



CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

El movimiento y crecimiento acelerado de una ciudad trae consigo grandes cambios económicos, sociales y culturales, los cuales son factores primordiales para la vida y desarrollo de una sociedad. Estos cambios revolucionan todo lo relacionado al ser humano que habita y se desenvuelve en un ambiente de prosperidad y grandes avances, pero a su vez también de grandes contrastes, así como conflictos y falta de planeación, aunado a una falta de preparación para enfrentar el avasallador e imparable boom económico.

En la ciudad de Puerto Peñasco Sonora, en los últimos 10 años se ha presentado un fenómeno que ha cambiado el ambiente socioeconómico y cultural de la población. Este boom ha venido como consecuencia del crecimiento económico, ha favorecido en gran medida la situación laboral que en años anteriores era precaria debido a que la actividad económica principal era la pesca, la cual fue desapareciendo y así fueron mermando las esperanzas de los pobladores de este puerto, quienes en su mayoría decidieron emigrar a diferentes destinos en busca de mejores oportunidades.

Según la información proporcionada por el INEGI del Censo de Población de 1990, Puerto Peñasco contaba con 31,750 habitantes; a la fecha, la población se aproxima a los 60,000 habitantes según informes del departamento de Planeación y Desarrollo del H. Ayuntamiento de Puerto Peñasco; esto indica que la población creció en 15 años casi el 100%. Las inversiones siguen programadas y generaran un crecimiento mayor de hasta un 400% principalmente en el sector turístico, desplazando totalmente a la actividad pesquera. Pero con ello también se han presentado varios problemas relacionados con el inesperado desarrollo, como son, una inadecuada infraestructura municipal, elevados precios en todo lo relacionado a comercio y servicios, y por supuesto, la falta de personal capacitado para laborar principalmente en el sector turístico de la ciudad.



El empleado que labora en una empresa de este puerto se siente atraído por la gran oleada de oportunidades para desempeñarse profesionalmente y crecer en cualquier campo laboral, principalmente en el área de turismo, existiendo grandes ventajas para cualquier empleado desde buscar el mejor empleo, hasta el de conservar su trabajo sin temor alguno de perderlo. Todo esto debido a la gran oferta laboral que existe, y que se encuentra en desventaja con la carencia de mano de obra calificada, no solo en la ciudad, si no en toda la región. Esto ha incrementado el gran problema que representa para una empresa su alta Rotación de Personal.

Los altos índices de Rotación de Personal se presentan en todas las empresas y en todos los niveles desde la micro hasta las grandes empresas, quienes no encuentran la formula para controlar este problema. Algunos de los factores que han propiciado el aumentó en la Rotación de Personal son: los sueldos y salarios desproporcionales, las prestaciones de ley que no se otorgan en tiempo y forma, la falta de un plan de desarrollo y carrera dentro de la empresa para el empleado, un clima laboral inadecuado, falta de higiene y seguridad en las empresas y por supuesto la falta de motivación y un programa de incentivos a los empleados.

Este tema en particular se presenta como un caso interesante de estudio, del cual se pretenden obtener algunos resultados y conclusiones, así como propuestas que apoyen el diseño de un Modelo apropiado para el control de un alto índice de Rotación de Personal en una empresa y así de este modo eliminar el problema que actualmente aqueja a la mayoría de las empresas del sector turístico de Puerto Peñasco.

1.1 Justificación



Para muchos los recursos humanos son parte fundamental de las empresas. Todas corren el riesgo de sufrir la deserción o rotación de personal. Los gastos y desenlaces que ésta conlleva son altos y negativos. Una alta rotación de personal implica estar constantemente a la búsqueda de nuevo personal para llenar las vacantes que dejan los que se van. Todo esto, además de que lleva a enfrentar la partida de empleados capacitados en cada área del negocio.

Para algunas empresas, la rotación de personal es una situación que se da pese a los esfuerzos económicos y de condiciones laborales de los directivos o dueños de los negocios, y para otras, una política que erróneamente trata de disminuir los costos, que engloban las llamadas prestaciones sociales a través del desfile de trabajadores de poca duración.

La realidad de la rotación en nuestros tiempos está ligada a que los trabajadores ya no están dispuestos a sacrificar su estilo y calidad de vida, y uno de los factores que contribuyen a estabilizar la plantilla de personal es el respeto a la individualidad.

Cuanto mayor sea la satisfacción de un empleado en el trabajo menores serán las posibilidades de que sienta el deseo de abandonarlo.

Los motivos más importantes en la rotación de personal son la falta de liderazgo de los jefes inmediatos, la inexistencia de canales adecuados de comunicación; los factores culturales y el entorno del empleado y de la empresa que lo contrata. En cualquier caso la rotación no deja de ser un problema serio. Por ello, las empresas deben generar estrategias para retener a su personal.

Si bien es cierto que existen muchas causas para explicar la pérdida de trabajadores, también es cierto que se han desarrollado medios para retener al personal, tales como planes de vida y carrera; todo lo que se entienda como un



instrumento para estimular a que las personas crezcan junto con la organización y no a pesar, en contra o al lado de ella.

Quienes han advertido contra el impacto de la rotación de personal, buscan formas distintas e innovadoras para mantener o contratar empleados: sueldos atractivos, bonificaciones, incentivos por antigüedad, uso de ropa informal en la oficina, horarios flexibles, etcétera, pues están conscientes de que la baja rotación no sólo crea un ambiente de integración entre los colaboradores más antiguos, sino que también favorece la estabilidad de las relaciones de trabajo, mejorando la productividad de la empresa y sus empleados.

La rotación desencadena un comportamiento en los empleados caracterizado por un desempeño deficiente, baja de las utilidades, pobre servicio a clientes y mayores costos.

El costo de la rotación de personal es mucho más elevado para una empresa de lo que parece, sólo hay que considerar los siguientes gastos:

1. Autorización de un nuevo empleado
2. Costo de localización de candidatos
3. Tiempo para entrevistar a candidatos
4. Costo de exámenes psicométricos, médicos, socioeconómicos, etc.
5. Papeleo para colocarlo en la nómina
6. Gastos para capacitación y entrenamiento

Lo anterior además de una producción por debajo de las normas mientras el nuevo empleado se familiariza con el trabajo, reducción de la producción durante el periodo de separación, costo de indemnización, papeleo para retirarlo de la nómina, entre muchos otros costos.

Es necesario que las áreas de recursos humanos estén atentas para evaluar la satisfacción de sus trabajadores con su empleo y el esfuerzo que ellos creen que están haciendo para mejorar su eficiencia en el trabajo. Es



por eso la creación del Modelo Turnover como base para el control de la alta rotación de personal en las empresas del Sector Turístico de Puerto Peñasco.

Lo anterior representa un conjunto de retos y oportunidades que se presentan a las empresas que desarrollan su actividad en relación con este sector, tanto a los que atienden directamente al visitante, como aquellos que ofrecen servicios de apoyo o complementarios.

1.2 El planteamiento del problema

La alta rotación de personal es un problema que se ha presentado en los últimos años en la mayoría de las empresas de Puerto Peñasco, principalmente a las que pertenecen al sector turístico, afectando así a todo el mercado de trabajo de la comunidad. El desarrollo económico así como la gran oferta laboral son solo algunos de los factores que han acelerado el crecimiento de este problema socioeconómico. Para las empresas es difícil determinar las causas del mismo dentro de su ambiente organizacional y aun más el encontrar las posibles soluciones que controlen y mejoren la situación laboral y el manejo de personal.

1.3 Objetivo

Diseñar un modelo para controlar la alta rotación de personal y ofrecerlo como propuesta a las empresas del sector turístico de Puerto Peñasco.

Objetivos específicos:

- Identificar las posibles causas que generan el problema de la alta rotación de personal en las empresas del sector turístico de la ciudad de Puerto Peñasco.
- Plantear a las empresas de Puerto Peñasco, la importancia de aplicar el modelo propuesto, para mejorar la situación de la alta rotación de personal.



1.4 Preguntas de Investigación

- 1.- ¿Cuáles serán las posibles causas que generan el problema de la alta rotación de personal en las empresas del sector turístico de Puerto Peñasco?
- 2.- ¿Cómo se puede solucionar o controlar el problema de alta rotación de personal en las empresas del sector turístico de Puerto Peñasco?
- 3.- ¿El Modelo Turnover servirá realmente como base para controlar el problema de alta rotación de personal en las empresas del sector turístico de Puerto Peñasco?

1.5 Limitaciones del estudio

Para la realización de este proyecto, no se tuvieron limitaciones, en virtud de que en tiempo y forma, se tuvo la oportunidad de contar con el apoyo de algunas empresas del sector turístico con la información que puedan proporcionar y su participación en encuestas entre otros, ya que las mismas han externado en distintos medios, su necesidad, tanto de encontrar una solución rápida a el problema antes mencionado como el de controlar de manera permanente la alta rotación de personal.

Existieron algunas delimitaciones teóricas debido a la naturaleza del tema y considerando que es bastante amplio lo relacionado con la alta rotación de personal, en este estudio en particular se tomaron ciertos factores como causas que generan o fomentan el problema en las empresas del sector turístico de Puerto Peñasco, los cuales fueron seleccionados en base a un criterio muy personal, después de haber leído, platicado y estudiado acerca del tema y, aún teniendo en cuenta que existen una gran variedad de los mismos que pudieron estar dentro de la investigación, se consideró que esos eran los mas adecuados para la situación actual que se presenta en las mencionadas empresas.



1.6 Metodología

Se encuestaron a un total de 5 hoteles de Puerto Peñasco, Sonora; con la finalidad de obtener información acerca de la alta Rotación de Personal y la situación actual que prevalece en dichas empresas respecto a este tema.

El desarrollo paso a paso de la elaboración de este proyecto se dio de la siguiente manera:

- 1) Recopilación de información preliminar
- 2) Establecimiento de preguntas de investigación y determinación de objetivos.
- 3) Determinación de la población(es) en estudio
- 4) Diseño y prueba de instrumentos
- 5) Determinación del tamaño de muestra
- 6) Aplicación de instrumentos
- 7) Codificación, diseño y captura de información
- 8) Análisis de la información
- 9) Presentación de resultados