentarse en las MiPyMEs de la CANACINTRA, provocando a su vez que se recomiende a los empresarios la revisión de la cultura organizacional de sus empresas de manera que sean adecuadas a los perfiles profesionales y culturales de los futuros empleados.

Los cambios socio económicos y culturales ocurridos en nuestro país en los últimos años, pueden estar relacionados con algunos de los factores mencionados por los directivos participantes en esta investigación. Por ejemplo, a situaciones donde los empleados salieron de la empresa porque encontraron un nuevo empleo, habría que preguntarse ¿Qué es lo que estos empleados no encontraron en la empresa donde estaban? ¿Sería el ingreso, el horario de trabajo, la capacitación, etc.? De la misma manera y relacionada con el planteamiento anterior podría analizarse la respuesta proporcionada por algunos directivos en el sentido de que “los empleados no estaban comprometidos con la empresa”. Al respecto sería conveniente preguntarse qué tan probable es que los empleados se sientan comprometidos con las empresas dadas las condiciones prevalecientes en ellas por los factores de rotación mencionados.

Una consecuencia de lo anterior será que, en las investigaciones futuras relacionadas con la rotación de personal, se incluyan elementos que



reflejen los cambios socioeconómicos y culturales que han ocurrido en la sociedad y que es muy probable que incidan en este fenómeno.

### Referencias

Anvari, R., JianFu, Z., & Chermahini, S. H. (2014). Effective Strategy for Solving Voluntary Turnover Problem among Employees. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 129, 186–190.

Arnold, H., & Feldman, D. (1982). A multivariate analysis of the determinants of job turnover. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 350–360.

Beato, A. (2017). *Effective Strategies Employed by Retail Store Leaders to Reduce Employee Turnover*. Walden University.

Boxall, P., y Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management*. Palgrave Macmillan.

Caballero, C. (2016). *Factores de clima organizacional que influyen en la rotación de personal en tiendas Bama S.A. de C.V. de Coatzacoalcos Veracruz*.

Caraher, L. (2014). *Millennials en la oficina: Cómo lidiar con una generación que no sigue las reglas*. Grupo Planeta Spain.

Chi, N. W., & Pan, S. Y. (2012). A Multilevel Investigation of Missing Links Between Transformational Leadership and Task Performance: The Mediating Roles of Perceived Person-Job fit and Person-Organization Fit. *Journal of Business and Psychology*, 27(1), 43–56.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Mc GrawHill: Colombia, 208-385, 547-584

Chiavenato, I. (2015). *Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones. Statewide Agricultural Land Use Baseline 2015 (Vol. 1)*.

Cotton, J. L., & Tuttle, J. M. (1986). Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research. *The Academy of Management Review*, 11(1), 55.







Creswell, J. (2003). Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(1), 223–223.

Fernández Ortiz, R., Castresana Ruiz-Carrillo, J. I., & Fernández Losa, N. (2006). Los recursos humanos en las Pymes: Análisis empírico de la formación, rotación y estructura de propiedad. *Cuadernos de gestión*, 6(1).

Fernández, R., Castresana, J., & Fernández, N. (2006). Los Recursos Humanos en las Pymes: Análisis empírico de la formación , rotación y estructura de propiedad 1 The SMEs and the Human Resources: An Empirical Analysis of Training , Rotation. *Cuadernos de Gestión*, 6(1), 63–80.

Filion, L. J., Cisneros, L. F., & Mejía-Morelos, J. H. (2011). Administración de PYMES. Vasa.

Fracica, G. (2009). La financiación empresarial y la industria del capital de riesgo: Estructura y conceptos. *Revista EAN*, (66), 31–66.

Georgiadis, A., & Pitelis, C. (2012). Human resources and SME performance in services: empirical evidence from the UK. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(4), 808–825.

Genin, E. (2011). Administración de los recursos humanos en el contexto de las PYMES. En L. Filion, L. Cisneros y J. Meja, *Administración de PYMES (203-212)*. México: Pearson.

Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463–488.

Gubitta, P., & Gianecchini, M. (2002). Governance and Flexibility in Family-Owned SMEs. *Family Business Review*, 15(4), 277–297.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación (Vol. 4)*. México.

Instituto nacional de estadística y geografía (2015). Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE), México. Recuperado de



[http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/Proyectos/encuestas/establecimientos/otras/enaproce/default\\_t.aspx](http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/Proyectos/encuestas/establecimientos/otras/enaproce/default_t.aspx)

Johnson, D. (2015). *Leadership styles and their influence on organizational commitment and intentions to stay in an organization*. Capella University.

Kauffman, S (2001). El desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas: un reto para la economía mexicana. *Revista Ciencia Administrativa*, (1), 40-48.

Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa. Diario Oficial de la Federación, México. Última reforma publicada DOF 19-05-2017.

Lingard, H. (2002). The impact of individual and job characteristics on 'burnout' among civil engineers in Australia and the implications for employee turnover. *Construction Management & Economics*, 21(1), 69-80.

Littlewood, H. (2006). Antecedentes de la rotación voluntaria de personal. *Investigación Administrativa*, 97, 7-25.

López, J. (2004). *La Rotación De Los Empleados Dentro De La Organización Y Sus Efectos En La Productividad*.

March, JG & Simon, H.A. (1958). *Organizations*. New York. Tomado de Rivas, L. (2005). Propuesta y análisis de un modelo que permita describir y correlacionar las variables que determinan la rotación del personal obrero en la industria maquiladora de exportación. México.

Mayson, S., Barrett, R. (2006). The Science and Practice of HRM in Small Firms. *Human Resource Management Review*, 16(5), 447-455.

Mittal, S. (2016). Effects of transformational leadership on turnover intentions in IT SMEs. *International Journal of Manpower*, 37(8), 1322-1346.

Palomo, M. (2005). Los procesos de gestión y la problemática de las PYMES. *Ingenierías*, 8 (28), 25-31.

Pigors, P. y Myers, Ch (1985). *A Personnel Administration*. 6a ed. McGraw-Hill Book Company.







Preciado Serrano, M. de L., Aldrete Rodriguez, M. G., Oramas Viera, A., & Santes Bastian, M. del C. (2008). Agotamiento emocional en el trabajo en profesionistas y operadoras de maquina en la industria. *Revista Cubana de Salud y Trabajo*, 9(2), 16–23.

Price, J. L. (1977), *The study of turnover*, Iowa State University PRes. EE. UU.

Pryce, A. (2016). *Strategies to Reduce Employee Turnover in Small Retail Businesses*. Walden University.

Sánchez, S. (2005). *Causas y factores que determinan la rotación de personal empresa pollos bakity.pdf*, 144.

Savanevičienė, A., Vaitkevičius, S., Čiutienė, R., & Meilienė, E. (2015). The Linkage between the Sources of Employment and Employee Turnover: the Role of Labour Exchange. *Procedia Economics and Finance*, 23(October 2014), 1466–1470.

Sheridan, J. E. (2010). Organizational Culture and Employee Retention. *The Academy of Management Journal*, 35(5), 1036–1056.

Staw, B. M. (1980). The consequences of turnover. *Journal of occupational Behaviour*, 253.

Stevenson, K. (2011). *Understanding voluntary terminations following a merger announcement*. The state university of New Jersey.

Tocher, N., & Rutherford, M. W. (2009). Perceived acute human resource management problems in small and medium firms: an empirical examination. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(2), 455-479.

Zapata, E. (2004). Las pymes y su problemática empresarial. Análisis de casos. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (52), 118-145.





*Anexo. Cuestionario para directivos y/o dueños de una MiPyME*

Nombre de la empresa:		No. De empleados:	
Giro de la empresa:		Año en que fundó la empresa:	
Sector (CANACINTRA) al que pertenece:		Edad:	
Escolaridad:		Puesto:	
Tiempo laborando en la empresa:		Sexo: F M	Estado civil:

**Objetivo:** Identificar los factores por los cuales los trabajadores de las MiPyMEs afiliadas a la CANACINTRA dimiten voluntariamente para diseñar una propuesta que promueva la permanencia laboral y con ello mejor aprovechamiento del factor humano.



**Instrucciones:** Favor de contestar las siguientes preguntas y/o seleccionar la respuesta adecuada.

Actividades que desempeña:

---



---



---

1. Describa por favor su proceso de contratación de personal.

---



---



---

2. ¿El nivel de escolaridad en sus trabajadores es un requisito para ingresar a la empresa? Sí No

3. En caso afirmativo a la respuesta anterior, ¿En cuáles casos?

---

4. ¿Manejan periodos de contratación? Sí No

5. En caso afirmativo a la respuesta anterior, ¿Cuáles son?

\_\_\_ Mensuales      \_\_\_ Trimestrales      \_\_\_ Anuales  
 \_\_\_ Bimestrales      \_\_\_ Semestrales      Otro \_\_\_\_\_

6. ¿Cuentan con descripciones y perfiles de sus puestos de trabajo? Sí No

7. Cuando ingresa un nuevo elemento, ¿Le ofrecen capacitación y/o entrenamiento? Sí No

8. En caso afirmativo a la respuesta anterior, ¿Cómo es la capacitación brindada? (puede seleccionar más de una opción)

\_\_\_ Curso de inducción a la empresa      \_\_\_ Inducción al puesto  
 \_\_\_ Explicación informal      \_\_\_ Ninguna de las anteriores.  
 Otra \_\_\_\_\_

9. En caso negativo a la pregunta 7. ¿Por qué?

---





10 ¿Con qué frecuencia ofrece capacitación a sus trabajadores?

- Cada mes                       Cada tres meses                       Cada año  
 Cada dos meses                       Cada seis meses                      Otro \_\_\_\_\_

11. ¿Se dan a conocer a los trabajadores sus funciones cuando entran a la empresa?      Sí      No

12. ¿Qué horarios son los que maneja para sus empleados?

Nivel directivo \_\_\_\_\_ Nivel operativo \_\_\_\_\_

Nivel administrativo \_\_\_\_\_

13. ¿Pueden ser flexibles los horarios que maneja?      Sí      No      En      algunos      casos

14. De las opciones siguientes, seleccione la(s) que se ajustan oportunamente a la comunicación entre usted y sus trabajadores.

- Personal (cara a cara)                       Vía telefónica                      Otra \_\_\_\_\_  
 Medio electrónico                       Oficio                       Todas las anteriores

15. ¿Considera que sus colaboradores son leales a la empresa?                      Sí      No  
¿Por qué?

16. ¿En promedio cuánto tiempo dura laborando un trabajador?

- Cada mes                       Cada tres meses                       Cada año  
 Cada dos meses                       Cada seis meses                      Otro \_\_\_\_\_

17. ¿Qué nivel de puesto de trabajo tiene mayor movimiento de personal?

- Directivos                       Operativos                      Otros \_\_\_\_\_  
 Administrativos                       Confianza

18. ¿En promedio, cuántas personas han ingresado y salido de su empresa al año en los últimos 3 años?

2017 Ingresos _____	Salidas _____
2016 Ingresos _____	Salidas _____
2015 Ingresos _____	Salidas _____

19. ¿Realiza alguna encuesta o entrevista de salida cuando un colaborador se retira voluntariamente de la organización?                      Sí      No

20. ¿Cuáles han sido los motivos principales de la salida de los trabajadores? (puede seleccionar más de una opción)

- Inseguridad laboral                       Falta de compromiso con la empresa  
 El clima organizacional                       Falta de Capacitación  
 Insatisfacción laboral                       Comunicación inadecuada entre el patrón y el empleado  
 Salarios y prestaciones                      Otro \_\_\_\_\_  
 Haber encontrado otro empleo

21. De las siguientes opciones, favor de indicar la respuesta que se adecue a los sueldos o salarios que otorgan

Promedio nivel directivo:  \$10,000-\$15,000                       \$15,000-\$20,000                       más de \$20,000  
 Promedio nivel administrativo:  \$5,000 - \$8,000                       \$8,000 - \$10,000                       más de \$10,000



Promedio nivel operativo:    \_\_\_ \$4,000 - \$6,000    \_\_\_ \$6,000 - \$8,000    \_\_\_ más de \$8,000



22. De acuerdo a la respuesta anterior, ¿Cómo son las remuneraciones que otorgan respecto a la competencia?

- a) Directivo:    \_\_\_ Igual    \_\_\_ Menor    \_\_\_ Mayor  
b) Administrativo:    \_\_\_ Igual    \_\_\_ Menor    \_\_\_ Mayor  
c) Operativo:    \_\_\_ Igual    \_\_\_ Menor    \_\_\_ Mayor

23. ¿Cuenta la empresa con un mecanismo para reconocer el trabajo de sus empleados?    Sí    No

24. En caso afirmativo a la pregunta anterior: ¿En qué consiste?

---

---

---

25. ¿Tienen planes de vida y/o carrera dentro de la empresa para sus trabajadores?    Sí    No

26. En caso afirmativo a la respuesta anterior, ¿Cómo lo llevan a cabo?

---

---

Agradezco su colaboración.

