



---

---

## CAPÍTULO 5: RESULTADOS

### 5.1 Resultados

En este trabajo de investigación, se utilizó el método de estudios de casos y siguiendo lo que contemplan Eisenhardt (1089) y Yin (2003) en el sentido de que una número de 5 a 9 casos se considera una muestra representativa, se seleccionaron cinco empresas del sector de las PyMes, utilizando para su selección una muestra por conveniencia.

Se determinó estudiar 5 hoteles de Puerto Peñasco, Sonora. En estos hoteles, se aplicaron los instrumentos que fueron elaborados 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: Un cuestionario con un total de 17 preguntas que fue aplicado a los administradores (ANEXO 1) y otro cuestionario con un total de 14 preguntas que se aplicó a los empleados (ANEXO 2) de cada uno de los hoteles.

#### 1.- Empleados en pequeña empresa.

11 a 18	19 a 26	27 a 34	35 a 43	44 a 50
0	1	0	1	2

#### 2.- Empleados en mediana empresa.

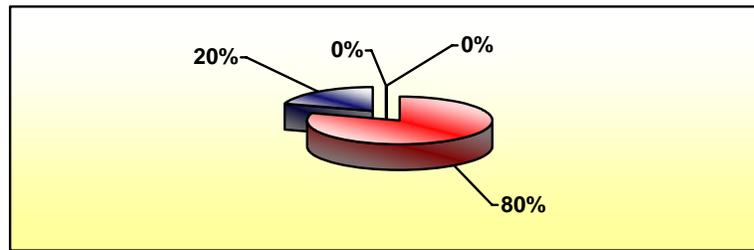
50 a 73	74 a 117	118 a 161	162 a 205	206 a 250
0	0	1	0	0

3.- Tipo de empresa.

Persona física	Asociación	Sociedad Mercantil	Sociedad Cooperativa	Otra
0	1	1	1	2

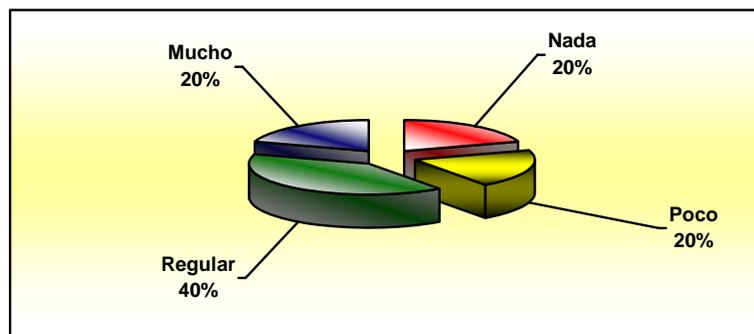
Del total de hoteles el 80% son pequeñas empresas de las cuales tienen casi todas más de 13 años operando y desde sus inicios son del tipo de administración familiar y las cuales se reconocen como un negocio aislado.

4.- Departamento de Recursos Humanos.



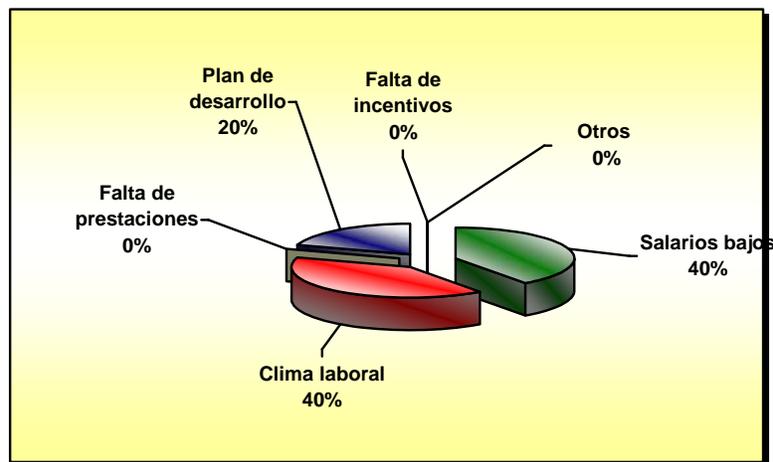
El 80% de las empresas cuenta con un departamento de Recursos Humanos o al menos casi todas tienen personal que se encarga especialmente de realizar esas funciones.

5.- Niveles de Rotación de Personal.



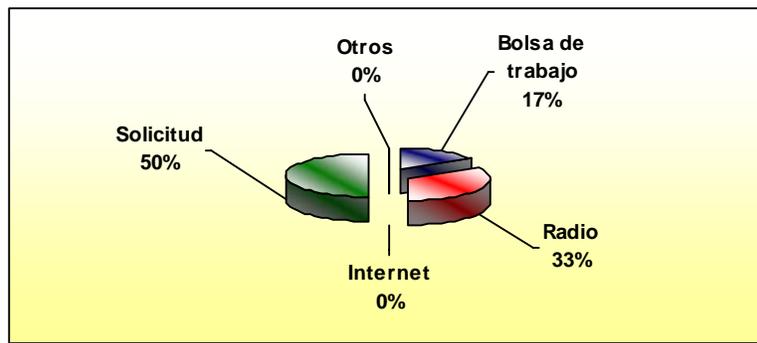
Respecto a la alta Rotación de Personal, las opiniones variaron entre una y otra, las cuales se inclinaron mas hacia un nivel regular de rotación de personal o mucha rotación del mismo, comentando también que hace algunos meses era mas alta, considerando que el mayor problema se encuentra entre las mujeres, y las edades que mayormente se identifican con el mismo oscila entre los 18 a los 23 años aparentemente.

#### 6.- Factores que afectan la alta Rotación de Personal.



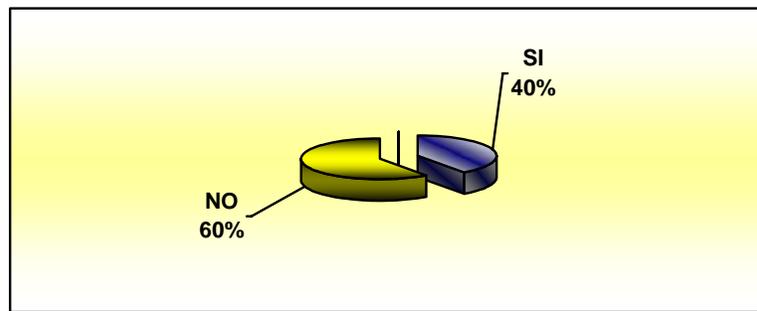
Estas empresas cuentan con personal que en su mayoría no es originario de esta ciudad, de los cuales ellos perciben que los principales factores que propician a que ellos dejen de laborar en las mismas, son principalmente los salarios bajos y en segundo termino un clima laboral negativo.

7.- Medios de reclutamiento usados.



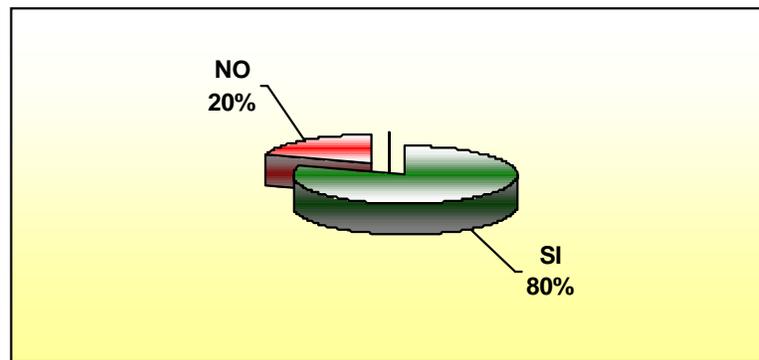
Los medios de reclutamiento mas utilizados por todas las empresas encuestadas son, la solicitud de trabajo escrita, la radio y en menor grado la bolsa de trabajo.

8.- Programas de capacitación en empresas.



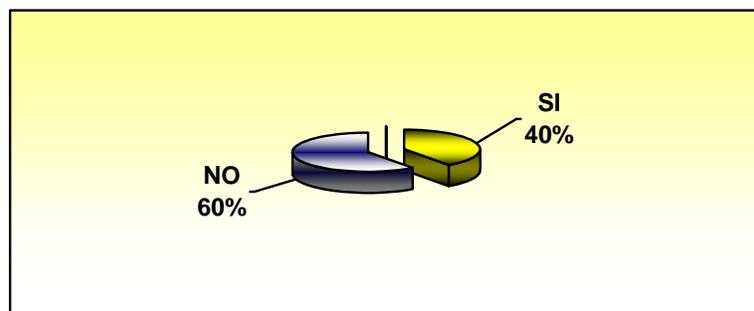
El 60% de estas empresas no cuentan con un programa de capacitación para sus empleados y el 40% que si tienen un programa de capacitación utilizan el tipo de capacitaciones internas o ambas al mismo tiempo (interna y externa).

9.- Higiene y Seguridad en las empresas.



El 80% afirmo que si ofrecen Higiene y Seguridad a todos sus trabajadores. Mientras una empresa expreso no contar con ello.

10.- Realización de Entrevistas de Salida.



Quando el empleado es contratado normalmente en una semana se integra su trabajo, y el 60% de las empresas no realiza Entrevistas de Salida a un empleado cuando un este abandona su empleo.

Por otra parte se encuestaron a los empleados de estos hoteles para obtener información desde otro punto de vista, acerca del mismo fenómeno.

Se tomaron el 20% del total de empleados de las 5 empresas, sumando 48 trabajadores en total.

11. Antigüedad en la empresa.

Menos de un año	Entre 1 y 5 años	Entre 6 y 10 años	Entre 11 y 15 años	Mas de 15 años
36	8	0	4	0

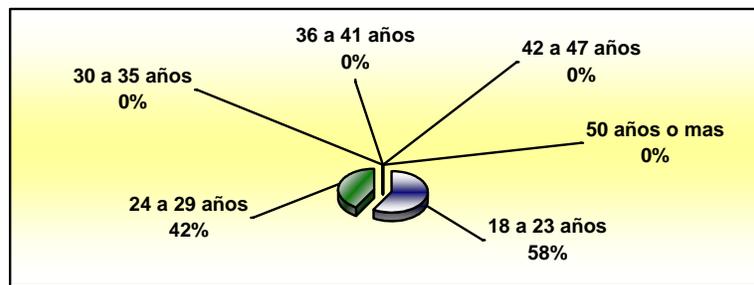
De todos ellos el 75% tiene menos de un año de antigüedad en la empresa.

12.- Antigüedad en el puesto.

Menos de un año	Entre 1 y 5 años	Entre 6 y 10 años	Entre 11 y 15 años	Mas de 15 años
44	4	0	4	0

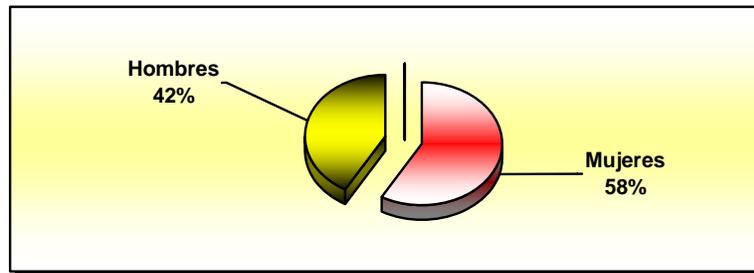
Y el 92% cuenta con menos de un año de antigüedad en el puesto.

13.- Edades de los empleados.



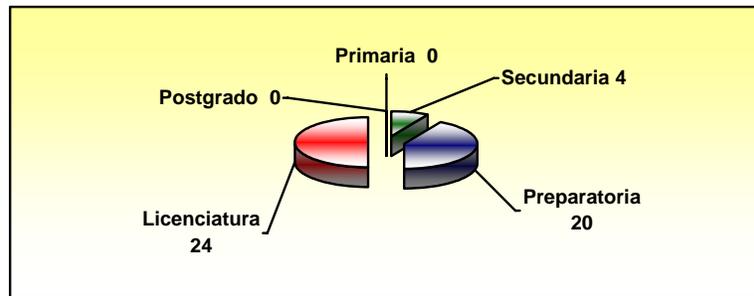
El 58% de los encuestados tienen una edad que va de los 18 a los 23 años y el 42% de los 24 a los 29 años de edad.

14.- Géneros del total de empleados.



De los todos ellos el 42% son hombres y el 58% son mujeres.

15.- Niveles de escolaridad.



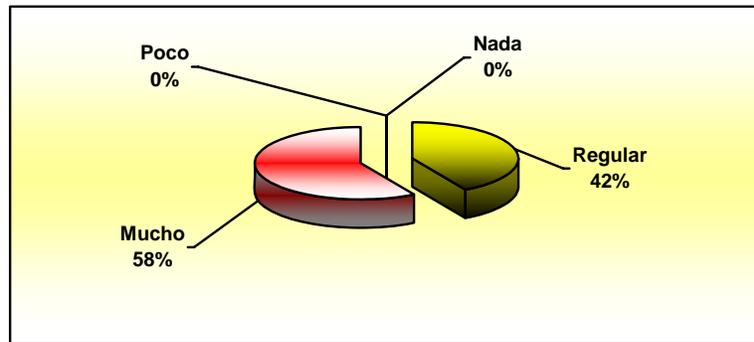
Del total de empleados los niveles de escolaridad que predominan son el nivel de licenciatura y el nivel medio superior.

16.- Tiempo de duración en su empleo.

0 a 3 meses	3 a 6 meses	6 a 12 meses	1 a 5 años	5 a 10 años	10 a 15 años
8	12	20	8	0	0

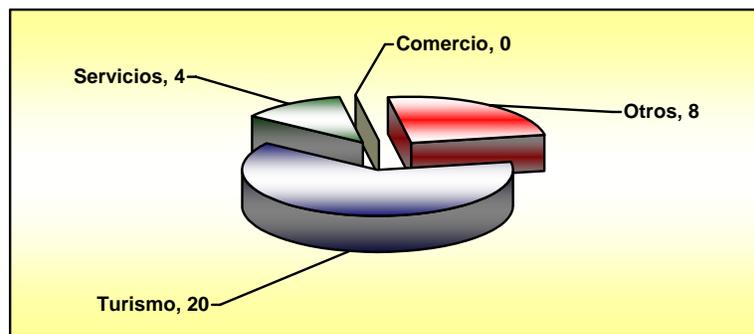
El 66% de los trabajadores no son originarios de esta ciudad. Y los cuales en su mayoría tienen entre 6 y 12 meses laborando para esta empresa.

17.- Nivel de satisfacción laboral.



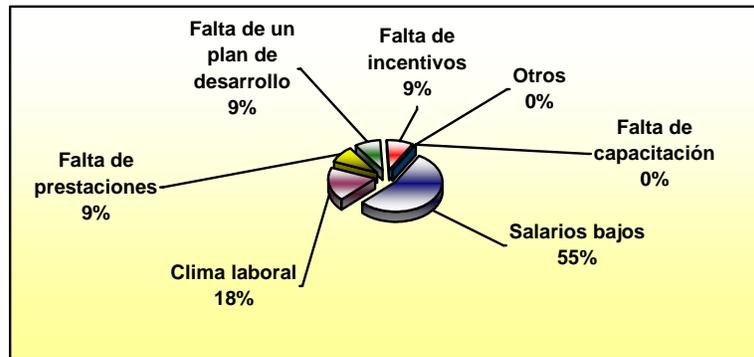
De ellos el 58% comentó que siente mucha satisfacción en su trabajo y el 42% restante su nivel de satisfacción es regular.

18.- Sector al que pertenecía su empleo anterior.



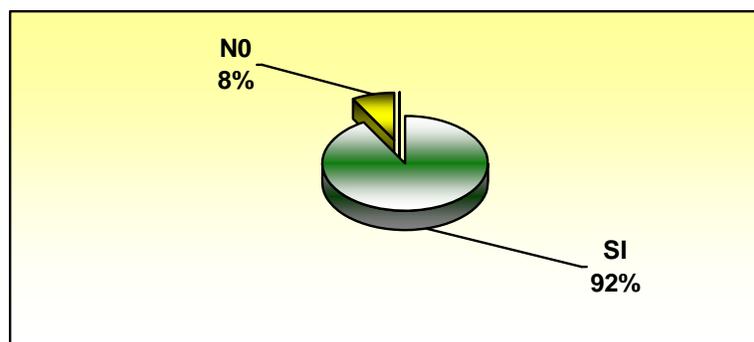
Del total de ellos el 67% trabajaba anteriormente en otra empresa la cual también pertenecía al Sector Turístico.

19.- Factores principales que influyen para dejar su empleo.



Y algunos de los factores principales por los que un empleado deja su trabajo según su opinión, sería en su mayoría por los salarios bajos y en algunos casos por el clima laboral negativo.

20.- Departamento de Recursos Humanos en su empresa.



El 92% nos comento que en al empresa que labora cuenta con un departamento de Recursos Humanos y todos aceptaron que su empleo les proporciona Higiene y Seguridad Laboral.



## **5.2 Discusión**

Las tablas y graficas presentadas en los resultados nos muestran de una forma clara y precisa los datos proporcionados por las empresas y empleados encuestados los cuales opinaron libremente según el papel que representan dentro de la empresa para la cual laboran.

Todas las opiniones fueron muy valiosas y coincidieron en su mayoría los comentarios de los administradores con los de los empleados y viceversa, ya que básicamente como se mencionó anteriormente las preguntas fueron las mismas; esto quiere decir que el pensar y sentir es el mismo independientemente de la posición en que se encuentren, cada uno de los actores.

Con relación a la pregunta de investigación relacionada con las causas que generan el problema de la alta rotación de personal en las empresas del sector turístico de Puerto Peñasco , se determinó que son varios los factores que influyen en ese problema y los principales son los salarios bajos y el clima laboral negativo, según las respuestas de los encuestados. Una forma de reducir la alta rotación de personal de las empresas del sector turístico de Puerto Peñasco, es aplicando el Modelo Turnover diseñado específicamente para controlar dicho problema según sea el caso particular de cada empresa.

El Modelo Turnover fue diseñado en base a las diferentes ideas y comentarios proporcionados por personas relacionadas con este problema, quienes desean reducir o poder controlar la alta rotación que amenaza día a día el buen funcionamiento de la organización en general. Se creó de forma práctica y que a su vez resultara de fácil aplicación y desarrollo para las empresas, procurando así un cambio de un estado inicial de la empresa no deseado a un estado ideal buscado. El Modelo que se lleva a cabo durante un proceso de 5 pasos, pretende que los resultados aparezcan de manera rápida y eficaz, con mejoras en todos los aspectos que la empresa desee cambiar.



### **5.3 Conclusiones**

Después de analizar los resultados, se consideran significativos y alentadores y se considera también que el Modelo Turnover es una herramienta valiosa para disminuir la alta rotación de personal, porque se diseñó principalmente en base a los comentarios de los empresarios y a los resultados de las encuestas aplicadas a los administradores y empleados de las empresas del sector turístico, quienes están directamente involucrados en el problema que representa para cada empresa en particular.

Ha sido determinante el apoyo recibido de las empresas estudiadas que nos brindaron su opinión y siempre mostraron interés en participar con una actitud de cooperación y respeto hacia nuestro trabajo, y confianza de que, como resultado, se obtendrán múltiples beneficios para sus empleados y en consecuencia para toda la organización.

Cabe destacar que los Administradores de Recursos Humanos nos apoyaron con información extra de la solicitada. Además, los puntos de vista tanto de los gerentes como de los empleados fueron muy similares, coincidiendo en casi todos los puntos mencionados en las encuestas respectivas. Quizás no fue lo que se esperaba respecto a la alta rotación de personal de la cual hace un tiempo atrás, casi todos opinaban que era un gran problema, que los índices eran muy altos. En esta ocasión, la reacción fue diferente; nos respondieron que la rotación de personal era regular y que en los últimos meses prevaleció la estabilidad en el ejercicio laboral por parte de los empleados, quienes nos participaron sus sentimientos de gran respeto hacia su trabajo y un alto grado de satisfacción laboral.

Algo que sobresalió fueron los comentarios respecto a los salarios, donde la mayoría de los administradores y los empleados mencionaron una falta de estandarización de los mismos, enfatizando los primeros, que es quizás por eso que las personas dejan sus trabajos, buscando un mejor salario, aunado a la gran oferta laboral que prevalece en esta ciudad.