

## Principales Causas de la Rotación del Personal en Empresa de Servicios de Transporte

HERNÁNDEZ-OLIVARES, Santa Elena Guadalupe†\*, CRUZ-NETRO, Zahira Gabriela, MEZA MORALES, Martha Isis y CRUZ-NETRO, Liz Del Carmen

*Universidad Politécnica de Altamira. Nuevo Libramiento Altamira Km. 3, Santa Amalia, 89602 Altamira, Tamaulipas*

Recibido Abril 04, 2017; Aceptado Mayo 30, 2017

### Resumen

La rotación de personal en una organización conlleva costos y tiempos de contratación y capacitación de personal. Esto puede darse por diversos motivos que variarán de organización en organización dependiendo de las condiciones de trabajo y motivación que se les da a sus empleados. Por lo anterior, es importante poder identificar dichos motivos con la finalidad de buscar reducirlos y al mismo tiempo minimizar el impacto. El presente caso de estudio, enfocado en una empresa de servicios de transporte de personal, pretende conocer las causas principales que originan la alta rotación del personal dedicado al manejo de los transportes (choferes). A partir de las mismas, se brindan algunas recomendaciones buscando así disminuir el índice de rotación de personal. Además, se presentan los resultados de una entrevista de satisfacción y motivación planteada al personal que actualmente labora en la organización, que busca detectar oportunamente áreas de mejora y evitar que el fenómeno de rotación siga en aumento.

**Rotación de personal, satisfacción del personal, motivación**

### Abstract

The turnover of personnel in an organization entails hiring and training costs of new personnel as well as time waste due to personnel preparation. This can occur for a sort of reasons that vary from organization to organization depending on the working conditions and motivation of their employees. Therefore, it is important to be able to identify those reasons seeking to reduce them and, at the same time, minimize its impact. The present case study, focused on a company of personnel transportation services, aims to know the main causes that originate the high turnover of personnel dedicated to the transportation (drivers). As a result, some recommendations are offered to diminish the index of rotation of personnel. In addition, the results of a personnel satisfaction and motivation interview done to current employees of the organization are presented, in order to detect areas for improvement and prevent the phenomenon of rotation from continuing to increase.

**Turnover of personnel, personnel satisfaction, motivation**

**Citación:** HERNÁNDEZ-OLIVARES, Santa Elena Guadalupe, CRUZ-NETRO, Zahira Gabriela, MEZA MORALES, Martha Isis y CRUZ-NETRO, Liz Del Carmen. Principales Causas de la Rotación del Personal en Empresa de Servicios de Transporte. Revista Sociología Contemporánea. 2017, 4-11: 43-50.

\*Correspondencia al Autor (Correo Electrónico: elena.hernandez.olivares@outlook.com)

† Investigador contribuyendo como primer autor.

## Introducción

El presente estudio es realizado en una empresa del sector de transporte público con alrededor de 50 años de arraigo en la zona conurbada de Tampico, Tamaulipas. Durante 2016 se ha detectado la renuncia reiterada del recurso humano presente en algunas de sus áreas, principalmente en la de transporte industrial. La mayor parte de las bajas que se presentan son de operarios de autobuses.

Preocupada por esta situación, la empresa representada por el área de Recursos Humanos planteó la realización de encuestas de salida para analizar las causas implicadas en la alta rotación del personal, buscando la manera de encontrar cómo reducirla. A partir de los resultados encontrados, se plantearán propuestas para disminuir la rotación de personal focalizando en las principales causas raíz.

## Justificación

La rotación del personal en cualquier empresa es un tema problemático y recurrente. Los efectos de la misma representan afectaciones importantes a la productividad (Chiavenato, 2001), ya que la salida de un integrante de la organización supone fuga de conocimientos internos que deben ser invertidos nuevamente en la contratación que le reemplace. Estos costos pueden darse ya sea en la forma de cursos de inducción, costos administrativos de contratación/finiquito (Carrillo & Santibáñez, 2001), tiempo en lograr avances en la curva de experiencia que cada empleado desarrolla en su puesto de trabajo.

## Planteamiento del Problema

Por medio del análisis de las encuestas aplicadas al personal saliente de la empresa en cuestión, se pretende detectar cuáles son las posibles causas que producen un alto nivel de rotación.

También es necesario saber el nivel actual de satisfacción por parte del personal vigente previendo la salida de los mismos.

## Hipótesis

El poder identificar las causas de salida del personal y el nivel de satisfacción de los empleados actuales, permitirá establecer parámetros y estrategias para reducir la rotación del personal.

## Objetivos

### Objetivos Generales

Determinar los factores que provocan la rotación del personal dentro de una empresa del sector de transporte público, así como detectar el nivel de satisfacción actual del personal.

### Objetivos específicos

- Investigar y proponer las posibles causas que provoca la rotación del personal en la empresa en cuestión.
- Determinar cuáles causas aplican en la organización.
- Priorizar dichas causas con base en la información obtenida de los empleados salientes de la organización estudiada.
- Brindar algunas recomendaciones para mantener al empleado activo dentro de la organización.

## Marco Teórico

Cuando hablamos del área de recursos humanos, la definimos como el área administrativa que se encarga de la búsqueda, selección y gestión del personal tanto técnico como administrativo, incluyendo las cuestiones de cultura organizacional, liderazgo y motivación (Dessler, 2009).

Los objetivos principales del área de recursos humanos son seleccionar y desarrollar un conjunto de individuos con habilidades, motivación y satisfacción suficiente para conseguir los objetivos de la organización, lograr la eficiencia de los trabajadores y conseguir que las condiciones de trabajo sean favorables para el desarrollo y la satisfacción concreta de las personas así como para el logro de sus objetivos individuales, (Milkovivhy & Boudreau, 1994). La motivación es uno de los factores internos que requiere gran atención. De manera amplia, la motivación es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera, o, por lo menos, origina una propensión hacia un comportamiento específico.

### Jerarquía de necesidades, Maslow

Maslow elaboró una teoría amplia donde clasifica las necesidades del hombre según la necesidad de satisfacer, como se muestra en la figura 1.



**Figura 1** Jerarquía de necesidades según Maslow. (Chiavenato, 2001)

### Teoría de los dos factores

Herzberg (1969) basa su teoría en el ambiente exterior y el lugar de trabajo del individuo, los factores los divide en dos:

### Factores higiénicos

Son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja. Se refiere entre otras a las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, el tipo de supervisión recibida y clima laboral (entre directivos y/o empleados). Corresponden a la perspectiva ambiental y constituyen los factores que son utilizados principalmente para lograr la motivación de los empleados.

Los factores higiénicos poseen una capacidad limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores. Cuando estos factores son óptimos, evitan la insatisfacción, pero su influencia en el comportamiento no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera.

Algunos factores de insatisfacción se incluyen: condiciones de trabajo y comodidad, políticas de la empresa y de la administración, relaciones con el supervisor, competencia técnica de supervisor, salarios, estabilidad en el cargo, relaciones con los compañeros de trabajo.

### Factores motivacionales

Tienen que ver con el contenido del puesto de trabajo, las tareas y los deberes relacionados con su cargo. Estos producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales. Cuando los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción.

Entre ellos se incluye: delegación de responsabilidad, libertad de decidir cómo realizar su trabajo, ascensos y utilización plena de las habilidades personales. Herzberg (1969) llegó a la conclusión de que los factores de satisfacción profesional no se encuentran ligados y son diferentes de los factores responsables de una insatisfacción profesional.

“Lo opuesto a la satisfacción profesional no es la insatisfacción, es no tener satisfacción profesional; de la misma manera, lo opuesto a la insatisfacción profesional es carecer de insatisfacción profesional y no la satisfacción”.

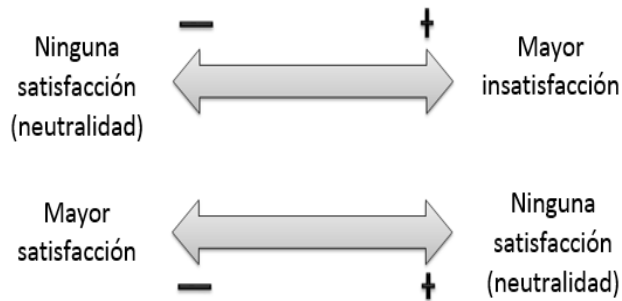


Figura 2 Teoría de los dos factores de Herzberg. (Chiavenato, 2001)

**Rotación de personal**

Una ineficiente planeación de carrera, no proporcionar los incentivos necesarios para mantener al personal motivado, entre otros motivos pueden llevar al individuo dentro de una organización a desarrollar incertidumbre y disminuir el ritmo de trabajo provocando deseos de cambio de puesto, de empresa o incluso de giro laboral. De acuerdo con Wayne Mondy y Robert M. Noé (2005), la rotación de puestos es cuando los empleados cambian de un puesto a otro para aumentar su experiencia, es decir, el empleado busca la manera de poder cambiar de puesto con el fin de beneficiarse económicamente y dejar de tener un trabajo rutinario.

Chruden & Sherman Jr. (1985), definen a la rotación del personal como la cantidad de empleados que entran y salen de una organización. De acuerdo a lo anterior, podemos definir a la rotación de personal como el fenómeno que describe la salida voluntaria o involuntaria de un empleado y hace necesaria la contratación de nuevo personal para que pueda realizar las actividades que el primero delega.

Las causas que provocan la rotación del personal se divide en causas forzosas o voluntarias. Puede ser por muerte, jubilación, incapacidad permanente, enfermedad, renuncia del trabajador, despido, razón familiar / personal, etc.

Una vez que se presenten las causas que ocasionan la baja temporal o definitiva del individuo, estas generan costos. Uno de los problemas a la que se enfrenta la organización es una economía competitiva, es decir; cuando la organización pretende mantener una política salarial conservadora, muchas veces resulta más costosa pues el flujo continuo de recursos humanos aumenta provocando la rotación del personal. La rotación del personal genera costos. En la figura 3 se muestra la clasificación de costos.

Primarios	Secundarios	Terciarios
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reclutamiento</li> <li>• Registro y documentación</li> <li>• Integración</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectos en la producción</li> <li>• Efectos en la actitud del personal</li> <li>• Costo extra laboral</li> <li>• Costo extra operativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costo por inversiones extras</li> <li>• Pérdidas en los negocios</li> </ul>

Figura 3 Costos de la rotación del personal. (Chiavenato, 2001)

**Metodología de Investigación**  
**Identificación de las causas de rotación**

Para la identificación de las causas se elaboró un diagrama de Ishikawa, también conocido como “Diagrama de espinas de pescado”, que es una herramienta de aplicación industrial que consiste en determinar las causas y sus efectos (Ishikawa, 1985).

## Recolección de datos

Para poder detectar si las causas propuestas en el diagrama anterior corresponden con las causas de rotación de la empresa en cuestión, se implementó desde noviembre de 2016 un formato de encuesta de salida para poder recopilar las impresiones de los empleados que dejaban sus funciones. Dichas encuestas fueron recogidas en el periodo de noviembre de 2016 a marzo de 2017. Una vez recolectada la información se prosiguió a clasificar tomando en consideración cuales son las causas principales y secundarias. Los resultados se muestran en el apartado 4.

## Nivel de satisfacción de los empleados

Además, una entrevista para obtener el nivel de satisfacción fue aplicada a una muestra de los empleados actuales. La muestra fue calculada utilizando la fórmula de cálculo de la muestra cuando se conoce la población (1).

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q} \quad (1)$$

<b>N = Tamaño de la población</b>	<b>97</b>
<b>z<sup>2</sup> = Nivel de confianza</b>	<b>95%</b>
<b>α = Significancia</b>	<b>.05</b>
<b>p = Probabilidad de éxito</b>	<b>0.5</b>
<b>q = Probabilidad de fracaso</b>	<b>0.5</b>
<b>d = Error máximo de permisión</b>	<b>.03</b>

**Tabla 1.** Descripción de variables para el cálculo de la muestra

Fuente: *Elaboración propia*

El cálculo indica que el número de personas que deben ser entrevistadas son 10.

## Recolección de datos

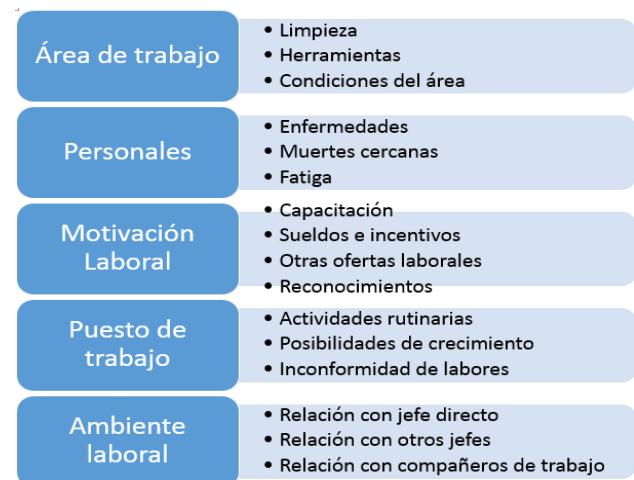
La entrevista de tipo abierta y dirigida fue aplicada a 10 personas de distintos puestos de trabajo, incluyendo auxiliares de cocina, de taller, de limpieza, jefes de seguridad, de almacén y operarios.

Contiene 8 preguntas base con el objetivo de saber cómo se siente el trabajador en su área de trabajo, la relación laboral de compañeros y jefes directos, además se les permitió ahondar en conceptos que considerasen relevantes en la salida de sus compañeros. Se pretende analizar si existe falta de motivación o malas relaciones entre el personal, razones que pueden contribuir a la rotación del personal.

## Resultados

### Identificación de las causas de rotación

Las causas identificadas en el diagrama de Ishikawa a las que se atribuye la rotación de personal específicamente en esta empresa se resumen en la Figura 4.



**Figura 4** Causas de rotación de personal

Fuente: *Elaboración propia*

Los datos analizados tanto de la encuesta de salida como de las entrevistas aplicadas, permiten priorizarlas de acuerdo a lo presentado en la Tabla 2. Se puede observar como causa principal el bajo sueldo ofrecido en relación a los mismos puestos ofertados en la zona. Del mismo modo, e imputable a la organización, otras razones principales es la búsqueda de oportunidades de crecimiento y la existencia de mejores ofertas laborales.

La segunda causa, referente a razones personales, puede ser observada más a detalle, buscando detectar la posibilidad de brindar incentivos que puedan ayudar a minimizarla.

Bajo sueldo	17.76%
Razones personales	16.45%
Oportunidades de crecimiento	15.13%
Mejor oferta de trabajo	14.47%
Conflictos con jefe inmediato	12.50%
Problemas de salud	7.89%
Horarios de trabajo	4.61%
Otro	4.61%
Beneficios/prestaciones insuficientes	3.29%
Cambio de ciudad	1.97%
Cambio de carrera	0.66%
Retiro/jubilación	0.66%

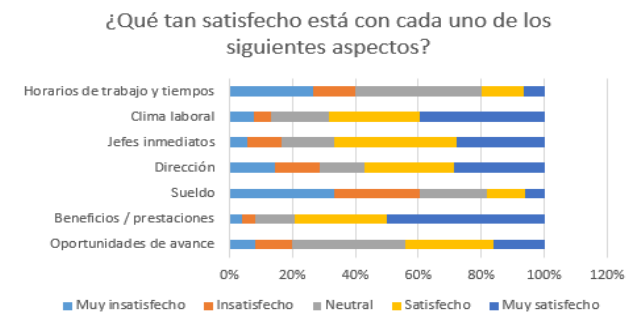
**Tabla 2** Causas principales de la rotación del personal.  
Fuente: Elaboración propia

**Nivel de satisfacción de los empleados**

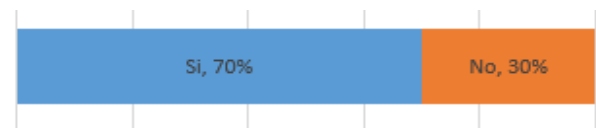
Al analizar la información se puede observar que el 70% de los entrevistados se sienten parte de la empresa, principalmente por el tiempo que han permanecido en ella. El tipo de relación es buena o muy buena (80%), destacando que nadie la considera mala o muy mala. Hablando de motivación, el 40% de las personas sienten que sus compañeros los motivan a realizar su trabajo de mejor manera, mientras que el 60% de los trabajadores sienten que la empresa valora su trabajo.

La mitad de los empleados aseguran haber recibido algún incentivo como despensa o bonos de puntualidad/productividad, la otra mitad aún no cuenta con los años de antigüedad suficientes para recibir dichos incentivos. No se percibe seguridad laboral, ya que sólo el 40% se siente seguro de su trabajo. Tampoco hay un alto nivel de satisfacción (30%). Debido al hallazgo del bajo sueldo como motivo de salida de la organización, se le preguntó a los entrevistados si su ingreso se considera suficiente para cubrir sus necesidades básicas, a lo que el 30% de los entrevistados contestó que no.

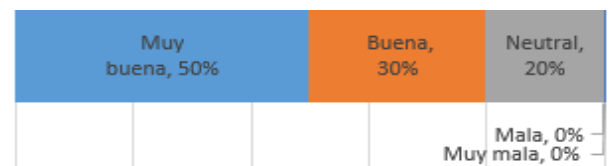
El nivel de satisfacción por rubro se observa alto para cuestiones como clima laboral, beneficios y prestaciones y relación con jefe inmediato y la dirección. Por otro lado, los mayores niveles de insatisfacción se observan en el sueldo y en los horarios y extensión de la jornada laboral. Esto puede observarse en la Figura 5.



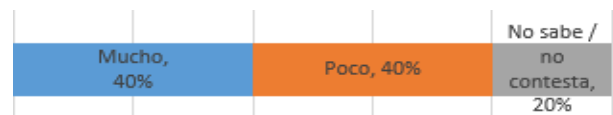
**Gráfico 1** Nivel de satisfacción del personal por rubro  
Fuente: Elaboración propia



**Figura 5** ¿Se siente parte de la empresa?  
Fuente: Elaboración propia



**Figura 7.** ¿Cómo considera la relación con la empresa?  
Fuente: Elaboración propia



**Figura 8.** La relación con sus demás compañeros, ¿le motiva a tener un buen desempeño?  
Fuente: Elaboración propia



**Figura 9.** La empresa, ¿reconoce el trabajo que desempeña?

Fuente: *Elaboración propia*



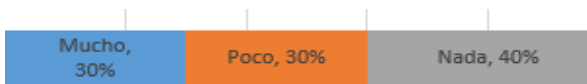
**Figura 10.** ¿Ha recibido algún incentivo?

Fuente: *Elaboración propia*



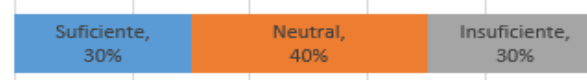
**Figura 11.** ¿Se siente seguro de su empleo?

Fuente: *Elaboración propia*



**Figura 12.** ¿Qué tan satisfecho está con su empleo?

Fuente: *Elaboración propia*



**Figura 13.** El ingreso económico, ¿es suficiente para permitir cubrir sus necesidades básicas?

Fuente: *Elaboración propia*

## Recomendaciones finales

De acuerdo a las encuestas de salida aplicadas en la empresa, se obtiene que el 61.18% de los datos se concentra en cuatro causas principales como lo es en primer lugar, el bajo sueldo, en segundo lugar, razones personales, en tercer lugar, mejor oferta de trabajo y en cuarto lugar, conflictos con el jefe inmediato; por lo que hay que poner especial atención en las mismas. Para esto se recomienda hacer una revisión de los análisis de puestos de la empresa, a fin de establecer las funciones específicas y características de las personas que las desempeñarán.

Este procedimiento ayudará a saber que persona es la adecuada para ejecutar las responsabilidades particulares del puesto. También se recomienda realizar un análisis del proceso de reclutamiento y selección, a fin de encontrar alguna anomalía en el proceso, lo cual provocara que no se estuviera contratando al personal adecuado para el cargo.

Una de las causas de la salida de los empleados fue el tener conflictos con el jefe inmediato con un 12.50% de los datos, por lo que se recomienda en términos generales realizar un análisis de clima laboral con el fin de obtener información real de las opiniones de los empleados y el grado de satisfacción con la empresa, ya que éste consiste en un análisis estructurado de variables ambientales y de competencias que influyen en el desempeño de los trabajadores.

Este análisis requiere el compromiso de los altos mandos para poder ejecutar planes de acción que mejoren la calidad del clima laboral dentro de la organización y así poder minimizar la rotación del personal, lo cual reducirá costos y optimizará los procesos de la empresa.

El aspecto más importante de las causas de salida de los trabajadores es el bajo sueldo, por lo que se recomienda a la empresa revisar los estudios salariales o de remuneración que cada año brindan los expertos, a fin de convertirse en una herramienta estratégica para las compañías que buscan ser más competitivas y garanticen la retención del talento y mejores oportunidades para los empleados que como consecuencia conlleva a mejores resultados dentro de la organización.

Todas estas acciones ayudarán de manera significativa a alcanzar eficientemente las metas organizacionales siempre y cuando los altos mandos se involucren en las mismas, lo que reflejará seguridad y confianza por parte de los empleados.

## Conclusiones

Es necesario tomar en cuenta el nivel de satisfacción de los empleados, ya que son el recurso más importante dentro de la organización. Son ellos quienes tratan con los clientes y quienes se encargan de agregar valor a los productos y procesos dentro de la misma. Deben estar en constante capacitación y mantenerse motivados para que esto repercuta positivamente en la manera en que se desenvuelven en sus funciones a diario.

Existen aspectos como los problemas personales externos o asuntos con personal interno, como jefes y compañeros que pueden afectar a la organización de manera positiva o negativa, provocando del mismo modo una afectación en la eficiencia de sus actividades. Es importante saber identificar dichas cuestiones para poder minimizar su impacto dentro de una organización en específico, ya que cada una tendrá sus propios niveles de satisfacción de acuerdo a los elementos de motivación y clima laboral que maneje.

Del mismo modo, medir regularmente la satisfacción del personal permite poder implementar medidas a tiempo para evitar que el fenómeno de rotación de personal tenga sus afectaciones en tiempo y costo de la organización.

## Referencias

- Cabrera Piantini, A. R., Ledezma Elizondo, M. T., & Rivera Herrera, N. L. (2011). El impacto de la Rotación de Personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo León. *Revista de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Autónoma de Nuevo León*, 83-91.
- Carrillo, C. V., & Santibáñez, J. (2001). *Rotación de personal en las maquiladoras*. Plaza y Valdes.
- Chiavenato, I. (2001). *Evaluación del Desempeño*, en su: *Administración de Recursos Humanos*. Santa Fe de Bogotá: Editorial Mc Graw-Hill
- Dessler, G. G. D. (2009). *Administración de recursos humanos* (No. 658.3/D47hE/11a. ed.).
- Hernandez, J. J. (2004). *La rotación de los empleados dentro de la organización y sus efectos en la productividad*. Mexico, DF: UPIICSA.
- Herzberg, F. (1969). Una vez más ¿cómo motivar a sus empleados? *Harvard Business Review*
- Ishikawa, K. (1985). *What is total quality control? The Japanese way*. Prentice Hall.
- Más, J. L. (2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Gestión en el tercer milenio*, 8(15), 25-36.
- Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W. (1994). *Dirección y administración de recursos humanos: un enfoque de estrategia*. Addison-Wesley Iberoamericana..
- Aguilar Ramos, V. (2015). *Propuestas para reducir el índice del rotación en la empresa SALJAXME SERVICIO S.A de C.V. (Licenciatura)*. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Gonzalez Rios, M. (2006). *La rotación de personal como un elemento laboral (Maestría)*. Universidad Autónoma de Nuevo Leon.