



Contreras, T. de J. y Juárez, R. (2025). Implementación de estrategias para minimizar la rotación del personal en una empresa lagunera estudio de caso: centro de investigación médica. *Revista Perspectiva Empresarial*, 12(2).

## Implementación de estrategias para minimizar la rotación del personal en una empresa lagunera estudio de caso: centro de investigación médica

TERESA DE JESÚS CONTRERAS CORONA\*

RAYMUNDO JUÁREZ DEL TORO\*\*

MAURA FRAIRE DÍAZ\*\*\*

### RESUMEN

**Objetivo.** Proponer e implementar estrategias directivas para minimizar la rotación del personal en un centro de investigación médica en la ciudad de Torreón, México. **Metodología.** La presente investigación es un estudio retrospectivo de tipo no experimental, descriptivo, transeccional, correlacional-causal, con enfoque cuantitativo con estadística descriptiva y cualitativo. **Resultados.** La rotación laboral es uno de los problemas más serios que afectan a todas las empresas mexicanas, al configurarse la desvinculación o salida de sus empleados. Los resultados muestran la necesidad de crear e implementar estrategias directivas para

---

\* Universidad Autónoma de Coahuila, Torreón, México. E-mail: [teresa.contreras@uadec.edu.mx](mailto:teresa.contreras@uadec.edu.mx). ORCID: 0009-0000-1535-6980.

\*\* Universidad Autónoma de Coahuila, Torreón, México. E-mail: [r.juarez@uadec.edu.mx](mailto:r.juarez@uadec.edu.mx). ORCID: 0000-0001-5500-4066. Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=34969317300>.

\*\*\* Universidad Autónoma de Coahuila, Torreón, México. E-mail: [mafraired@uadec.edu.mx](mailto:mafraired@uadec.edu.mx). ORCID: 0000-0002-8579-2988.



minimizar la rotación laboral como, por ejemplo, promover el crecimiento profesional de los trabajadores y buscar el equilibrio entre el trabajo y su vida personal. **Conclusión.** Estas estrategias pretenden contribuir en todos los aspectos posibles de la empresa y provocar un impacto positivo en la sociedad mediante las funciones que desempeñan los trabajadores.

**PALABRAS CLAVE:** crecimiento profesional, empresa, estrategias directivas, rotación laboral, vida personal.

### **Implementing Strategies to Minimize Staff Turnover at a Company in La Laguna: A Case Study of a Medical Research Center**

#### **RESUMEN**

**Objective.** To propose and implement management strategies aimed at minimizing staff turnover at a medical research center in Torreón, Mexico. **Methodology.** This is a retrospective, non-experimental, descriptive, trans-sectional, and correlational-causal analysis. It employs a quantitative approach using descriptive statistics and qualitative methods. **Results.** Employee turnover poses a serious challenge to all Mexican companies, as it involves employee terminations or departures. The findings highlight the need to develop and implement management strategies to minimize employee turnover, such as promoting employees' professional growth and fostering a healthy work-life balance. **Conclusion.** These strategies aim to enhance all facets of the business while positively impacting society through employees' roles.

**KEY WORDS:** Professional growth, Company, Management strategies, Staff turnover, Personal life.

### **Implementação de estratégias para minimizar a rotatividade de pessoal em uma empresa da região de Laguna, estudo de caso: centro de pesquisa médica**



## RESUMO

**Objetivo.** Propor e implementar estratégias de gestão para minimizar a rotatividade de funcionários em um centro de pesquisa médica em Torreón, México. **Metodologia.** Esta pesquisa é um estudo retrospectivo, não experimental, descritivo, transversal, correlacional-causal, com abordagem quantitativa utilizando estatística descritiva e abordagem qualitativa. **Resultados.** A rotatividade de funcionários é um dos problemas mais sérios que afetam todas as empresas mexicanas, pois representa o desengajamento ou a saída de seus colaboradores. Os resultados demonstram a necessidade de criar e implementar estratégias de gestão para minimizar a rotatividade de funcionários, como promover o crescimento profissional dos trabalhadores e buscar o equilíbrio entre vida profissional e pessoal. **Conclusão.** Essas estratégias visam contribuir para todos os aspectos possíveis da empresa e gerar um impacto positivo na sociedade por meio das funções desempenhadas pelos funcionários.

**PALAVRAS-CHAVE:** Crescimento profissional, empresa, estratégias de gestão, rotatividade de pessoal, vida pessoal.

## Introducción

La rotación laboral es una problemática que ha existido durante décadas, además de haber sido objeto de estudio en el ámbito de recursos humanos y la sociología en un ambiente laboral. Conforme los años han pasado la rotación laboral ha sufrido algunos cambios significativos en las tendencias y en las causas que impulsan dicho problema. Durante la Revolución Industrial, por ejemplo, la fuerza laboral se encontraba frecuentemente ligada a las fábricas y a la producción en masa. Las condiciones laborales en ese período eran difíciles y, aunque había estabilidad en algunos casos, también había una alta tasa de rotación debido a las condiciones laborales precarias, la falta de regulación y la demanda de empleo. En la



actualidad, la rotación laboral se considera una parte natural y, en ciertos casos, incluso beneficiosa para el crecimiento personal y profesional de los empleados. Sin embargo, un exceso de rotación puede representar desafíos para las empresas, ya que la retención del talento es fundamental para el éxito a largo plazo y para mantener la continuidad en la calidad de los servicios o productos ofrecidos.

El Centro de Investigación Médica es una clínica de investigación farmacológica de cuidadosa especialización en sus servicios, que entra en operaciones a partir del 11 de enero de 2012, situada en la zona centro de la ciudad de Torreón, Coahuila. Este centro se encarga de reunir a un selecto grupo de profesional del área de la salud. Dichos profesionales fueron seleccionados en base a un perfil profesional; fueron capacitados en la operación de sus funciones, en base a un código de ética; y comprometidos en sus puestos y funciones laborales. El centro está equipado con las tecnologías de vanguardia para la realización de estudios clínicos farmacológicos que cumplen con estándares nacionales de la Secretaría de Salud, de la Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios COFEPRIS, de los principios bioéticos, así como las buenas prácticas clínicas internacionales. La creciente rotación laboral en el Centro de Investigación Médica, ha sido identificada como un gran desafío que afecta la estabilidad operativa y la continuidad en la calidad de sus servicios o productos. Durante un análisis exhaustivo, se ha constatado que la constante rotación de personal no solo impacta la productividad y la cohesión del equipo, sino que también genera costos adicionales de reclutamiento, selección y entrenamiento. Estos antecedentes son causantes de la necesidad de generar estrategias directivas para minimizar la rotación laboral, centrándose en el análisis situacional y la innovación en los procesos administrativos, que permitan un entorno laboral más satisfactorio y atractivo para el personal.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA



En la operación del Centro de Investigación Médica, la dirección se percata que tanto la política de desarrollo del área de Recursos Humanos RH, como las políticas de los demás departamentos, no están bien definidos dentro de la estructura organizacional y funcional. Esto ocasiona un alto índice en la rotación del personal e inestabilidad laboral, provocando que sea cada vez más difícil lograr atraer y retener profesionales que trabajen en la organización. Además, al no poder cubrir de inmediato la vacante, se generan costos extras para la empresa, como el finiquito del trabajador, el costo del reclutamiento y selección del nuevo personal, el pago de la inducción y capacitación del nuevo personal, la compra de nuevos uniformes, herramientas y materiales necesarios para que las funciones de la empresa no se afecten. Es muy común que el empleado decida abandonar su puesto debido a que no encuentra la satisfacción y motivación de alcanzar sus metas personales y profesionales.

Por lo anterior, el objetivo general de este trabajo es diseñar e implementar nuevas estrategias directivas para minimizar la rotación del personal en el centro de investigación médica. Los objetivos específicos son: Diagnosticar los factores tanto internos como externos que provocan la rotación de personal en el centro de investigación médica; y Determinar si existe una relación entre el clima laboral de la empresa con la rotación del personal. El presente proyecto de investigación está enfocado identificar las causas y consecuencias que conllevan el alto índice de rotación en el Centro de Investigación Médica, y determinar el impacto de este fenómeno en la empresa. Este análisis permitirá proponer una serie de estrategias directivas que ayuden a reforzar la retención del personal y disminuir el índice de rotación actual.

## PRELIMINARES

Para esta investigación se necesitó la revisión de literatura de diferentes autores y definiciones. Raffino (2019) define a la organización empresarial como un sistema social con subsistemas internos y tareas específicas, formado con el fin de alcanzar un objetivo común. Deriva del griego “*organon*”, el cual consta de un grupo de personas enfocadas en lograr un objetivo



común. Los autores Pérez y Merino (2014) mencionan que la rotación laboral es el cambio de empleados en una empresa, es decir, cuando los trabajadores se van de la compañía y son reemplazados por otros para poder cubrir sus puestos y asumir sus funciones. Cada perfil de puesto en la empresa tiene tareas o funciones específicas que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos. Cada perfil profesional incluye la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo, la periodicidad de la ejecución, los objetivos del cargo (Chiavenato, 1990). En el mayor de los casos, las personas no logran cubrir exactamente con el puesto de trabajo, y esto provoca un índice de rotación de personal en las empresas mexicanas. (Vargas, 2011) En esta situación, cada trabajador considera que no cuenta con la motivación suficiente para seguir laborando en la organización.

La teoría de la motivación humana se basa en la jerarquía de las necesidades y factores que motivan a las personas: supervivencia y motivación (Quintero, 2007). Algunas de las necesidades que menciona el autor son: **Necesidades Fisiológicas:** De origen biológico y se refieren a la supervivencia del hombre al considerar necesidades básicas como necesidades de respirar, beber agua, dormir, comer, de sexo, de refugio, etc. (Quintero, 2007). **Necesidades de seguridad:** Aquí se encuentran cosas como: seguridad física, de empleo, de ingresos y recursos, familiar, de salud y contra el crimen (Quintero, 2007). **Necesidades de amor, afecto y pertenencia:** Contiene el amor, afecto y la pertenencia o afiliación a un cierto grupo social y buscan superar los sentimientos de soledad y alineación. Estas se presentan en el día a día de las personas al mostrar deseos de casarse, tener una familia, al ser parte de una comunidad, etc. (Quintero, 2007). **Necesidades de estima:** Se refieren a la autoestima, el reconocimiento hacia la persona, el logro particular y el respeto hacia los demás; al satisfacer estas necesidades, la persona tiende a sentirse segura de sí misma y valiosa dentro de la sociedad, por otro lado, si no se llegan a satisfacer, provoca que las personas se sientan inferiores y sin valor (Quintero, 2007). **Necesidades de autorrealización:** Responde a la necesidad de una persona para ser y hacer lo que la persona nació para hacer, en pocas palabras, es el cumplimiento del potencial a través de una actividad específica. (Quintero, 2007). Es por eso que, si alguno de los empleados siente que alguna de sus necesidades de



la no está cubierta por completo, el compromiso organizacional no puede existir ya que el empleado no se identifica con la organización, sus metas y deseos, así como si alguno de ellos siente que el contrato de trabajo, siendo este un documento legal en el que se formaliza un acuerdo entre el patrón y el trabajador, en donde se detallan los términos en que se dará la relación de trabajo entre ellos, este último querrá renunciar a su puesto de trabajo.

Otro aspecto que toma en cuenta el trabajador para decidir si sigue laborando para la organización es la satisfacción la cual puede ser entendida como “la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la cantidad que piensan debían recibir, es más una actitud que un comportamiento” (Flores, Abreu y Badii, 2008, p.67). También toma en cuenta la remuneración, que es el total de pagos que recibe un trabajador por la presentación de sus servicios, por lo que muchos autores consideran la remuneración como una contraprestación. (Urquijo, 1997) Además, toma en cuenta las prestaciones laborales, las cuales según en el ámbito del Derecho Laboral se conocen a las entregas que el empleador les otorga a sus trabajadores, en cosas materiales o servicios además del pago del salario. No obstante, el trabajador también toma en cuenta factores internos como el clima laboral, siendo esta todas las características que pueden ser medidas en una organización y que intervienen en la forma de actuar de los trabajadores (Williams, 2013), así como el ambiente laboral, en donde, según Riquelme (2017) la define como un elemento muy trascendental en el día a día de la empresa, siendo que esta influye notablemente en la productividad y en la vida personal de los empleados al ser un conjunto de contexto que contribuyen a lograr la satisfacción o comodidad en el trabajo, otro factor interno que toma en cuenta es la comunicación organizacional, que es la constitución de un sistema de vías a través del cual fluyen los mensajes y se establecen los patrones de interacción entre los miembros de la organización; siendo esta formal o informal (Fernández, 2009).

Por otro lado, en el caso de las empresas, una vez que el empleado decide irse y esta tiene que sustituirlo por un empleado nuevo; se lleva a cabo el proceso de reclutamiento de personal, siendo este un proceso que sirve para atraer a candidatos al mercado de candidatos para así



abastecer su proceso de selección, funcionando como un proceso de comunicación al divulgar y ofrecer oportunidades de trabajo al mercado laboral (Chiavenato, 2009). Las técnicas de atracción laboral las utiliza la empresa para conseguir, atraer, retener y mantener satisfechos a los empleados actuales y los futuros mediante las herramientas de gestión de recursos humanos y marketing. (Martín, 2017). Una vez que logran juntar a cierto número de candidatos, el siguiente paso para dicho proceso es la selección de personal, la cual es 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 (Ansorena, 2005). Al terminar este paso, la empresa logra encontrar al candidato idóneo y lo contrata, el siguiente paso que lleva a cabo es la capacitación, siendo esta una función importante de la administración de recursos humanos, la cual consiste en actividades de planeación y desarrollo de carreras individuales y evaluación del desempeño (Mondy y Noe, 2005, p. 202). Durante la capacitación se llegan abordar temas como las normas y procedimientos, los cuales consisten en describir detalladamente cada una de las actividades a seguir en un proceso laboral, por medio del cual se garantiza la disminución de errores, el cual hace referencia a la acción que consiste en proceder, es decir, actuar de una forma determinada. (Melinkoff, 1990). También en la capacitación se aborda el tema de las compensaciones, en donde, según Juárez (2000) la define como la “retribución, la remuneración o la recompensa que la empresa otorga a sus empleados por su trabajo para denotar la cantidad mensual en efectivo que los empleados reciben sobre la base de un mes de trabajo”.

Una vez que se lleva a cabo la capacitación y el empleado empieza a laborar para la organización, esta observará el desempeño que tendrá a lo largo del tiempo el trabajador, siendo esta la capacidad de coordinar y organizar las actividades que al integrarse modelan el comportamiento de las personas involucradas en el proceso productivo (Robbins, 2004); así



como las competencias, es decir las cualidades personales esenciales para desempeñar las actividades y que definan el desempeño de las personas (Chiavenato, 2007); además de las actitudes, las cuales, según Judd, Drake, Downing y Krosnick (1991), consideran que la actitud son unas evaluaciones duraderas de diversos aspectos del mundo social, evaluaciones que se almacenan en la memoria; y las aptitudes. Según Carroll (1981), las aptitudes sirven para aprender lenguas mediante cuatro habilidades independientes, como serían la habilidad para codificar la fonética, la sensibilidad gramatical, la habilidad para aprender por repetición y la habilidad para aprender una lengua inductivamente. Todo esto será monitoreado y evaluado por la organización empresarial, para evaluar la posibilidad que el empleado pueda ser acreedor a un ascenso laboral. Según Montaner (2015) un ascenso laboral es un aumento de categoría, teniendo en cuenta elementos como la formación del trabajador, méritos o antigüedad, dándose así dentro del sistema de clasificación profesional que haya establecido por convenio o, en su defecto, un acuerdo colectivo entre la empresa y los representantes de los trabajadores.

Para la implementación de estrategias para minimizar la rotación en las empresas, varios autores han publicado diversos artículos científicos abordando los temas de rotación del personal, atracción y retención laboral y todo lo relacionado a la motivación del personal, y así poder enlazar o correlacionar las ideas entre sí. Es por eso que Rodríguez (2004) en su artículo ***El proceso de abandono voluntario: revisión de las principales aportaciones realizadas en la literatura***, habla acerca de la rotación laboral, la cual es un desafío recurrente que enfrentan las empresas en México y tiene un impacto significativo en su estabilidad y productividad, al ser considerado como la insatisfacción laboral, a menudo causada por la falta de reconocimiento, la escasa remuneración, la falta de oportunidades de crecimiento y desarrollo, y la falta de un equilibrio adecuado entre la vida laboral y personal, es el principal factor que impulsa a los empleados a buscar nuevas oportunidades, cuando los empleados no se sienten valorados ni motivados, es probable que busquen un entorno laboral más satisfactorio en otra empresa. Por lo que, para que se dé una retención del personal, las



empresas tienen que implementar estrategias que incluyan programas de reconocimiento y recompensas, oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional, y promoción de un equilibrio entre la vida laboral y personal. Con el artículo ***Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas***, los autores Flores, Abreu y Badii (2008) mencionaron que las causas más frecuentes de rotación laboral se relacionan con el salario no correspondido y contenido de trabajo, buscando el trabajador una solución fuera de la organización e incluso hasta fuera del país. Por lo que es importante agregar la estimulación moral y material de la empresa al trabajador para evitar desmotivaciones, así como el pago justo por el esfuerzo y resultados obtenido, ya que menciona que la asignación de un buen puesto de empleo en un trabajador es un factor de alta importancia, pues poner a un empleado en una mejor posición y con un mejor pago es reconocer el desempeño y potencial del mismo. De acuerdo al artículo ***Procedimiento para el análisis de la rotación del personal*** según Zaballa (2021), la Gestión de Recursos Humanos está cada vez más orientada hacia el conocimiento y su gestión, manteniendo la esencia de los enfoques tradicionales. La rotación o fluctuación del personal representa uno de los riesgos a los que siempre se enfrentan las empresas, ya que compromete la productividad y afecta la gestión del conocimiento de manera negativa. Todos estos trabajos están relacionados con la gestión de recursos humanos, la productividad organizacional y la retención de talento al abordar causas de la rotación, impacto en la productividad, gestión del conocimiento, estrategias de retención y clima laboral.

## METODOLOGÍA

El presente proyecto de investigación es un estudio retrospectivo ya que uno de los principales objetivos es identificar el comportamiento y las causas del porqué los empleados deciden irse de la empresa, así como es una investigación de tipo no experimental, descriptivo, transeccional correlacional-causal al utilizar el enfoque de investigación cuantitativo con estadística descriptiva y cualitativo para la recolección y análisis de la información, en donde



a su vez dará soporte a la investigación, mediante el diseño no experimental al no manipular ninguna de las variables, así como la comunicación de los procedimientos, el diseño de la instrumentación y los métodos utilizados para poder llegar al resultado final, siendo así un muestreo de tipo probabilístico. Por otro lado, también se considera como una investigación transeccional de tipo correlacional-causal porque las variables investigadas y la información que se recolectó pertenecieron a un tiempo determinado, así como se basó en la relación entre la rotación de personal y el clima laboral de la empresa. El alcance que tendrá esta investigación será mediante el análisis de los índices de rotación de personal y las estrategias de retención de personal que tiene el Centro de Investigación Médica para así poder identificar las principales situaciones que pudieran generarla, y finalmente proponer nuevas estrategias de retención de personal que logren disminuir la tasa de rotación.

Debido a que la empresa cuenta solamente con 20 empleados, los cuestionarios se les aplicaron al 100% de la población, por lo que no se hizo ningún tipo de distinción o exclusión al momento de seleccionarlos; es decir, no se tomaron en cuenta características como sexo, edad, antigüedad en la empresa, religión, raza, color, etc. Para el desarrollo de la investigación se aplicaron 4 cuestionarios y evaluaciones para así poder llegar al objetivo principal de este proyecto, el cual consiste en la minimización de la rotación laboral del Centro de Investigación Médica

- **Encuesta de Salida a los empleados de la empresa:** Se llevó a cabo el análisis de esta encuesta a los trabajadores de la misma empresa del Centro de Investigación Médica ubicada en la ciudad de Torreón, Coahuila, la cual consistió en calificar a la empresa de acuerdo con la experiencia que tuvo el empleado durante el periodo en que estuvo laborando para esta. Cabe mencionar que esta encuesta se les aplicó exclusivamente a los empleados que han salido de la empresa desde su creación.
- **Encuesta del Grado de Compromiso y Motivación Laboral:** Esta encuesta sirvió para conocer que tanto se sienten motivados los empleados laborando para la empresa



y de ahí sacar estrategias de mejora para que estos se sientan más identificados con la empresa y puedan seguir teniendo un buen desempeño.

- **Encuesta de Clima Laboral:** Esta encuesta consistió en explicarles a los empleados encuestados que sus respuestas fueron anónimas y con información confidencial, por lo que se sugirió ser sinceros a la hora de responder para que a la hora de obtener información fuera útil a ellos mismos.

También se les informó que el objetivo principal de esta encuesta es detectar el ambiente laboral que existe en la organización y así crear un programa especializado para la mejora del clima laboral de esta organización.

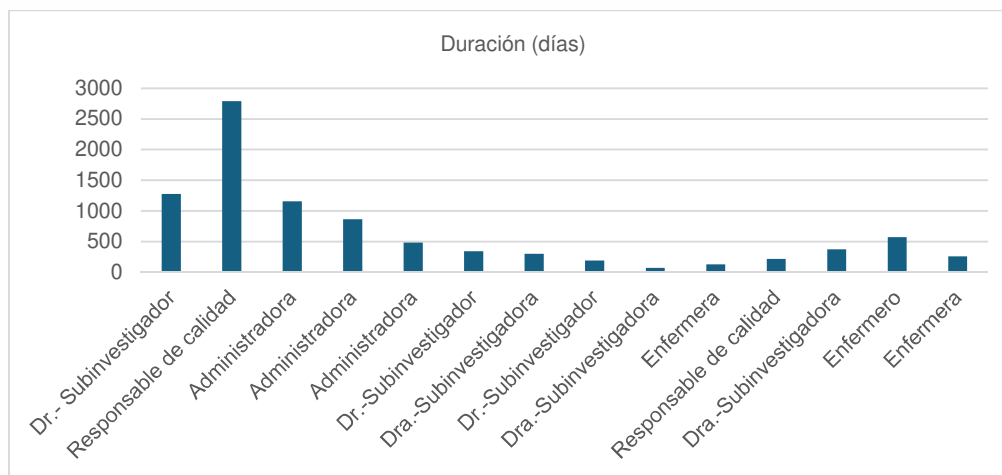
- **Evaluación de Desempeño Laboral:** Para esta encuesta se les pidió a los jefes de los trabajadores de cada área, que califiquen el desempeño que tienen estos últimos para así ver las posibles causas del porque no están haciendo bien sus funciones y obligaciones y así poder encontrar otras estrategias de mejora para esta problemática.

## Procedimiento

El procesamiento de la información que se llevó a cabo para este protocolo de investigación fue mediante el método analítico al distinguir los elementos que causan que la rotación laboral exista dentro del Centro de Investigación Médica y analizar los problemas que se originan a partir de este fenómeno, por lo que mediante este método se planeó revisar cada uno de estos elementos y examinarlos para ver si existe una relación entre ellos, por otro lado, el método deductivo también aplica debido a que una vez que se vio la problemática en general que se vive en la región lagunera, se espera obtener información más exacta de un caso de una empresa en particular para así llevar a cabo la implementación de mejoras para aumentar la atracción y retención laboral de estos jóvenes.

## RESULTADOS

En la **Figura 5.1 Gráfica- Tiempo Laborado por Empleado** se muestra la duración en días que tuvo cada uno de los empleados, en donde se puede observar que el responsable del departamento de calidad fue el único empleado que ha logrado estar más a tiempo además del Director General, que fueron los fundadores del Centro de Investigación Médica, mientras que los Subinvestigadores y los enfermeros son los que más suelen tener rotación laboral dentro de la organización.

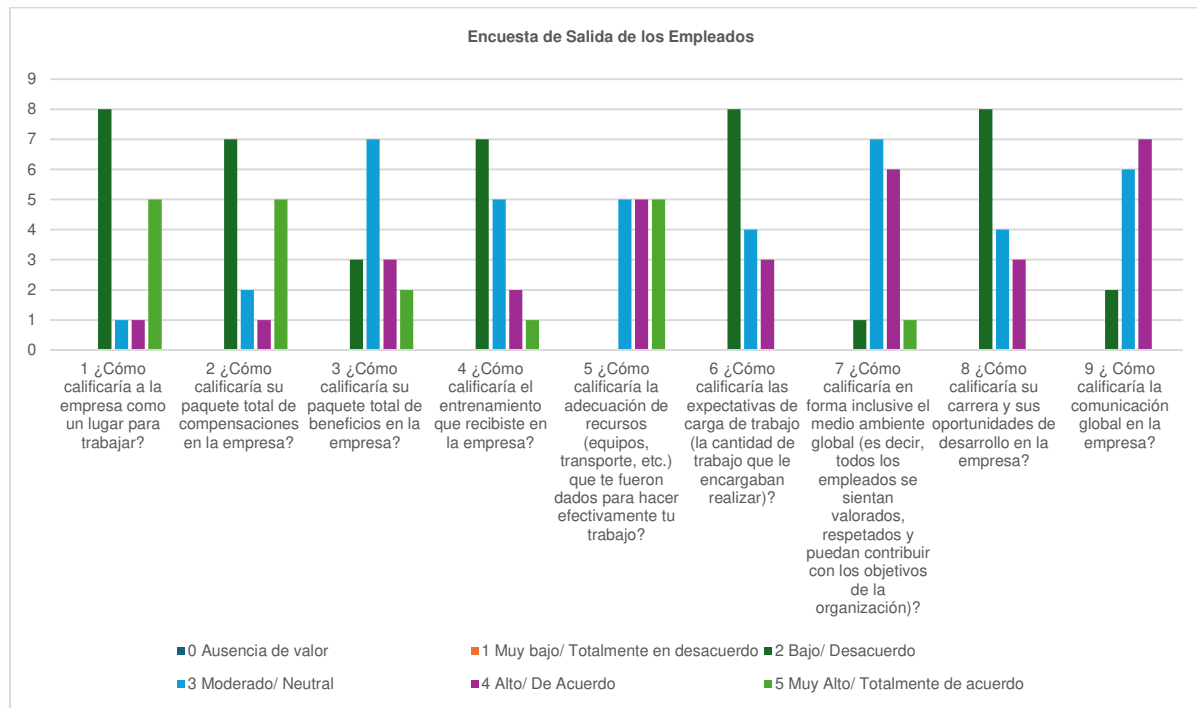


**Figura 5.1 Gráfica- Tiempo Laborado por Empleado. Elaboración propia.**

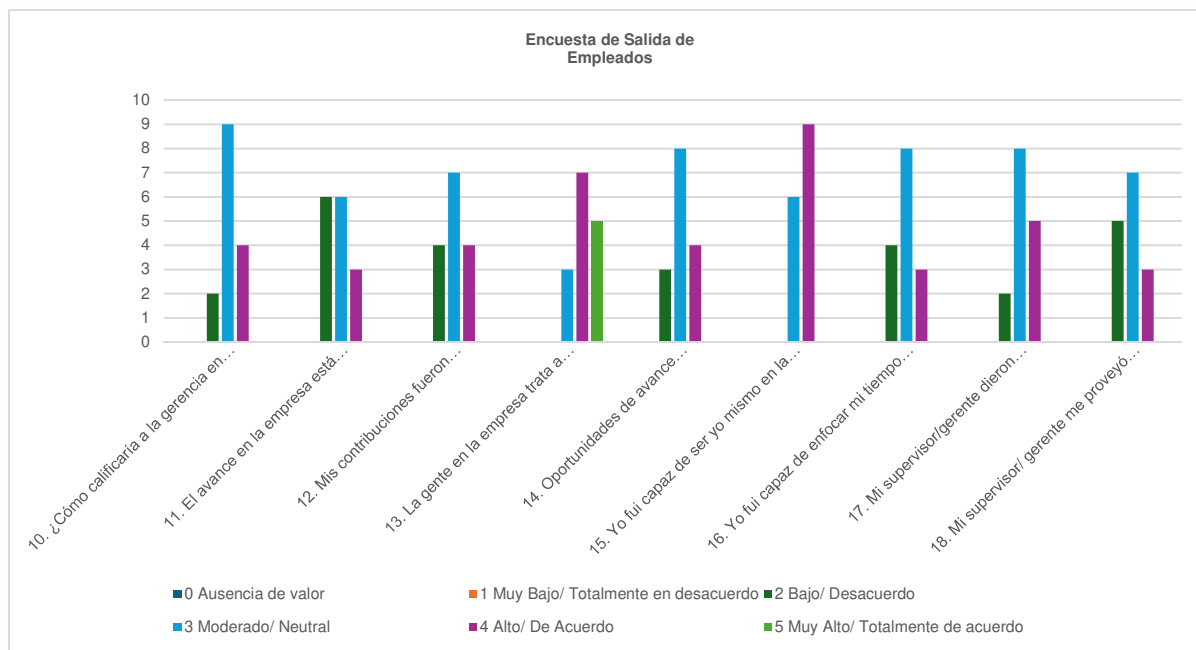
De las **Figuras 5.2 a 5.5 Gráfica comparativa de la Encuesta de Salida de los Empleados**, se muestran la comparación de cada reactivo de dicha encuesta. Una vez interpretadas las gráficas de cada una de las preguntas, se puede observar que el Alfa de Cronbach es de 0.9953, en donde la encuesta muestra un alfa positivo dando a entender que no hubo ningún problema, sin embargo, aunque algunos empleados no había ningún problema, la mayoría de ellos consideraban que uno de los factores por las cuales decidieron salirse de la empresa, era porque no veían mucho futuro en cuanto a las metas profesionales o personales de cada uno de ellos y que no están bien claro los beneficios o compensaciones que se podían obtener



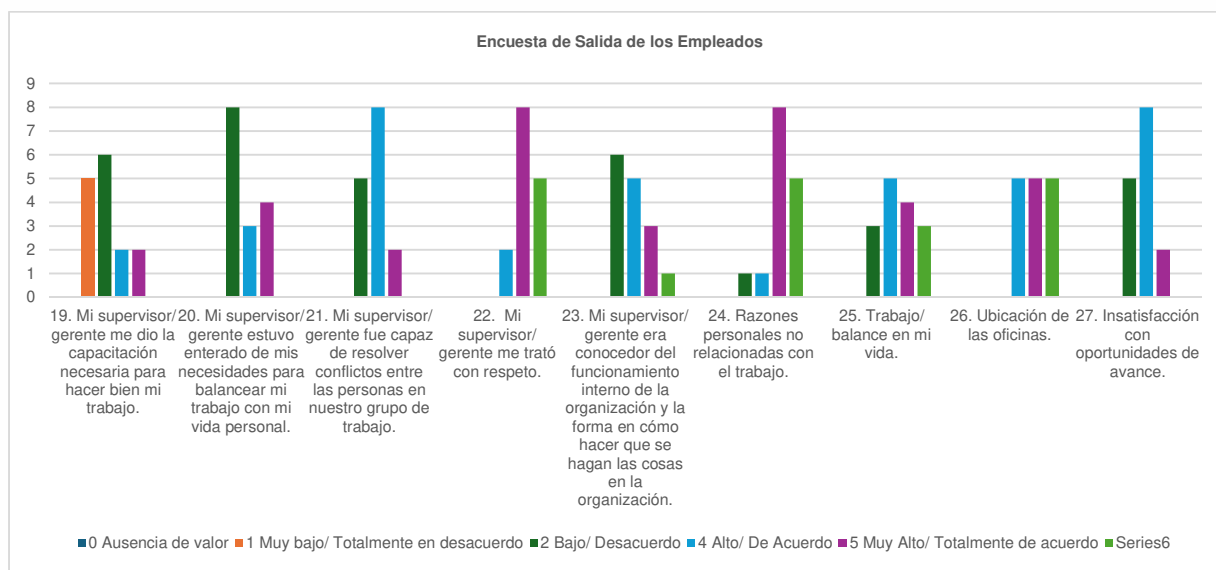
porque nunca se los especificaron en sus contratos de trabajo; y que la carga de trabajo era muy pesada y excesiva.



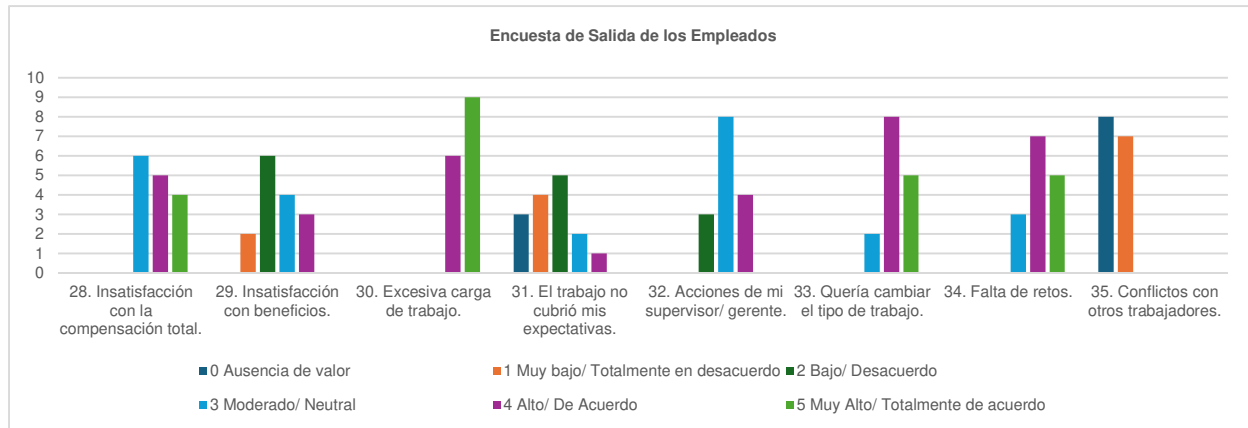
**Figura 5.2 Gráfica comparativa de la Encuesta de Salida de los Empleados.**



**Figura 5.3 Gráfica comparativa de la Encuesta de Salida de los Empleados. Continuación**

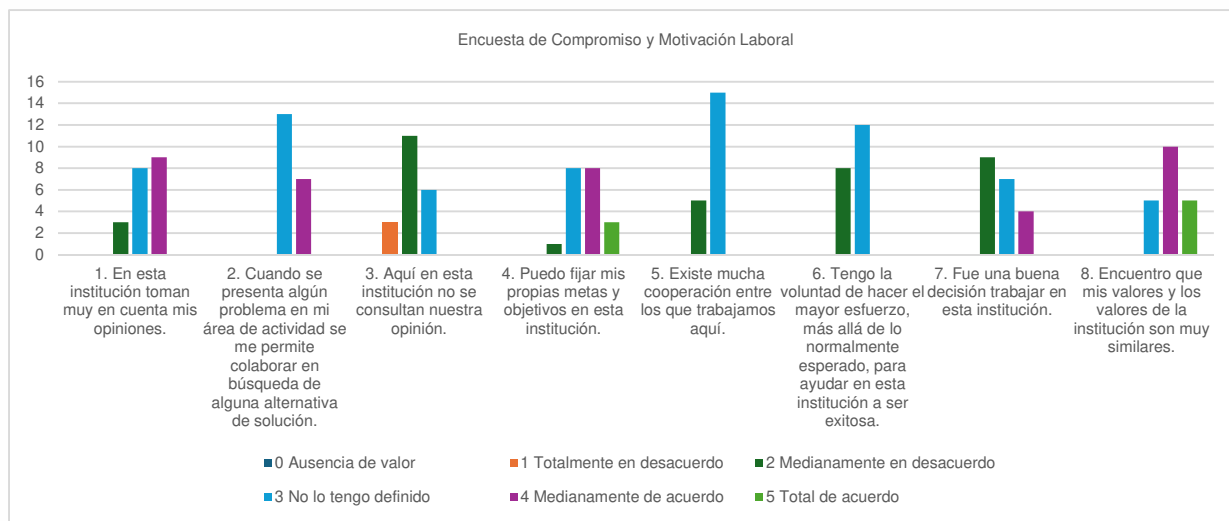


**Figura 5.4 Gráfica comparativa de la Encuesta de Salida de los Empleados. Continuación**

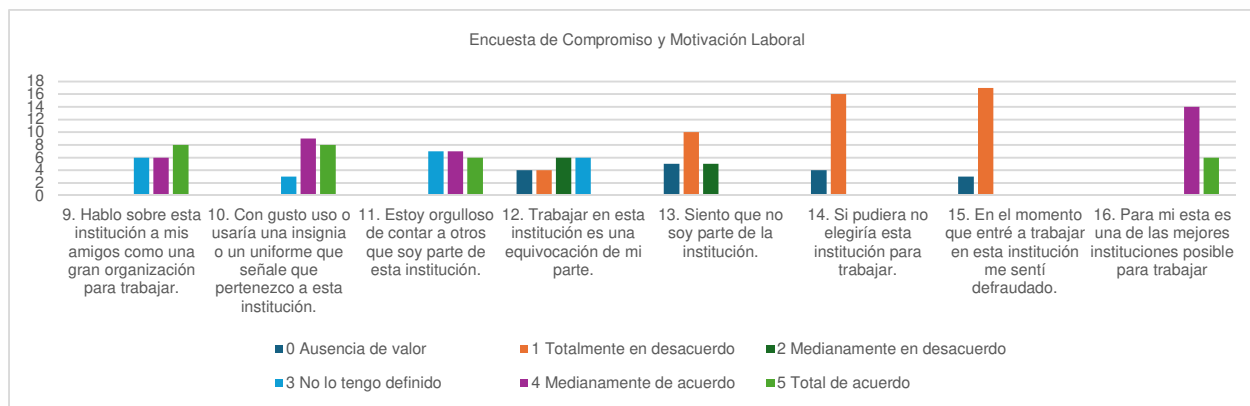


**Figura 5.5 Gráfica comparativa de la Encuesta de Salida de los Empleados.**

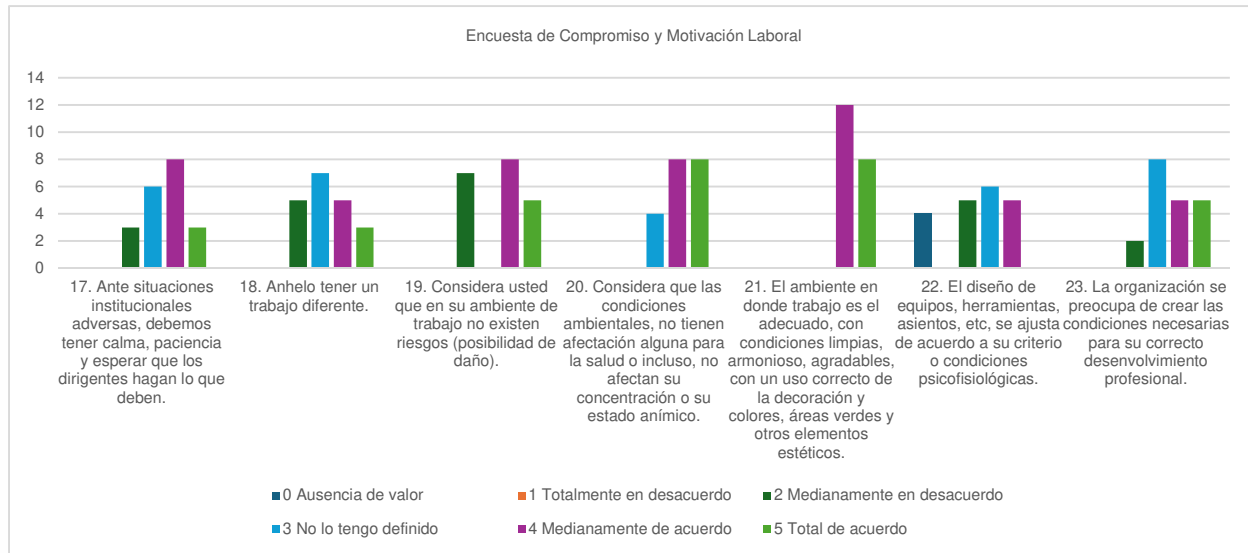
De acuerdo a las **Figuras 5.6 a 5.8 Gráfica comparativa de la Encuesta de Compromiso y Motivación Laboral**. Se puede deducir de los resultados que el alfa de Cronbach es de 0.7741, ya que los empleados consideran que son más de estilo personal al considerar puntos o criterios que tiene cada uno de ellos, al considerar que es algo bueno y sienten que está bien, para otros no logran por terminar de convencerlos al no llenar las expectativas que tienen para poder lograr sus metas o sus objetivos ya sea de manera personal o profesional, independientemente de las oportunidades que se les pudieran llegar a ofrecer a cada uno de ellos.



**Figura 5.6 Gráfica comparativa de la Encuesta de Compromiso y Motivación Laboral**



**Figura 5.7 Gráfica comparativa de la Encuesta de Compromiso y Motivación Laboral. Continuación**



**Figura 5.8 Gráfica comparativa de la Encuesta de Compromiso y Motivación Laboral. Continuación**

De acuerdo a los resultados obtenidos que se muestran de las **Figuras 5.9 a 5.11 Gráfica comparativa de la Encuesta de Clima Laboral** el alfa de Cronbach obtenido fue de 0.9781 y se puede deducir que, tratándose del clima como tal, que existe entre los trabajadores se puede notar el nivel de comunicación que tienen entre ellos, sobre todo al tomar en cuenta las opiniones de cada uno de ellos, aunque sean diferentes. También se puede concluir que el trato, la comunicación y flexibilidad que ofrece el director general hacia sus empleados, es bueno y eso se puede notar en el desenvolvimiento que tienen cada uno de ellos dentro de la empresa y que la consideran a su vez como un buen lugar para trabajar.

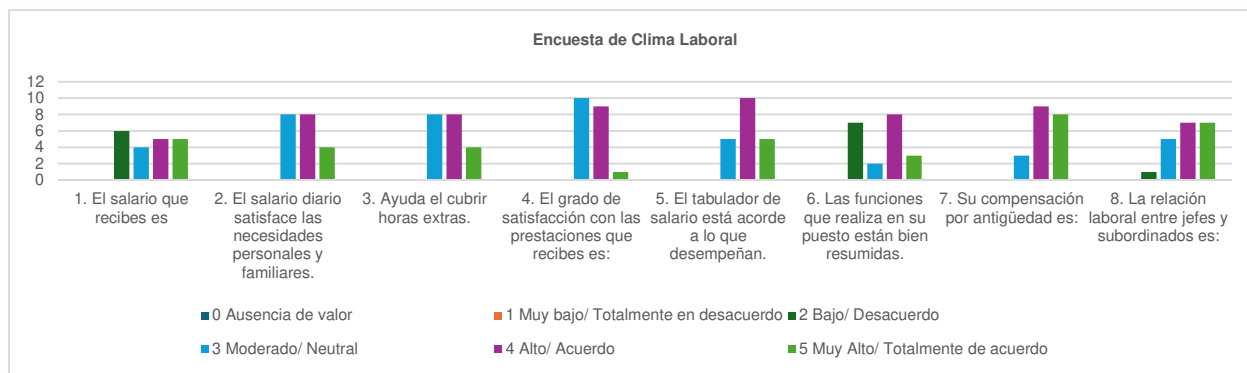


Figura 5.9 Gráfica comparativa de la Encuesta de Clima Laboral.

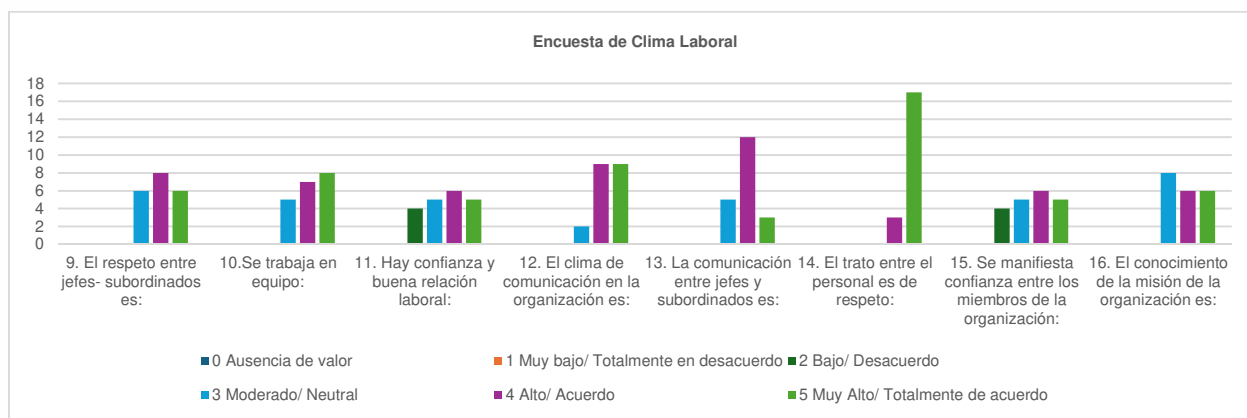
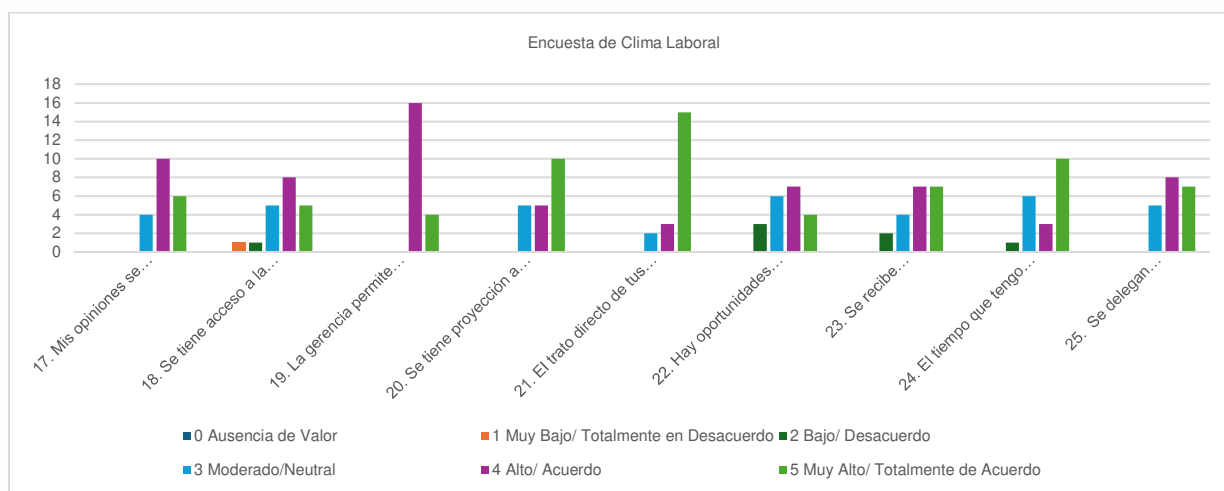


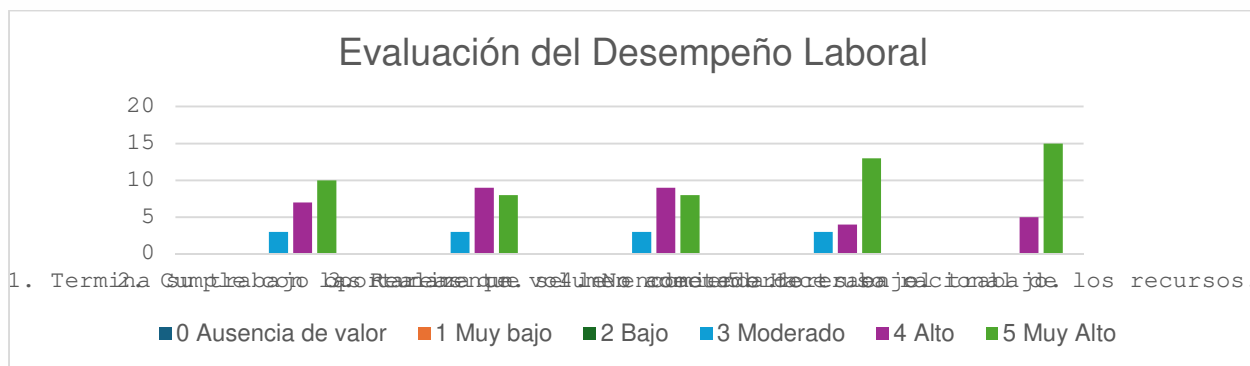
Figura 5.10 Gráfica comparativa de la Encuesta de Clima Laboral. Continuación



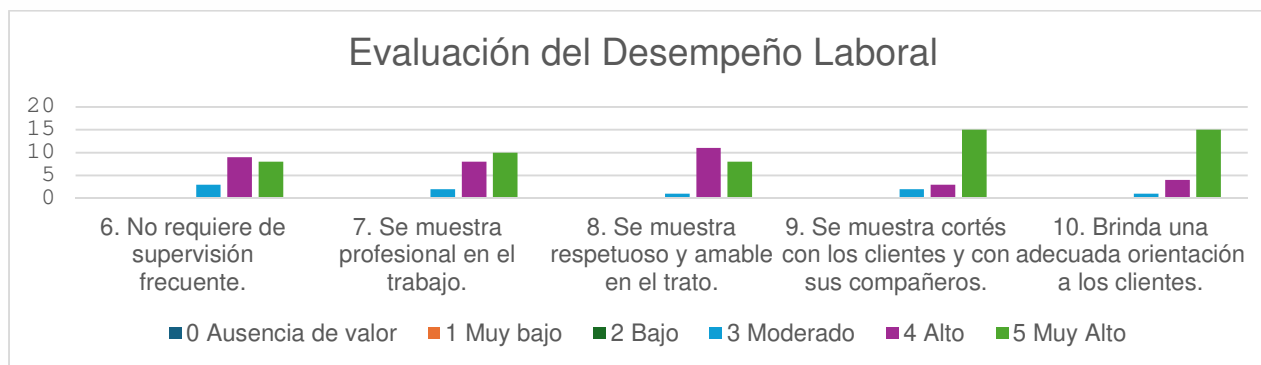


**Figura 5.11 Gráfica comparativa de la Encuesta de Clima Laboral. Continuación**

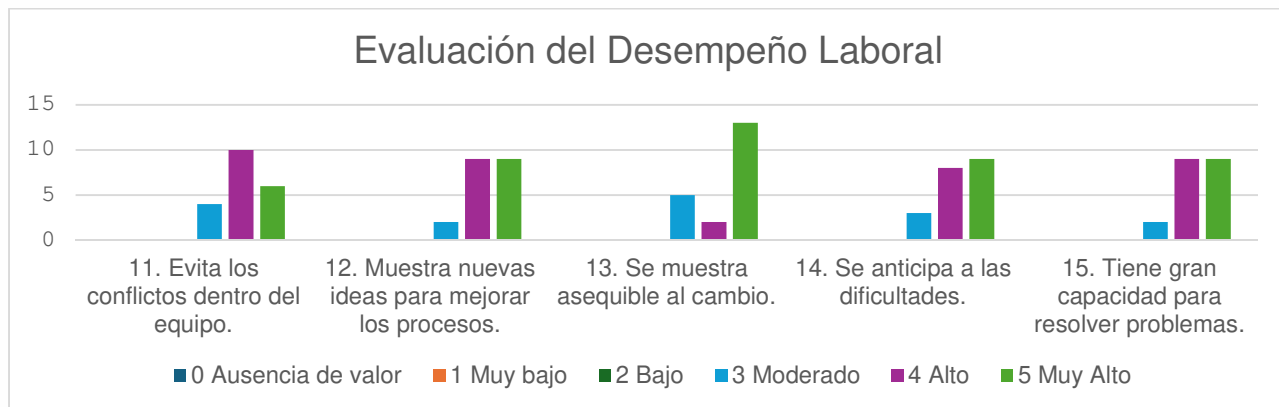
En las **Figuras 5.12 a 5.15 Gráfica Comparativa de la Evaluación del Desempeño Laboral**, se obtuvo un alfa de Cronbach de 0.9806 interpretándose como la mayoría de los empleados han tenido un buen desempeño laboral en distintas áreas y actividades de sus trabajos, existe una buena comunicación con sus compañeros de trabajo por la manera en que se da el trato entre ellos y con el director general, una buena administración de los recursos de la empresa y que la misma les ofrece para poder desempeñar sus respectivas funciones, buen trato a los pacientes y la disposición para alcanzar los objetivos y metas de la empresa, puede concluir que la gran mayoría de los trabajadores, por no decir que todos, obtuvo resultados favorables en cuanto a la manera en cómo se desempeñaban cada uno de ellos.



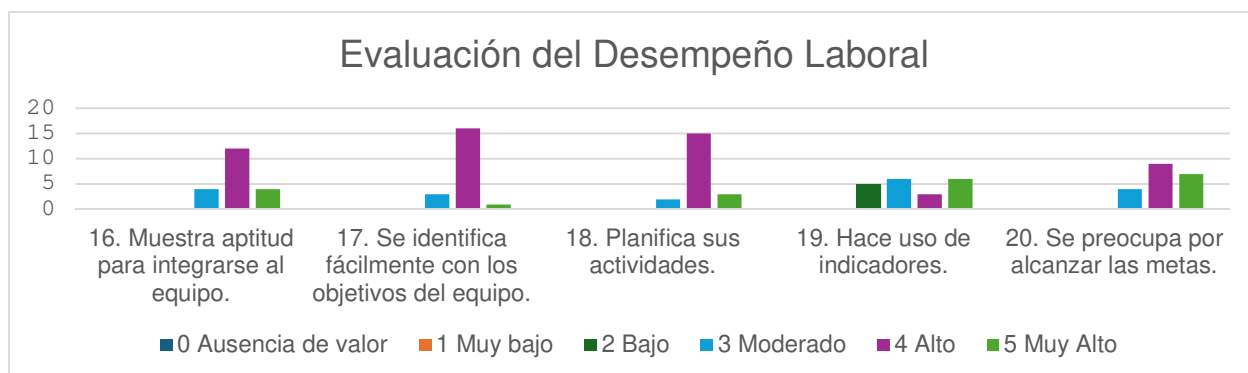
**Figura 5.12 Gráfica Comparativa de la Evaluación del Desempeño Laboral.**



**Figura 5.13 Gráfica Comparativa de la Evaluación del Desempeño Laboral. Continuación**



**Figura 5.14 Gráfica Comparativa de la Evaluación del Desempeño Laboral. Continuación**



**Figura 5.15 Gráfica Comparativa de la Evaluación del Desempeño Laboral. Continuación**

## CONCLUSIONES

En este trabajo de investigación se utilizaron cuatro encuestas, en las que la mayoría del personal entrevistado contestó de manera neutral o no concluyente, sin embargo, fue la **Encuesta de Salida a los empleados de la empresa**, en donde se presentaron más reactivos con mayor calificación en los parámetros de 0-3, concluyendo que la empresa no ofrece las expectativas que como empleado espera, las cuales podrían ser que no existen unas



bonificaciones adecuadas, el paquete de beneficios no es de total agrado, por último, se puede observar que no todos los empleados llega a tener un crecimiento profesional dentro de la empresa.

En la **Escala de Grado de Compromiso y Motivación Laboral**, los resultados que se obtuvieron fueron que la mayor parte de los empleados no se sienten defraudados al elegir a esta empresa, también existe la mayor participación en el reactivo de que la mayoría considera buena elección de institución para laboral, aunque no se tome en cuenta la opinión de los empleados y no tienen propósito de que mejore la empresa. Por otro lado, la **Encuesta de Clima Laboral**, se puede concluir que existe un buen trato entre los mismos trabajadores, hacia los pacientes y con el director general, el respeto es uno de los principales valores que se puede observar a simple vista en la organización, existe también una buena comunicación organizacional, así como flexibilidad por parte del director general cuando se presenta una situación personal, además también se puede percibir que la empresa tiene proyectos a corto mediano y largo plazo y que todos los trabajadores hacen lo posible por poder cumplirlos en tiempo y forma con la menor cantidad de errores posibles. En cuanto a los resultados obtenidos en la **Evaluación del Desempeño Laboral** existe una discrepancia notable, debido a que la mayoría de los empleados se perciben que utilizan racionalmente los recursos, además de no cometer errores, así como tener buenas aptitudes para integrarse al equipo, la mayoría dijo que, si se identifica con los objetivos de la empresa de manera general, y, por último, que el personal se califica como apto para las actividades que desempeña.

En cuanto a conclusiones generales que se obtuvieron en la investigación fue el bajo nivel de compromiso por parte de los empleados, la falta de liderazgo y estructura organizacional, por lo que es necesario mejorarlo y promover un clima laboral positivo para reducir la rotación de personal y aumentar la productividad; también se pudo concluir que el crecimiento profesional no es aplicable para todos los empleados debido a que no todos tenían la oportunidad de



mejorar o de obtener mejores puestos y mejores salarios, incluso ninguno de ellos contaba con un contrato laboral, así como tampoco a nadie se le pagaban horas extras laboradas.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Butali, N. D., Poipoi, M.w., Mamuli, L. C. (2013). *Effects of Staff Turnover on the Employee Performance of Work at Masinde Muliro University of Science and Technology*. Recuperado de [https://www.reserchgate.net/publication/313282256\\_Effects\\_of\\_Staff\\_Turnover\\_on\\_the\\_Employee\\_Performance\\_of\\_Work\\_at\\_Masinde\\_Muliro\\_University\\_of\\_Science\\_and\\_Technology](https://www.reserchgate.net/publication/313282256_Effects_of_Staff_Turnover_on_the_Employee_Performance_of_Work_at_Masinde_Muliro_University_of_Science_and_Technology).
2. Carrol, J. (1981). *Twenty-five years of research on foreign language aptitude*. En Diler, K. (ed.). *Individual differences and universals in language learning aptitude*. Rowley, Massachussets: Newbury, House, pp. 83-118.
3. Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos El Capital Humano de las organizaciones*. Mc Graw-Hill, Octava Edición.
4. Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (9ª ed.). México, D.F.: McGraw Hill, ISBN 978-607-15-0560-6
5. Flores, R., Abreu, J. y Badii, M. (2008). *Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas*. *Daena International Journal of Good Conscience*. 3 (1), 65-99. ISSN 1870-557X.
6. Green, D. (2008). *Value transformation in 21st century organizations*. *Organizational Culture, Communication and Conflict*, 12 (2), 95.
7. Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C. y Baptista-Lucio, P. (Ed.) (2006). *Metodología de la Investigación*. México, D.F. Mc Graw-Hill Interamericana. ISBN 970-10-5753-8



8. Herrera. (2014.). Estudio exploratorio descriptivo sobre Prácticas de Coaching desde el punto de vista del coachee, en la región metropolitana. Bogotá Tesis Universidad de Bogotá.
9. Judd, C., Drake, R., Downing, J. & Krosnick, J. (1991). *Some dynamic properties of attitude structures: Context-induced response facilitation and polarization*. Journal of Personality and Social Psychology, 60, 193-202.
10. Méndez, M. y Torres, A. (2000) *Tecnologías de la información y alianzas estratégicas. El papel de los sistemas interorganizativos (SIOS)*. Actas del XIV Congreso Nacional AEDEM, junio, Jaen.
11. Montaner, B. (2015). *Ascenso laboral*. Derecho.com. Recuperado de [https://www.derecho.com/c/Ascenso\\_laboral](https://www.derecho.com/c/Ascenso_laboral)
12. Orgalla, F. (2005). *Sistema de gestión*. Díaz de Santos, España.
13. Pérez, J. y Merino, M. (2014) *Definición de Rotación de Personal*. Definición.DE. Recuperado de <https://definicion.de/rotacion-de-personal/>
14. Raffino, M. (2018). *Concepto de Contrato de Trabajo*. Recuperado de <https://concepto.de/contrato-de-trabajo/>
15. Raffino, M. (2019). *Concepto de Organización*. Recuperado de <https://concepto.de/organizacion/>
16. Reyes Ponce, A. (Ed.) (2002). Administración de personal. 2° Volumen, México, Editorial Limusa. 242p.
17. Robins, E., (Ed.) (1999). *Comportamiento Organizacional Controversias y Aplicaciones*. Editorial McGraw Hill.
18. Robbins, S. (Ed.) (2004). *Comportamiento Organizacional*. 7ma. Edición. Prentice Hall. México.
19. Vargas, I. (2011, 11 febrero). Rotación laboral, enemiga de la empresa. CNN Expansión. Recuperado de <http://www.cnnexpansion.com/mi-carrera/2011/02/10/empleo-rotacion-laboral-renuncia-cnn>



20. Zaballa, P., *et. al.* (2021) *Procedimiento para el análisis de la rotación del personal.*  
Recuperado de <https://www.redalyc.org/journal/6882/688272401003/html/>