



REPORTE FINAL DE ESTADÍA

ARISBETH BOCARANDO HUERTA

**ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL EN EL HOTEL
HB CÓRDOBA**



EDUCACIÓN
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



VERACRUZ
GOBIERNO
DEL ESTADO



SEV
Secretaría
de Educación



DET
Dirección de Educación
Tecnológica del Estado
de Veracruz

SEMSyS
Subsecretaría de Educación
Media Superior y Superior

Licenciatura en Gestión y Desarrollo Turístico

ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL EN EL
HOTEL HB CÓRDOBA

REPORTE FINAL DE ESTADÍA

QUE PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE

Licenciado en Gestión y Desarrollo Turístico

ARISBEH BOCARANDO HUERTA

JEFE DE CARRERA: MTRA. DENISSE HERNÁNDEZ ALMANZA

ASESOR INDUSTRIAL: MOISÉS RIVAS SOLÍS

ASESOR ACADÉMICO: MANF. JESSICA IRENE CARMONA VÁZQUEZ

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a mi asesor industrial por brindarme la oportunidad de trabajar a su lado, a mi asesora académica por siempre estar al pendiente de este proyecto y creer en él, a mi familia que ha sido un apoyo emocional grandioso en todo este camino, en especial a mi padre que siempre estuvo al pendiente de mí a pesar de estar tan lejos y a mi novia Susana quien siempre estuvo presente para no dejar que me diera por vencida, y por último agradezco a la Universidad Tecnológica del Centro de Veracruz por brindarme las herramientas y conocimientos necesarios para poder llevar a cabo este proyecto.

"El turismo es la mejor forma de aprender sobre el mundo, sumérgete en él y déjate llevar por la experiencia". - Miriam Beard

Contenido

| | |
|--|----|
| RESUMEN | 1 |
| CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN | 2 |
| CAPÍTULO II. MARCO CONTEXTUAL | 3 |
| 2.2 Antecedentes de la empresa | 4 |
| 2.3 Hotel HB | 4 |
| 2.4 Organigrama..... | 4 |
| 2.5 Servicios | 5 |
| 2.6 Análisis FODA | 6 |
| CAPÍTULO III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... | 7 |
| 3.1 Planteamiento del problema | 7 |
| 3.2 Pregunta de investigación:..... | 7 |
| 3.3 Objetivo general:..... | 8 |
| 3.4 Objetivos específicos: | 8 |
| 3.5 Variables:..... | 8 |
| 3.6 Hipótesis: | 8 |
| 3.7 Justificación | 8 |
| 3.8 Limitaciones: | 9 |
| 3.9 Alcances: | 9 |
| CAPÍTULO IV. ESTADO DEL ARTE | 10 |
| 4.1 Estado del arte | 10 |
| 4.1.2 Rotación del personal ¿Qué es y cómo combatirlo? | 10 |
| 4.1.3 Administración de recursos humanos | 10 |
| 4.1.4 Estrategias de atracción y retención del talento humano para disminuir la rotación de personal. | 11 |
| 4.1.5 Antecedentes de la rotación de personal voluntaria..... | 13 |
| 4.1.6 Análisis de la rotación de personal: estudio de caso | 14 |
| 4.1.7 Predecir la rotación de empleados utilizando técnicas de aprendizaje automático | 15 |
| 4.1.8 El impacto del apoyo del supervisor en la rotación de empleados en la industria hotelera | 16 |
| 4.1.9 Causas y efectos de la rotación de personal en las empresas del sector comercial | 16 |
| 4.1.10 Procedimiento para el análisis de la rotación del personal | 17 |
| 4.2 Marco teórico..... | 18 |
| 4.2.1 Proceso de administración..... | 18 |

| | | |
|--|--|----|
| 4.2.2 | Procesos de selección de personal | 22 |
| 4.2.3 | Fases de la planeación | 34 |
| 4.2.4 | Estructura de la organización..... | 36 |
| 4.2.5 | Inducción de personal al ambiente laboral | 37 |
| 4.2.6 | Concepto general de un hotel..... | 39 |
| 4.2.7 | Proceso de rotación de personal | 40 |
| 4.2.8 | Proceso para el reclutamiento del talento humano | 41 |
| 4.2.9 | Departamento de recursos humanos | 44 |
| 4.2.10 | Objetivo de la gestión | 45 |
| 4.2.11 | Método de contratación | 45 |
| 4.2.12 | Selección de personal | 46 |
| CAPÍTULO V. METODOLOGÍA | | 48 |
| 5.1 | Proceso de investigación:..... | 48 |
| 5.2 | Diseño metodológico | 49 |
| 5.2.1 | Enfoque de investigación: | 49 |
| 5.2.2 | Tipo de investigación: | 49 |
| 5.3 | Método: | 49 |
| 5.4 | Técnicas y herramientas de investigación:..... | 50 |
| 5.5 | Descripción del/los instrumento (s) encuesta: | 50 |
| CAPÍTULO VI. RESULTADOS Y ANÁLISIS | | 54 |
| 6.1 | Análisis e interpretación de los resultados | 54 |
| 6.2 | Conclusiones y recomendaciones | 55 |
| Bibliografía | | 66 |
| Anexos..... | | 68 |

RESUMEN

El sector hotelero se caracteriza por una alta tasa de rotación de personal, lo que puede afectar negativamente la calidad del servicio ofrecido y la percepción de los huéspedes. El Hotel HB, ubicado en una zona turística de gran demanda, ha experimentado un aumento en la rotación de personal en los últimos meses, lo que ha generado preocupación en la gerencia.

El objetivo principal del presente informe es analizar los factores que inciden en la rotación de personal en el Hotel HB, identificar las consecuencias de este fenómeno y proponer recomendaciones para reducir la tasa de rotación de personal y mejorar la calidad del servicio ofrecido.

Por ende, se han utilizado técnicas de investigación cualitativa, como entrevistas semiestructuradas, para recopilar información de manera detallada y exhaustiva. Además, se ha realizado un análisis de documentos internos del hotel para complementar la información obtenida a través de las entrevistas.

Los resultados del estudio indican que los principales factores que influyen en la rotación de personal en el Hotel HB son la baja remuneración, la falta de reconocimiento y motivación, entre otros factores predominantes detallados en la investigación.

Para reducir la tasa de rotación de personal y mejorar la calidad del servicio ofrecido, se recomienda implementar estrategias como aumentar la remuneración y ofrecer incentivos, mejorar la comunicación y el diálogo entre la gerencia y los empleados, y promover oportunidades de desarrollo profesional y crecimiento dentro de la empresa.

Palabras clave: rotación de personal, calidad del servicio, sector hotelero, estrategias, recomendaciones.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las empresas se enfrentan a un gran desafío: la retención del activo humano es uno de los recursos más valiosos de una organización, y del objeto de estudio Hotel Hb Córdoba ya que son los empleados quienes hacen posible el éxito de la empresa. La falta de retención de los empleados puede tener un impacto negativo en la productividad, la rentabilidad y la reputación de la empresa.

Por lo cual a lo largo de este documento de investigación podremos observar los antecedentes de la empresa Hotel Hb Córdoba en el capítulo 2 midiendo sus recursos y compartiendo un análisis FODA, así mismo material que nos ayudará a comprender, argumentar y determinar áreas de enfoque de estudio mediante el estado del arte y su marco contextual que implica paso a paso los requerimientos necesarios para el reclutamiento, capacitación e integración a la empresa.

Posterior a ello se muestra en el capítulo 3 la problemática del sujeto de estudio y sus referencias lo cual da continuación al capítulo 4 y 5, donde se desarrolla una investigación aplicada en el siguiente estudio que es de carácter explicativo puesto que se analizará el alto índice de rotación de personal y cuáles son los factores predominantes de esto.

Para ello se utilizará un método con enfoque cualitativo y como resultado y análisis de los datos objetivos se determina que la empresa debe implementar estrategias efectivas que les permitan mantener a los empleados motivados, comprometidos y leales a la organización.

Estas estrategias se presentan en el capítulo 6 donde se incluyen resultados y conclusiones y pueden incluir programas de desarrollo profesional, beneficios adicionales, incentivos y reconocimientos, un ambiente laboral positivo, y una comunicación abierta y transparente.

CAPÍTULO II. MARCO CONTEXTUAL

El Hotel HB Córdoba Ver se encuentra ubicado en la ciudad de Córdoba, en el estado de Veracruz, México. Este municipio es conocido por su rica historia y cultura, así como por sus hermosos paisajes naturales y sus fiestas tradicionales.

En cuanto al segmento de visitantes, el Hotel HB Córdoba Ver se enfoca principalmente en turistas nacionales y extranjeros que buscan explorar la región y conocer su patrimonio cultural y natural. Además, el hotel también recibe visitantes de negocios y eventos corporativos debido a su ubicación estratégica y sus instalaciones modernas y bien equipadas.

La temporada alta del hotel se da principalmente durante los meses de verano, de junio a agosto, debido a que en este periodo el clima es cálido y soleado, lo que atrae a una gran cantidad de turistas. Durante estas fechas, el hotel suele estar completamente ocupado y es necesario hacer reservaciones con anticipación para garantizar la disponibilidad.

En cuanto al municipio de Córdoba, es un destino turístico popular durante todo el año, aunque su mayor afluencia se da durante las festividades religiosas y culturales. Algunas de las fiestas más destacadas son la Feria de Córdoba en mayo, la Fiesta de San Miguel Arcángel en septiembre, y la Celebración de los Fieles Difuntos en noviembre. Durante estas festividades, la ciudad se llena de turistas que vienen a disfrutar de las tradiciones locales y las celebraciones. En términos de número de visitantes, Córdoba es una ciudad con una creciente afluencia de turistas. Según las estadísticas oficiales del municipio, en el año 2021, la ciudad recibió más de 600,000 visitantes, de los cuales una gran parte se alojó en hoteles como el HB Córdoba Ver. Este número se espera que siga creciendo en los próximos años, lo que demuestra el potencial del sector turístico en la región.

Y en cuanto al clima, Córdoba tiene un clima subtropical húmedo, con una temperatura promedio anual de alrededor de 25 grados Celsius. Durante el verano, las temperaturas pueden alcanzar hasta los 35 grados Celsius, mientras que en invierno la temperatura puede bajar hasta los 10 grados Celsius. Es importante tener en cuenta que, durante la temporada de lluvias, de junio a octubre, pueden presentarse fuertes precipitaciones que pueden afectar los planes de los turistas.

2.2 Antecedentes de la empresa

2.3 Hotel HB



Imagen 1. Logo de Hotel HB Fuente: www.HotelesHB.com

La cadena de Hoteles Hb fue establecida en 1957 con el propósito de ofrecer hospedaje de primera clase, tours y transportación a viajeros, turistas y corporaciones de todo el mundo (www.Hoteleshb.com).

Misión: Proveer un servicio integral de hotelería, contando con personal altamente capacitado que ofrece un trato personalizado, buscando exceder las expectativas de sus clientes.

Visión: Propiciar el turismo, buscando ser una empresa líder, altamente competitiva y vanguardista que ofrezca el mejor servicio de hospedaje.

2.4 Organigrama

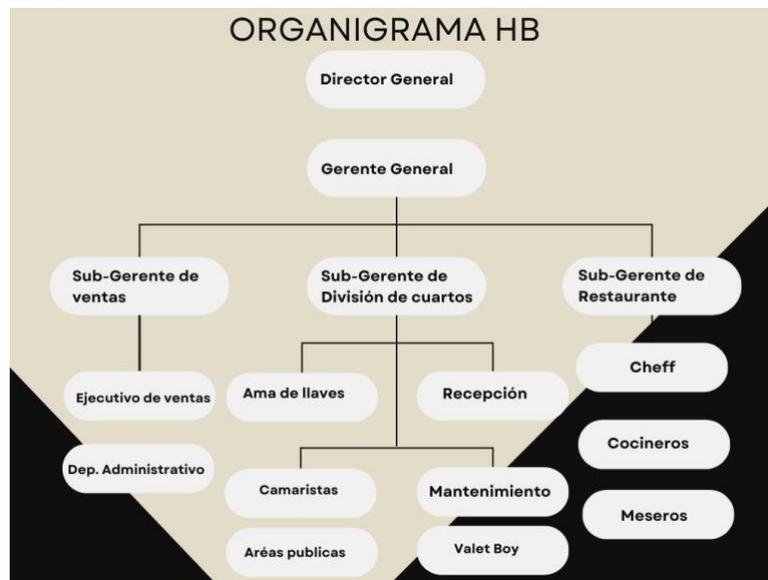


Imagen 2. Organigrama Hotel Hb Córdoba

2.5 Servicios

El Hotel HB Córdoba Veracruz ofrece una amplia gama de servicios diseñados para satisfacer las necesidades de sus huéspedes y garantizar una estancia cómoda y agradable. Como estudiante universitario de turismo, he investigado y evaluado estos servicios para analizar su impacto en la satisfacción del cliente y su lealtad hacia el hotel. A continuación, se presentan los principales servicios del hotel:

Alojamiento: El Hotel HB Córdoba Veracruz cuenta con 120 habitaciones y suites equipadas con todas las comodidades necesarias para una estancia confortable. Las habitaciones están diseñadas con una decoración moderna y elegante, y ofrecen vistas impresionantes de la ciudad.

Restaurante: El hotel cuenta con un restaurante que sirve una variedad de platos locales e internacionales preparados por chefs experimentados. Los huéspedes pueden disfrutar de desayuno, almuerzo y cena en un ambiente relajante y acogedor.

Bar: El bar del hotel ofrece una amplia selección de bebidas alcohólicas y no alcohólicas, así como aperitivos ligeros. Es el lugar perfecto para relajarse después de un día de turismo o reuniones de negocios.

Piscina: La piscina del hotel es el lugar ideal para refrescarse y relajarse en un ambiente tranquilo. Los huéspedes pueden disfrutar de un día de sol y refrescarse con una bebida fría del bar junto a la piscina.

Gimnasio: El hotel cuenta con un gimnasio bien equipado para aquellos huéspedes que deseen mantenerse en forma durante su estancia.

Centro de negocios: El hotel cuenta con un centro de negocios que ofrece servicios de impresión, fax y fotocopidora, así como acceso a internet de alta velocidad. Es el lugar perfecto para los huéspedes que necesitan trabajar durante su estancia.

Servicio de habitaciones: El servicio de habitaciones está disponible las 24 horas del día, lo que permite a los huéspedes disfrutar de una comida o bebida en la privacidad de su habitación.

2.6 Análisis FODA

Fortalezas:

- La infraestructura posee por lo menos 6 pisos y cuenta con 120 habitaciones, donde 3 son clasificadas como suite de lujo, hermosas vistas, una sala para reuniones amplia y sin costo alguno.
- Su ubicación es un punto clave para su éxito, así mismo la cercanía del centro y puntos de comercio.

Oportunidades:

- Rutas de evacuación visibles para todos los huéspedes en caso de emergencia.
- Mejor administración en el departamento de ventas.
- Señalética para área de eventos.

Debilidades:

- Se considera un factor de riesgo el estacionamiento, si bien cuenta con apartado, no suele ser muy seguro confiable ya que el recurso que hace accesible a los vehículos se encuentra sin seguridad correspondiente y mala organización. Un punto desventajoso en comparación a su competencia directa.

Amenazas:

- Ofrecer servicio de restaurante favorable para el público en general y no a sus huéspedes, pues estos se han quedado sin poder acceder a ese servicio por ese punto a pesar de haber adquirido el desayuno incluido en tarifa promocional.

CAPÍTULO III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

3.1 Planteamiento del problema

La rotación de personal del Hotel Hb Córdoba se convierte en el objeto de estudio del presente, si bien este semblante brinda la oportunidad de manejo a nuevos talentos para la empresa tal como Howes (2011) citado por Tamayo (2016, p. 257) menciona que la importancia de contratar a empleados competitivos (para ello se debe considerar una tasa menor al 10% de rotación de personal, afectará a la organización). También menciona que ha de considerarse que los empleados que presentan una condición de larga permanencia en la empresa, ésta genera en el personal un estado de confort, y lo anterior provoca falta de esmero y entusiasmo por las actividades, quedando en el cumplimiento estático de sus responsabilidades laborales, siendo no benéfico para la organización.

A su vez la identificación de este problema representa una desventaja monetaria y moral ya que en el objeto de estudio se identifica por lo menos una rotación de personal de entre 3 y 6 personas por mes, principalmente en las áreas de restaurante, cocina y recepción, por lo que en su declive monetario se encuentra con relevancia los costos administrativos ligados a procesos de liquidación, contratación y de recursos implícitos en la búsqueda de nuevos talentos. Todo esto genera un impacto negativo a la imagen de la empresa haciendo que sea más complicado cubrir las vacantes correspondientes y en cuanto a la estabilidad de la calidad de servicios prestados, ya que se genera una fuga de información interna, y hace complicada la capacitación al nuevo personal al ser varias áreas que se tienen que cubrir.

Por lo tanto, el propósito de esta investigación es analizar la vinculación entre la motivación y espacio laboral que existe entre la rotación y retención del talento humano en la empresa, con los resultados se podrán crear estrategias de retención y así orientar a una mejor gestión del talento humano, haciendo que estos se encuentren satisfechos con sus labores asignadas y bajar el índice de rotación.

3.2 Pregunta de investigación:

¿Cuáles son las causas de la rotación de personal en el hotel HB Córdoba y cómo afecta al desempeño y satisfacción de los empleados?

3.3 Objetivo general:

Identificar las causas de la rotación de personal en el hotel HB Córdoba a través de una herramienta enfocado al personal para proponer acciones que disminuyan la incidencia de la renuncia.

3.4 Objetivos específicos:

- Analizar qué estrategias abordar para la disminución del alto de rotación del personal.
- Evaluar la percepción de los empleados sobre el ambiente laboral, la remuneración y los beneficios que reciben.
- Identificar el impacto de rotación de personal en la empresa.

3.5 Variables:

- Variable independiente: rotación de personal en el hotel HB Córdoba.
- Variables dependientes: desempeño y satisfacción de los empleados del hotel.

3.6 Hipótesis:

La rotación de personal en el hotel HB Córdoba se debe principalmente a una política de contratación y retención de personal ineficiente.

3.7 Justificación

En la actualidad uno de los más grandes retos para las empresas es el retener de manera exitosa a su recurso humano, y a su vez disminuir el alto índice de rotación de personal que se percibe en este caso en el objeto de estudio Hb Córdoba si analizamos la rotación podemos observar cómo comprende de una manera estratégica el éxito de la empresa,

tomando en cuenta que los recursos humanos representan gran potencial, brindando mayor realce al servicio prestado, beneficiando a la empresa en materia económica, social y mejorando la calidad de vida de sus colaboradores. Manteniendo el compromiso, contribuyendo con su experiencia en el servicio al cliente y satisfacción del huésped, aportando directamente en éxito de la empresa. En esta investigación se descubren y analizan los factores que incidieron en los altos niveles de rotación presentados entre noviembre de 2022 y marzo del 2023, teniendo en cuenta, el incumplimiento que se ha presentado durante este periodo en los acuerdos de niveles 5 de servicio pactados con el cliente, en cuanto a los términos referentes al nivel de rotación máximo permitido para la prestación del servicio. Fungiendo como pieza clave el determinar cómo hacer frente a situaciones exponenciales para los colaboradores sin exceder la postura de retención de personal y que sea perjudicial para la empresa. Existe una postura de acuerdo con Coronado (2006) citado en (Chaparro, Guzmán, Naizaque, Ortiz, & Jiménez, 2015, p. 20) que indica que: La rotación del personal puede ser favorable porque permite a las empresas e instituciones contar con personal nuevo que aporte conocimientos y perspectivas. Sin embargo, a su vez, puede resultar costosa, razón por la que la mayoría de las empresas se interesan en mantenerla en un porcentaje bajo.

3.8 Limitaciones:

La investigación se limitará a la situación particular del hotel HB Córdoba y no se podrá generalizar a otros hoteles o empresas.

La disponibilidad de datos y acceso a los empleados del hotel puede ser limitada.

3.9 Alcances:

Los resultados de la investigación podrán ser utilizados para mejorar las políticas de contratación y retención de personal en el hotel HB Córdoba y disminuir la rotación de personal. La investigación puede servir como base para futuros estudios relacionados con la rotación de personal en la industria hotelera.

CAPÍTULO IV. ESTADO DEL ARTE

4.1 Estado del arte

4.1.2 Rotación del personal ¿Qué es y cómo combatirlo?

Dra. Dolores Guadalupe Álvarez Orozco

El autor nos describe en este apartado la perspectiva de México, un país que es considerado por el Foro Económico Mundial (WEF) como la nación que actualmente ocupa el número 46 de competitividad, y en los factores que están relacionados con el mercado de trabajo ocupa el lugar número 54, detallando una tasa de desempleo de 3.4

% (World Economic Forum, 2018) donde para ser precisos se atiende el problema en la rotación desde el estado Guanajuato ubicado en el centro del país, donde se está viviendo un momento histórico por el desarrollo económico, donde la economía se ha volcado por una vocación manufacturera y se ha buscado la atracción de empresas del ramo automotriz, del 2012 a Enero del 2018 se han creado 23 parques industriales que en conjunto con los que ya existían anteriormente contabilizan 54, en este estado, se encuentran instaladas las armadoras de automóviles, General Motors, Honda, Mazda, Toyota, esta ubicación ha sido atractiva a la inversión debido a su mano de obra calificada, a las empresas proveedoras a su alcance y la posibilidad de exportar a bajo costo, por tierra, aire o por ferrocarril. (Reyes,2018).

4.1.3 Administración de recursos humanos

Idalberto Chiavenato

El autor hace mención del recurso humano, su relevancia dentro de la empresa y sus variables en cuanto a los factores que predominan en la rotación.

Las personas pasan la mayor parte de su tiempo viviendo o trabajando en una organización, por cuestiones familiares, personales o de educación. Las personas nacen, crecen, se educan, trabajan y se divierten dentro de la organización las cuales determinan que los individuos. Dependen cada vez más de las actividades en grupo. Si bien las personas conforman las organizaciones y éstas constituyen para aquéllas un medio de lograr muchos

y variados objetivos personales, que no podrían alcanzarse mediante el esfuerzo individual sino a través de su motivación personal. La administración de recursos humanos (ARH) no existiría si no hubiera organización y personas que actúen en ellas. La ARH se refiere a la preparación adecuada, a la aplicación, al sostenimiento y al desarrollo de las personas en las organizaciones y dentro de ellas. Las org., los grupos y las personas son clases de sistemas abiertos que interactúan permanentemente con sus respectivos ambientes. El sistema abierto muestra las acciones y las interacciones de un organismo vivo dentro del ambiente que lo rodea. El enfoque sistemático en ARH puede descomponerse en tres niveles de análisis: a) Nivel Social: la sociedad como macrosistema. Muestra la compleja e intrínseca maraña de org. y la trama de interacciones entre ellas. b) Nivel de comportamiento organizacional: la org. como sistema. c) Nivel de comportamiento individual: el individuo como microsistema.

4.1.4 Estrategias de atracción y retención del talento humano para disminuir la rotación de personal.

Kelly Johanna Menese Pinto

El propósito de este artículo menciona que es poder identificar los factores principales que hacen que sea tan frecuente la rotación del talento humano en las empresas y así mismo aborda las estrategias que tienen como finalidad la atracción y retención de personal para evitar este alto índice de rotación del activo más importante de toda la organización, que corresponde al talento humano. Por ello se requiere de un constante seguimiento que involucre la creación de un ambiente laboral que se perciba como agradable para los colaboradores, que facilite el pleno desarrollo necesarios para alcanzar los objetivos planteados por ambas partes. El autor busca afrontar el desafío de la rotación de personal, modificando las políticas de talento humano que ya existen y así redefinir los cargos para hacerlos más atractivos y deseables.

Como primera medida se estima, realizar un proceso de reclutamiento que expongan las diferentes motivaciones y expectativas que poseen los trabajadores al momento de aspirar a las diversas vacantes que aplica; esto, con el fin de conocer si los intereses del aspirante se ajustan con las metas propuestas por la organización. En el mismo sentido, es conveniente replantearse el tema de salarios, que vaya acorde a las capacidades intelectuales y responsabilidades de cada trabajador, para que se ofrezca una

remuneración justa que genere una motivación clara del empleado buscando retener al personal indicado. Este artículo busca analizar, describir y fomentar propuestas que permitan dar soluciones óptimas para reducir la rotación de personal en cualquier estructura organizacional.

El costo de la rotación de personal por Roberto Estrada, socio de Andean Ecuador firma miembro de la red mundial de Deloitte Consulting de DTT. Uno de los temas más complicados de cuantificar para las áreas de Recursos Humanos en las empresas es sin duda el costo que implica reemplazar a un colaborador que ha sido desvinculado o que renunció voluntariamente. Los argumentos que se han utilizado han tenido relación con criterios de índole subjetiva más que objetiva. Esta quizás es la crítica que más se escucha hacia muchos departamentos de Recursos Humanos en las empresas: la incapacidad para demostrar el impacto que tiene la rotación de personal en términos económicos. Si bien es cierto algunas empresas han buscado desarrollar algún tipo de modelo que cuantifique lo que representa la deserción de un colaborador, los mismos no terminan de ser sólidos para los CFO y especialmente CEO 's de las empresas. Situación actual El mercado laboral ecuatoriano presenta un momento de contracción y escasez de demanda de empleo. Las empresas están ajustando sus estructuras buscando ser más eficientes con menos personal. Sin embargo, la competencia por el talento no se detiene incluso en circunstancias como las actuales, ya que todas las compañías siempre buscan tener a los mejores y hacen muchos esfuerzos por no perderlos. Los mecanismos para retener a los mejores colaboradores se vuelven cada vez más creativos y los líderes de Recursos Humanos invierten tiempo y recursos para reducir su rotación de personal en puestos clave. Sólo las áreas de reclutamiento en las organizaciones conocen lo complejo que puede ser encontrar un reemplazo de un colaborador considerado de alto potencial. El empowerment de las personas La facilidad que tienen en la actualidad los trabajadores para identificar oportunidades de empleo es muy distinta al pasado. Portales como glassdoor.com ofrecen información ilimitada de las empresas y sus requerimientos actuales. Redes sociales como LinkedIn son una vitrina enorme que puede en cualquier momento abrir una puerta hacia una nueva oportunidad laboral. Las empresas no pueden detener esto. Pero si estar constantemente monitoreando el nivel de satisfacción de sus colaboradores y la evolución que van teniendo en su carrera, para identificar posibles situaciones de riesgo. Método de cálculo En primer lugar hay que establecer categorizaciones del tipo de costos involucrados en la rotación de personal. Tenemos costo directo del reclutamiento, costos por caída en la productividad y reducción temporal del costo de mano de obra.

4.1.5 Antecedentes de la rotación de personal voluntaria

Herman Frank Littlewood Zimmerman

El autor menciona que el capital humano es uno de los factores determinantes que contribuyen a la competitividad de las organizaciones, puesto que las competencias, los conocimientos, la creatividad, la capacidad para resolver problemas, el liderazgo y la identificación del personal son algunos activos requeridos para enfrentar las demandas de un entorno turbulento y alcanzar la misión organizacional. Pese a la importancia que el capital humano representa para las organizaciones, son pocas las investigaciones que en México se han efectuado respecto al origen multivariado de la rotación voluntaria de personal. Algunas excepciones son las investigaciones sobre comportamiento humano en las organizaciones que incluyen la Intención por permanecer (Arias, 1998; Arias, Belausteguigoitia y Mercado, 1998; Arias y Mercado, 2001; Arias, Mercado y Belausteguigoitia, 2000, p. 4; Belausteguigoitia, 2000, p. 153; Mercado, 2002, p. 70) y la rotación de personal (Bernal, 2002, p. 50). Las teorías desarrolladas para explicar la rotación provienen de otras culturas y es necesario evaluar su aplicación al contexto mexicano o construir una nueva teoría. De aquí que la presente investigación tiene como finalidad entender y examinar la influencia de otras variables como el apoyo organizacional percibido, el compromiso organizacional, la búsqueda de empleo y la intención de permanencia como antecedentes relevantes de la rotación de personal. La justificación del presente estudio se sustenta en que, a diferencia de otros comportamientos que ocurren en el entorno laboral, la rotación voluntaria de personal se manifiesta como una ruptura definitiva de la relación laboral entre individuos y organizaciones. Por dicha razón, es fundamental señalar que la separación incurre en costos de oportunidad, costos de reclutamiento, selección y capacitación, así como en una baja de moral de los empleados que permanecen. Estos costos son aún más serios cuando la organización pierde empleados valiosos; sin embargo, cabe aclarar que no en todos los casos la rotación es indeseable, aunque en algunas organizaciones puede llegar a niveles disfuncionales. Esto es, algún nivel de rotación resulta ser necesario, como es el caso de la separación de trabajadores de bajo rendimiento (Dalton, Todor, & Krackhardt, 1982, p.117). De aquí que Straw (1980, p. 253) se refiere a la rotación de empleados como un índice de efectividad organizacional. Por lo tanto, un factor que influye en la efectividad

de la función del área de Recursos Humanos es el control de la rotación indeseable o excesiva. En resumen, no solo debe verse como un indicador de Recursos Humanos, sino como un indicador gerencial, debido a que son los jefes quienes tienen trato directo con el personal. Así, la presente investigación plantea como objetivo determinar cuáles son las variables que predicen la rotación voluntaria de personal, así como el proceso seguido por el personal que ha renunciado a su organización, a fin de comprobar un modelo de rotación de personal aplicable a empresas mexicanas similares a la institución financiera objeto de estudio. Rotación de personal: Modelos. El concepto de rotación de personal ha llamado la atención desde hace más de tres décadas y son varias las investigaciones que han desarrollado modelos sobre el proceso de la rotación.

4.1.6 Análisis de la rotación de personal: estudio de caso

Armando Joel Centeno

En las conclusiones del caso de análisis de rotación que el autor menciona es que todo debería desempeñarse en un ambiente laboral seguro y sano, capaz de estimular en él, su capacidad y desarrollo profesional, dado que esto influye en la satisfacción y productividad de los individuos y posteriormente en los resultados de la organización. Generando con esto una rotación de personal frecuente que afecta a la organización. Las personas constituyen el recurso más valioso de una empresa por ello un reto para cualquier organización es la búsqueda de las causas fundamentales que den origen al problema, para poder proponer acciones para la disminución de esta, para el planteamiento correcto de las propuestas de solución a la organización. En este sentido las empresas como la objeto del presente estudio, que pertenecen al sector de servicios se les debe prestar especial atención en sus empleados, ya que ellos son la principal ventaja competitiva, es el recurso más valioso, independientemente de los materiales y recursos usados, si el recurso humano no está realmente comprometida ni vinculada con la empresa, no se pueden lograr los objetivos de la organización, debido a que son las personas las que hacen posibles las innovaciones, las transformaciones y son quienes a través de sus acciones proyectan la imagen de la organización. De acuerdo con Hernández, Cruz, Meza, y Cruz (2017) las causas que provocan la rotación de personal se dividen en causas forzosas o voluntarias,

las cuales pueden ser por muerte, jubilación, incapacidad permanente, enfermedad, renuncia del trabajador, despido, razón familiar / personal, etc. La rotación de personal en muchas ocasiones es la consecuencia de un ambiente negativo que no permite el desenvolvimiento de los trabajadores. También se debe considerar que algunas bajas no son a causa de la empresa, sino que representan decisiones de la propia persona que es consecuencia de su entorno. Para ello es de considerar que, el empleado tiene que ser motivado cuando no se cuentan con las condiciones económicas suficientes, al hablar de salario, posibilidad de escalonar en puestos en la organización, posibilidad de crecimiento profesional, ante ello Ramírez, Abreu, & Badii (2008, p. 146) mencionan que “en la actualidad uno de los problemas más urgentes que encaran las empresas modernas es encontrar la manera de motivar al personal para que pongan más empeño en sus labores y aumentar la satisfacción e interés en el trabajo”, para que ello pudiera incidir en la cultura organizacional y aminorar la rotación de personal. Pero se tiene que considerar que la motivación laboral depende de cada trabajador, considerando que de forma individual se tienen necesidades, aspiraciones y deseos que difieren uno de otro. De tal manera que Mobley (1977) citado en (Tamayo, 2016, p. 8) indicó que la “rotación de personal no siempre es algo negativo”, es posible que bajo esta perspectiva el empleado poco comprometido presente nuevas oportunidades laborales y permita integrar en el espacio que deja en la organización a empleados nuevos, que le darán respiro al ambiente laboral, cuando esté presente condiciones de fricciones en las interacciones laboral. Sin embargo, enfatiza que cuando un empleado bueno se retira de la organización, en ese momento la empresa enfrenta un problema, con respecto a ¿quién lo sustituirá? ¿Qué capacidad tendrá? Y ¿de qué manera se integrará con el nuevo puesto asignado?, entre otros aspectos.

4.1.7 Predecir la rotación de empleados utilizando técnicas de aprendizaje automático

Este estudio utiliza técnicas de aprendizaje automático para predecir la rotación de empleados en una empresa, utilizando datos históricos de los empleados y factores relevantes como el salario, el desempeño, la satisfacción laboral, entre otros. Los resultados muestran una precisión del 80% en la predicción de la rotación de empleados, lo que podría ayudar a las empresas a tomar medidas preventivas para retener a los empleados y reducir la rotación.

4.1.8 El impacto del apoyo del supervisor en la rotación de empleados en la industria hotelera

Este estudio investiga cómo el apoyo del supervisor puede influir en la rotación de empleados en la industria hotelera. Los resultados muestran que el apoyo del supervisor, en términos de feedback y reconocimiento, tiene un impacto significativo en la retención de empleados y reduce la rotación. Además, el estudio sugiere que la implementación de programas de capacitación para los supervisores en habilidades de liderazgo y gestión del personal puede mejorar aún más la retención de empleados en esta industria.

4.1.9 Causas y efectos de la rotación de personal en las empresas del sector comercial

Estefanía Buitrago Administración Tecnológico

Dentro de este artículo se menciona la competitividad y la productividad dentro de las organizaciones y como se ve se ve afectada, y disminuye de cierto modo, debido a la rotación de personal. (Eady & Nicholls, 2011). Hay una necesidad constante de tener satisfechos laboralmente a los empleados, ya que ellos, cuando están motivados, proporcionan un mejor servicio y de ellos depende, que se ofrezca calidad en el servicio y que haya un crecimiento considerable en las empresas. De acuerdo con (Lawson, 2015), un estudio que se realizó en Nueva Zelanda demostró la alta rotación de personal en las empresas de servicios, se encuentra entre un 9.8% y un 34.9% anualmente; dicha rotación se dio en los primeros meses de permanencia del empleado. Otro estudio que se realizó en Bulgaria indicó que para el 70% de la muestra, los empleados están buscando constantemente nuevas oportunidades en otras partes, donde les brinden mejor calidad laboral (Slavyanska, 2012). Es importante hacer formación y capacitación a los empleados, para que los objetivos personales, se vean reflejados en los corporativos, y así no renuncien a su empleo en un corto plazo. (Moncarz, Zhao, Kay, 2009). La rotación afecta todas las áreas de las organizaciones, pero las más afectadas son las de servicios, debido a al alto contacto con el cliente y por tanto la necesidad alta del recurso humano, por tanto, este trabajo busca establecer las causas y consecuencias de la rotación de personal en este tipo de empresas.

4.1.10 Procedimiento para el análisis de la rotación del personal

En la actualidad, los procesos de capital humano de las organizaciones deben enfocar esfuerzos suficientes para apoyar la transferencia de conocimiento y el mantenimiento de ventajas competitivas, así como, acompañar los enfoques tradicionales de selección, formación, capacitación, retribución y evaluación del desempeño con prácticas que permitan dar respuesta a los desafíos que impone la Gestión de los Recursos Humanos (GRH). De acuerdo con Alambre et al., (2015), entre los principales retos se encuentran: desarrollar una cultura del conocimiento dentro de la organización; facilitar el acceso al conocimiento tácito de los empleados; garantizar la confianza y el compromiso entre los miembros de la organización; y manejar las vulnerabilidades que surgen a raíz de la dependencia de trabajadores claves de uso intensivo del conocimiento. La fluctuación del personal y la necesidad de capacitar a los nuevos empleados constituye un problema que con frecuencia enfrentan las organizaciones y afecta de manera significativa sus resultados. Hoy día, con el dinamismo del entorno y organizaciones caracterizadas por procesos cada vez más complejos, la ausencia de un empleado imprescindible o experimentado puede atentar contra el intercambio de éste con otros miembros y propiciar la ruptura de los mecanismos que posibilitan una correcta adquisición, difusión y protección del conocimiento organizacional (North y Kumta, 2018). De acuerdo con Assafiri Ojeda et al. (2020) y Ponjuán Dante (2006), la pérdida de conocimiento ocasionada, entre otros, por la rotación del personal, obliga a duplicar los esfuerzos hacia una correcta gestión del conocimiento estratégico, aquel que cumple las condiciones de dificultad de imitación, dificultad de sustitución y durabilidad y que está relacionado con informaciones estratégicas y de seguimiento, así como, experiencias acumuladas para formular y decidir estratégicamente (Segarra Ciprés y Bou Llusar, 2004; Campos Da Rocha Miranda y Vega Valdés, 2006). Chiavenato (2007) plantea que la rotación es consecuencia de ciertos fenómenos localizados interna y externamente en la organización que tienen que ver con la actitud y el comportamiento del personal y en estrecha relación con: la satisfacción laboral, la motivación, la productividad y la disciplina laboral (Cuesta Santos, 2005; Chowdhury Abdullah y Nazmul, 2017; Schettini et al., 2019). Fidalgo y Borges (2012), por su parte, alegan que la movilidad laboral, planificada o no, tiene efectos significativos en las organizaciones dado que los nuevos empleados deben ser contratados y capacitados, por

lo que resulta necesario un período de aprendizaje y adaptación, que garantice no comprometer los niveles de eficiencia previstos por la organización. Sin embargo, tratar de eliminar totalmente la fluctuación conlleva al estancamiento y envejecimiento de la fuerza laboral. Por otro lado, una constante fluctuación del personal atenta, entre otros aspectos, contra la imagen de la organización. La fluctuación se encuentra bajo control cuando se puede lograr el correcto funcionamiento del sistema, a partir de la renovación del personal y cuando se pueden manejar a tiempo las bajas solicitadas por el trabajador (Zayas Agüero y Zayas Fera, 2018). Formalmente, García Sehweret (1987) define a la rotación como: “todo tipo de baja o rompimiento de la relación laboral por iniciativa del trabajador o sanción laboral expresada como la relación entre el número de empleados que ingresan y los que dejan de trabajar en la organización en determinado período de tiempo”. La salida de un trabajador puede estar asociada a un grupo de causas; una de ellas, según Gonzales Miranda (2009), es la insatisfacción laboral, que puede influir, sobre todo, si la persona insatisfecha constituye un recurso humano altamente demandado por la organización lo que puede repercutir en la calidad del producto o servicio y exigir mayores gastos de selección y entrenamiento hasta que la persona que va ocupar su lugar alcance el nivel de competencia requerido (Reinoso y Fernández, 2019).

4.2 Marco teórico

Definiciones y aproximaciones al problema:

4.2.1 Proceso de administración

La administración es una ciencia social que estudia las organizaciones, privadas y públicas, y las diversas estrategias de planificación, coordinación, control y dirección que se aplican en la gestión de recursos destinados para la optimización del funcionamiento de éstas y garantizar el alcance de las metas propuestas.

La forma como las organizaciones se administran o se gestionan determinará si van a conseguir utilizar con eficacia sus recursos para lograr los objetivos propuestos. Por eso, el papel del administrador tiene un fuerte impacto en el rendimiento de las organizaciones.

I. Según Idalberto Chiavenato, la administración es "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales"

II. Para Robbins y Coulter, la administración es la "coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas"

III. Hitt, Black y Porter, definen la administración como "el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional"

IV. Según Díez de Castro, García del Junco, Martín Jiménez y Periañez Cristóbal, la administración es "el conjunto de las funciones o procesos básicos (planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar) que, realizados convenientemente, repercuten de forma positiva en la eficacia y eficiencia de la actividad realizada en la organización".

V. Para Koontz y Weihrich, la administración es "el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos"

VI. Reinaldo O. Da Silva, define la administración como "un conjunto de actividades dirigidas a aprovechar los recursos de manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos o metas de la organización".

Durante el proceso de administración que se lleva a cabo en Hb Córdoba podemos observar cuatro fases.

1.- Etapa mecánica o estructural del proceso administrativo Fase de planificación

La fase de planificación es el primer paso de todo proceso administrativo. Es en este punto donde se establecen los objetivos y metas de la empresa. Sin embargo, aquí también se debe incluir los medios por los cuales se pretende alcanzar tales objetivos. En otras palabras, se traza una ruta de acción.

La importancia de la planificación es que reduce la incertidumbre e incrementa las posibilidades de éxito. Esta etapa se enfoca en el futuro del hotel, por lo que funciona por medio de proyecciones y se analiza cómo los factores actuales de los postulantes pueden influenciar el futuro.

Por último, se desarrolla un plan que contenga de forma objetiva e integral las principales actividades que se realizarán en el futuro. Los siguientes son los principales pasos de la fase de la planificación:

- Definir los objetivos: reclutamiento de recurso humano
- Se determina la situación actual de la empresa
- Identificar los posibles eventos que podrían ocurrir en el futuro de la empresa
- Analizar y elegir la forma de reclutamiento

El siguiente paso consiste en distribuir las tareas y responsabilidades entre los diferentes grupos de trabajo que componen la empresa. Este es el proceso de división de labores en grupos, los cuales deben estar interconectados y trabajar de forma conjunta.

Esta parte del proceso está íntimamente ligada a las habilidades de cada trabajador y los recursos físicos que la empresa posee. El propósito principal de la organización es asignar objetivos específicos a cada actividad de la compañía.

Aquello es importante, ya que elimina la duplicación de esfuerzos para cada tarea. Además, la estructura establecida refleja los objetivos y planes de la empresa. Con aquel conocimiento, cada tarea puede llevarse a cabo con un mejor costo y un mayor nivel de satisfacción por parte de cada colaborador. Algunos de los pasos más importantes en esta etapa son:

- Dividir la carga de trabajo en tareas que puedan realizarse por grupos individuales
- Subdividir cada tarea en unidades operativas
- Seleccionar una autoridad administrativa para cada sector
- Proveer de materiales y recursos útiles a cada sector
- Especificar quién depende de quién dentro de la organización e iniciar la jerarquización interna de la empresa
- Establecer mecanismos que integren las actividades de todas las áreas y revisar la efectividad de dicha integración.

2.- Etapa dinámica u operativa del proceso administrativo Fase de dirección

Las dos primeras etapas implican la planificación y la organización, las cuales tienen una naturaleza teórica. A partir de este punto, se pone en ejecución el engranaje interno de la

compañía. Por esta razón, la dirección es considerada como una de las etapas dinámicas dentro del proceso administrativo.

Con las actividades de la empresa divididas en tareas a cargo de diferentes áreas, los colaboradores son los principales responsables de la ejecución del plan y aseguran el correcto funcionamiento de la compañía. Por eso, se da mucha importancia a la

motivación y la comunicación dentro de las diferentes áreas. Algunos de los pasos más importantes en esta fase son:

- Ofrecer la motivación necesaria a los colaboradores
- Recompensar el trabajo de cada colaborador con el salario respectivo
- Prestar atención a las necesidades de los colaboradores, las cuales pueden cambiar de acuerdo con la naturaleza de cada área
- Establecer mecanismos de comunicación eficientes entre los diferentes sectores de la empresa.

Fase de control

La última parte del proceso consiste en asegurarse de que las acciones planificadas se realicen tal como fueron trazadas. Al igual que la fase de dirección, esta pertenece a la etapa dinámica, ya que implica acciones concretas dentro de la empresa.

El control de las actividades realizadas por la empresa ayuda a analizar sus puntos más altos y bajos. Luego de conseguir los resultados, se realizan modificaciones a fin de corregir las posibles deficiencias y dificultades durante la ejecución del plan. Algunos de los pasos más importantes son:

- Evaluar y analizar los resultados obtenidos
- Contrastar los resultados con los de planes realizados previamente
- Identificar problemas y llevar a cabo las medidas correctivas correspondientes.

4.2.2 Procesos de selección de personal

El recurso humano, y más concretamente la selección de personal, es uno de los aspectos que más influye en el buen futuro de una organización. Después de todo, el activo más importante de una empresa es su gente. Por lo tanto, una de las principales preocupaciones en el campo de los recursos humanos es encontrar y desarrollar a las personas adecuadas. Sin embargo, la selección de personal no siempre obtiene la misma definición. Por eso, daremos un vistazo a cuáles son las opciones de RRHH, según algunos de los autores, según algunas de las figuras más influyentes en esta industria de la gestión empresarial como Chiavenato y Ansonela.

I. Selección de personal según Chiavenato: Chiavenato, uno de los autores más reconocidos y admirados dentro del área de la Administración Empresarial y los Recursos Humanos, define la Selección de Personal como un proceso de decisión, con base en datos confiables, cuyo fin es el de añadir talentos y competencias que contribuyan al éxito de la organización a largo plazo. Para Chiavenato, la tarea de la persona encargada de seleccionar el talento para la empresa ha de ser la de buscar, entre los diferentes candidatos, a aquellos que sean los más adecuados para los puestos de trabajo, o las competencias, que existen en una determinada organización.

II. Selección de personal según De Ansorena: En el 2005, de Ansorena definió la Selección de Personal como una actividad estructurada y planificada que permite atraer, evaluar e identificar, con carácter predictivo, las características personales de un conjunto de sujetos a los que se denomina candidatos, que les diferencia de otros, y les hace más idóneos, más aptos o más cercanos a un conjunto de características y capacidades determinadas de antemano como requisitos críticos para el desempeño eficaz y eficiente de una cierta tarea profesional.

III. Selección de Personal según Gómez L: Otra de las definiciones más relevantes en el mundo de la selección es la de Gómez L, en el 2008, que sostiene que la Selección de Personal es un proceso por el que se toma la decisión de contratar, o no contratar, a cada uno de los candidatos a un puesto.

IV. Selección de Personal según Zayas Agüero: Y, la última definición a la que queremos hacer referencia es la de Zayas Agüero, que sostiene que, seleccionar, no implica escoger a unos discriminando a otros, sino que, la selección, brinda la posibilidad de orientar y

clasificar a las personas en función de sus potencialidades, y contribuir a la formación y desarrollo de los candidatos en la necesaria interrelación hombre-trabajo.

El problema, desde el punto de vista ético, no está en el proceso de selección en sí mismo, sino en la forma en la que se realiza dicha selección. Ahí estriba el comportamiento ético del proceso, en las políticas, en los objetivos, en el proceder de las personas; esto enfatiza la necesidad de contar con principios que guíen el proceso de selección personal.

1. Detección de necesidades

Lo primero de todo hay que establecer qué puestos se tienen que cubrir dentro de la empresa. Es fundamental conocer cuáles son las necesidades que posee la empresa en materia de personal. Saber cuáles son los defectos que posee nuestro sistema de trabajo, si hacen falta uno o varios trabajadores, o si, por el contrario, se puede suplir algún vacío con los propios trabajadores.

2. Definición del perfil del candidato

En segundo lugar, otro paso para hacer un proceso de selección de personal es decidir las cualidades que ha de cumplir el candidato. Cuando se haya diagnosticado cuáles son nuestras necesidades, se debe decidir cuál es el candidato ideal que nos gustaría encontrar para ese puesto de trabajo. En este sentido puede ser necesario realizar un plan de recursos humanos para que el proceso sea el correcto.

Se debe establecer qué actividades deberá realizar, qué conocimientos técnicos ha de tener, experiencia, valores, capacidad de trabajo en equipo y trabajo bajo presión, niveles de estudio, idioma, etc.

3. Convocatoria o búsqueda

En esta fase se debe buscar o realizar una convocatoria para que se presenten posibles candidatos que cumplan con los requisitos que hemos establecido en las dos etapas anteriores. También se recolectó el currículum de cada postulante.

Algunos métodos para esta búsqueda son: anuncios o avisos, recomendaciones, agencias de empleo, empresas de selección, promoción interna, reclutamiento interno, ver quién

trabaja en ese puesto en la competencia y realizarle una oferta o echar un vistazo en nuestras bases de datos o en nuestros archivos de currículums que hayan podido llegar.

Hay quien clasifica este reclutamiento como reclutamiento activo cuando la empresa espera que le lleguen los currículums como respuesta a su anuncio de empleo y reclutamiento.

4. Preselección

Una vez que se ha recibido la información de los candidatos bien en forma de currículum o porque la empresa ha contactado con el candidato, conviene hacer una primera selección. De esta forma el proceso será menos largo. La manera más común es basándose en el currículum de los candidatos. Por ejemplo, se suele tener en cuenta si la formación es la indicada para el puesto que se ofrece.

5. Selección

Los candidatos preseleccionados pasarán a la siguiente fase del proceso de selección. La empresa Hb realiza entrevistas y luego pruebas psicométricas y ya a partir de ahí eligen a la persona que cubrirá la vacante en la empresa. La entrevista de trabajo es presencial.

En otras ocasiones hay una entrevista que supone una primera toma de contacto, para después realizar pruebas. Los principales tipos de pruebas que se suelen hacer son: test psicotécnicos, pruebas profesionales, dinámicas de grupo, pruebas físicas... La elección de una u otra dependerá del puesto.

Finalmente se hace una entrevista de trabajo en profundidad a aquellos candidatos que hayan superado las distintas pruebas. Normalmente, se suele preguntar al candidato su disponibilidad, su motivación y confirmar los datos facilitados.

6. Informe de candidatos

Es hora de recopilar todos los datos de cada uno de los postulantes y realizar un informe con los pros y contras de cada uno de ellos. De este modo será más fácil el siguiente paso que será elegir en base a un criterio de talento. Esta es una de las técnicas principales para atraer al talento humano a la empresa.

7. Toma de decisiones

Es el momento más difícil, el elegir a uno de todos los candidatos presentados. Se debe elegir aquel que más se ajuste al perfil que buscan.

8. Contratación

Es el momento de firmar el contrato con la persona seleccionada. En él se determinarán todas las condiciones: cargo que ocupará en la empresa, funciones a realizar, remuneración, el tiempo que trabajará en la compañía, etc. Todas ellas tareas de gestión de talento de los recursos humanos de una empresa.

A veces, las empresas realizan un examen médico antes de la contratación definitiva, este requisito no aplica en el sujeto de estudio.

9. Incorporación al puesto

Uno de los últimos pasos para realizar un proceso de selección de personal, es la incorporación, es decir cuando el candidato comienza a trabajar. La empresa Hb Córdoba contempla un período de prueba de un mes antes de realizar un contrato indefinido o de fin de obra.

En esta fase, el jefe del área deberá acompañar al nuevo componente para presentarle formalmente a sus compañeros. También sería bueno hacer un tour por la empresa, para que el nuevo integrante de la plantilla se familiarice con el funcionamiento y las normas de la compañía.

10. Formación

Se debe procurar que el nuevo integrante de nuestro equipo se adapte lo más pronto posible a las tareas que ha de realizar. Para ello, es posible que sea necesario realizar algún proceso de formación empresarial, con el objetivo de conocer metodologías de trabajo de la empresa, herramientas que se utilizan, o cualquier tipo de información que el empleado desconozca y precise para su puesto de trabajo.

11. Seguimiento

Por último, la fase de seguimiento en el proceso de selección de personal es conveniente realizar un seguimiento de los trabajadores a medio y largo plazo. El instrumento que se suele utilizar para esto son las encuestas de satisfacción. De esta forma, se puede evaluar cuál es el estado de los trabajadores en la empresa, estudiando cuál es el grado de satisfacción de los trabajadores con la empresa y de la empresa con los trabajadores.

La formación se define como una serie de actividades didácticas destinadas a ampliar los conocimientos, habilidades y competencias de los empleados que trabajan en una

empresa. La capacitación permite a los empleados realizar mejor sus trabajos actuales y futuros mientras se adaptan a las necesidades cambiantes del entorno. Se considera un proceso educativo a corto plazo que utiliza un enfoque profesional y sistemático para dotar a los empleados de la empresa de los conocimientos y habilidades que necesitan para mejorar su desempeño y los conocimientos y habilidades establecidos por la organización para la que trabajan.

I. Según Simón Dolan, la capacitación del trabajador consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito primordial es mejorar el rendimiento presente o futuro del mismo, aumentando así su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

II. La capacitación, según Martha Alles (2004), es la transmisión de conocimientos y habilidades; es un proceso que debe ser organizado, planificado, y evaluable.

III. La teoría científica de Taylor consiste en cuatro principios: Planeación, preparación, control y ejecución. Nos enfocaremos en el segundo. La preparación consistía en seleccionar, capacitar o entrenar y desarrollar a cada trabajador de acuerdo con el método planificado.

IV. Para Reyes Ponce la capacitación “Consiste en dar al empleado elegido, la preparación teórica que requiera para llenar su puesto con toda eficiencia”.

V. Dessler (2009), señala: “Capacitar significa proporcionar a los empleados nuevos o antiguos las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo”

VI. Oscar Blake: Capacitación, recurso dinamizador en las organizaciones. La responsabilidad del sistema de capacitación es poner a las personas en condiciones de hacer lo que tienen que hacer. Es necesario resolver un problema de capacitación cuando se necesita que alguien haga algo que no sabe hacer.

VII. Según Henry Fayol La teoría clásica de la administración hace énfasis en las funciones básicas que debe tener una organización para conseguir su eficiencia. En su libro que salió en 1916 expone un enfoque sintético y universal de la empresa, tratando temas como la concepción anatómica y estructural de una organización. Henri Fayol desarrolló lo que consideró los 14 principios fundamentales, explicando detalladamente cómo los mandos intermedios y la dirección se debían organizar, interactuar con los trabajadores y tomar

decisiones. Su teoría ha trascendido todos estos años para formar parte de los métodos de dirección más innovadores.

Paso 1: Detección de necesidades

Para elaborar un programa de capacitación el primer paso es detectar las necesidades de la empresa. Aplicar técnicas adecuadas para este fin elimina las pérdidas de tiempo.

La detección de necesidades consiste en encontrar las diferencias que existen entre lo que se debería hacer en un puesto y lo que realmente se está haciendo, así como las causas de estas diferencias. En otras palabras, una investigación que se orienta a conocer las carencias que manifiesta un trabajador y que le impiden desempeñar adecuadamente las funciones de su puesto.

Algunas preguntas que puedes plantear en este momento son las siguientes:

- ¿Qué conocimientos, habilidades y actitudes requiere el puesto?
- ¿Qué se debe lograr?
- ¿Qué se debe hacer?
- ¿Qué conocimientos, habilidades y actitudes requiere la persona que ocupa el puesto?
- ¿Qué está logrando?
- ¿Qué está haciendo?

Estas preguntas muy generales deben orientarse a investigar los siguientes aspectos: Conocimientos y habilidades técnicas que se requieren para el puesto.

- Habilidades administrativas acerca de cómo organizar el propio trabajo y el de los demás, utilizar los recursos, y lograr los objetivos.
- Habilidades en relaciones humanas como liderazgo, capacidad de motivar, de comunicación, de trabajar en equipo, etcétera.
- Habilidades conceptuales como son el análisis y solución de problemas.
- Habilidad para el logro de resultados.

Hay que acotar que la detección de necesidades de capacitación puede hacerse a nivel de una persona, de un puesto, de un grupo o de toda la empresa.

Es muy importante establecer las necesidades de capacitación en términos de productividad y de una manera objetiva y medible.

Por ejemplo, se puede establecer en aspectos como reducir el margen de error (calidad), incrementar el número de unidades de producto o de prestaciones (cantidad), mejorar la puntualidad (tiempo), reducir los costos de un producto o servicio (costo), etcétera.

Con todo, algunas veces es difícil establecer las necesidades de una manera medible, por ejemplo, cuando se habla de comunicación o de liderazgo. Para llevar a cabo la detección de dichas necesidades podemos aplicar diversas técnicas e instrumentos.

Paso 2: Clasificación y Jerarquización de las necesidades

Una vez detectadas las necesidades de capacitación, el segundo paso es clasificar y jerarquizar esas necesidades. Es decir, se tienen que clasificar y ordenar para decidir cuáles son las más urgentes, o más importantes, o cuáles requieren atención inmediata y cuáles se tienen que programar a largo plazo.

La manera más usual de clasificar las necesidades de capacitación es la siguiente:

- Las que tiene una persona.
- Las que tiene un grupo.
- Las que tiene un nivel.
- Las de un puesto.
- Las que requieren atención inmediata.
- Las que requieren solución a futuro.
- Las que exigen instrucción sobre la marcha.
- Las que precisan instrucción fuera del trabajo.
- Las que la empresa puede resolver por sí misma.
- Las que requieren contratar a capacitadores externos.

Al clasificar las necesidades de capacitación, obtenemos indicadores sobre quién, cuándo y cómo capacitar. Ya clasificadas las podemos jerarquizar de acuerdo con su importancia o urgencia.

Al hacer esta clasificación, es fundamental empezar a determinar quién necesita qué tipo de capacitación.

Paso 3: Definición de objetivos

El tercer paso en un proceso de capacitación es establecer los objetivos que se pretende lograr con el programa de capacitación. Este es el momento de fijar que tipo de comportamientos y características se quieren inculcar en los participantes después de que el programa haya sido impartido.

Lo que se quiere también es establecer qué conocimientos se les proporcionará o qué actitudes se buscan. Es necesario establecer con precisión la conducta deseada y las condiciones en que debe producirse de la manera más clara, alcanzable y medible. Esto sirve como norma que permitirá evaluar el rendimiento individual y el programa.

Como se menciona anteriormente, se deben establecer los objetivos que se pretende lograr con el programa de capacitación de una manera específica y medible. Recuerda que los objetivos te sirven como guía para mantenerte en el camino, no se trata únicamente de cubrir un expediente, sino de buscar un resultado concreto que esté lo más relacionado posible con el trabajo.

Los objetivos deben especificar quién, qué, para cuándo, en qué condiciones, cómo medirlos, y a qué costo en tiempo y/o dinero.

Paso 4: Elaboración del programa

El cuarto paso consiste en elaborar un programa de capacitación:

¿Qué? (Contenido)

El contenido se refiere a los temas que se impartirán en el programa. Es el momento de traducir los objetivos de desempeño buscados en puntos de aprendizaje. Por ejemplo, el desempeño buscado es que la secretaria aprenda a acentuar correctamente las palabras agudas; el punto de aprendizaje es que la secretaria acentúa ortográficamente las palabras agudas que terminan en "n", "s" o vocal.

Los contenidos de un programa de capacitación deben estar orientados a satisfacer las necesidades detectadas en el primer paso y al logro de los objetivos planteados. Te puede ayudar a determinar los contenidos, el preguntarte, ¿qué debe el participante hacer diferente?, ¿dejar de hacer?, ¿empezar a hacer?

Si se retroalimenta a los participantes sobre su progreso, las personas pueden ajustar su conducta y aprender con mayor rapidez.

¿Cómo? (Técnicas y ayudas)

Capacitación en el trabajo. Se asigna a una persona con experiencia para que ayude al aprendiz a conocer el sistema o forma de realizar el trabajo, a utilizar ciertas herramientas o maquinaria, y otros procedimientos. No se saca a la persona de su ambiente de trabajo y se le pide que observe cómo se realizan las labores y que las copie.

Dramatización. Se pide a los participantes que simulen situaciones reales o ficticias para practicar las habilidades o destrezas que se pretenden lograr. Por ejemplo, se puede simular que se está atendiendo a un cliente molesto por el servicio.

Método de aprender haciendo. Consta de tres pasos y es uno de los más efectivos. El primer paso consiste en dar la información al aprendiz de cómo se hace el trabajo. En el segundo paso, el instructor demuestra en la práctica cómo se debe realizar el trabajo y el aprendiz observa. Y, por último, el aprendiz realiza el trabajo él mismo y el instructor lo corrige y retroalimenta.

Rotación de puestos. Consiste en rotar al personal dentro de la empresa de un puesto a otro durante un tiempo, a fin de que conozca las diferentes funciones dentro de la organización. Antes de asumir un nuevo puesto se le instruye sobre sus funciones.

Estudio de casos. Se entrega a los participantes una descripción escrita de una situación real o ficticia para que la estudien y discutan entre ellos con el fin de diagnosticar el problema y plantear alternativas de solución.

Métodos audiovisuales. Consiste en la utilización de películas, videos, diapositivas, etc., para sustituir temporalmente al instructor. Las personas escuchan y/o ven el material que ha sido grabado previamente. Economizan tiempo y recursos.

Para seleccionar el método más adecuado de impartir los contenidos del programa se deben tomar en cuenta los siguientes factores:

- Tema.
- Objetivos.
- Número de participantes.
- Nivel de conocimientos e integración del grupo.
- Recursos materiales.
- Tiempo disponible.
- Presupuesto.

¿Cuándo? (Fechas y horarios)

En este momento se determinan la fecha, horario y duración del curso. El horario deberá especificar las horas en que se va a impartir el curso, la duración de cada sesión y la duración del curso.

Es muy importante no programar los cursos de capacitación cuando la carga de trabajo es muy alta o cuando el grupo está desempeñando un trabajo especial que le pueda impedir asistir. Lo mismo con respecto al horario. En cuanto a la duración del curso, es necesario considerar además los contenidos por cubrir y el nivel de profundidad deseado.

¿A quién? (Destinatarios)

Ahora es necesario determinar el conjunto de personas que recibirán la capacitación. Luego de clasificar y jerarquizar las necesidades de capacitación que tiene una persona, un grupo, un nivel, un puesto, etc. En este momento hay que decidir quiénes tomarán el programa.

Necesario es cubrir el costo de un programa de capacitación impartiendo a tantas personas como sea posible, haciendo también que el curso cubra sus necesidades de entrenamiento. Sin embargo, hay que evitar cometer el error frecuente que representa capacitar a todo el mundo, independientemente de si lo necesitan o no.

Esto hace muy costosos los programas de capacitación, además de que los participantes se pueden desmoralizar porque el curso no satisfizo sus necesidades reales.

¿Quién? (Instructor)

El éxito de un curso de capacitación depende en gran medida del buen papel que desempeñe el instructor, de su experiencia, conocimientos y habilidades para conducir el aprendizaje del grupo.

Un buen instructor debe poseer ciertas características como son:

- Ser puntual.
- Capacidad para comunicarse con claridad.
- Conocer el tema y los objetivos a alcanzar. Estar al día en su especialidad.
- Conocer y utilizar diferentes métodos didácticos.
- Planear con anticipación las actividades que llevará a cabo para impartir el curso.
- Capacidad para motivar al grupo y mantener su interés durante el curso.

Los instructores pueden ser internos cuando la empresa cuenta con personas que conozcan lo suficiente el tema del curso, o bien, se pueden contratar consultores externos.

¿Cuánto? (Presupuesto)

Finalmente, para elaborar el presupuesto se debe tomar en cuenta los gastos en que incurrirás como son:

- El salario del instructor.
- La renta del local, en su caso.
- La renta o compra de auxiliares didácticos.
- El servicio de cafetería.
- Los materiales para los participantes, etcétera.
- Es muy importante que exista congruencia entre las necesidades de capacitación, el contenido del programa y los objetivos planteados.

Paso 5: Ejecución

El quinto paso es ejecutar el programa, es otras palabras, llevarlo a la práctica.

Tras diseñar y elaborar el programa de capacitación debemos llevar a la práctica la ejecución, es decir, ha llegado el momento en el que el instructor o formador, utilizando

cierta metodología y apoyándose en auxiliares didácticos, imparte los contenidos a los destinatarios en el lugar, horario y fechas programadas, a un cierto costo.

En este paso es importante cuidar los siguientes aspectos:

- Organizar en una secuencia lógica y didáctica los contenidos.
- Organizar las sesiones de aprendizaje y los materiales que se emplearán.
- Sensibilizar a los participantes con respecto a los objetivos, contenidos, etcétera.
- Motivar e involucrar a los participantes.
- Establecer una buena comunicación con los participantes.
- Entender y mantener el control del grupo.
- Vigilar el desarrollo del programa para hacer los ajustes necesarios.

Paso 6: Evaluación de los resultados

El sexto paso es evaluar los resultados del programa. Esto debe hacerse antes, durante y después de ejecutarlo.

Para saber si los objetivos que se plantearon fueron alcanzados es necesario realizar una evaluación que permitirá medir los resultados del programa de capacitación. La evaluación debe informar sobre cuatro aspectos básicos:

La reacción del grupo y de cada participante en cuanto a actitudes. El conocimiento adquirido, es decir, qué aprendió y en qué grado. La conducta, es decir, qué comportamientos se modificaron.

Los resultados específicos posteriores al curso. La evaluación puede hacerse en tres etapas:

- a) Al inicio del curso, para diagnosticar y medir el nivel de conocimientos de los participantes antes del curso en relación con los temas que se van a tratar durante el mismo.
- b) Durante el curso, para conocer los progresos de los participantes a lo largo del programa y hacer los ajustes necesarios.
- c) Al final del curso, para medir el grado en que se cumplieron los objetivos.

Por otra parte, también debe evaluarse el curso de capacitación en los siguientes aspectos: actuación del instructor, instalaciones, técnicas y auxiliares didácticos, duración del curso, contenido, servicio de cafetería, el lugar en el que se impartió, etc. Esta retroalimentación servirá para la elaboración de nuevos programas.

4.2.3 Fases de la planeación

La planeación, planeamiento o planificación es un proceso sistemático diseñado para lograr un objetivo específico. En el sentido más general, significa que hay una o más metas por alcanzar y las acciones requeridas para alcanzarlas. Otras definiciones más precisas incluyen: La planificación es el proceso de toma de decisiones para lograr un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden afectarla. Desde lo más simple hasta lo más complejo, dependiendo del medio aplicado. El acto de planificar en la gestión se refiere a la planificación y proyectos de diferentes disciplinas, niveles y actitudes.

I. Definición de Stoner, 1996: «Es el proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas»

II. Definición Ortiz: «Es el proceso que se sigue para determinar en forma exacta lo que la organización hará para alcanzar sus objetivos»

III. Definición Sisk: «Es el proceso de evaluar toda la información relevante y los desarrollos futuros probables, da como resultado un curso de acción recomendado: un plan»

IV. Definición de Goldstein, 1998: «Es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de estos antes de emprender la acción»

V. Definición Ackoff, 1981: «La planificación... se anticipa a la toma de decisiones. Es un proceso de decidir... antes de que se requiera la acción»

VI. Definición de Murdock, 1994: «Consiste en decidir con anticipación lo que hay que hacer, quién tiene que hacerlo, y cómo deberá hacerse»

VII. Definición Cortés, 1998: «Es el proceso de definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas. El plan establece lo que hay que hacer para llegar al estado final deseado» (Cortés, 1998).

VIII. Definición Jiménez, 1982: «Es el proceso consciente de selección y desarrollo del mejor curso de acción para lograr el objetivo.»

IX. Definición Jiménez, 1982: «La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos»

X. Definición Terry, 1987: «Es el proceso de seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales.

Proceso de planeación:

Análisis de situación. Se basa en la recopilación y el estudio detallado de la información relevante. Se tienen en cuenta realidades del pasado y del contexto presente, enfocadas tanto en el ámbito interno como externo. Con base en esta exploración se realizan las previsiones de recursos que llevarán al siguiente paso del proceso.

Evaluación y selección de la meta y del plan. Se trata de analizar las potenciales ventajas y resultados de cada meta y curso de acción alternativo planteados, para seleccionar las fórmulas más fundamentadas, factibles, realistas y precisas. Cuando se planifica con base en diferentes escenarios, entendidos estos como eventuales contextos específicos, entonces, se designan metas y planes que contemplen tales sucesos.

Implementación. Consiste en la ejecución de las tareas que han de realizarse para alcanzar los objetivos planteados. Cada componente del equipo u organización ha de tener clara su función, así mismo, es conveniente asegurarse de que se cuente con los recursos necesarios para desarrollarla. Se sugiere atar las metas a un sistema de incentivos para aumentar la motivación.

Control y verificación. En la medida en que se desarrollan las actividades se mide el desempeño obtenido para verificar si se cumple o no con los objetivos establecidos. Adicionalmente, se adelantan observaciones periódicas tendientes a la modificación de metas y acciones de acuerdo con las condiciones cambiantes del entorno. Los sistemas de control han de facilitar la rectificación, adaptación y evolución de los planes, ante las innovaciones y transformaciones, tanto internas como externas. Es en esta fase del proceso de planeación en donde se le imprime un mayor grado de dinamismo.

4.2.4 Estructura de la organización

Una organización es una estructura ordenada en la que personas con diferentes roles, responsabilidades o cargos coexisten e interactúan para lograr un objetivo específico. Las organizaciones a menudo tienen reglas formales o informales que dictan dónde se encuentran las personas en la estructura y qué tareas realizan. Elementos esenciales de la organización.

Toda organización tiene componentes básicos o esenciales tales como:

- Un grupo de personas que interactúan entre sí.
- Un conjunto de tareas o actividades que se realizan de forma coordinada con el fin de alcanzar algún objetivo.
- Objetivos y metas.
- Recursos o materiales.
- Normas o convenciones que definen la relación de las personas y su rol en la organización.

I. Mooney (1947) "... el término "organización" se refiere a algo más que a la estructura del edificio. Se refiere a todo el cuerpo, con todas sus funciones correlativas. Se refiere a todo el cuerpo, con todas sus funciones correlativas. Se refiere a las funciones que van apareciendo en acción; al pulso y a los latidos mismos del corazón; a la circulación y a la respiración; al movimiento vital, por así decirlo, de la unidad organizada. Se refiere a la coordinación de todos estos factores en cuanto colaboran para el fin común".

II. Díaz de Quijano (1993) "Formaciones sociales complejas y plurales, compuestas por individuos y grupos, con límites relativamente fijos e identificables, que constituyen un sistema de roles, coordinado mediante un sistema de autoridad y de comunicación y articulado por un sistema de significados compartidos en orden a la integración del sistema y a la consecución de objetivos y fines.

III. Porter, Lawler & Hackman (1975) "Las organizaciones están compuestas de individuos o grupos en vistas a conseguir ciertos fines y objetivos, por medio de funciones

diferenciadas que se procura que estén racionalmente coordinadas y dirigidas y con una cierta continuidad a través del tiempo”

IV. Gómez-Llera (1993) define la organización como el conjunto ordenado de personas que aportan sus recursos para obtener un fin en común.

V. Gabriel Szlaifsztein (2002) define organización como: “un patrón de relaciones mediante las cuales un grupo de personas buscan metas comunes que son resultados de un proceso de toma de decisiones llamado planeación.”

Los seis pasos esenciales del proceso administrativo son los siguientes, por orden de ejecución:

1. Previsión: tener en cuenta todos los factores que puedan afectar a la consecución de los objetivos.
2. Planificación: trazar los objetivos y los pasos para alcanzarlos.
3. Organización: formación de la estructura organizacional necesaria para lograr los objetivos.
4. Dirección: administración de la organización y gestión del personal.
5. Coordinación: coordinar equipo humano, recursos externos y externos.
6. Control: observación y vigilancia de las actividades, de forma que se encaminan a la consecución de objetivos.

4.2.5 Inducción de personal al ambiente laboral

El proceso de integración de RRHH es una herramienta de gestión del talento que proporciona a un puesto de contratación inmediata información general sobre la empresa e información específica para desarrollar con éxito el puesto que le ha sido asignado. En el ámbito laboral, es muy habitual encontrar personas que acuden a la organización y por diversos motivos no cuentan con la formación básica suficiente que ayude a integrarse de forma rápida y eficaz. Este estado está estrechamente relacionado con la forma en que se llevan a cabo los programas de admisión y capacitación en cada parte, y los vínculos correspondientes entre ellos.

Elementos fundamentales como la presentación general de la organización y sus políticas, los aspectos de seguridad, el estado de los contratos de trabajo, los programas de formación y desarrollo específicos de la carrera, y los factores de riesgo, entre otros, deben lograr una adecuada clarificación y permitir que el proyecto avance. Puede ser un gran obstáculo para la promoción. Rápido desarrollo de las actividades en las que se contrató a personas, en este momento el apoyo, la seguridad y la aceptación son primordiales para lograr la adaptación e integración de los empleados y facilitar la puesta en marcha, sin importar el trabajo que emprendan.

I. Según Koontz y Weihrich (2004), un programa de inducción es un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado; habitualmente se apoya en presupuestos.

II. Para Mercado (2003), un programa de inducción es una serie de actividades relacionadas y ordenadas en forma secuencial, que buscan el logro de algún objetivo, tomando en consideración el factor tiempo. Con las anteriores definiciones, vemos que el programa de inducción puede ser complejo o muy sencillo, todo depende del tamaño de la empresa.

III. Rodríguez (2000) define la inducción como la orientación de un nuevo empleado, respecto a la organización y su ambiente de trabajo.

1. Recibimiento y firma del contrato

El primer día en la empresa suele dedicarse a los aspectos burocráticos y legales pero la empresa puede aprovechar para dispensar una buena bienvenida al trabajador.

Las empresas que más cuidan la comunicación interna entregan una carta de presentación o recibimiento para adaptar el onboarding a cada empleado.

2. Información general y dudas básicas en la inducción de personal

Dentro de la inducción general, conviene facilitar al empleado la información más relevante sobre la empresa (horarios, vías de contacto...) y atender las primeras dudas que le surjan.

Una adecuada gestión documental puede servir para que el empleado tenga siempre a su alcance la documentación básica sobre la empresa y también la información más sensible.

3. Presentación de la empresa y del departamento o área

Pasando a la inducción de personal más específica, un responsable de la empresa guiará al trabajador por las instalaciones y le presentará el funcionamiento de la compañía y de su departamento o área de trabajo.

4. Integración en equipos

Es un momento decisivo porque una mala integración en los equipos de trabajo puede costar mucho tiempo en términos de adaptación. La buena predisposición de los compañeros será clave en este sentido.

5. Formación en la inducción de personal

Es posible que las nuevas responsabilidades del trabajador requieran de una formación más concreta o que este demuestre ciertas carencias en materia de conocimientos o habilidades profesionales.

6. Seguimiento del plan de inducción de personal

Aun cuando el empleado parece estar plenamente integrado en la empresa, conviene prestar atención a sus opiniones y a las de los managers, que podrían sugerir que se reactive alguna de las fases teóricamente superadas.

4.2.6 Concepto general de un hotel

Un hotel es un alojamiento para huéspedes o turistas. El término proviene del francés hotel, que significa casa escalonada. Un hotel es un edificio amueblado para el alojamiento temporal de personal. Sus comodidades básicas incluyen un televisor, mini-nevera, sillas en la habitación, y todos los huéspedes tienen acceso a otras instalaciones.

I. Según Francisco de la Torre (2009), un hotel es: "Es una institución de carácter público que ofrece al viajero alojamiento, alimentos y bebidas, así como entretenimiento, la cual opera con la finalidad de obtener utilidades".

II. Según Luis Barragán (2005) la definición de hotel es: "Lugar que proporciona alimentación y hospedaje, un lugar de entretenimiento para el viajero, un edificio público, una institución de servicio doméstico, operado bajo una fase para obtener utilidades".

III. Según Luis Di Muro Pérez (2012), un hotel se define como: "Un establecimiento de carácter público, destinado a dar una serie de servicios, alojamiento, alimentos, bebidas y entretenimiento; que persigue tres grandes objetivos: ser fuente de ingresos, ser fuente de empleos y dar servicio a la comunidad"

4.2.7 Proceso de rotación de personal

La rotación de empleados es el proceso por el cual un empleado deja su puesto y debe ser reemplazado por otro empleado. En otras palabras, los empleados que entran y salen de la empresa crean un movimiento de rotación. El término rotación de empleados incluye, como se mencionó anteriormente, la rotación natural que ocurre cuando la licencia es inevitable, como cuando un empleado fallece, se jubila o debe jubilarse debido a la muerte del empleado. También incluye las rotaciones internas que ocurren cuando los empleados adquieren nuevas habilidades y pueden pasar a puestos de mayor responsabilidad dentro de la misma empresa.

Diferentes tipos de rotación

1) Rotación Voluntaria: Se entiende por rotación voluntaria a toda aquella situación que se presente de rotación de personal que es buscada o llevada a cabo de forma voluntaria por el colaborador. Dicho de otro modo, se trata de una renuncia al puesto, sea porque el empleado decide que el puesto no le compensa, por razones personales o que no existe un buen clima laboral, o la empresa no satisface o valora su trabajo, además que existe la opción de que ha encontrado una oferta de trabajo que encaja más con sus expectativas.

2) Rotación Involuntaria: En este factor se toma a considerar por rotación involuntaria aquella en la que la empresa decide prescindir de los servicios de un empleado, independientemente de la voluntad de éste. Dicho de otro modo, es un despido o un cambio de puesto, sea porque el empleado no cumple las características deseadas por la empresa, ya sea porque es poco eficiente o es conflictivo, o porque la compañía decide reducir personal independientemente de las capacidades y características del empleado.

3) Rotación externa: La rotación externa es lo que tradicionalmente se conoce como rotación de personal. Incluye toda aquella rotación en la que un empleado sale de la empresa o bien entra en ella, con lo que se produce una separación entre esta y el

empleado o una integración de un nuevo empleado con la empresa. Puede ser voluntaria o involuntaria.

4) Rotación interna: En la que no existe una desvinculación entre la empresa y empleados, no hay despidos ni renunciaciones, sino que un empleado deja un puesto para ocupar otro. Puede tratarse de un cambio temporal o permanente, o bien de una medida de prevención de riesgos físicos y mentales.

Según Chiavenato (2001), define la Rotación de Personal como la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, entre otras palabras, es el intercambio de personas entre la organización y el ambiente, y se determina por volumen de personas

4.2.8 Proceso para el reclutamiento del talento humano

El reclutamiento es un conjunto de pasos que se utilizan en el proceso de convocatoria de personas idóneas para un determinado tipo de actividad. Es un concepto ampliamente utilizado tanto en el ejército como en el lugar de trabajo, y se utiliza en todas las áreas donde se necesita cubrir una o más vacantes. La contratación es el primer paso para atraer personas interesadas en el puesto. El número de candidatos puede ser superior al número de puestos, por lo que se debe seleccionar a la persona más idónea según los requisitos y habilidades que requiere la organización o empresa. La contratación de trabajadores es un mecanismo utilizado por el departamento de recursos humanos de una empresa u organización (ya sea propia o contratada) para atraer trabajadores potenciales. La empresa debe informar a la comunidad sobre el proceso de selección para que cualquier persona que cumpla con los requisitos pueda postularse. El proceso de reclutamiento requiere que una organización o empresa difunda toda la información necesaria sobre los puestos a cubrir, las habilidades requeridas por los candidatos y la cantidad de vacantes abiertas disponibles.

Tipos de reclutamiento

- Interno. Reclutamiento laboral que tiene lugar cuando la empresa, compañía o entidad reubica a sus empleados de acuerdo con sus competencias, por ejemplo: ascensos o transferencias. Estos cambios suelen darse a partir de logros profesionales del empleado. Es un proceso de reclutamiento en el cual se ahorra dinero y tiempo. Además, ayuda a

mejorar el buen clima laboral, ya que reconoce el trabajo y esfuerzo de sus empleados. Asimismo, el trabajador ya cuenta con los conocimientos del lugar de trabajo, por lo que la adaptación requerirá mucho menos tiempo.

- Externo. Reclutamiento laboral a través del cual se busca atraer personas fuera de la empresa con ciertas características y competencias necesarias para el puesto a cubrir. Esto permite dar un nuevo aire a la compañía. Tiene algunas desventajas, como el tiempo que se requiere en el reclutamiento y en la selección, y la incidencia negativa que puede generar entre los demás empleados al romper con las expectativas de obtener ascensos o asumir un nuevo cargo.
- Mixto. Reclutamiento laboral en el cual se convoca tanto a nuevos postulantes externos como a candidatos que ya formen parte de la empresa u organización.

Proceso de reclutamiento

- Surge un puesto a cubrir. Esto puede darse porque se crea un nuevo puesto dentro de la organización o porque queda libre (por renuncias, despidos, ascensos, transferencias) un determinado puesto.
- Se informa al departamento o responsable de Recursos Humanos acerca de esta necesidad. En muchos casos, las empresas poseen una o varias personas a cargo del reclutamiento de nuevos empleados. También existen empresas que tercerizan el reclutamiento y selección de personal en una agencia o consultora de Recursos Humanos que realiza todo el proceso. En este paso se analiza la importancia del puesto a cubrir dentro de la organización y se determina quiénes serán los responsables de llevar a cabo el reclutamiento.
- Se describe el puesto de trabajo a cubrir. Se deben precisar las funciones que deberá cumplir aquel que acceda al puesto, los objetivos y competencias necesarias para llevar a cabo las labores.
- Se describe el perfil del candidato. A partir de la descripción del tipo de trabajo a realizar se detalla una serie de características y competencias que deben tener los postulantes. Estas características pueden incluir: estudios, idioma, posibilidad de cambiar de residencia.
- Se establecen los medios de reclutamiento. Generalmente se realiza primero una valoración de reclutamiento interno, esto depende de las políticas y exigencias de la

empresa. Luego, se establecen los medios de reclutamiento externo (redes sociales, radio, periódico, bolsas de empleo).

- Se recibe la información de los candidatos. Toda persona interesada en la propuesta laboral envía un currículum y, a veces, carta de presentación que la empresa evaluará en los siguientes pasos del proceso de selección de personal.

El reclutamiento externo utiliza una gran cantidad de fuentes:

- Redes sociales. Las empresas u organizaciones suelen comunicar sus búsquedas laborales a través de sus redes sociales. Los candidatos envían su información rellenoando formularios o por e-mail. Existen algunas redes sociales, como LinkedIn o Sumary, que se encuentran orientadas al mundo del empleo y la empresa, y que resultan más efectivas para encontrar candidatos que se adapten al perfil buscado.
- Portales de empleo. Las empresas u organizaciones suben su búsqueda a estos portales (sitios webs especializados en la búsqueda de empleo) que se encuentran divididos en categorías y rubros. Todas las personas que se adapten al perfil buscado pueden enviar su solicitud.
- Anuncios. Las empresas u organizaciones realizan anuncios en medios gráficos y audiovisuales en los que comunican una determinada búsqueda laboral.
- Recomendaciones. Muchos puestos laborales son cubiertos por los contactos interpersonales que se dan dentro de la organización. Esto ocurre, generalmente, en organizaciones más pequeñas con menor cantidad de puestos a cubrir.
- Base de datos. Las empresas y organizaciones suelen recibir en sus sitios webs o e-mails currículums de candidatos, aunque no exista ninguna búsqueda activa. Esta información se almacena en su base de datos. Al abrirse un proceso de reclutamiento, las empresas pueden acudir a esta información.
- Bolsas de empleo. Las empresas u organizaciones envían la búsqueda laboral a universidades u organizaciones que poseen bolsas de empleo en las que publican búsquedas. Estas pueden funcionar como newsletters o blogs al que acceden, por ejemplo, los graduados de una determinada universidad.

- Ferias de empleo. Las empresas con búsquedas laborales o que buscan ampliar su base de datos, acuden a ferias de empleo a las que también acuden individuos en búsqueda laboral.
- Página web o blog de la compañía. Muchas empresas realizan sus procesos de reclutamiento a través de su página web o blog. Esto se da en multinacionales o grandes organizaciones que suelen poseer varias búsquedas abiertas en simultáneo.
- Consultoras. Las consultoras o agencias de recursos humanos son las encargadas de realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal de muchas compañías. Ellas utilizan varias fuentes, como su base de datos o portales y redes sociales, para dar a conocer el proceso de reclutamiento.

4.2.9 Departamento de recursos humanos

Recursos Humanos es la división de una empresa responsable de encontrar, seleccionar, reclutar y capacitar a los solicitantes de empleo, así como administrar los beneficios otorgados a los solicitantes de empleo. El departamento de recursos humanos es una parte integral de cualquier empresa ya que su trabajo se realiza en busca del cambio y el crecimiento que se produce y trabaja para encontrar empleados de calidad para los fines necesarios.

Tipos de Recursos Humanos

La gestión del capital humano no es tarea fácil, además son diversas actividades que se deben llevar a cabo continuamente, desde gestionar los contratos y las nóminas, contratar nuevo personal (pero también posiblemente despedirlo) y anticipar las necesidades futuras, mejorar las carreras y los salarios, desarrollar las competencias individuales y colectivas, gestionar las relaciones sociales y los posibles conflictos, etc.

- Reclutamiento y selección: Los trabajos de gestión de recursos humanos incluyen reclutadores profesionales que llenan vacantes dentro de una organización para ejecutar las políticas internas de contratación y cumplen con todas las normas establecidas por las autoridades.

- **Compensación y beneficios:** Se aseguran de que los empleados reciban un pago correcto y que obtengan beneficios como seguro de salud, seguro de vida y cobertura de discapacidad.

4.2.10 Objetivo de la gestión

El objetivo de la gestión de recursos humanos es asegurar que la empresa adquiera los empleados más idóneos y calificados, esté bien remunerado, persiga los máximos beneficios y permita que cada miembro de la empresa realice su trabajo de la mejor manera posible cómo lograr los objetivos organizacionales.

Para administrar bien los recursos humanos, también es necesario tener un conocimiento profundo de la industria y la capacidad de liderazgo de la persona a cargo.

Características de gestión:

Presenta cuatro etapas: planificación, organización, dirección y control. En este sistema de procesos presenta características que lo distinguen. En esta vertiente se explican cada una de ellas.

I. La gestión estrechamente conceptualizada se asimila al manejo cotidiano de recursos materiales, humanos y financieros en el marco de una estructura que distribuye atribuciones y responsabilidades y que define el esquema de la división del trabajo. Martínez Nogueira, 2000.

El plan de gestión para una organización en particular depende de varios factores:

4.2.11 Método de contratación

El empleo es la ejecución de un contrato en nombre de un individuo, un acuerdo entre las partes interesadas, generalmente un empleador y un empleado, para realizar un trabajo o actividad en particular por el cual las partes del contrato reciben dinero. cualquier otra forma de compensación especificada o negociado en la negociación de términos determinados al cambio.

El reclutamiento puede involucrar a una persona jurídica o una persona física, pero el más común es el empleo laboral mencionado anteriormente, donde una empresa pública o privada contrata a una persona para realizar un trabajo a cambio de recibir dinero. Por otro lado, el concepto al que se relaciona directamente el término contrato es el de contrato, mediante el cual el contrato adquiere características formales.

Por lo tanto, un contrato no es más que un acuerdo o acuerdo oral o escrito, generalmente celebrado entre dos partes y mutuamente vinculante sobre el objeto del contrato. Contrato significa un acuerdo de voluntad, mientras que dichas relaciones y acuerdos se rigen válidamente por los términos y condiciones establecidos en el contrato y aceptados por ambas partes al momento de su publicación.

"El proceso de selección es el sistema de funciones y dispositivos adoptados en una organización determinada para determinar si los candidatos poseen o no las cualificaciones requeridas por un puesto de trabajo concreto", escribe M.J. Judicious.

"La selección", según Heinz Wehrich y Harold Koontz, "es el método de selección del individuo más apropiado para los puestos actuales o futuros de entre los solicitantes, ya sea de dentro de la organización o de fuera".

4.2.12 Selección de personal

El concepto de selección tiene su origen en el vocablo latino selectio. Se trata de la acción y efecto de elegir a una o más personas o cosas entre otras. Aquello que se selecciona, se separa del resto por preferencia de quien elige.

La selección de personal

No obstante, tampoco hay que pasar por alto el hecho de que dentro del ámbito laboral también se hace uso de este término. En concreto, se habla de lo que se conoce como selección de personal, que es el proceso mediante el cual se eligen a las personas que pasarán a formar parte de una empresa al ocupar un puesto de trabajo determinado.

El Departamento de Recursos Humanos es el que se encarga de realizar una selección de los candidatos que optan a ocupar la plaza libre de entre el amplio conjunto de currículums que tiene en su poder. Así, tras elegir a los que se consideran los más apropiados para el cargo, realiza una entrevista personal o grupal para descubrir los conocimientos,

capacidades y cualidades de estos. Con este conjunto de datos será como finalmente elegirá a la persona más adecuada para pasar a formar parte de la empresa.

I. "El proceso de selección es el sistema de funciones y dispositivos adoptados en una organización determinada para determinar si los candidatos poseen o no las cualificaciones requeridas por un puesto de trabajo concreto", escribe M.J. Judicious.

II. "La selección", según Heinz Weihrich y Harold Koontz, "es el método de selección del individuo más apropiado para los puestos actuales o futuros de entre los solicitantes, ya sea de dentro de la organización o de fuera".

CAPÍTULO V. METODOLOGÍA

5.1 Proceso de investigación:

Paso 1: Revisión de literatura: El siguiente paso es hacer una revisión completa de la literatura existente sobre el tema en cuestión. Estudios previos, artículos, informes y cualquier información disponible sobre las causas del alto índice de rotación de personal en las empresas turísticas.

Paso 2: Selección de participantes: La investigación cualitativa implica seleccionar cuidadosamente a los participantes que serán entrevistados o estudiados. En este caso, se podrían seleccionar a empleados de la empresa turística que hayan dejado sus trabajos o a aquellos que todavía trabajan allí.

Paso 3: Recolección de datos: El siguiente paso es la recolección de datos. Esto se puede hacer a través de entrevistas en profundidad, grupos focales o encuestas. Las preguntas pueden centrarse en las razones por las que los empleados dejaron la empresa, lo que les gustó y no les gustó de la empresa y cualquier otra información relevante.

Paso 4: Análisis de datos: El análisis de datos es el proceso de examinar la información recopilada para identificar patrones y tendencias. En la investigación cualitativa, esto se hace mediante la categorización de la información y la identificación de temas comunes.

Paso 5: Interpretación de los resultados: El siguiente paso es interpretar los resultados. Se pueden identificar las principales razones por las cuales los empleados han dejado la empresa y se pueden hacer recomendaciones para abordar estos problemas.

Paso 6: Presentación de los resultados: Finalmente, presentar los resultados de la investigación a la empresa turística. Se pueden compartir las principales conclusiones y se pueden hacer recomendaciones sobre cómo reducir el índice de rotación de personal.

En resumen, el proceso de investigación cualitativa para conocer las razones de un alto índice de personal rotativo en una empresa turística incluye la identificación del problema, la revisión de literatura, la selección de participantes, la recolección y análisis de datos, la interpretación de los resultados y la presentación de los resultados a la empresa turística.

5.2 Diseño metodológico

5.2.1 Enfoque de investigación:

El enfoque de investigación es cualitativo ya que esta investigación se centra en la comprensión de los procesos, las experiencias y las percepciones de los individuos y los grupos de colaboradores y ex colaboradores del sujeto de estudio, en lugar de enfocarse en la obtención de datos numéricos cuantitativos.

5.2.2 Tipo de investigación:

El tipo de investigación que se llevará a cabo será explicativa o causal en relación a la rotación de personal y las causas que llevan a los empleados a permanecer en una empresa o a dejarla.

5.3 Método:

En el contexto de la investigación sobre la rotación de personal en el sector turístico, se podría aplicar el método deductivo de la siguiente manera:

Formulación de una hipótesis: Se podría formular una hipótesis que explique las razones detrás de la alta tasa de rotación de personal en el sector turístico, por ejemplo: "La falta de oportunidades de desarrollo profesional y la baja remuneración son los principales factores que influyen en la rotación de personal en la industria turística".

Desarrollo de una teoría: A partir de la hipótesis formulada, se podría desarrollar una teoría más amplia que explique el fenómeno de la rotación de personal en el sector turístico, basándose en la revisión de la literatura existente y la recolección de datos empíricos. Por ejemplo, se podría teorizar que la rotación de personal es un problema común en la industria turística debido a la naturaleza estacional del trabajo, la falta de oportunidades de crecimiento profesional, y la competencia en el mercado laboral.

Formulación de predicciones: Una vez que se ha desarrollado la teoría, se pueden formular predicciones específicas que permitan poner a prueba la hipótesis y la teoría. Por ejemplo, se podría predecir que los empleados que tienen mayores oportunidades de crecimiento

profesional y una remuneración justa serán menos propensos a abandonar su trabajo, y que aquellos que trabajan en sectores menos estacionales tendrán una tasa de rotación menor.

Prueba empírica: Para poner a prueba las predicciones formuladas, se podría recolectar datos empíricos mediante la realización de encuestas, entrevistas y análisis de datos estadísticos. Los resultados obtenidos podrían ser comparados con las predicciones formuladas, lo que permitiría determinar si la hipótesis y la teoría son válidas o no.

Análisis de resultados: Una vez que se han recopilado los datos y se han comparado con las predicciones formuladas, se puede analizar la validez de la hipótesis y la teoría desarrollada. Si los resultados confirman las predicciones, se puede considerar que la hipótesis es válida y que la teoría es sólida. Si los resultados no son consistentes con las predicciones formuladas, se debe revisar la teoría y formular nuevas hipótesis para poner a prueba.

5.4 Técnicas y herramientas de investigación:

La técnica de investigación que se utilizará será una entrevista. Se elaborará un cuestionario con preguntas de opción múltiple y abiertas que permitan recopilar información relevante sobre los factores que influyen en la rotación de personal en un hotel.

5.5 Descripción del/los instrumento (s) encuesta:

El instrumento que se utilizará será un cuestionario estructurado con preguntas abiertas y cerradas. El cuestionario incluirá preguntas sobre la satisfacción laboral, el clima organizacional, la remuneración, el desarrollo profesional, la relación con los compañeros de trabajo, entre otros aspectos relevantes. Se aplicará a una muestra representativa de empleados del hotel, y se utilizará un sistema de puntuación para cuantificar las respuestas y poder realizar un análisis estadístico de los datos obtenidos.

Entrevista como técnica de investigación:

El propósito del diseño de este cuestionario es identificar las razones detrás de un alto índice de rotación de personal:

¿Cuánto tiempo ha trabajado en esta empresa?

- a) Menos de 6 meses
- b) Entre 6 meses y 1 año
- c) Entre 1 y 3 años
- d) Más de 3 años

¿Cuál es la razón principal por la que está buscando otro trabajo?

- a) Falta de oportunidades de crecimiento profesional
- b) Salario insuficiente
- c) Ambiente laboral poco satisfactorio
- d) Problemas con la gestión de la empresa
- e) Otros motivos (especificar)

¿Ha tenido algún tipo de problema con sus compañeros de trabajo o superiores?

- a) Sí
- b) No

¿Siente que su trabajo es reconocido y valorado en la empresa?

- a) Sí
- b) No

¿Ha recibido capacitación o formación en su trabajo?

- a) Sí, regularmente
- b) Sí, pero muy pocas veces
- c) No, nunca

¿Cómo calificaría el ambiente laboral en la empresa?

- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Malo
- e) Muy malo

¿Ha tenido problemas para conciliar su vida laboral y personal?

- a) Sí, frecuentemente
- b) Sí, ocasionalmente
- c) No, nunca

¿Ha tenido algún problema relacionado con la carga de trabajo o la presión laboral?

- a) Sí
- b) No

¿Recomendaría esta empresa como lugar de trabajo?

- a) Sí
- b) No

¿Hay algo en particular que le gustaría comentar o sugerir para mejorar la empresa y retener al personal?

Como recomendación de instrumento de investigación para el análisis del alto de rotación del sujeto de estudio se muestra una segunda opción de entrevista con preguntas abiertas en un ámbito general, de acuerdo a los factores predominantes que afectan la permanencia de los colaboradores en la empresa.

1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la industria hotelera y cuáles son sus principales áreas de experiencia?
2. ¿Podría describir brevemente cuál es su conocimiento y experiencia en cuanto a la rotación de personal en un hotel?
3. ¿Cuáles cree que son los factores más comunes que llevan a la rotación de personal en un hotel?
4. ¿Cree que los bajos salarios son un factor importante para la rotación de personal en la industria hotelera?
5. ¿Qué papel juega la falta de oportunidades de crecimiento profesional en la rotación de personal en un hotel?
6. ¿Cómo afecta el ambiente laboral y la cultura organizacional en la rotación de personal en un hotel?
7. ¿Qué medidas podrían tomar los hoteles para disminuir la rotación de personal en su empresa?
8. ¿Cómo cree que los hoteles pueden retener a su personal clave y reducir la rotación?
9. ¿Cómo se podría medir el impacto de la rotación de personal en un hotel?
10. ¿Cómo cree que los cambios tecnológicos y digitales están afectando la rotación de personal en la industria hotelera?

CAPÍTULO VI. RESULTADOS Y ANÁLISIS

6.1 Análisis e interpretación de los resultados

La presente investigación tiene como objetivo analizar la rotación de personal del Hotel HB Córdoba durante los meses de diciembre del 2022 a febrero del 2023, tomando en cuenta los datos de 60 colaboradores y las renunciaciones por departamento.

En cuanto al perfil del colaborador, se observó que la mayoría eran jóvenes entre 18 y 30 años, con un nivel educativo universitario y experiencia previa en el sector hotelero.

Durante el periodo estudiado, se registraron un total de 15 renunciaciones, distribuidas en los diferentes departamentos del hotel de la siguiente manera:

- Departamento de recepción: 6 renunciaciones.
- Departamento de alimentos y bebidas: 4 renunciaciones.
- Departamento de limpieza y mantenimiento: 3 renunciaciones.
- Departamento de administración y finanzas: 2 renunciaciones.

Es importante destacar que la mayoría de las renunciaciones se produjeron durante el mes de enero 2023, coincidiendo con la temporada alta de turismo en la ciudad. Además, se pudo observar que las principales causas de las renunciaciones fueron la falta de capacitación además de falta de motivación, el estrés y la carga de trabajo excesiva.

A continuación, se muestra una gráfica con los resultados obtenidos de la entrevista que se pudo aplicar a cinco ex colaboradores:

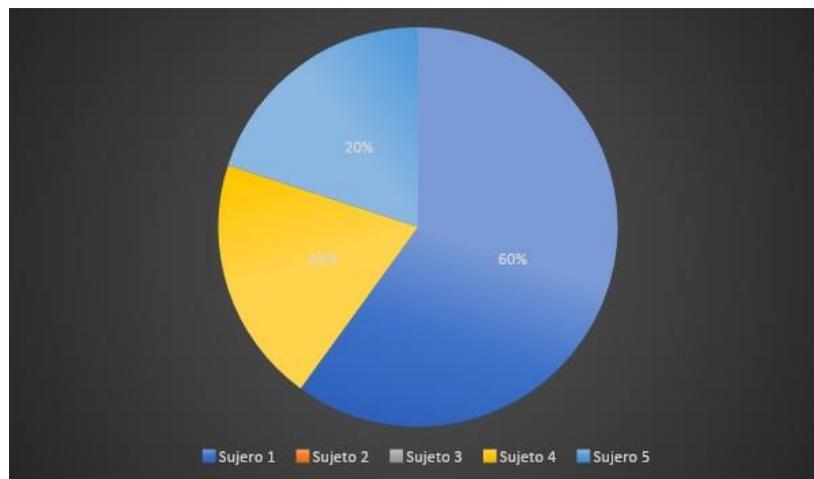


Tabla 1 resultados de entrevista Fuente: Elaboración propia

Se ha llevado a cabo una entrevista entre los ex empleados del hotel con el objetivo de comprender las principales causas de la rotación de personal. En total, se ha recopilado información de 5 empleados que han dejado su trabajo en el hotel durante el periodo de diciembre 2022- febrero 2023.

La entrevista reveló que ex empleados en la industria del turismo se sienten insatisfechos con la capacitación que reciben de sus empleadores.

Esto puede deberse a una falta de recursos, falta de tiempo para capacitar a los empleados adecuadamente, o falta de inversión en el desarrollo del personal.

Los resultados indican que el principal motivo de la rotación de personal en el hotel la capacitación, un 60% de la muestra de los empleados mencionaron que no recibían una capacitación acorde a sus responsabilidades y experiencia laboral. El siguiente motivo más común fue la falta de oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional, con un total de 20% de los empleados encuestados que afirmaron que se sentían estancados en su puesto de trabajo.

Otras causas importantes incluyen la falta de reconocimiento y de apoyo por parte de la dirección, donde los 5 ex empleados que señalaron que no se sentían valorados en su trabajo, y el ambiente laboral poco saludable, y un 20% de los sujetos de estudio mencionan problemas de comunicación y conflictos con sus compañeros y superiores.

En general, los resultados sugieren que los empleadores en la industria del turismo deben invertir más en la capacitación y el desarrollo profesional de su personal si desean reducir la rotación de personal y retener a sus empleados. Los programas de capacitación deberían ser más accesibles, más efectivos y atractivos para los empleados, para que se sientan valorados y motivados en sus trabajos.

6.2 Conclusiones y recomendaciones

Luego de realizar un análisis exhaustivo del alto índice de rotación de personal en el hotel HB, se concluye que la falta de capacitación es la principal causa del alto índice de rotación de personal en el Hotel HB. Los resultados obtenidos indicaron que la mayoría de los empleados consideran que la capacitación recibida es insuficiente para desempeñar sus

funciones de manera adecuada, lo que se traduce en un descontento laboral que afecta directamente su permanencia en el hotel.

Es importante destacar que, si bien se encontraron algunas limitaciones en el estudio, tales como la falta de acceso a ciertos datos y la dificultad para obtener una muestra representativa, se tomaron medidas para minimizar su impacto y se considera que los resultados obtenidos son significativos y relevantes para el hotel y para la industria turística en general, logrando a su vez cumplir con los objetivos del presente estudio.

Las aportaciones realizadas en este proyecto pueden ser de gran utilidad para el Hotel HB y para otras empresas del sector turístico, abordan temas como que estrategias abordar para la disminución del alto de rotación, evalúa la percepción de los empleados sobre el ambiente laboral, la remuneración y los beneficios que reciben e identifica el impacto de rotación de personal en la empresa.

Por lo consiguiente se proponen algunas recomendaciones para mejorar la capacitación del personal y reducir la tasa de rotación. Entre ellas, se sugiere implementar programas de capacitación más completos y personalizados, así como brindar retroalimentación constante a los empleados para fomentar su desarrollo profesional y mejorar su desempeño.

Plan de estrategias de retención de personal para el Hotel Hb Córdoba

Paso 1: Evaluación de la situación actual del personal

Antes de implementar cualquier estrategia, es importante realizar una evaluación de la situación actual del personal después de la salida de ex colaboradores ya sea voluntaria o involuntaria.

Esto incluye identificar las tasas de rotación de personal y las razones detrás de ellas, así como evaluar la satisfacción de los empleados con respecto a su trabajo y a la empresa. Es importante establecer un periodo específico para realizar la evaluación. Este periodo debe ser lo suficientemente amplio para permitir la recopilación de datos significativos, pero también lo suficientemente corto para garantizar que la información recopilada siga siendo relevante por ello el periodo donde mayor se presente un alto índice de rotación se debe de realizar la evaluación, en base a la salida mínima de tres personas.

Paso 2: Identificación de factores clave de retención

Una vez que se ha evaluado la situación actual del personal, mediante las herramientas de investigación de elección, en este caso dejando a sugerencia la entrevista y tomando como líderes de este paso al departamento de recursos humanos es importante identificar los factores clave que influyen en la retención de los empleados en la empresa. Estos pueden incluir la compensación, los beneficios, el desarrollo profesional, el ambiente laboral, el reconocimiento y la comunicación de acuerdo a los resultados obtenidos.

Paso 3: Desarrollo de un plan de retención de personal

En base a los factores clave identificados el plan debe incluir una combinación de estrategias a corto y largo plazo, tales como:

1. Revisar y mejorar el paquete de compensación y beneficios para que sean competitivos en el mercado: Se considera que la revisión y mejora del paquete de compensación

beneficios para hacerlo más competitivo en el mercado la estrategia debe comenzar por una evaluación exhaustiva de los salarios y beneficios actuales en la industria del turismo, tanto a nivel local como nacional e internacional. Esta investigación debería incluir la identificación de las tendencias salariales y las mejores prácticas en la industria del turismo, así como la evaluación de los salarios y beneficios ofrecidos por la competencia directa.

Una vez que se hayan identificado las áreas de mejora, se deberá elaborar un plan de acción detallado que incluya una lista de recomendaciones específicas para mejorar el paquete de compensación y beneficios salariales de la empresa. Este plan debería incluir la definición de los roles y responsabilidades de los distintos miembros del equipo de gestión de recursos humanos y las fechas límite para la implementación de las mejoras.

Estos líderes deberían trabajar en estrecha colaboración con el departamento financiero de la empresa para evaluar el impacto financiero de las mejoras propuestas y asegurar que la empresa pueda costearlas.

Una vez que se haya elaborado el plan de acción detallado, este debería ser presentado al comité ejecutivo de la empresa para su aprobación final. El comité ejecutivo debería revisar y aprobar el plan, asegurándose de que las mejoras propuestas sean coherentes con la estrategia general de la empresa y su presupuesto.

En este sentido, la revisión y mejora del paquete de compensación y beneficios tomando como líderes a aquellos que conforman el departamento administrativo de contabilidad y R.H pueden incluir aspectos como salarios competitivos, bonificaciones, planes de seguro

de salud y vida, vacaciones pagadas, días de descanso, oportunidades de capacitación y desarrollo, y programas de bienestar para los empleados.

Es importante que el hotel tenga en cuenta las necesidades y expectativas de sus empleados al diseñar el paquete de compensación y beneficios, ya que esto ayudará a asegurar la satisfacción y el compromiso de los trabajadores con la empresa. Al retener al talento humano en el hotel, se logrará reducir los costos de reclutamiento y entrenamiento de nuevos empleados, al mismo tiempo que se creará un ambiente laboral positivo y productivo que beneficia tanto a los empleados como al hotel.

2. Ofrecer programas de desarrollo profesional y capacitación para que los empleados puedan mejorar sus habilidades y crecer en la empresa: ofrecer programas de desarrollo profesional y capacitación para los empleados teniendo como líderes a los jefes de cada departamento es una excelente estrategia para retener el talento humano en una empresa hotelera. Esta medida permite que los empleados mejoren sus habilidades, adquieran nuevas competencias y crezcan dentro de la organización.

Para llevar a cabo esta estrategia, se seguirían los siguientes pasos del proceso administrativo:

I. Planificación: Se establecerían los objetivos y metas a alcanzar con la implementación de los programas de desarrollo profesional y capacitación, así como los recursos necesarios y las acciones a realizar para lograrlo. Se determinaría el personal que requeriría capacitación y el tipo de capacitación necesaria.

II. Organización: Se asignarían responsabilidades y roles para implementar la estrategia, como la selección de proveedores de capacitación, la programación de cursos y la administración de recursos financieros y materiales necesarios para llevar a cabo la capacitación.

III. Ejecución: Se llevaría a cabo la implementación de los programas de desarrollo profesional y capacitación, en línea con los objetivos y metas establecidos. El personal sería informado y entrenado en los temas pertinentes para mejorar sus habilidades y conocimientos.

IV. Control: Se mediría la efectividad de los programas de desarrollo profesional y capacitación, a través de indicadores de desempeño y evaluaciones de los participantes en

los cursos. Se realizarían ajustes y mejoras para asegurar que se alcancen los objetivos y metas establecidos.

Para que esta estrategia sea implementada, es probable que sea necesario que la autorización sea dada por el Gerente General o director de Recursos Humanos de la empresa. Además, el período de aplicación dependerá del tipo de programas de desarrollo profesional y capacitación que se implementen, pero se recomienda un período anual, con actualizaciones y mejoras regulares.

Al ofrecer programas de capacitación y desarrollo profesional, el hotel demuestra su compromiso con el crecimiento personal y profesional de sus empleados. Los trabajadores sentirán que la empresa se preocupa por ellos y que están siendo valorados, lo que aumentará su nivel de satisfacción y motivación. Además, al mejorar sus habilidades y conocimientos, los empleados podrán realizar sus tareas de manera más eficiente y efectiva, lo que impactará positivamente en la calidad del servicio que se ofrece a los clientes del hotel.

3. Fomentar un ambiente laboral positivo mediante actividades sociales, reconocimientos y celebraciones para ello se debe:

I. Identificar las necesidades: El primer paso es identificar las necesidades de los empleados y las áreas donde se puede mejorar el ambiente laboral. Para ello, se puede realizar una encuesta o reunión con los empleados para conocer sus necesidades y expectativas.

II. Planificación: Una vez identificadas las necesidades, se debe planificar las actividades sociales, reconocimientos y celebraciones que se llevarán a cabo. Es importante establecer objetivos claros y definir los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades.

III. Presupuesto: Se debe elaborar un presupuesto detallado que incluya los costos de las actividades, los materiales necesarios y los honorarios de los proveedores, si es necesario.

IV. Autorización: La estrategia debe ser presentada ante la dirección de la empresa para su autorización. En esta presentación, se deben explicar los objetivos de la estrategia, los beneficios para la empresa y los empleados, y el presupuesto necesario para llevarla a cabo.

V. Implementación: Una vez autorizada la estrategia, se debe proceder a su implementación. Se debe nombrar a un encargado o equipo que se encargue de la

organización de las actividades sociales, reconocimientos y celebraciones. Es importante que se establezcan plazos claros y que se informe a los empleados sobre las actividades a llevar a cabo.

VI. Evaluación: Finalmente, se debe evaluar el impacto de la estrategia en el ambiente laboral y en la satisfacción de los empleados. Esta evaluación permitirá identificar los puntos fuertes y débiles de la estrategia y hacer los ajustes necesarios para mejorarla.

En cuanto al periodo de aplicación, se puede establecer un cronograma anual o semestral para las actividades sociales, reconocimientos y celebraciones. Debe haber un seguimiento constante para determinar si las actividades son efectivas y si se necesitan ajustes. La estrategia debe ser flexible y adaptarse a las necesidades de la empresa y de los empleados.

Es importante reconocer que los empleados son el corazón de cualquier empresa, y si no se sienten valorados y motivados, es probable que busquen otras oportunidades en otro lugar. Por eso, las actividades sociales, como eventos de equipo y cenas de empresa, pueden ayudar a crear un sentido de comunidad y fomentar la colaboración entre los trabajadores.

Además, el reconocimiento y la celebración de los logros individuales y colectivos también son muy importantes para la motivación de los empleados. Cuando los trabajadores se sienten valorados y apreciados, es más probable que se sientan comprometidos con la empresa y que trabajen arduamente para alcanzar los objetivos empresariales.

Fomentar un ambiente laboral positivo mediante actividades sociales, reconocimientos y celebraciones es una estrategia muy efectiva para retener el talento humano en un hotel. Es importante que los empleados se sientan valorados y motivados para que estén comprometidos con la empresa y trabajen arduamente para lograr el éxito.

Establecer canales de comunicación efectivos y abiertos entre la gerencia y el personal, para resolver problemas y mejorar la satisfacción de los empleados: establecer canales de comunicación efectivos y abiertos entre la gerencia y el personal es una estrategia esencial para retener el talento humano en un hotel. Para lograr una comunicación efectiva, es necesario que tanto la gerencia como el personal estén dispuestos a escuchar y compartir sus puntos de vista de manera abierta y honesta para ello se concluye una serie de pasos:

I. Identificar los canales de comunicación actuales: El primer paso es analizar los canales de comunicación existentes en la organización, identificando fortalezas y debilidades. Esto permitirá establecer nuevas estrategias de comunicación que complementen las ya existentes.

II. Definir los objetivos de la estrategia: Es importante definir los objetivos que se buscan alcanzar con la estrategia de comunicación, como mejorar la productividad, el ambiente laboral o la satisfacción de los empleados.

III. Establecer los nuevos canales de comunicación: Se deben definir los nuevos canales de comunicación que se utilizarán para establecer una comunicación efectiva y abierta entre la gerencia y el personal. Estos canales pueden incluir reuniones periódicas, encuestas de satisfacción, buzón de sugerencias o una plataforma digital para recibir retroalimentación.

IV. Capacitación: Una vez establecidos los nuevos canales de comunicación, se debe capacitar al personal y la gerencia para utilizarlos de manera efectiva y asegurarse de que todos estén en la misma página.

V. Monitoreo y evaluación: Se debe realizar un seguimiento constante a la implementación de la estrategia, monitoreando la efectividad de los nuevos canales de comunicación y realizando ajustes según sea necesario.

Para llevar a cabo esta estrategia, se requerirá la autorización de la gerencia de la organización, específicamente del departamento de recursos humanos y de la dirección general. El periodo de aplicación de esta estrategia puede variar dependiendo de la complejidad de la organización y de los objetivos definidos. Sin embargo, se recomienda que se establezca un periodo de prueba de al menos seis meses para medir la efectividad de la estrategia.

La implementación de esta estrategia permitirá que se identifiquen los problemas que afectan la satisfacción de los empleados y se tomen medidas para resolverlos. Además, los empleados se sentirán valorados y escuchados, lo que aumentará su motivación y compromiso con la organización.

Es importante que la comunicación sea bidireccional, es decir, que tanto la gerencia como el personal tengan la oportunidad de expresar sus opiniones y sugerencias. De esta manera, se creará un ambiente de confianza y colaboración que contribuirá al crecimiento y desarrollo de la organización.

Establecer canales de comunicación efectivos y abiertos entre la gerencia y el personal es una estrategia clave para retener el talento humano en un hotel. Esto permitirá resolver problemas, mejorar la satisfacción de los empleados y aumentar su compromiso con la organización.

Paso 4: Implementación del plan

Una vez que se ha desarrollado el plan de retención de personal, es importante implementarlo de manera efectiva. Esto implica comunicar el plan a todo el personal y asegurarse de que se entiendan los beneficios que se ofrecen. Además, se deben realizar evaluaciones regulares del plan y realizar ajustes si es necesario.

Beneficios para la empresa:

La implementación de un plan de retención de personal puede tener varios beneficios para la empresa, incluyendo:

- Reducción del costo de rotación de personal, que puede ser muy alto en la industria hotelera.
- Mayor estabilidad y consistencia en la calidad del servicio al cliente.
- Aumento de la satisfacción de los empleados, lo que puede resultar en un aumento en la productividad y una disminución en la tasa de ausentismo.
- Mejora de la imagen y reputación de la empresa, como un empleador atractivo y preocupado por el bienestar de sus empleados.
- La retención de personal es crucial para el éxito de cualquier empresa, especialmente en la industria hotelera. Al implementar un plan de retención de personal efectivo, el Hotel HB Córdoba puede mejorar la satisfacción de los empleados y, en última instancia, mejorar la rentabilidad de la empresa.

También cabe mencionar que la alta rotación de personal no solo afecta la calidad del servicio ofrecido por el hotel, sino que también tiene un impacto negativo en la productividad y la rentabilidad del negocio ya que la rotación de personal puede tener varios impactos en una organización, y en el hotel en particular tiene un efecto especialmente significativo en la calidad del servicio y la satisfacción de los huéspedes. Algunos efectos de la rotación de personal en el Hotel HB Córdoba son:

Costos: La rotación de personal puede generar costos significativos para el hotel. Cuando los empleados se van, el hotel tiene que invertir tiempo y recursos en reclutar, seleccionar y capacitar a nuevos empleados. Además, la rotación puede generar costos indirectos, como la disminución de la productividad, la calidad del servicio y la moral del personal.

Calidad del servicio: La rotación de personal puede afectar negativamente la calidad del servicio del hotel. Los nuevos empleados pueden no tener la misma experiencia y conocimiento que los empleados anteriores, lo que puede traducirse en un servicio menos eficiente y menos personalizado. Además, los huéspedes pueden sentirse incómodos o molestos al tener que tratar con diferentes empleados cada vez que visitan el hotel.

Satisfacción del cliente: La rotación de personal también puede afectar la satisfacción del cliente. Los huéspedes pueden sentirse frustrados o decepcionados si no reciben el mismo nivel de servicio que recibieron en visitas anteriores. Además, si los empleados no están felices en su trabajo debido a la rotación constante, es menos probable que brinden un servicio excepcional al cliente.

Cultura y ambiente laboral: La rotación de personal también puede afectar la cultura y el ambiente laboral del hotel. Los empleados pueden sentirse menos comprometidos con la organización si ven que sus colegas se van constantemente. Además, la rotación constante puede crear una sensación de inestabilidad y falta de continuidad en el hotel.

Es fundamental que el hotel HB tome medidas concretas para abordar la rotación de personal y mejorar sus políticas de contratación y retención de empleados. Esto no solo mejorará la calidad del servicio ofrecido por el hotel, sino que también fortalecerá la marca del hotel y aumentará su rentabilidad a largo plazo.

En cuanto a los trabajos futuros que pueden derivarse de este proyecto, se recomienda profundizar en el análisis de otros factores que también podrían estar influyendo en la rotación de personal, tales como el clima laboral, las condiciones de trabajo y la remuneración. Asimismo, se podría ampliar la muestra de estudio y comparar los resultados obtenidos con los de otras empresas del sector turístico.

Algunas recomendaciones para estos trabajos futuros son:

- **Impacto de la rotación de personal en la satisfacción del cliente:** Esta investigación puede explorar cómo la rotación de personal afecta la satisfacción del cliente y cómo las empresas

pueden minimizar los efectos negativos de la rotación de personal en la experiencia del cliente.

- **Análisis de los motivos de rotación de personal:** Esta investigación puede analizar los motivos más comunes por los que los empleados abandonan sus trabajos y cómo las empresas pueden retener a los empleados clave y reducir la tasa de rotación.
- **Evaluación de los efectos de la rotación de personal en la cultura organizacional:** Esta investigación puede evaluar cómo la rotación de personal afecta la cultura organizacional y cómo las empresas pueden mantener una cultura sólida y positiva incluso con una alta tasa de rotación.
- **Investigación sobre el impacto de la rotación de personal en la productividad:** Esta investigación puede analizar cómo la rotación de personal afecta la productividad de la empresa y cómo las empresas pueden minimizar los efectos negativos de la rotación de personal en la productividad.
- **Estudio de la relación entre la rotación de personal y la calidad del trabajo:** Esta investigación puede examinar la relación entre la rotación de personal y la calidad del trabajo, y cómo las empresas pueden mejorar la calidad del trabajo a pesar de una alta tasa de rotación.
- **Investigación sobre las estrategias efectivas para reducir la rotación de personal:** Esta investigación puede analizar las estrategias más efectivas que las empresas pueden utilizar para reducir la tasa de rotación de personal, como la implementación de programas de desarrollo de carrera, la mejora de los beneficios y la compensación, y la mejora del ambiente laboral.
- **Investigación sobre la relación entre la rotación de personal y el compromiso de los empleados:** Esta investigación puede explorar cómo la rotación de personal afecta el compromiso de los empleados y cómo las empresas pueden fomentar un alto nivel de compromiso a pesar de una alta tasa de rotación.

En relación con los estudios existentes, se encontró que los resultados obtenidos coinciden con la literatura previa en cuanto a la importancia de la capacitación para reducir la rotación de personal en el sector turístico. No obstante, se destaca la importancia de este estudio

para el Hotel HB, ya que se enfocó específicamente en esta empresa y se brindaron recomendaciones adaptadas a sus necesidades y características particulares.

En resumen, el presente estudio de investigación logró identificar la falta de capacitación como la principal causa del alto índice de rotación de personal en el Hotel HB y propuso algunas recomendaciones para mejorar la situación.

A continuación, se presentarán los autores que respaldan esta conclusión y aquellos con los que no concuerdo.

En primer lugar, autores como Noe et al. (2017) y Mathis y Jackson (2020) sostienen que la capacitación es una herramienta esencial para aumentar la retención del personal en una organización. Según estos autores, la capacitación mejora las habilidades y conocimientos de los empleados, lo que les permite realizar mejor su trabajo, aumentar su satisfacción laboral y, en consecuencia, disminuir su intención de abandonar la organización. En línea con estos autores, los resultados obtenidos en la presente investigación demuestran que la falta de capacitación es un factor determinante en la alta rotación de personal del hotel HB.

Por otro lado, autores como Shields y Ward (2019) argumentan que la rotación de personal es influenciada por una variedad de factores, como la remuneración, las oportunidades de crecimiento y desarrollo, el liderazgo y el clima organizacional. Aunque estoy de acuerdo en que estos factores también pueden tener un impacto significativo en la retención del personal, los resultados de la presente investigación sugieren que la falta de capacitación es el factor predominante detrás de la alta rotación de personal en el hotel HB.

Bibliografía

Aguilar-Villegas, J. L. (2018). La rotación de personal en las organizaciones: un análisis crítico. *Revista Científica de Administración*, 10(2), 9-20.

Barón, R., & Torres, J. (2017). Rotación de personal: un problema para las organizaciones. *Revista de Economía y Negocios*, 3(6), 29-41.

Beltrán, J., & García, R. (2019). La rotación de personal como factor de pérdida de competitividad en las empresas. *Revista de Administración de Empresas*, 12(1), 45-56.

Bernal, A. (2020). La rotación de personal como consecuencia de la falta de motivación en el trabajo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 36(1), 23-32.

Caballero, A. (2018). La rotación de personal como indicador del clima organizacional. *Revista de Investigación Académica*, 6(2), 10-18.

Campos, M. (2017). La rotación de personal en el sector hotelero: causas y consecuencias. *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 15(1), 49-62.

Castañeda, J. (2020). La rotación de personal en las pequeñas y medianas empresas. *Revista de Economía y Negocios*, 6(2), 23-35.

Ceballos, M. (2019). La rotación de personal como consecuencia de la falta de capacitación y desarrollo en el trabajo. *Revista de Gestión del Conocimiento*, 8(1), 15-27.

Cordero, L. (2018). La rotación de personal como factor de pérdida de capital humano en las organizaciones. *Revista de Economía y Negocios*, 4(3), 57-68.

Díaz, J., & Fernández, A. (2017). La rotación de personal y su impacto en el clima laboral. *Revista de Gestión Humana*, 11(1), 34-45.

Gutiérrez, S. (2019). La rotación de personal y su relación con la productividad en las empresas. *Revista de Administración de Empresas*, 13(1), 67-78.

Hernández, F. (2018). La rotación de personal como consecuencia de la falta de compromiso organizacional. *Revista de Psicología Organizacional*, 24(2), 15-26.

Jiménez, P. (2017). La rotación de personal en el sector público: causas y consecuencias. *Revista de Administración Pública*, 11(1), 56-67.

Linares, J. (2019). La rotación de personal como consecuencia de la falta de reconocimiento y recompensa en el trabajo. *Revista de Psicología del Trabajo*, 35(2), 34-45.

Anexos



Imagen 2. Recepción Hotel Hb



Imagen 3. Restaurante de Hotel Hb



Imagen 4. Área de piscina Hotel Hb



Imagen 5. Gimnasio Hotel Hb