



La rotación de personal y propuesta de retención para microempresas: estudio de caso en una tienda de conveniencia de Hidalgo.

Mtra. Margarita Aida Cruz García
 Universidad Autónoma de Tlaxcala
 Área Académica de Contaduría
<https://orcid.org/0009-0005-9137-8790>

Mtra. Diana Tzompantzi Cuahutencos
 Universidad Autónoma de Tlaxcala
 Área Académica de Contaduría
<https://orcid.org/0000-0002-0489-6823>

PhD. Danae Duana Avila
 Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo
 Área Académica de Administración
<https://orcid.org/0000-0003-2286-2843>

Cómo referenciar este artículo / How to reference this article:

Cruz García, M. A., Tzompantzi Cuahutencos, D., & Duana-Avila, D. La rotación de personal y propuesta de retención para microempresas: estudio de caso en una tienda de conveniencia de Hidalgo. RICAP (Revista Integradora De La Comunidad Académica En Psicología), 1(1). <https://doi.org/10.61566/ricap.v1i1.27>

Resumen: El crecimiento económico en México ha propiciado la creación de diversas modalidades de empleo. Sin embargo, la rotación excesiva del personal se considera un problema para el área de recursos humanos, debido al incremento de los costos de reclutamiento, selección, integración y capacitación, lo que dificulta el cumplimiento de metas, de programas de producción, de calidad, de desarrollo personal y de ventas. Por lo tanto, el objetivo es elaborar una propuesta que permita minimizar la rotación del personal en las tiendas de conveniencia, utilizando el índice de rotación de personal obtenido mediante la fórmula establecida para su cálculo, con la finalidad de generar alternativas que permitan la elaboración de estrategias para la toma de decisiones.

Palabras clave: estación de servicio, consumo de impulso, formato o comercial.

Abstract: Economic growth in Mexico has opened up a range of employment opportunities. Excessive staff turnover is a significant challenge for the HR department, as it incurs increased costs in recruiting, selecting, integrating, and training staff. This results in difficulties in meeting goals, adhering to production programs, maintaining quality standards, facilitating personal development, and achieving sales targets. Therefore, the objective is to develop a proposal to minimize staff turnover in convenience stores by utilizing the staff turnover rate calculated using the established formula to generate personnel alternatives that support informed decision-making strategies.

Keywords: forecourt retailing, impulse consumption, commercial format.

Fecha de recepción V1: 24/02/2025 Fecha de recepción V2: 19/03/2025 Fecha de aceptación: 01/11/2025

 Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional.

Introducción

Las tiendas de conveniencia constituyen un canal de ventas dirigido a consumidores que priorizan el acceso ágil y rápido a productos, caracterizándose por la inmediatez en el consumo y su flexibilidad horaria. Gracias a su ubicación estratégica y a aspectos como el precio, la variedad de productos y los servicios adicionales, estos establecimientos representan el 1,9 % del comercio minorista (Davara, 2007).

Como elementos esenciales de la realidad urbana, las tiendas de conveniencia comercializan principalmente alimentos y bebidas, con variedades y surtidos limitados, y se clasifican como microempresas al contar con una plantilla laboral menor a 10 trabajadores y un rango de ventas anuales de hasta \$4 millones de pesos (Diario Oficial de la Federación, 2009). Sin embargo, estos establecimientos enfrentan un desafío significativo: registran altas tasas de rotación laboral que superan el promedio nacional de 4,2 %, reportado para el sector del comercio (INEGI, 2024).

Los cambios en los hábitos de consumo han modificado los patrones de adquisición, lo que ha transformado los lugares de compra. Para profundizar en las causas específicas de este fenómeno en un contexto local, este estudio adopta un enfoque cualitativo de estudio de caso en una tienda de conveniencia ubicada en el estado de Hidalgo, que presenta un índice de rotación excepcionalmente alto, con el fin de analizar sus determinantes y proponer soluciones aplicables.

Material y métodos

Diseño metodológico

Para alcanzar el objetivo de esta investigación, se implementó una metodología cualitativa mediante un estudio de caso descriptivo. El universo de estudio comprendió la totalidad del personal de la tienda, aplicándose una encuesta personal al 100 % de los 6 trabajadores que se mantenían laborando en el establecimiento, con el propósito de indagar en sus motivaciones para permanecer en la empresa.

Instrumento y variables de estudio

El instrumento de recolección de datos se diseñó considerando 8 dimensiones clave, basadas en los aportes de Pfeffer y Veiga, así como de Chiavenato, a saber: a) Salario de los trabajadores administrativos; b) Flexibilidad; c) Capacitación. d) Beneficios e) Posibilidades de formación y ascenso f) Comunicación g) Trato de los jefes. Estas variables fueron operacionalizadas mediante un cuestionario que permitió identificar los motivos centrales que explican la alta tasa de rotación de personal. En la tabla 1 se detallan las dimensiones, las variables y el número de ítems empleados.

Tabla 1

Variables medidas en la entrevista

Dimensiones	Variables	ITEMS
Primera	Salario de los trabajadores	4
Segunda	Flexibilidad de horarios	2
Tercera	Capacitación	4
Cuarta	Beneficios	4
Quinta	Posibilidades de formación y ascenso	3
Sexta	Comunicación	5
Séptima	Trato de los jefes	5
Octava	Motivación	4
TOTAL		31

Nota. Adaptado de “Estudio de la rotación del personal administrativo en una pequeña empresa dedicada a la logística de eventos”, de L. Amarillo y D. García (2019). La tabla muestra las dimensiones, variables y número de ítems utilizados en el instrumento de recolección de datos

Fundamentos teóricos

El estudio se sustenta en marcos conceptuales que explican la dinámica de la rotación laboral. Según Robbins (2013), la rotación de personal puede clasificarse en interna —cuando existe movilidad entre puestos y departamentos— y externa —cuando se produce la desvinculación de la organización—.

La rotación constituye una consecuencia multifactorial que deriva de elementos internos —salarios, prestaciones, supervisión, oportunidades de crecimiento, ambiente laboral, condiciones físicas, moral del personal, cultura organizacional y procesos de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación del desempeño—, así como de factores externos —oferta y demanda de recursos humanos en el mercado, situación económica general y oportunidades de empleo disponibles—.

Entre los principales referentes teóricos que orientan esta investigación se encuentran:

La teoría de los dos factores de Frederick Herzberg, que distingue entre factores motivadores-generadores de satisfacción laboral y factores de higiene, cuya ausencia provoca insatisfacción activa y desmotivación, e incluso, en situaciones extremas, absentismo laboral (Gómez et al., 2008).

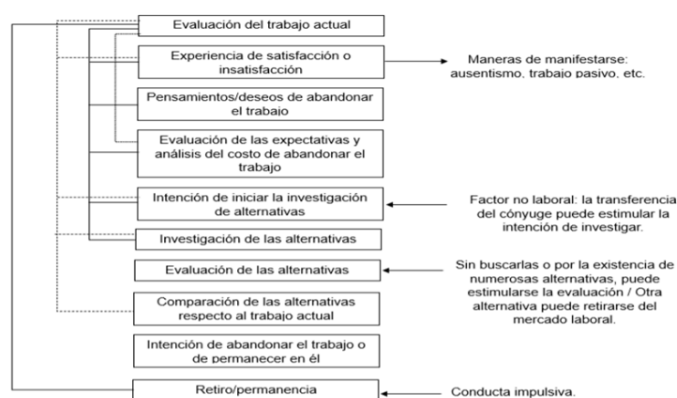
El modelo desarrollado por March y Simón (1958), que considera variables del mercado laboral y la conducta individual a través del estado psicológico de satisfacción laboral, destaca factores como el salario, la supervisión, la libertad de expresión, las prestaciones laborales, el trato con los compañeros de trabajo y el respeto laboral como externalidades positivas. Por tratarse de aspectos motivacionales para los trabajadores.

El modelo de Mobley (1977) de eslabones intermedios, que estudia conjuntamente la satisfacción laboral, el mercado laboral externo y los aspectos individuales para medir la intención de abandono y la rotación de personal. La figura 1 muestra el conjunto de uniones intermediarias como variables condicionales en la evaluación del trabajo actual y en la satisfacción o insatisfacción del trabajador.

Las principales causas de la rotación inevitable incluyen: enfermedades crónicas, accidentes con lesiones permanentes parciales o totales, la muerte y la jubilación. Siendo el principal factor el económico, relacionado con el salario del empleado y con la situación económica del país. Algunos autores consideran la falta de especialización de la fuerza laboral como otro factor, ya que sostienen que existen oportunidades de empleo para el personal calificado (Pigors y Meyers, 1985, como se citó en González, 2006).

Figura 1

Modelo de eslabones intermedios



Nota: Recuperado de "Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover", por W. H. Mobley, 1977, *Journal of Applied Psychology*, *62*(2), p. 238 (<https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.237>).

Resultados

Cuando se analizan las pérdidas de personas y sus causas, en el cálculo del índice de rotación de personal no se consideran las admisiones (entradas), sino sólo las separaciones, ya sean por iniciativa de la organización o de los empleados. El índice de rotación del personal se basa en el volumen de ingresos (entrada) y de separaciones (salida) de personal, en relación con el personal empleado o disponible en la organización durante un lapso determinado, expresado en términos porcentuales. Dormoi (2024) interpreta el índice de rotación de personal de la siguiente forma.

Un índice inferior al 15% se considera una rotación sana.

Si la tasa es de entre 15 y 30 %, implica una pérdida considerable de capital humano.

Una tasa superior al 40% indica un estado de gravedad en la gestión de ingresos y salidas de la organización.

$$\text{Índice de rotación de personal} = (D * 100) / PE$$

D= Desvinculaciones de personal (tanto por iniciativa de la empresa como por iniciativa de los empleados) durante el periodo considerado.

PE = Promedio de empleados contratados durante el periodo considerado. Se obtiene sumando las cantidades de empleados contratados al inicio y al final del periodo y luego dividiendo el resultado entre dos.

$$\text{Índice de rotación de personal} = (18 * 100) / 40 = 45 \%$$

Se concluye que el índice de rotación del personal de la tienda de conveniencia en los últimos 8 años es del 45%, lo que, conforme a los criterios de interpretación, indica que se encuentra en un estado de gravedad y, con ello, en un gasto económico significativo.

Para el análisis de las variables cualitativas (salario, flexibilidad de horarios, capacitación, beneficios, posibilidades de formación, comunicación, trato de los jefes y motivación), se utilizó el software Atlas. Ti. Este permite analizar datos cualitativos mediante la codificación de la información relevante. Tras codificar las respuestas de las entrevistas, basadas en las inconformidades expresadas por los empleados, se obtuvieron los siguientes hallazgos principales, representados en un diagrama de barras y una nube de palabras (Figura 2).

La falta de comunicación: todos los empleados coincidieron en que no hay un buen nivel de comunicación en las empresas. La capacitación deficiente es otro factor destacable. Los empleados expresan que no les gusta recibirlos por ser muy repetitivos y aburridos; no son interesantes ni necesarios para su desarrollo laboral; solo los realizan por obligación.

La desmotivación, es otro factor importante dentro de las causas de rotación de personal, los empleados dicen que a veces no se sienten tan motivados por parte de su líder para realizar sus actividades, pero la parte más importante, lo que más los desmotiva es el ambiente laboral, destacan que es pesado y tedioso por comentarios, modos y actitudes que les provocan incomodidad e incluso nulas ganas de trabajar, ya que los compañeros no se enfocan en lo que deberían de hacer sino en lo que hacen los demás.

La relación jefe-empleados es un factor indispensable. Algunos empleados mencionan que no les gusta trabajar bajo órdenes de su jefe, pues no les gusta la idea de sentirse carrereados, y hay actitudes que no les agradan, pues a veces suelen ser un poco indiferentes y cortantes.

www.economia.gob.mx/files/marco_normativo/A539.pdf

hecho social. Revista Udenar, 3 (2), 86-100. <https://sociedadprogresoeducacionn.blogspot.com/2021/03/texto-2-investigacion.html>

Dormoi, A. (2024). Tasa de rotación del personal en México: ¿cómo mejorarla? Factorial. Recuperado de: <https://factorial.mx/blog/tasa-rotacion-personal-mexico/>

Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación. (6ta ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Gómez, R., Balkin, D., & Cardy, R. (2005). Gestión de Recursos Humanos. (5ª ed.). Pearson Educación.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). Comportamiento organizacional (15.ª ed.) Pearson Educación.

González, M. (2006). La rotación de personal como elemento laboral. [Tesis de Maestría, Universidad Autónoma de Nuevo León]. Repositorio Académico Digital de la Universidad Autónoma de Nuevo León. Repositorio UANL. <http://eprints.uanl.mx/1718/1/1020154556.PDF>

Taguena, J. y Vega, M. (2012). Técnicas de investigación social. Las entrevistas abiertas y semidirectivas. Revista de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades Nueva Época, 1 (1), 61–62. https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/productos/7465/tecnicas_de_investigacion_social_-_las_entrevistas_abiertas_y_semirectivas.pdf

Hernández, S., Cruz, S., Cruz, Z., Meza, M. y Cruz, L. (2017). Principales causas de la rotación del personal en una empresa de servicios de transporte. Revista Sociología Contemporánea, 4 (11), 43–50. [Revista_Sociologia_Contemporanea_V4_N11_5.pdf](http://www.sociologia.com.mx/revista/V4_N11_5.pdf)

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2024). Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE). Indicadores de ocupación y empleo al primer trimestre de 2024. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. <https://www.inegi.org.mx/programas/enoe/15ymas/>

López, W. (2013). El estudio de casos: una vertiente de la investigación educativa. Revista Educere, 17 (56), 139–144). dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6417998

Macario, F. (2018). Rotación de personal y clima organizacional. [Tesis de Grado. Universidad Rafael Landívar. Repositorio Académico de la Universidad Rafael Landívar. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjr/2018/05/43/Macario-Fredy.pdf>

March, J.G., y Simon, H.A. (1958). Organization. New York: John Wiley

Mobley, W.H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. Journal of Applied Psychology, 62, 237–240. **Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover.**

Montoya, M. (2020). Intención de rotación de colaboradores en las organizaciones. [Tesis de grado. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo Repositorio Académico de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/3220/1/TIB_MontoyaBancesMax.pdf

Portilla, M., Rojas, A. y Hernández, I. (2014). Investigación Cualitativa: Una reflexión desde la educación como