

**Impacto del ciclo de vida útil en la rotación de personal en empresas de retail en México.**

Impact of the life cycle on the rotation of staff in retail companies in Mexico

**Victoria Andrea Acosta Mendoza**

Campus Lomas Verdes, Universidad del Valle de México,  
Naucalpan de Juárez, México.  
[vittoria.2d@gmail.com](mailto:vittoria.2d@gmail.com)

**Edgar Alexander Prieto Barboza**

Campus Lomas Verdes, Universidad del Valle de México,  
Naucalpan de Juárez, México.  
[edgar\\_prieto@my.uvm.edu.mx](mailto:edgar_prieto@my.uvm.edu.mx)

**RESUMEN**

El presente artículo pretende analizar el impacto del ciclo de vida útil en la rotación de personal en empresas de retail en México, un problema que puede ser común en organizaciones empresariales del siglo XXI. El tipo de investigación fue documental, aplicando los métodos hermenéutico, así como lógico, a través de técnicas de observación documental analizando el contenido de diferentes fuentes para poder interpretar la información de fuentes teóricas y prácticas comparándolas con observaciones informales realizadas en empresas del sector retail en México. Por ello, se realizó a partir del análisis, interpretación y contrastación de realidades vividas considerando los documentos de autores tales como: Pereda (2018), Tamayo (2016), De San Juan (2015), Zamora (2013) entre otros. En síntesis, se puede concluir que el mayor impacto que se puede ver reflejado en la rotación del personal es en la productividad, el tiempo y el monetario (inversión), debido a que el proceso de reclutamiento y selección del aspirante se ve impactado en un 20%. En el caso de la empresa analizada (se protegerán los datos de la empresa mencionándose como empresa analizada) se tiene una rotación del 70% en plantilla total mensual que se ve directamente reflejado en un 150% en el bono anual de oficinas y tiendas/clubes ya que implica desde la liquidación total como baja de beneficios y compensaciones de los colaboradores.

**Palabras clave:** Rotación, personal, impacto, productividad, beneficios.

## ABSTRACT

This article aims to analyze the impact of the life cycle on the rotation of personnel in retail companies in Mexico, a problem that can be common in business organizations of the 21st century. The type of research was documentary, applying the hermeneutical methods, as well as logical, through documentary observation techniques analyzing the content of different sources to be able to interpret the information from theoretical and practical sources comparing them with informal observations made in companies of the retail sector in Mexico. Therefore, it was carried out based on the analysis, interpretation and contrast of realities lived considering the documents of authors such as: Pereda (2018), Tamayo (2016), De San Juan (2015), Zamora (2013) among others. In summary, it can be concluded that the greatest impact that can be seen reflected in the rotation of personnel is in productivity, time and monetary (investment), because the process of recruitment and selection of the applicant is impacted in a 20%. In the case of the analyzed company (the data of the company mentioned as an analyzed company will be protected) there is a rotation of 70% in total monthly workforce that is directly reflected in 150% in the annual bonus of offices and stores / clubs since it implies from the total liquidation as low of benefits and compensations of the collaborators.

**Key words:** Rotation, employee, impact, productivity, benefits.

## INTRODUCCIÓN

A lo largo de los años, específicamente finales del siglo XX e inicio del siglo XXI muchos son los esfuerzos que realizan las organizaciones empresariales para obtener rentabilidad así como aumentar la productividad de sus colaboradores, identificando diferentes elementos que puedan ocasionar posibles consecuencias negativas que afecten el cumplimiento de objetivos empresariales.

En ese sentido, en pleno siglo XXI muchas son las empresas que podrían contar con un alto porcentaje de rotación que se ve afectada no solamente con temas administrativos en los cuales tiene un impacto en bonos así como la participación de los colaboradores en las utilidades de la compañía (PTU's), sino que también puede llegar a afectar desde la eficiencia en la manera que se cumplen los objetivos hasta la productividad del personal, así como la imagen que se da hacia el mercado y se puede crear un escenario que los posibles futuros aspirantes no quieran postularse por tener la duda si las empresas del sector retail pueda ser el lugar idóneo para laborar.

Por ello, en el presente artículo se pretende analizar la rotación de personal en empresas de retail donde sobresale un tema que puede ser factor clave de éxito para el sector como lo es

el ciclo de la vida útil del colaborador. Siguiendo ese orden de ideas, muchas personas podrían desmeritar mencionando que no es un punto importante, pero ya realizando un análisis más profundo acerca del ciclo de vida útil puede resaltarse que no solo el generar planes de acción para tratar de retener a los colaboradores es suficiente para que los mismos no dejen la empresa, sino que también se debe hacer un zoom al ciclo que los empleados viven desde el reclutamiento, la contratación, la inducción, el desarrollo o la formación, la retención hasta finalizar con el seguimiento y acompañamiento en el momento de la desvinculación con la compañía.

De acuerdo con lo antes mencionado, cuando se logra sensibilizar no solo al área de capital humano sino también a todas las áreas administrativas así como las de innovación, será más sencillo hacer énfasis en el poder crear una experiencia de ingreso e incorporación con excelencia a los futuros colaboradores donde se sientan a gusto con un trato justo, amable e inclusivo. Es así como, el tener colaboradores que estén comprometidos con los valores al igual que los objetivos de la empresa se verá reflejado en su eficacia, su eficiencia y su productividad para alcanzar las metas empresariales afianzando la disminución de la rotación que pudieran afectar en las inversiones de la compañía.

## **LA ROTACIÓN DE PERSONAL COMO ESTRATEGIA PARA ALCANZAR LAS METAS EMPRESARIALES**

Antes de iniciar y poder definir la importancia de analizar la rotación del personal como un eje estratégico para alcanzar las metas empresariales del sector retail en México, es relevante poder tener claridad del significado de su concepto.

Partiendo de uno de los primeros conceptos sobre rotación de recursos humanos Chiavenato (2000), comenta que se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; por ello, Zamora (2013), explica que la fluctuación entre una organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización así como el que salen de ella. Es por lo que, la rotación de personal se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros, y el promedio de los colaboradores que pertenecen a la organización en cierto periodo.

Por otra parte, algunas fuentes como Labor Mexicana (2015), mencionan que la rotación de personal se puede definir como el porcentaje de personas dentro de una compañía que por

diversas razones abandonan sus puestos de trabajo sobre el número de personas que existen en la plantilla activa de la empresa, el cual se puede medir a través de un tiempo definido. Este índice es de suma importancia, debido a que colabora en saber si están existiendo puntos de relevancia que no se están tomando en cuenta durante los procesos de reclutamiento y selección de personal.

Por último, Tamayo (2016), menciona algo interesante que está en sintonía con lo anteriormente expuesto, y es que la rotación de personal implica para los administradores de recursos humanos una constante búsqueda de otros colaboradores con quienes cubrir las vacantes, donde la organización puede obtener en ocasiones una pérdida irreparable de la experiencia laboral acumulada en aquellos colaboradores que pudieron formarse al igual que capacitarse en la empresa.

Por consiguiente, la rotación de personal puede considerarse como un factor clave de éxito que desde el punto de vista estratégico permitirá alcanzar las metas empresariales, de lo contrario, las empresas pueden verse afectadas en temas de estabilidad o productividad considerando que la rotación puede darse con los mejores colaboradores.

Visto de esta forma, cuando se analiza el tema en discusión, se puede inferir que dicha situación sucede como una consecuencia de algunas prácticas organizacionales que puede abarcar desde los beneficios hasta salarios y ambiente laboral. Sin embargo, para poder realizar un análisis del impacto de la rotación de personal y poder realizar un plan de acción acerca de este factor, es necesario hacer un zoom y verificar el ciclo de experiencia de un trabajador en una empresa.

Sobre la base de las ideas expuestas, al tener mayor claridad acerca de los ciclos por los que pasa un colaborador, es más fácil el poder identificar en que proceso se pueden distinguir las debilidades y aplicar uno de los mantras empresariales como lo es el FODA.

Pero, antes de realizar ese paso se debe esclarecer en que proceso del ciclo de vida útil puede que el colaborador sea más vulnerable y deserte a la compañía, puesto que viéndolo desde el aspecto de finanzas esta baja va acompañada de un porcentaje monetario que impacta tanto en el bono como en las utilidades que se proporcionan anualmente como prestación obligatoria en las empresas mexicanas. De igual manera, resulta interesante poder analizar este ciclo para minimizar el impacto que pudiese generarse por la rotación de personal en las empresas de retail en México.

Adicional, que se ve afectado de manera directa a los colaboradores que están activos dentro de la compañía, ya que al final de cuentas el contratar a un nuevo trabajador significa capacitación, tiempo y dinero invertido para que el nuevo colaborador pueda desarrollar sus funciones de una manera óptima. Por tal motivo, se convierte en algo clave tener mucho foco en este aspecto que muchas organizaciones empresariales no le toman importancia y al final se ve afectado su plan de negocios impactando este en los estados financieros y por ende en su rentabilidad.

## **EL CICLO DE VIDA ÚTIL COMO PROCESO DINÁMICO**

Según Pereda (2018), el ciclo de vida del colaborador de una organización empresarial se define como un proceso que es dinámico y fluido el cual puede dividirse en cinco etapas: Reclutamiento, integración, formación, retención y desvinculación las cuales se explican a continuación.

### **1. El reclutamiento como punto de partida.**

Según Porret (2007), el reclutamiento puede definirse como como el conjunto de procedimientos por los cuales se atraen candidatos potencialmente cualificados para formar parte de la empresa, la cual por medio de diferentes pruebas son sometidos para poder ser asertivos en este primer paso, dando inicio al comunicar oportunidades laborales para que el número de candidatos sea suficiente en abastecer el proceso de selección y superar la cantidad de puestos a cubrir.

En ese sentido, Pereda (2018), valida un efectivo del ciclo de vida de un colaborador que inicia marcando una gran referencia desde la contratación, la cuál se puede definir como la necesidad de llenar una vacante de una empresa con un trabajador.

Es así como, De San Juan (2015), comenta que para poder realizar una contratación efectiva, se recomienda siempre tener en mente las aptitudes de los candidatos y debe de ser un proceso de meditación para tomarte el tiempo para elegir únicamente a los mejores. Esto debido a que el aspirante debe de encajar con la empresa, pero sobre todo con su cultura corporativa para así poder entender al igual que aceptar positivamente todos los componentes que forman parte de la organización para que al final de cuentas pueda aportar

ideas para las mejoras en un futuro a mediano plazo aumentando la productividad de la compañía.

De acuerdo con lo antes mencionado, este es uno de los pasos que dará inicio a la asertividad de las decisiones a tomar en cuanto a lograr compatibilizar valores del candidato con la empresa, es decir, compatibilizar proyectos de vida personales con proyectos de vida organizacionales.

## **2. La integración para crear engagement.**

Una vez que ya se seleccionó y contrató al candidato, se puede decir que inicia una de las fases más importantes dentro del ciclo que es conocido como la integración o inducción. Al decir que es una de las más importantes fases, se refiere que es el momento dónde se crea el vínculo de Engagement con el colaborador, es decir, lo enamoras o bien lo puedes perder.

Para Pereda (2018), este período puede variar según el tipo de carga; experiencia del colaborador; tareas relacionadas así como otros factores particulares. Sin embargo, se estima que este proceso puede durar al menos una semana finalizando con la incorporación formal y completa del trabajador a sus labores. Asimismo, dentro de este período puede cumplirse la fase de desarrollo, en este punto, se puede destacar que existen empresas que su período de inducción es prácticamente nulo por lo cual al no crear un sentido de pertenencia pudiese ser una de las fases donde ya se pueda perder al colaborador motivándolo a su deserción.

Por otra parte, Díaz (2013), explica que la rotación de personal es un problema grande en todas las organizaciones, afirmando que ni un programa de incentivos, inducción acorde con el clima organizacional o políticas salariales evitaran que este problema disminuya, lo único que se puede hacer es controlarlo para que no aumente y se salga de control. Por ello, la autora comenta que las empresas no pueden intervenir en las causas externas como la oferta y la demanda del talento humano, pero si en las internas, como cultura organizacional, políticas salariales e incentivos laborales. Las pequeñas y medianas empresas tienen más riesgo a enfrentar problemas de este tipo, ya que las personas se dirigirán a las instituciones por la reputación que estas tienen dentro del mercado.

Sobre la base de las ideas expuestas, en esta fase, es cuando se fomenta el sentido de pertenencia en conjunto con un puntual seguimiento que incrementa la confianza empleado- empleador.

Cabe señalar, que este período puede variar según el tipo de puesta al que se integra, ya que puede durar mínimo una semana, pero finaliza cuando el empleado se incorpora por completo a sus labores. En lo evidenciado de manera informal, se puede identificar que muchas de las compañías suelen pasar por alto este punto ya que consideran que es una desventaja de tiempo y dinero. De acuerdo con estadísticas que se han realizado internamente en la empresa analizada se han podido obtener “insights” que han mostrado que el 80% de las empresas mexicanas no consideran importante capacitar a sus asociados, ya que suele verse más como un “gasto” y no como una “inversión” en el cual se reflejara sobre el retorno de la inversión de la compañía.

Esto, porque al tener a un colaborador capacitado no significa solo que conozca las responsabilidades y las funciones de su puesto, sino que también aumenta el sentido de pertenencia sintiéndose valorados, lo que llevará a colaboradores más productivos que no realizarán sus labores solo por cumplir, sino que estarán comprometidos con los objetivos de la compañía.

En síntesis, si se llega a realizar con cuidado esta fase se pueden evitar algunos de los desertores que inciden en la rotación.

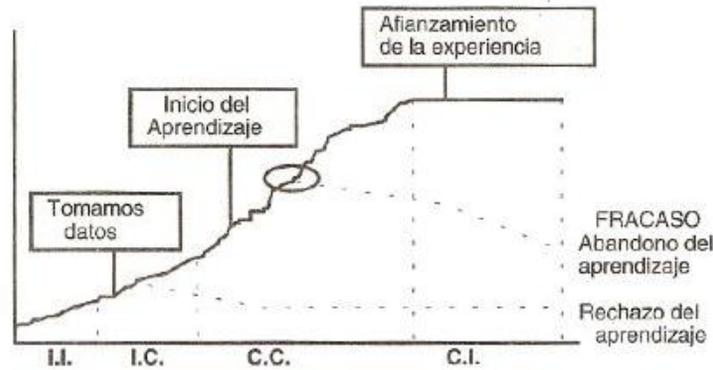
### **3. La formación para agregar valor a la empresa.**

Siguiendo con Pereda (2018), al finalizar la inducción se da paso automáticamente al desarrollo del colaborador, donde esté demuestra sus capacidades, sus destrezas, sus habilidades así como la disposición de poder agregar valor de la empresa.

Sin embargo, en esta fase la compañía también abre los canales para que la relación laboral prospere, pero evaluando constantemente el desempeño del trabajador durante este tiempo.

Nuevamente haciendo un análisis de la empresa analizada, se puede compartir que esta es la fase más delicada de la compañía, ya que es donde se puede identificar al mayor número de desertores que se puede ver afectado por factores como la curva del aprendizaje o bien por un tenso clima laboral.

De acuerdo con la fuente Policonomics (2017), la curva de aprendizaje se refiere al tiempo en el cual el colaborador aprende sus funciones con base a la ley de prueba y error. Una vez que supera la curva, entrará en una fase de confort el cuál provocará un movimiento del mismo para continuar con el aprendizaje.



Fuente: Policonomics (2017)

En síntesis, en muchas compañías en esta fase es cuando se lleva a analizar la posibilidad de otorgar al colaborador beneficios y compensaciones adicionales que se pueden ver reflejados en capacitación, bonos e incentivos que impactan en el desempeño al igual que en su productividad. Por ello, si se realiza una aproximación se puede decir que la duración de esta fase puede tener una temporalidad partiendo de la inducción hasta un año después de la misma.

#### 4. **La retención como un momento crítico.**

Como lo comparte Pereda (2018), esta fase es una de las más críticas o de mayor auge en la curva del ciclo de vida de un colaborador porque para la empresa, es aquí donde la probabilidad de deserción laboral es más alta. Esto, porque ambos extremos se conocen ampliamente y esperan grandes retribuciones a cambio de la inversión que para ambos representan continuar con la relación laboral.

En ese sentido, esta fase hace referencia al siguiente momento crítico representando el inicio de una relación laboral fructífera donde la satisfacción del colaborador es la premisa, ya que tanto la compañía como el trabajador conocen ampliamente el área y esperan retribuciones monetarias en la inversión reflejada en la satisfacción de los clientes, así como puede verse la necesidad de un aumento de salario.

Es importante resaltar que para poder lograr que la relación laboral llegue a esta fase implica llegar acuerdos donde se pueda evaluar si ambas partes han cumplido con lo prometido y lo esperado durante este tiempo. Si no se puede realizar un aumento de salario, por ejemplo. Se puede ver reflejado nuevamente con capacitación o bien con retar continuamente al empleado con diversos objetivos en los que pueda sentirse valorado y reconocido. De esta forma, se evita que la alta rotación del personal amenace con desestabilizar el clima laboral de su compañía, y termine por hacerla poco atractiva y rentable.

#### **5. La insatisfacción como factor para la desvinculación.**

Esta fase puede implicar muchos factores como la insatisfacción de su experiencia donde puede incluir desde los salarios, los beneficios o compensaciones hasta el cierre del ciclo. Esta parte consiste en el manejo y el uso de la inteligencia emocional que conducen la separación del empleado mientras se siente acompañado y acobijado en conjunto de la compañía.

Según Pereda (2018), recomienda aprovechar este ciclo natural para detectar en el tiempo los factores que crean el ruido en sus filas, y evitar la alta rotación de personal en su lugar de trabajo lo cual puede impactar en las finanzas de la empresa así como en su clima laboral.

Por último, esta etapa se puede derivar de un duelo para todos los involucrados, pero es muy valioso, ya que da paso al aprendizaje, el que conviene capitalizar para futuras contrataciones.

### **CONCLUSIONES**

De acuerdo con el material examinado y las observaciones informales realizadas a la empresa analizada uno de los mayores impactos que puede generar la rotación de personal se encuentra relacionada con la productividad, el tiempo y el aspecto monetario (inversión) esto debido a que el proceso del reclutamiento y selección del aspirante se ve impactado en un 20%. En el caso de la empresa analizada se identificó una rotación del 70% en plantilla total mensual que se ve directamente reflejado a un 150% en el bono anual de oficinas y

tiendas/clubes ya que implica desde la liquidación total como baja de beneficios y compensaciones de los trabajadores.

Sin embargo, algo interesante que no puede pasar desapercibido, es que en esta segunda década del siglo XXI la rotación no solo es un símbolo de inconformidad por ambiente laboral o por un sueldo bajo, también afecta temas generacionales en los cuales la retención cada vez es más complicada por las nuevas identidades y formas de pensar de los jóvenes.

Ahora bien, es de suma importancia concientizar a las empresas que la baja de un colaborador no solo es monetaria, si no también se ve afianzada en el retraining de las actividades que terminan recargadas en las funciones diarias de los activos que quedan y deberán cubrir con una cuota para alcanzar los objetivos mientras llega el nuevo aspirante a cubrir el puesto y esto definitivamente afecta en la satisfacción, la experiencia del colaborador, la productividad y el clima laboral de la empresa que puede alinearse con mayor rotación causando pérdidas en la compañía que a mediano plazo pueden verse implicadas en las inversiones monetarias hasta en la imagen que transmite la compañía hacia las personas que son sus consumidores.

Por ello, se pueden plantear las siguientes recomendaciones:

- Definir perfiles de puesto: En conjunto con RH y el área de talento es un punto que de igual manera coincide que deben definirse parámetros del aspirante, ya que no solo es contratar por contratar. Si no también que se cumpla con los objetivos y en algún momento pueda exceder expectativas en las metas.
- Una vez que ya se definió el perfil, irse de lleno con el reclutamiento de personal. Esto implica desde la capacitación de las personas que forman parte del área de talento, esto nos da como resultado que todo el equipo este alineado con las competencias necesarias que deberá cubrir la vacante y alcanzar la consecuencia que podremos elegir al candidato idóneo para este puesto.
- Otra recomendación es invertir en el capital humano, trabajar la gerencia humana es algo fundamental en este siglo, uno de los éxitos de la compañía reside en saber reconocer que cada uno de los colaboradores juega con un rol de alta importancia en la realización de sus funciones, ya que entre más comprometidos se encuentre el personal con los propósitos, los valores y los objetivos de la empresa, mejorará su rendimiento. Es importante hacer énfasis

que entre más capacitado se encuentre el personal con mayor eficiencia se lograrán las metas que se propuso el negocio.

- Fomentar el desarrollo de nuevas competencias y retener el talento: Esta recomendación nos sirve para poder medir el desempeño de nuestros trabajadores por medio de implementar un modelo donde se define lo que se espera por puesto y acompañado de retos constantes donde puedan hacer relucir sus habilidades a través de la capacidad de innovación nos puede ayudar bastante para que aumente el *engagement* y se sientan orgullosos de ser parte de nuestro equipo, pero también para que nos recomienden como un empresa donde vale la pena trabajar.
- Otorgar un clima laboral armonioso: donde se fomente diariamente el trabajo en equipo, se valore al equipo en compañía de reconocimiento por los objetivos que excedan las expectativas, pero sobre todo donde la comunicación asertiva y la inteligencia emocional sea base de todas las sinergias que se realizan diariamente.
- Por último, se observó en la empresa analizada implicaciones más notorias con el paso de nuevas generaciones, las cuales retan a la compañía a no solo innovar con los clientes si no también con nuestros trabajadores. Esta innovación se ve impactada en ofrecer puestos atractivos fomentando la flexibilidad laboral donde en conjunto con las tecnologías y los espacios colaborativos, a esto me refiero a que lo importante no sea el horario ni el lugar donde se trabaja. Aun así, esta flexibilidad también se puede considerar al no ser tan rígidos con las políticas internas de la compañía.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos. Quinta edición. Editorial Mc. Graw Hill. ISBN: 85-224-2004-1. Santa fe de Bogotá, Colombia.
- De San Juan, G. (2015). 5 formas de evitar la rotación de personal. 19 de Junio del 2015, Revista Entrepreneur. Disponible en: <https://www.entrepreneur.com/article/268487> Consultado el 10 de junio de 2019.
- Díaz, G. (2013). Identidad organizacional y rotación de personal. Tesis. Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango, México.
- Labor Mexicana (2015). La importancia del índice de rotación de personal. Disponible en: <http://www.labormx.com/rotacion-de-personal.html> Consultado el 05 de junio de 2019.
- Pereda, T. (2018). El Ciclo de Vida del empleado: Como evitar el impacto de la alta rotación de personal sobre tus operaciones. 11 de Mayo,2018, de Fusionworks.

Disponible en: <https://fwpr.com/es/ciclo-de-vida-del-empleado/> Consultado el 12 de junio de 2019.

- Policonomics (2017). Curva del aprendizaje. 2017 de Policonomics Disponible en: <https://policonomics.com/es/curva-aprendizaje/> Consultado el 05 de junio de 2019.
- Porret, M. (2007). Dirigir y gestionar personas en las organizaciones. Recursos Humanos. 2da edición. ESIC Editorial. Madrid, España.
- Tamayo, P. (2016). Percepción y satisfacción laboral como precursores de rotación de personal. Universidad de Granada. Tesis Doctorales. ISBN: 978-84-9125-529-1. España.
- Zamora, N. (2013) Planeación estratégica para disminuir los índices de rotación de personal de tiendas Oxxo. Trabajo para optar al grado de Maestro en Administración. Instituto tecnológico de la Paz. La Paz, Baja California Sur, Octubre 2013.