

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCION DEL TÍTULO DE
MAGISTER EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS**

**“IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA PARA REDUCIR LA
ROTACION DE PERSONAL DEL CARGO DE OPERARIO DE CINE DE LA
EMPRESA MULTICINES S.A.”**

**NOMBRE:
ANDREA VERÓNICA AGUILAR ANDRADE**

DIRECTOR: DR. JAIME MORENO VILLEGAS

QUITO, 2015

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTO

A Dios porque gracias a él puedo disfrutar de mi familia, de mis logros, esfuerzos, alegrías y enseñanzas de vida.

De manera especial a mi papi, quien lamentablemente no pudo presenciar este logro, el cual lo inicie cuando aún estaba a mi lado, ahora que he culminado esta meta espero que lo esté disfrutando desde el cielo, pues tú eres mi impulso para ser cada día mejor.

A mi mami Charito, por ser mi fuerza y mi razón de ser; por estar siempre a mi lado en las buenas y en las malas, apoyándome para que logre todos mis objetivos.

Al amor de mi vida, Mauricio, por hacerme fuerte, por permitirme ver la vida de miles de formas. Por ser mi alegría, mi ilusión, mi motor para lograr lo que me proponga.

A mis hermanas; Ibeth por ser un gran modelo a seguir, a Sofía por siempre estar a nuestro lado y Carla por ser mi motivación para superarme.

A mis hermosos sobrinos Micaela, Joaquín, Emilio José y Julián porque su ternura y picardía me impulsan a vivir su felicidad.

A Mikaela Benavides; porque con su alegría, ternura y fortaleza se ha convertido en una luz para mi vida y a Sebastián porque con su gran corazón y madurez me ha demostrado ser un gran ejemplo a su corta edad.

A Jaime Moreno, mi director de tesis por su paciencia y constante apoyo para lograr culminar esta etapa de mi vida.

Gracias a todas las personas que han llegado a mi vida porque de cada experiencia he tratado de sacar lo mejor. Gracias a todos y cada uno de ustedes por llenar mi vida de miles de cosas hermosas, por impulsarme a culminar mis metas y así superarme profesionalmente pero sobre todo luchar para ser mejor persona cada día.

TABLA DE CONTENIDOS

1. CAPÍTULO I: MARCO INTRODUCTORIO

1.1. Datos de la organización

1.1.1. Historia de la empresa.....1

1.1.2. Estructura organizacional.....3

1.1.2.1. Organigrama de la empresa.....3

1.1.2.2. Distribución de personal.....3

1.1.3. Estructura Estratégica.....4

1.1.3.1. Misión – Visión.....4

1.1.3.2. Valores corporativos.....4

1.1.3.3. Competencias corporativas.....5

1.1.3.4. Enfoque estratégico.....5

1.1.3.5. Promesa de servicio.....6

1.1.3.6. Filosofía – Slogan.....6

1.1.3.7. Líneas de negocio.....6

1.1.3.8. Áreas operativas del cine.....7

1.1.3.9. Competencia.....8

1.2. Planteamiento del problema.....10

1.3. Justificación.....13

1.4. Objetivos.....14

1.4.1. Objetivo general.....14

1.4.2. Objetivos específicos.....14

2. CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Administración de recursos humanos.....15

2.2. Administración estratégica de recursos humanos.....15

2.3. Condicionantes internos y externos a la gestión de recursos humanos.....16

2.4. Análisis de puestos.....17

2.5. Planificación de las necesidades de personal.....18

2.6. Reclutamiento de personal.....19

2.6.1. Reclutamiento Interno.....19

2.6.2. Reclutamiento Externo.....19

2.7. Selección de personal.....20

2.7.1. Pasos para la selección de personal.....20

2.8. Inducción, formación y desarrollo.....	22
2.8.1. El proceso de inducción.....	22
2.8.2. El proceso de formación o capacitación y desarrollo.....	22
2.8.3. Evaluación de desempeño.....	24
2.8.4. El sistema de compensaciones.....	25
2.9. Rotación de personal.....	26
2.9.1. Clasificación de la rotación de personal.....	26
2.9.2. Tipos de rotación de personal.....	27
2.9.3. Fórmulas para calcular la rotación de personal.....	27
2.9.4. Determinación de los factores que provocan la rotación de personal.....	29
2.9.5. Determinación del costo de la rotación de personal.....	31
2.9.6. Estrategias de retención de personal.....	32
3. CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	
3.1. Planificación y crecimiento del recurso humano de Multicines.....	36
3.2. Análisis del indicador de rotación de personal de Multicines S.A.....	39
3.2.1. Información general del índice de rotación de personal.....	39
3.2.2. Información de la rotación de personal por complejos.....	40
3.2.2.1. <i>Análisis del índice de rotación de personal del año 2011.....</i>	<i>41</i>
3.2.2.2. <i>Análisis del índice de rotación de personal del año 2012.....</i>	<i>43</i>
3.2.2.3. <i>Análisis del índice de rotación de personal de enero a agosto del año 2013.....</i>	<i>45</i>
3.2.2.4. <i>Comparación del índice de rotación de personal del año 2011, 2012; y de enero a agosto 2013.....</i>	<i>47</i>
3.2.2.5. <i>Relación del índice de rotación de personal y la cantidad de personal del año 2011 y 2012 y de enero a agosto 2013.....</i>	<i>47</i>
3.2.2.6. <i>Comparación del índice de rotación de personal de enero a agosto 2011, 2012 y 2013.....</i>	<i>49</i>
3.2.3. Análisis de la rotación de personal por motivo de salida.....	50
3.2.3.1. <i>Análisis de los motivos de rotación de personal del año 2011.....</i>	<i>52</i>
3.2.3.2. <i>Análisis de los motivos de rotación de personal del año 2012.....</i>	<i>54</i>

3.2.3.3.	<i>Análisis de los motivos de rotación de personal de enero a agosto del 2013</i>	56
3.2.3.4.	<i>Análisis de los motivos de rotación de personal por complejos</i>	57
3.2.4.	Análisis de la rotación de personal por tiempo de permanencia de los trabajadores en la empresa	58
3.2.4.1.	<i>Análisis de la rotación de personal por tiempo de permanencia en la empresa, año 2011</i>	61
3.2.4.2.	<i>Análisis de la rotación de personal por tiempo de permanencia en la empresa, año 2012</i>	62
3.2.4.3.	<i>Análisis de la rotación de personal por tiempo de permanencia en la empresa, de enero a agosto del año 2013</i>	64
3.2.5.	Análisis de la rotación de personal por cargos tipo	65
3.2.5.1.	<i>Análisis de la rotación de personal por cargos tipo, año 2011</i>	67
3.2.5.2.	<i>Análisis de la rotación de personal por cargos tipo, año 2012</i>	68
3.2.5.3.	<i>Análisis de la rotación de personal por cargos tipo, de enero a agosto del año 2013</i>	69
3.2.6.	Análisis de los costos de rotación de personal	70

4. CAPÍTULO IV: PROPUESTA: DISEÑO E IMPLEMENTACION DEL PROGRAMA PARA REDUCIR LA ROTACIÓN DEL CARGO DE OPERARIO DE CINE DE LA EMPRESA MULTICINES S.A.

4.1.	Resultados	72
4.2.	Actividades	72
4.3.	Hipótesis y supuestos	73
4.4.	Precondiciones	73
4.5.	Indicadores	73
4.6.	Fuentes de verificación	73
4.7.	Sostenibilidad	73
4.8.	Medios o insumos	74
4.9.	Costos-Presupuestos	74
4.10.	Matriz de marco lógico	75

4.11.	Monitoreo.....	77
4.12.	Evaluación.....	77
4.13.	Destinatarios.....	78
4.14.	Cronograma.....	78
4.15.	Diseño del programa para reducir la rotación de personal de Multicines.....	78
	4.15.1. Selección, inducción y capacitación.....	81
	4.15.2. Adaptación empresa – colaborador.....	81
	4.15.3. Contagio.....	82
	4.15.4. Rotación de áreas.....	83
	4.15.5. Plan de back ups y ascensos.....	83
4.16.	Implementación del programa para reducir la rotación del cargo de operario de cine.....	84
4.17.	Análisis del impacto del programa para reducir la rotación del cargo de operario de cine de la empresa Multicines S.A.....	86
	4.17.1. Información general sobre el índice de rotación de personal de Multicines S.A.....	87
	4.17.2. Análisis de la información de la rotación de personal de septiembre 2013 a agosto del 2014.....	88
	4.17.3. Comparativo del índice de rotación y la cantidad de personal de septiembre a agosto 2011 - 2012 - 2013 – 2014.....	94
	4.17.4. Análisis de los motivos de rotación de personal de septiembre 2013 a agosto 2014.....	96
	4.17.5. Análisis de los motivos de rotación de personal de septiembre a agosto del 2011, 2012, 2013 y 2014.....	97
	4.17.6. Análisis de la rotación de personal por tiempo de permanencia de los trabajadores en la empresa de septiembre 2013 a agosto 2014.....	99
	4.17.7. Análisis de la rotación de personal por tiempo de permanencia de los trabajadores en la empresa, de septiembre a agosto del 2011, 2012, 2013 y 2014.....	100

4.17.8. Análisis de la rotación de personal por cargo tipo, de septiembre 2013 a agosto 2014.....	101
4.17.9. Análisis de la rotación de personal por cargo tipo de septiembre a agosto del 2011, 2012, 2013 y 2014.....	103
4.17.10. Análisis de la rotación de personal de enero a diciembre del año 2011 al año 2014.....	104

5. CAPÍTULO VI: MARCO CONCLUSIVO

5.1. Conclusiones.....	105
5.2. Recomendaciones.....	106

BIBLIOGRAFÍA.....108

ANEXOS

Tabla de ilustraciones.....	111
-----------------------------	-----

1. CAPÍTULO I: MARCO INTRODUCTORIO

1.1. Descripción de la empresa

1.1.1. Historia de la empresa

Multicines es una empresa de exhibición cinematográfica que se funda por la visión de un grupo de empresarios que detectan que el público de la ciudad de Quito no concurría al cine ya que las salas existentes en la ciudad no ofrecían las condiciones de calidad, confort, limpieza, variedad de películas, snacks y accesibilidad que la gente demandaba.

En diciembre de 1996 inauguran 4 salas en el subsuelo del Centro Comercial Ñaquito, es tal el éxito, que deciden construir 4 salas adicionales sobre las 4 salas originales del CCI.

Al mismo tiempo empiezan a planificar la construcción de un nuevo complejo de cine, e inician su construcción el tercer trimestre de 1998, y se termina en tiempo récord para un cine de esa magnitud en el país. Se inaugura en enero del año 2.000, en el Centro Comercial El Recreo con 10 salas de cine tipo estadio.

En abril del 2002, se inaugura el primer complejo de cines en Cuenca, tercera ciudad más importante del Ecuador, aquí construyen 5 salas de cine tipo pendiente dentro del Centro Comercial Millenium Plaza.

En noviembre del 2003, Multicines CCI remodela sus salas y se divide la sala 4, para constituir un cine con 9 salas tipo pendiente.

En junio del 2004, en la misma ciudad de Cuenca se lleva a cabo el proyecto de un nuevo centro comercial, Mall del Rio, donde Multicines instala sus salas para seguir ampliando el servicio cinematográfico en esta ciudad, este nuevo complejo cuenta con 3 salas tipo pendiente.

En agosto del 2007, en la ciudad de Quito se inaugura uno de los centros comerciales más importantes de la ciudad, el Condado Shopping, en el cual Multicines construye 7 salas tipo estadio.

En agosto del 2010 para dar una mayor cobertura al sector Sur de la ciudad de Quito, se incrementan 3 salas tipo estadio en el complejo del Recreo.

En mayo del 2012 se presenta la oportunidad de seguir creciendo en la ciudad de Cuenca, es así que se incrementa 1 sala en el complejo del Centro Comercial Mall del Río.

En diciembre del 2012 se inaugura el último complejo de Multicines en el Centro Comercial Scala con un total de 7 salas tipo estadio e incorporándose un nuevo servicio de salas VIP.

Actualmente es el segundo operador de cines más grande del Ecuador con una participación del 30% del mercado nacional en boletos. Cuenta con 45 salas en formato normal y 3D Digital.

El 60% de sus clientes se encuentran en el rango de edad de 26 a 55 años, con un enfoque en familias.

A continuación se detalla en la Tabla 1, la información que permite visualizar información operativa sobre cada complejo de cine que tiene la empresa Multicines S.A.

Tabla 1:

Información de los complejos de cine de la empresa Multicines S.A.

No.	Complejo de Cine	Ciudad	Año de Inauguración	Tipo de Salas	Cantidad de Salas	Cantidad de Butacas	Cantidad de Personal Operativo
1	CCI	Quito	1996	Pendiente	9	1.864	104
2	Recreo	Quito	2000	Estadio	13	1.713	84
3	Millenium	Cuenca	2002	Pendiente	5	832	35
4	Mall	Cuenca	2004	Pendiente	4	794	30
5	Condado	Quito	2007	Estadio	7	1.524	65
6	Scala	Quito	2012	Estadio	7	1.197	58
Total					45	7.924	376

Nota. Fuente: Elaboración propia, basada en información proporcionada por el área de operaciones de Multicines S.A. El tipo de sala “Pendiente” se refiere a salas de cine que tienen sus butacas en una estructura inclinada. Y el tipo de sala “Estadio” se refiere a las salas de cine que tienen sus butacas en una estructura con gradas.

1.1.2. Estructura organizacional

1.1.2.1. Organigrama de la empresa

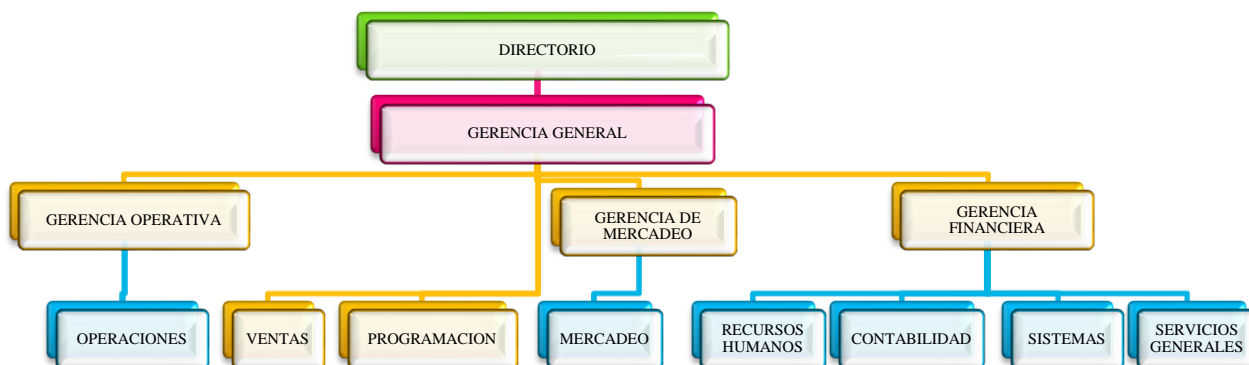


Figura 1. Organigrama de la empresa Multicines S.A.

Fuente. Plan estratégico Multicines S.A.

1.1.2.2. Distribución de personal

Como se muestra en la Tabla 2, la empresa mantiene una estructura claramente dividida en 4 grandes áreas, que le permite desarrollar la gestión administrativa, operativa y de apoyo de manera satisfactoria.

Tabla 2:

Distribución de la cantidad de personal por áreas

Áreas	Administrativa	Administrativa-Operativa	Operativa	Servicios Complementarios (Limpieza y Seguridad)	Total
Cantidad de Personal	57	71	305	60	493

Nota. Fuente: Elaboración propia, basada en información proporcionada por el departamento de recursos humanos.

1.1.1. Estructura Estratégica

1.1.1.1. Misión – Visión

“Creamos experiencias de entretenimiento que generan un sólido vínculo emocional con Multicines, valoramos la fidelidad de nuestros clientes”.

1.1.1.2. Valores corporativos

- ✓ **Respeto:** Para Multicines valorar a los demás, acogerse siempre a la verdad es uno de sus principales valores. El respeto exige un trato amable y cortés, es garantía de transparencia.
- ✓ **Responsabilidad:** Hacer que las cosas sucedan depende de cada uno, asumir las consecuencias de las promesas y compromisos adquiridos.
- ✓ **Ética:** Serie de principios y reglas, como pilares y bases de todas las acciones y actividades diarias.
- ✓ **Lealtad:** Cumplir con fidelidad a los ofrecimientos y convicciones.
- ✓ **Tolerancia:** Saber escuchar y aceptar a los demás, valorando las distintas formas de ver el entorno.
- ✓ **Disciplina:** Actuar ordenada y tenazmente con el fin de alcanzar los objetivos.

1.1.1.3. Competencias corporativas

- ✓ **Orientación al cliente:** Esforzarse por comprender y satisfacer las necesidades de los clientes externos e internos.
- ✓ **Orientación a resultados:** Enfocarse en conseguir con eficacia los objetivos y metas acordadas con el equipo de trabajo.
- ✓ **Comunicación Efectiva:** Escuchar y dar información o respuestas coherentes y oportunas.
- ✓ **Pro-actividad:** Buscar siempre mejorar los procesos, dar soluciones, aportar con ideas, dar más de lo solicitado.
- ✓ **Actitud Positiva:** Relacionarse permanentemente de manera cordial ante cualquier situación.
- ✓ **Trabajo en equipo:** Aportar con ideas y acciones para lograr metas comunes en la organización.
- ✓ **Creatividad:** Indagar continuamente formas nuevas e imaginativas de dar soluciones y facilidades al entorno.
- ✓ **Organización y Puntualidad:** Gestionar de manera ordenada y precisa todo proceso.

1.1.1.4. Enfoque estratégico

El enfoque estratégico se basa en tres pilares fundamentales:

- ✓ **Experiencia de marca:** Es la satisfacción que debe llegar a tener el cliente en todas las áreas del cine, con el fin de que identifique la marca, Multicines, como su primera opción de experiencia de entretenimiento.
- ✓ **Fidelización a sus clientes tarjetahabientes:** Crear a través de la tarjeta Multicines un vínculo con el cliente, para lograr mediante promociones y precios exclusivos una fidelización a la marca. Multicines es el único operador en el mercado que ofrece un servicio de fidelización por medio de tarjetas con una propuesta de valor que implica beneficios exclusivos. Actualmente cuenta con más de 150.000 afiliados activos y representa el 50% de las transacciones en el cine

- ✓ **Tecnología de acercamiento:** Ofrecer al público canales alternativos para realizar sus compras y consultas, a través de venta de boletos por internet, cajeros automáticos y teléfonos celulares inteligentes. Los canales alternativos representan actualmente el 10.5% de las ventas de boletos. Multicines también ha incursionado en Facebook, apostando a vincular y fidelizar a una nueva base de clientes más jóvenes, futuros padres de familia, logrando convertirse en la tercera página más grande del Ecuador.

1.1.1.5. Promesa de servicio

Multicines, al ser una empresa de servicio tiene claramente definida la promesa de servicio que cada uno de sus trabajadores deben cumplir para satisfacer y superar las expectativas de sus clientes.

Por lo que definen que sus colaboradores deben ser CADA día:

- Comprometidos con Multicines
- Amables con sus clientes
- Disciplinados en los procedimientos y
- Ágiles en el servicio

1.1.1.6. Filosofía – Slogan

En Multicines el cliente debe sentirse de acuerdo al slogan que le caracteriza a la marca: “*Te sentirás una estrella*”, el motivo de ser de cada una de las personas que trabajan en Multicines es la satisfacción total de sus clientes.

1.1.1.7. Líneas de negocio

Multicines ofrece a sus clientes de consumo y corporativos distintos tipo de servicios como:

- ✓ Venta de boletos para películas
- ✓ Venta de alimentos y bebidas
- ✓ Distribución de películas (Adquisición de derechos para Ecuador)
- ✓ Servicio de Arriendo de salas de cine para eventos privados.

- ✓ Servicios de Publicidad en las pantallas de cine.
- ✓ Servicios de publicidad en establecimientos (baños, televisores en sitios de espera de clientes, etc.)
- ✓ Arriendo de espacio físico para publicitar productos específicos de los clientes.

1.1.1.8. Áreas Operativas del Cine

- ✓ **Boletería:** Es el lugar donde se realizan las transacciones de compra de boletos para las distintas funciones de cine. Es parte de esta área el cajero multiticket, donde el cliente puede hacer sus compras de manera directa.
- ✓ **Servicio al cliente:** Aquí se gestiona cualquier tipo de consulta o requerimiento puntual que tenga el cliente, también es el lugar donde se realizan las adquisiciones de tarjetas Multicines.
- ✓ **Punto de encargo:** Es el sitio creado para que el cliente deje sus maletas, mochilas, fundas y así pueda disfrutar con comodidad de su película.
- ✓ **Dulcería:** Es donde se realiza la venta de comida y bebidas.
- ✓ **Edecanía:** Lugar donde se receptan los boletos, se da la bienvenida y despedida una vez culminada la película.
- ✓ **Proyección:** Área donde se prepara la cinta fílmica para que se pueda proyectar la película.
- ✓ **Bodega:** Es el sitio donde se almacena productos, bebidas y demás insumos que se requiere para la operatividad del cine.
- ✓ **Mantenimiento:** Es el área destinada a mantener las instalaciones y máquinas en perfecto estado y funcionamiento.
- ✓ **Seguridad:** Es el personal contratado para brindar orden y seguridad a las instalaciones y visitantes.
- ✓ **Limpieza:** Es el área que se encarga de mantener las salas, baños, pasillos, etc. limpios.
- ✓ **Administrativa – Operativa:** Es el área destinada a la supervisión, control y contagio del servicio.

1.1.1.9. Competencia

El mercado ecuatoriano cuenta actualmente con 41 complejos de cine, las principales cadenas son Supercines, Multicines y Cinemark.

- ✓ **Supercines:** Es el líder en el mercado, con 116 salas a nivel nacional distribuidas en 14 ciudades de Ecuador.
- ✓ **Cinemark:** Franquicia internacional con presencia en 15 países. En Ecuador tienen en 4 ciudades, 6 complejos de cine, 32 pantallas y 6.199 butacas.
- ✓ **Otras Cadenas de cine:** Adicional a las 3 cadenas de cines más grandes del país, existen alrededor de 8 empresas de cines que comparten este mercado.

Tal como se observa en la Tabla 3, con sólo el 15% de complejos de cine y el 21% de salas de cines del país; Multicines cuenta con más del 30% de participación de mercado, (porcentaje de boletos vendidos)

Tabla 3:

Principales cadenas de cines existentes en Ecuador

Cadenas de Cines	Cantidad Complejos	% Complejos	Cantidad Salas/Pantallas	% Salas/Pantallas
Supercines	21	51%	116	54%
Multicines	6	15%	45	21%
Cinemark	6	15%	32	15%
Otros	8	20%	22	10%
Total	41	100%	215	100%

Nota. Fuente: Elaboración propia, en base a información obtenida del departamento de Programación de Multicines S.A. El % complejos se refiere a lo que representa cada cadena de cines en base a la cantidad de sucursales de cine que tienen. Y el % salas/pantallas es lo que representa cada cadena de cines en base a la cantidad de salas o pantallas de cine que tienen.

Como se puede observar en la Tabla 4, actualmente en Ecuador existen salas de cine en 18 ciudades, siendo la cadena de cines Supercines la que tiene mayor cobertura geográfica. Las ciudades de Quito y Guayaquil son donde existen mayor cantidad de salas de cine.

Tabla 4:**Distribución por ciudades de cadenas de cine existentes en Ecuador.**

#	Ciudad	Supercines	Multicines	Cinemark	OTROS CINES								Total	%
					Cinema	Cinemateca	Cinemática	Cineplex	Flacso	Mis Cines	Starcines	Ocho y Medio		
1	Guayaquil	6		3	1								10	24%
2	Quito	3	4	1		1	1	1	1	1		1	14	34%
3	Cuenca		2										2	5%
4	Ambato			1									1	2%
5	Latacunga			1									1	2%
6	Ibarra										1		1	2%
7	La Libertad	1											1	2%
8	Portoviejo	1											1	2%
9	Manta	1											1	2%
10	Milagro	1											1	2%
11	Santo Domingo	1											1	2%
12	Machala	1											1	2%
13	Quevedo	1											1	2%
14	Riobamba	1											1	2%
15	Babahoyo	1											1	2%
16	Daule	1											1	2%
17	Playas	1											1	2%
18	Durán	1											1	2%
TOTAL		21	6	6	1	1	1	1	1	1	1	1	41	100%
		51%	15%	15%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	100%	
		20%												

Notas. Fuente: Elaboración propia, en base a información obtenida en Internet, página web Supercines, Cinemark y otros cines. Mayor cobertura geográfica tiene Supercines

1.2. Planteamiento del problema

Multicines S.A. es una empresa que tiene actualmente 430 trabajadores, el 87% pertenecen al área operativa y el 13% son del área administrativa. El cargo de operario de cine representa el 72% del total de personal de la compañía y constituye el 88% de la rotación total de la empresa.

La rotación de personal en Multicines S.A. no es un problema inherente únicamente de la empresa es un tema que ha sido objeto de estudio y análisis constante en la industria de entretenimiento, de acuerdo a Chávez E. (2010) en su tesis titulada “Causas y efectos de la rotación de personal en el conjunto cinematográfico La Huerta Morelia” la rotación es una de las principales debilidades que tiene esta empresa de cines, por lo cual realiza un análisis de sus causas y propone algunas estrategias que se podrían aplicar.

Multicines realiza el seguimiento de su indicador de rotación de forma mensual, pero no ha efectuado un estudio profundo de los motivos, causas visibles y ocultas de la rotación para poder así implementar un programa de reducción de la rotación.

Uno de los principales factores que incide en la rotación del cargo de operario de cine es la edad del personal, que oscila entre 18 y 24 años, ya que son colaboradores que posiblemente toman el empleo como algo pasajero e incluso en la gran mayoría de los casos constituye su primera experiencia laboral. La edad que tiene el perfil de operario de cine provoca que al poco tiempo que ingresan a trabajar vean al estudio, viajes u otros asuntos personales como su prioridad y decidan abandonar su empleo ya sea por presión de sus padres o decisión propia.

Otro factor que genera la rotación son los horarios de trabajo, ya que al ser altamente rotativos les imposibilita estudiar y trabajar simultáneamente.

Adicional, la alta rotación del cargo de operario de cine produce que los trabajadores que se mantienen en la empresa deban cubrir horarios del personal que

abandonan la empresa, por lo cual deben doblar turnos y su rendimiento no es igual de satisfactorio al final de 10 u 12 horas de labores.

El tener permanentemente un elevado índice de rotación de personal ocasiona un costo alto de reclutamiento, selección y capacitación; e imposibilita al área de recursos humanos generar valor con proyectos nuevos que debe impulsar. Tampoco es factible mantener un sistema de capacitación sostenible en dicho cargo, lo que ocasiona que se deba realizar un entrenamiento in-situ en lugar de hacerlo más profesionalmente, mediante módulos o ciclos.

Carecer de estabilidad dentro de un equipo de trabajo acarrea problemas tanto operativos como estratégicos, ya que es muy difícil realizar planes a largo plazo y sostenibles de capacitación, carrera o sucesión. El tiempo estratégico o de análisis tanto del área donde se produce la rotación como del área de recursos humanos se ve mermado por la capacidad operativa que se requiere para remplazar las vacantes.

En la Figura 2, se puede observar un detalle de los motivos y consecuencias de la rotación de personal del cargo de operario de cine de la empresa Multicines.

En síntesis, la organización necesita minimizar la alta rotación de personal del cargo de operario de cine, con el fin de potencializar el recurso humano y optimizar todos los procesos operativos y estratégicos de la empresa.

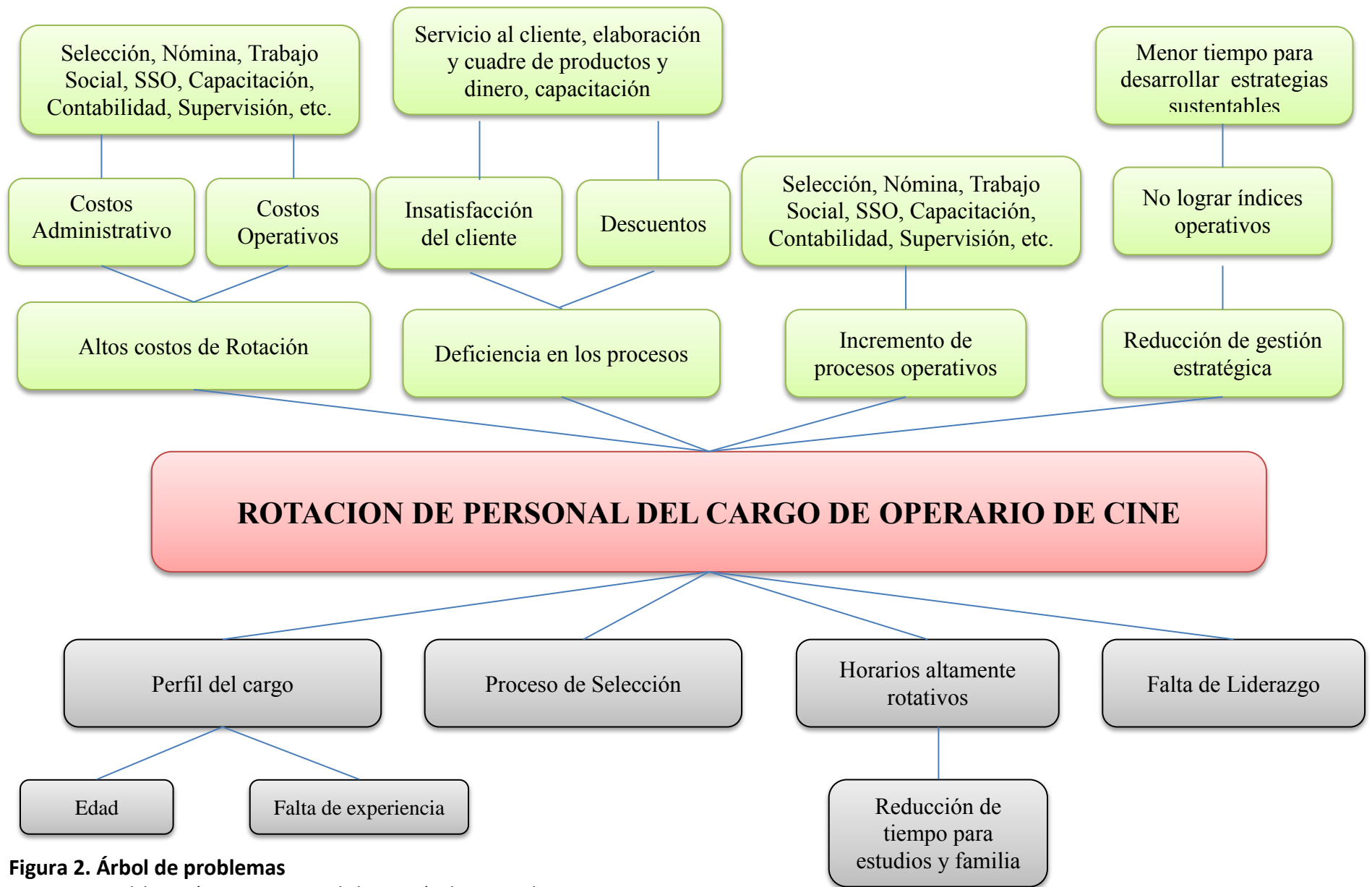


Figura 2. Árbol de problemas

Nota. Fuente: Elaboración propia, causas de la rotación de personal

1.3. Justificación

El tener una alta rotación de personal es un problema que contribuye a un posible estancamiento de las compañías, afecta e impacta en los resultados operativos y estratégicos. El generar estabilidad contribuye en la evolución y mejora continua de las empresas y sus colaboradores.

Implementar un programa para reducir la rotación del personal que ocupa el cargo de operario de cine de la empresa Multicines S.A. sería un gran aporte para el área de recursos humanos, para el área Operativa y al área Administrativa de todos los complejos de cine y en general de gran impacto para la gestión de toda la compañía.

Para el departamento de recursos humanos, el disminuir la rotación de personal les contribuiría para reducir los altos costos y la excesiva carga operativa para el área de Selección, Nómina, Capacitación, Trabajo Social, Seguridad y Salud Ocupacional, ya que todas las semanas se deben realizar procesos para seleccionar y contratar personal para dicho cargo. Una vez seleccionado y contratado el personal para el cargo de operario de cine se debe reasignar recursos para inducción y capacitación en la cultura empresarial, estrategias corporativas, políticas, funciones del cargo y lineamientos de seguridad y salud ocupacional. Adicionalmente el área de Trabajo Social deberá realizar visitas domiciliarias, estudios socio-económicos, adaptación y seguimiento con las nuevas personas y entrevistas de salidas al personal que ha salido. El costo y carga operativa para el área de Seguridad y Salud también es alto pues deberá realizar exámenes pre-empleo, de inicio y de retiro a todo el personal que ingresa y sale de la empresa. La reducción de la rotación del cargo de operario de cine contribuiría al departamento de recursos humanos para poder enfocar su gestión en objetivos más estratégicos en la parte humana y profesional de todo el personal de la empresa.

El área operativa podría disminuir errores operativos lo cual ocasiona sanciones, llamados de atención, descuentos, quejas con clientes, incumplimiento de procedimientos, entre otros. Con una baja rotación de

personal se podrían implementar planes de fidelización y compromiso del cliente interno lo cual a su vez se reflejaría de una manera más consistente en el cliente externo y en rendimiento y cumplimiento de metas corporativas y operativas.

El área administrativa-operativa disminuiría el tiempo que dedica a inducir al personal nuevo, a controlar procedimientos o solucionar problemas por falta de conocimiento y podría generar valor en programas que permitan potencializar al personal con planes de capacitación y formación sostenible, que por el momento es difícil lograr debido a la alta rotación. Adicional se podrían establecer planes de carrera, lo cual permitirá tener al personal motivado debido al crecimiento profesional y personal que podrían alcanzar en la compañía.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Diseñar e implementar un programa para reducir la rotación del cargo de operario de cine de la empresa Multicines S.A

1.4.2. Objetivos Específicos

1. Medir y analizar la estadística de rotación del cargo de operario de cine del año 2012 a la presente fecha.
2. Realizar un análisis de los costos de rotación del cargo de operarios.
3. Definir las estrategias que se implementarán para reducir la rotación del cargo de operario de cine.
4. Implementar el programa de reducción de rotación.
5. Evaluar el impacto del programa después de la implementación.

2. CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Administración de recursos humanos

Para Dessler (2009) la administración de recursos humanos es el proceso de reclutar, contratar, capacitar, evaluar, remunerar y atender las relaciones laborales, salud y seguridad de los trabajadores. La administración de recursos humanos se basa en cinco funciones:

1. **Planear:** Es el punto de partida de la gestión de recursos humanos, se trata de determinar las necesidades tanto cuantitativas como cualitativas del personal de una organización. En esta fase se establecen objetivos, normas y procedimientos que regularán la relación de las instituciones y sus colaboradores.
2. **Organizar:** Es la etapa en la cual se establecen departamentos, canales de autoridad, comunicación, funciones y actividades específicas.
3. **Integrar:** Se determina el perfil del personal que se desea contratar, se recluta a posibles empleados, se selecciona, se fija parámetros de desempeño para cada cargo, se evalúa el desempeño, se remunera, se capacita y se hace que se desarrolle el personal.
4. **Direccionar:** Mantener un óptimo entorno, motiva a los colaboradores para que cumplan las responsabilidades designadas.
5. **Controlar:** Implantar indicadores de calidad, desempeño y gestión para poder comparar lo real con los estándares fijados y así poder tomar las medidas correctivas de acuerdo a las brechas generadas

2.2. Administración estratégica de recursos humanos

El papel de la administración de recursos humanos ha sufrido un cambio significativo con el pasar de los años, en ésta nueva era continuamente se busca alinear la función de la gestión de recursos humanos a la estrategia de la empresa. La administración estratégica de recursos humanos ahora es parte de la planeación estratégica de la organización.

Para Dessler (2007) la administración estratégica de recursos humanos “significa formular y ejecutar políticas y prácticas de recursos humanos que

produzcan en los empleados las habilidades y los comportamientos que la empresa necesita para alcanzar sus metas estratégicas” (p. 13)

2.3. Condicionantes internos y externos a la gestión de recursos humanos

Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007) consideran que es importante examinar las funciones y actividades de recursos humanos como un conjunto que se interrelacionan sistemáticamente entre sí para lograr resultados superiores a cuando se desarrollan de manera individualizada.

Es necesario considerar que la gestión de recursos humanos se maneja en un contexto interno y externo que se debe analizar al momento de plantear las políticas de recursos humanos de las empresas. Dentro de las influencias internas se debe tomar en cuenta:

1. **La Alta Dirección:** Es quien determina el grado de impacto que tendrá el recurso humano en la estrategia de la empresa.
2. **Las Estrategias:** Vincular las estrategias organizacionales a la gestión de recursos humanos es cada vez más imperante pues da claridad y aporta al objetivo de la empresa.
3. **La Cultura Corporativa:** Es el conjunto de valores que se han establecido, generalmente desde la alta gerencia, hacia toda la organización.
4. **El tamaño de la empresa:** Mientras más grande sea el tamaño de la empresa se tendrán mayores oportunidades de establecer políticas de recursos humanos y estarán menos sujetas a condiciones externas.
5. **La Estructura Organizacional:** Tiende a ser cada vez menos jerarquizada y más plana, lo cual repercute en los planes de carrera y promociones.
6. **La Tecnología:** Mientras más tecnología tiene la organización, la supervisión estrecha resulta innecesaria, los controles lo hacen los propios individuos a quienes se les ha asignado la tarea, es decir, los niveles de supervisión tienden a desaparecer.

Dentro de los condicionantes externos a la gestión de recursos humanos se señalan:

1. **Situación Económica:** Una economía fuerte proporciona estabilidad para determinar salarios relativamente altos, tiende a tener bajos niveles de desempleo, existe mano de obra más calificada, etc.
2. **Nivel de Competitividad:** Las empresas deben aprender a moverse en mercados internacionales y su tendencia a ser más competitivos obliga al recurso humano a ser más productivos, a desarrollarse rápidamente.
3. **Mercado de Trabajo:** La gestión de recursos humanos debe enfocarse en desarrollar políticas atractivas de retención y atracción del talento humano para poder competir en el mercado laboral de la industria en la cual se desarrolla.
4. **Valores Sociales y Legislación:** El impacto de la legislación y valores sociales en la función de recursos humanos es muy importante pues es a partir de los que define muchos de sus lineamientos y estrategias.

2.4. Análisis de puestos

El análisis del puesto de trabajo para Dolan et. al. (2007) es el proceso para describir y determinar el objetivo de cada puesto, sus principales funciones, conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios para cada cargo. Del análisis de puestos se derivan la descripción del puesto de trabajo y la especificación de los requisitos del puesto de trabajo. La información del análisis de puestos sirve para respaldar varias actividades de la gestión de recursos humanos como: selección, evaluación, formación, retribución, carrera profesional, entre otras.

El análisis del puesto de trabajo es la base para determinar en la organización temas relevantes como:

1. Estructura de la organización
2. Estructura de los puestos de trabajo
3. Grado de autoridad
4. Alcance del control
5. Criterios de rendimiento
6. Redundancia de empleados

2.5. Planificación de las necesidades de personal

Diversas definiciones (Werther & Davis, 2008; Dolan 2007) detallan la planeación del capital humano como una técnica que tiene como objetivo estimar la oferta y demanda futura de personal de una organización, además sirve para fijar los pasos necesarios para cubrir dichas necesidades.

Para pronosticar los candidatos que requiere una organización, se proyecta la demanda del producto o servicio, luego se proyecta el volumen de producción que se necesita para satisfacer dicha demanda y por último relaciona la cantidad de personal que se requiere con las proyecciones de producción.

Hay otro tipo de factores que influyen en la demanda de recursos humanos y que deben ser considerados:

1. Factores externos como: Económicos, sociales, tecnológicos, competitivos, entre otros.
2. Factores internos como: Planes Estratégicos, presupuestos, ventas y producción, nuevas actividades, cambios organizacionales, etc.
3. Factores Laborales como: Jubilaciones, renuncia, terminaciones de contratos, muertes, permisos no remunerados, etc.

Las técnicas para detectar las necesidades de recursos humanos a futuro son varias dentro de las cuales se puede considerar:

1. Proyección de tendencias
2. Utilización de expertos
3. Análisis y planeación de presupuestos

Una vez que se proyecta la demanda se analiza la oferta interna y externa del recurso humano. El último paso dentro de la planificación del recurso humano consiste en la ejecución y control de los planes que se hayan analizado.

Entre las ventajas de la planeación de los recursos humanos se puede considerar que es útil para:

- Implantar programas de capacitación y desarrollo.

- Permite identificar y seleccionar los mejores talentos.
- Ayuda a realizar una valoración estratégica de sueldos.
- Mejorar el procedimiento general de la planificación empresarial.

Reducir los costos de personal, detectando las carencias o excesos de personal y corregir este desfase.

2.6. Reclutamiento de personal

Werther & Davis (2008) define la identificación del talento o reclutamiento de personal, al proceso de ubicar y atraer candidatos para cubrir los puestos vacantes de una organización. Este proceso inicia con la búsqueda del candidato y termina cuando se recibe las solicitudes de empleo.

2.6.1. Reclutamiento interno

Se genera cuando se considera al recurso humano interno de una compañía para que sean parte de los candidatos para una vacante. Entre las ventajas del reclutamiento interno se puede señalar: la disminución del tiempo para que se familiarice el colaborador con el nuevo entorno, se genera un ambiente positivo por la posibilidad de hacer carrera y ascender dentro de la organización. En desventajas se puede señalar la frustración de quien no consiguieron el ascenso.

2.6.2. Reclutamiento externo

Se da cuando una organización para cubrir sus necesidades de personal considera talento humano fuera de la compañía, disponible en el mercado laboral. Las ventajas del reclutamiento externo es que puede aportar conocimientos, ideas y perspectivas nuevas. Entre las desventajas se debe considerar que es un proceso más costoso, requiere más tiempo y suele ser más inseguro pues se conoce muy poco al candidato.

2.7. Selección de personal

Para Dolan et. al. (2007) el proceso de selección o identificación de talento comprende tanto la recopilación de información personal, conocimientos, habilidades y actitudes sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación a quien deberá contratarse.

2.7.1. Pasos para la selección de personal

Para Werther & Davis, el proceso de selección de personal se lo puede resumir en 8 pasos:

1. **Recepción preliminar de solicitudes:** Es la fase donde se obtiene información del candidato.
2. **Pruebas de idoneidad:** Sirven para evaluar la compatibilidad de los requisitos del puesto y los candidatos.
3. **Entrevistas de selección:** Es una conversación formal que sirve para evaluar la idoneidad del aspirante para el puesto. Esta fase sirve para que el entrevistado obtenga informa.
4. **Verificación de datos y referencias:** En este paso se pretende constatar la confiabilidad de la información que proporcionó el candidato, tanto en su formación académica, referenciales personales y laborales que adicional nos puede proporcionar información adicional e importante sobre el candidato.
5. **Examen médico:** Es conveniente verificar el estado de salud del futuro colaborador para conocer las condiciones en las que ingresa a la empresa las mismas que se deberán mantener o mejorar.
6. **Entrevista con el jefe inmediato:** Deberá evaluar los conocimientos y habilidades técnicas del solicitante. Es el que en última instancia tiene la responsabilidad de decidir.
7. **Descripción realista del puesto:** Permite describir todo el entorno, funciones y responsabilidades del cargo, es útil explicar las características menos atractivas del cargo como los aspectos positivos del cargo.
8. **Decisión de contratar:** Luego de reunir y analizar toda la documentación que respalda el proceso se toma la decisión de

contratar al candidato más idóneo y finalmente se procede a comunicar al aspirante elegido para el cargo.

Existen diversos tipos de entrevistas que se pueden aplicar y que son útiles para seleccionar personal. (Véase en la Tabla 5)

Tabla 5:
Tipos de entrevistas y sus aplicaciones

TIPO DE ENTREVISTA	APLICACIÓN
Estructurada	Para tratar de ayudar al entrevistado o para explicar los motivos por los cuales no se le contratará.
No Estructurada	Para obtener resultados que se pueden validar.
Mixta	Proporciona respuestas comparables y datos adicionales.
Solución de problemas	Para evaluar habilidades de análisis y de razonamiento en un ambiente de presión moderada
Provocación de Tensión	Para puestos con alto nivel de tensión, se evalúa habilidades en un ambiente de alta presión.
Por competencias	Se evalúa comportamientos en el pasado reciente del candidato y que permita predecir el desempeño en el cargo.

Nota. Fuente: Werther W. & Davis K. (2008). Administración de Personal y Recursos Humanos: El Capital Humano de las Empresas. México: McGraw-Hill.

Se debe considerar realizar la entrevista en las siguientes etapas:

- ✓ Preparación del entrevistador
- ✓ Creación de un ambiente de confianza

- ✓ Intercambio de información
- ✓ Evaluación
- ✓ Terminación

2.8. Inducción, formación y desarrollo

2.8.1. El proceso de inducción

La inducción está orientada a garantizar que los empleados sepan qué hacer y cómo hacerlo. En el 2009 Wessler señaló que la inducción a los empleados implica proporcionar toda la información relevante acerca de la organización.

El proceso de inducción debe garantizar como mínimo:

1. El nuevo colaborador debe sentirse cómodo y bien recibido, es necesario que se realice una presentación formal con todo el equipo de trabajo.
2. Debe conocer de forma general a la organización, su historia, cultura, misión, visión, valores corporativos, objetivos, políticas, reglamentos, organigrama, procedimientos, etc.
3. Debe conocer las funciones que desempeñará.
4. Debe comprender lo que se espera de su trabajo y su conducta.
5. El nuevo trabajador debe iniciar la comprensión de la empresa, es decir, cómo ésta actúa y hace las cosas

2.8.2. El proceso de formación o capacitación y desarrollo

En 2007 Dolan et.al. definió la formación y el desarrollo como el método para eliminar las deficiencias de rendimiento actuales o futuras, que hacen a los empleados menos eficientes de lo que la empresa espera.

Tal como se observa en la Tabla 6 existen varias diferencias entre capacitación y desarrollo que es importante tomar en cuenta.

Tabla 6:
Diferencias entre capacitación y desarrollo

	Capacitación	Desarrollo
Enfoque	Trabajo actual	Trabajos futuros
Plazo	A corto plazo	A largo plazo
Nivel	Trabajadores en general	Ejecutivos
Meta	Corrige déficit de habilidad	Prepara para el futuro

Nota. Fuente: Dessler, G. (2009). Administración de recursos humanos. México: Prentice Hall.

Para Dessler (2009) el proceso de capacitación y desarrollo se puede definir en cinco pasos:

1. Análisis o detección de las necesidades de capacitación de los empleados nuevos y actuales.
2. Diseño de la capacitación, contenidos del programa, metodología de enseñanza, etc.
3. Validación del programa para detectar falencias en el mismo.
4. Aplicación o desarrollo del programa al grupo elegido.
5. Evaluación del programa para detectar aciertos y desaciertos.

- **Métodos de capacitación**

Se han ido desarrollando a través del tiempo varios métodos de capacitación, entre los más relevantes señalados por Dessler (2009) están:

1. Capacitación en la práctica, consiste en que el trabajador aprenda mientras ejecuta la tarea.
2. Capacitación por aprendizaje, mediante el cual las personas se van formando en trabajadores hábiles.

3. Capacitación para instrucción en el trabajo, son actividades que consisten en una secuencia lógica y son fáciles de aprender, a través de una estructuración por pasos.
4. Conferencias, es un tipo de aprendizaje en el cual se presenta conocimientos de forma rápida y sencilla.
5. Aprendizaje programado, es un autoaprendizaje a través de un libro, internet o cualquier otro medio.
6. Capacitación basada en medios audiovisuales, en el cual se utiliza para el aprendizaje películas, videos, entre otros.
7. Capacitación simulada, es un método en el cual se crea el escenario para que puedan aprender de forma casi real.

2.8.3. Evaluación de desempeño

La evaluación del rendimiento según Dolan et. al (2007) es “un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro”. El sistema de evaluación de desempeño debe considerar:

1. El análisis de puesto de trabajo para determinar los criterios adecuados que se utilizarán para estudiar el rendimiento de dicho cargo.
2. La evaluación de la validez y fiabilidad de los métodos que se van a emplear para medir el desempeño del colaborador.
3. Las características del evaluador y del evaluado.
4. El proceso cómo se va a utilizar la información de la evaluación para lograr un mejoramiento del empleado.
5. Probar que el sistema de evaluación empleado, se está alineando a los objetivos y logrando los resultados esperados.

Para crear un sistema de evaluación es necesario contemplar qué medir, quién debe efectuar las valoraciones, cómo aplicar las evaluaciones,

cuándo debe efectuarse y en qué contexto deberá tener lugar. Un requisito indispensable del proceso de evaluación es suministrar retroalimentación al evaluado, donde se explique las tareas de desempeño positivo y las deficientes, para que el empleado tenga una perspectiva clara de su trabajo.

2.8.4. El sistema de compensaciones

Dolan et. al (2007) señaló que la retribución de un trabajador es el conjunto de percepciones financieras, servicios o beneficios tangibles que el empleado recibe a cambio de realizar su trabajo.

Hay dos tipos de retribuciones, la directa es la de carácter monetario y la indirecta es la que se relaciona con los servicios o beneficios que se le entrega al colaborador.

Con el fin de que un sistema de compensaciones pueda funcionar de manera adecuada se debe tomar en cuenta ciertas consideraciones:

1. Debe estar enmarcada dentro de parámetros de equidad interna.
2. Debe ser competitiva con los niveles de retribuciones de otras empresas de la misma o similar rama.
3. Se debe reconocer las diferencias de cada individuo.
4. El sistema de evaluación debe ser transparente y comprendido por los empleados.

Los principales objetivos de un sistema de compensaciones son:

1. Atraer a un posible candidato a un puesto de trabajo.
2. Retener a los empleados con buen desempeño.
3. Motivar a los empleados.
4. Administrar los sueldos y salarios de acuerdo a las normas legales.

2.9. Rotación de personal

Chiavenato (2007) explica que la expresión de rotación de recursos humanos se utiliza para medir la variación de personal entre una organización y su ambiente; es la cantidad de personal que ingresa y sale de la compañía.

Si el índice de rotación es muy alto se perjudica a la empresa pues se produce demasiada inestabilidad, por otro lado si el índice de rotación es muy bajo se puede producir una paralización y decadencia del personal de la organización. El índice ideal es cuando se logra retener al personal de buen desempeño y actitud, y sustituir a aquel que demuestra problemas difíciles de corregir.

2.9.1. Clasificación de la rotación de personal

Se dice que la rotación o fluctuación puede ser real o potencial:

- **Rotación real:** Es la salida efectiva del trabajador ante la cual no se puede tomar ninguna medida pues el trabajador ya se ha marchado.
- **Rotación potencial:** Está relacionada con el deseo latente del trabajador de salir de la empresa, el cuál no se ha hecho efectivo por no haber encontrado un empleo que cumpla con sus expectativas.

La rotación real se la puede medir con los registros del personal que ha salido de la compañía, mientras que la rotación potencial se la puede detectar a través de entrevistas o encuestas a los empleados existentes en la organización. Es importante conocer y medir la rotación real pero aún más vital es el estudio de la fluctuación potencial, pues tiene un carácter preventivo. El estudio de la rotación potencial exhibirá resultados de los motivos por los cuales los trabajadores tomarían la decisión de salir de la organización, y conociendo los mismos se puede trabajar en acciones que permitan retener al personal y así reducir la rotación real.

2.9.2. Tipos de rotación de personal

Pigors y Meyers (1985) definen a la rotación como el grado de movilidad de los empleados y le clasifica como:

- ✓ **Rotación inevitable:** Las principales causas son: enfermedades crónicas, muerte del trabajador, jubilación, incapacidad permanente, entre otras.
- ✓ **Rotación evitable:** Se puede señalar como las causas más relevantes, la insatisfacción laboral, inconformidad con los sueldos, mala selección, mala integración o identificación del empleado a la organización, falta de programas de ascensos, etc.
- ✓ **Rotación saludable:** Se puede producir por ascensos, traslados, promociones, etc.
- ✓ **Rotación no saludable:** Las causas son por aspectos indeseables como faltas a las políticas y reglamentos de la organización.

2.9.3. Fórmulas para calcular la rotación de personal

La rotación de personal se formula a través de una relación porcentual, en cierto período de tiempo generalmente mensuales o anuales con el fin de analizar la información y tomar las acciones necesarias para mantenerla dentro de rangos aceptables de acuerdo a distintos factores internos y externos como la industria en la que se desarrolla la empresa, el mercado laboral, etc.

Hay varios métodos para medir la rotación de personal algunos autores utilizan las salidas del personal (voluntarias o no voluntarias) entre el promedio del personal que haya existido en el período que sea objeto de estudio, expresado como porcentaje para calcular la rotación. (Arias Galicia 1973, Garza Treviño 2000, Chruden y Sherman 1977, Digors y Myers, 1979).

Cuando se trata de analizar las pérdidas de personal y sus causas, la fórmula que se utiliza para el cálculo de las bajas del personal se expresa de la siguiente manera:

- **Índice de rotación de personal 1:**

$$\frac{\text{Salidas del personal} * 100}{(\text{Personal al inicio del período} + \text{personal al final del período})/2}$$

Según Fernández (1999) otra forma de calcular la rotación es considerar como base la fórmula anterior pero considerando en el numerador también los ingresos de personal, quedando la fórmula así:

- **Índice de rotación de personal 2:**

$$\frac{((\text{Ingresos} + \text{Salidas del personal})/2) * 100}{(\text{Personal al inicio del período} + \text{personal al final del período})/2}$$

Otra fórmula que se utiliza para poder observar la naturaleza del movimiento de personal a través del signo de la ecuación es la que se expresa a continuación:

-

Índice de rotación de personal 3:

$$\frac{(\text{Ingresos} - \text{Salidas del período}) * 100}{(\text{Personal al inicio del período} + \text{personal al final del período})/2}$$

Si la ecuación da positivo, se interpreta que los ingresos son mayores a las salidas, por lo tanto la empresa está en expansión. Si la ecuación da negativo, significa que los ingresos son menores a las salidas, por lo tanto la empresa está contrayéndose. Si la ecuación da 0, significa, o que la empresa no tuvo movimientos de personal, o que las salidas e ingresos son iguales y por lo tanto, si se produjo rotación de personal. Con esta tercera forma de cálculo no es factible discernir la cantidad de rotación que se encuentra oculta.

Como medida para tener un cálculo de rotación más detallado hay otra fórmula que se expresa de la siguiente forma:

- **Índice de rotación de personal 4:**

$$\frac{(\text{Contrataciones} + \text{bajas}) - [\text{contrataciones} - \text{bajas}]/2 * 100}{(\text{Personal al inicio del período} + \text{personal al final del período})/2}$$

Hay empresas que miden la rotación de personal por departamentos. En estos casos se mide el índice de la rotación de personal a través de la siguiente forma:

- **Índice de rotación de personal 5:**

$$\frac{(((\text{Ingresos} + \text{Salidas})/2) + R + T)(100)}{(\text{Personal al inicio del período} + \text{personal al final del período})/2}$$

R = Recepción de personal por transferencia de otros subsistemas

T = Transferencias de personal para otros subsistemas.

Para efectos del presente trabajo la fórmula del cálculo del índice de rotación de personal 2, es la que se ha escogido para medir y analizar la rotación de la empresa Multicines S.A. pues se considera que es la que brinda los resultados más concretos, fáciles de comprender y miden la realidad que mantiene la compañía.

2.9.4. Determinación de los factores que provocan la rotación de personal

Para Robbins (1999) la rotación de personal es la consecuencia de situaciones que se presentan interna o externamente en las empresas. Algunas situaciones externas que se presentan en las organizaciones y pueden afectar a la rotación de personal son:

- ✓ La oferta y demanda del recurso humano

- ✓ La coyuntura económica
- ✓ Las oportunidades de empleo en el mercado de trabajo, etc.

Internamente en la organización se pueden dar distintas situaciones que generan rotación de personal como:

- ✓ Contenido del trabajo.
- ✓ La política salarial y beneficios de la organización.
- ✓ Las oportunidades de superación profesional dentro de la organización.
- ✓ El tipo de supervisión ejercido sobre el personal.
- ✓ El tipo de relaciones humanas desarrolladas dentro de la organización.
- ✓ La cultura organizacional de la organización.
- ✓ La política de reclutamiento y selección de recursos humanos.
- ✓ Las condiciones físicas de trabajo ofrecidas por la empresa
- ✓ Los criterios y programas de entrenamiento.
- ✓ La política disciplinaria desarrollada por la organización.
- ✓ Los criterios de evaluación del desempeño.
- ✓ Los grados de flexibilidad de las políticas desarrolladas por la organización.

Una de las causas que puede generar la rotación del personal en la organización es la Insatisfacción laboral, Según Robbins (1999) la satisfacción es la diferencia de la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la cantidad que piensan debían recibir, es más una actitud que un comportamiento. El personal se puede sentir satisfecho si la empresa le puede ofrecer un trabajo donde pueda alcanzar logros, recompensas justas y equitativas, en un ambiente laboral agradable.

Cuando un empleado se siente insatisfecho en su lugar de trabajo el recurso más utilizado es la búsqueda de otro empleo que satisfaga sus necesidades, lo cual culmina con la renuncia del trabajador.

Todos estos motivos conducen a la desmotivación e insatisfacción laboral aumentando la rotación laboral.

También se ha podido evidenciar que la rotación se manifiesta de manera diferente según la edad, el sexo, territorio geográfico, nivel ocupacional y la antigüedad en la organización. Las personas jóvenes rotan más, ya que valoran en menor proporción la estabilidad, tienen mayor oferta laboral y menor responsabilidades personales o familiares.

2.9.5. Determinación del costo de la rotación de personal

El movimiento de personal que la empresa presenta en un momento dado, se puede reflejar a través del indicador de rotación de recursos humanos, pero él sólo no es suficiente para motivar a la gerencia a actuar. También es necesario mantenerla informada acerca de las características del personal que se está yendo de la empresa, el costo y las causas que originan tal actitud. (Arias, 1999; Burbano, 1993; Horngren et al, 2002).

Pérez Escamilla (1988) señala que el desempeño del personal directivo se ve mermado por la alta rotación y la capacitación, por la inversión que se pierde cuando un empleado se va y además el alto gasto para volver a capacitar al personal nuevo. El impacto del gasto económico que involucra la rotación de personal se lo puede analizar en los siguientes niveles:

- ✓ **Costos primarios de la rotación:** Están relacionados con la salida de cada empleado y su reemplazo. Al ser cuantitativos son fácilmente calculables si se tiene un buen sistema de registro y tabulación. Entre los principales costos primarios de rotación de personal podemos mencionar: el costo de reclutamiento y selección, el costo de contratación,

registro y documentación, el costo de integración y desvinculación.

- ✓ **Costos secundarios:** Son aspectos colaterales inmediatos de la rotación, comprende características intangibles y aspectos cualitativos. Entre los cuales podemos señalar: Costos en la producción o el servicio, costos inherentes a la actitud del personal, costos extra laborales como horas extras y costos extra operativos.
- ✓ **Costos terciarios:** Son sólo costos estimables que se deberán considerar como costos de inversiones extras y pérdidas en el negocio.

2.9.6. Estrategias de retención de personal

De acuerdo a un artículo publicado en la revista decisión por Zoraida Ameijeira indica que se debe tener en cuenta que, al existir rotación de personal en una empresa, no solo se desperdician recursos invertidos en cada empleado, sino que se pierde la curva de experiencia generada por este para la empresa.

Implementar un plan de retención de personal sostenible en el tiempo como una tarea rutinaria y dinámica debe ser una de las prioridades de toda organización. Varios autores han desarrollado y estudiado diversas estrategias de retención de personal entre las cuales tenemos:

- ✓ **Estrategias monetarias:** Como políticas salariales, beneficios económicos, bonificaciones, compensaciones variables, entre otros.
- ✓ **Estrategias no monetarias:** Como formación, clima laboral, proceso de ingreso, plan de carrera, sentido de pertenencia, integración familiar y personal, etc.

Según un estudio realizado por la PricewaterhouseCoopers (PWC) en Perú en el 2014, las prácticas más comunes de retención de personal son:

- ✓ Desarrollo de línea de carrera
- ✓ Medición del desempeño
- ✓ Reclutamiento y Selección
- ✓ Clima y cultura organizacional
- ✓ Programa de capacitación
- ✓ Identificación del personal clave

En el estudio de la PWC se señala que se debe considerar ciertos lineamientos para un Modelo de Retención:

- ✓ No existe una receta única
- ✓ Se debe contar con el compromiso de la gerencia
- ✓ Los procesos y políticas deben estar claramente establecidos
- ✓ Se debe desarrollar las líneas de carrera, permitir el crecimiento
- ✓ Comprender las motivaciones del personal
- ✓ Hay que contar con que se irán
- ✓ Alinear las metas de la Empresa y de sus colaboradores
- ✓ Hay que aprender de ellos
- ✓ Se debe retroalimentar

Basado en una encuesta realizada en el 2008 por Human Capital se detectó que los principales factores de atracción y retención que valora el personal son: la imagen de la organización en el mercado con un 75%, el ambiente de trabajo con un 62% y los retos y oportunidades de desarrollo con un 55%. (Véase en la Figura 3)

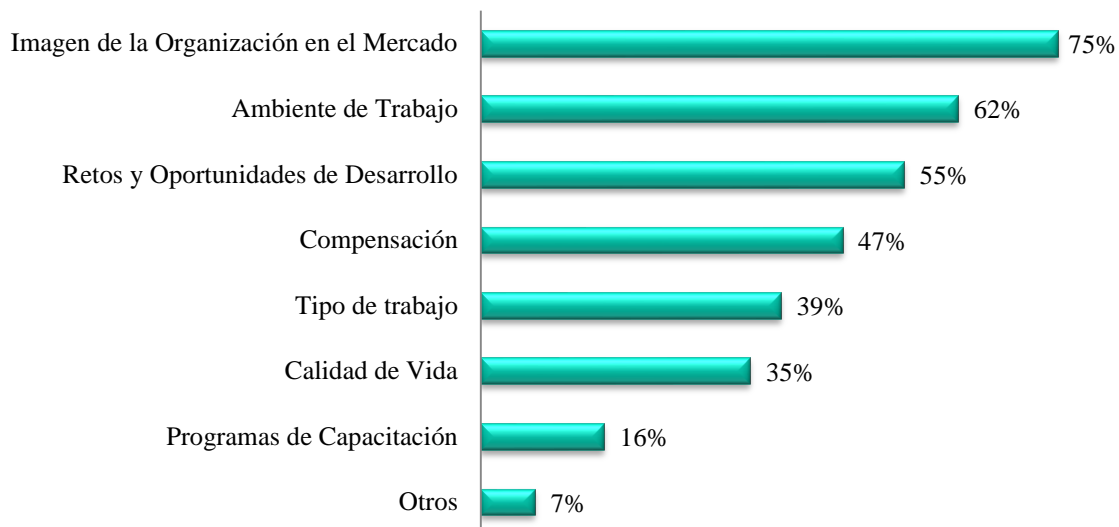


Figura 3. Factores de atracción y retención que valora el personal

Nota. Fuente: Encuesta Salarial – Human Capital (2008)

En el 2014 Sherri Mcardle y Jim Ramerman en su artículo “Las 10 mejores formas de retener al personal” señalaron las siguientes estrategias de retención:

1. Sea el líder que todos quieren seguir
2. Tenga una estrategia de claridad
3. Construya una organización basada en la confianza
4. Alinee los talentos del personal con el trabajo significativo
5. Establezca metas alcanzables
6. Invierta en el desarrollo del personal
7. Sea el jefe para el que todos quieren trabajar
8. Resuelva los conflictos oportuna y hábilmente
9. Provea retroalimentación continua
10. Celebre, diviértase y sea agradecido

Pigors y Meyers (1985) sugieren tomar las siguientes medidas para reducir la rotación de personal: Mejorar la selección, inducción, capacitación, relaciones laborales, supervisión, salarios, rediseños de puestos.

Dobronich (2012) plantea algunas estrategias para retener empleados como crear un clima laboral estimulante, desarrollar la carrera del personal, incentivar de manera personalizada, crear una cultura de confianza, balancear la vida familiar con la laboral, fomentar sociabilidad, facilitar el aprendizaje, lograr retos, entre otros. Esto no sólo con la finalidad de tener a los mejores empleados sino de orientar la gestión estratégica de la organización a retener a los colaboradores claves o talentosos.

3. CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1. Planificación y crecimiento del recurso humano de Multicines

Multicines tiene una planificación del recurso humano para el 2013 y 2014 de 433 colaboradores directos, distribuidos en dos grandes grupos:

1. **Área Administrativa:** Internamente la denominan “Matriz” pues es donde se generan los lineamientos de la estrategia de la empresa, es el soporte para que el área operativa pueda funcionar de manera organizada y planificada. El área administrativa está compuesta por 9 áreas y cuenta con 57 colaboradores divididos en 5 cargos tipo. (Véase en la Tabla 7)

Tabla 7:

Distribución de la cantidad de personal del área administrativa por cargos tipo.

Cargo	Áreas	Gerencias	Contabilidad	Mercadeo	Recursos Humanos	Servicios Generales	Sistemas	Programación	Proyección	Ventas	Total
Gerentes		3		1							4
Jefes			1		2		1	1	1	1	7
Coordinadores			1	2	3		1			1	8
Supervisores							4		3	2	9
Asistentes			7	1	12	5	2	1		1	29
Total		3	9	5	17	5	8	2	4	5	57

Nota. Fuente: Elaboración propia, en base a información proporcionada por el departamento de recursos humanos de la empresa Multicines S.A. El área administrativa de la empresa está conformada por 57 personas.

2. **Área Operativa:** Aquí se genera la actividad principal de la empresa y está compuesta por 7 áreas, en 5 de las cuales colabora mano de obra directa de la empresa y 2 áreas trabajan con personal de empresas de servicios complementarios. El total de empleados operativos directos de Multicines es de 376, distribuidos en 6 sucursales o complejos de cine y cuenta con 10 cargos tipo. (Véase en la Tabla 8).

Como se puede observar en la Tabla 9, la cantidad de personal operativo de la empresa Multicines S.A. ha crecido en un 60% desde el año 2009 hasta el año 2013.

Tabla 8. Cantidad de personal operativo por complejo, área y cargos tipo

Área	Cargo	CCI	Recreo	Condado	Scala	Millenium	Mall del Río	Total
Administrativa Operativa	Jefe	1	1	1	1	1	0	5
	Coordinador	2	1	1	1	0	1	6
	Supervisor	7	6	5	5	3	2	28
	Asistente Operativa	1	1	1	1	1	1	6
Mantenimiento	Asistente Mantenimiento	3	2	1	1	1	1	9
Bodega	Asistente de Bodega	2	2	3	2	2	2	13
Proyección	Asistente de Proyección	1	1	1	1	0	0	4
	Proyeccionista	6	6	3	3	2	2	22
Operativa	Operario Logístico	2	1	0	0	0	0	3
	Operario	79	64	49	42	25	21	280
Total		104	85	65	57	35	30	376

Nota. Fuente: Departamento de recursos humanos de la empresa Multicines. El área operativa de la empresa está conformada por 376 colaboradores

Tabla 9. Crecimiento de la cantidad de personal operativo por año.

Área	Cargo	2009	2010	2011	2012	2013	2014*
Administrativa Operativa	Jefe	4	4	4	4	5	5
	Coordinador	5	5	5	5	6	6
	Supervisor	21	21	23	23	28	28
	Asistente Operativa	5	5	5	5	6	6
Mantenimiento	Asistente de Mantenimiento	6	6	7	7	9	10
Bodega	Asistente de Bodega	11	11	10	10	13	12
Proyección	Asistente Proyección	0	0	0	0	4	4
	Proyeccionista	23	23	24	24	22	18
Operativa	Operario Logístico	3	3	3	3	3	3
	Operario	156	184	256	258	280	284
Total		234	262	337	339	376	376

Nota. Fuente: Departamento de recursos humanos de la empresa Multicines. Cantidad de personal que ha ido incrementando el área operativa desde el año 2009 al 2014.

Como se puede observar en la Tabla 10, Multicines es una empresa que tiene el 71% de personal operativo, el 16% es personal administrativo-operativo y el 13% pertenecen al área administrativa.

Tabla 10:

Distribución de la cantidad de personal por grandes áreas

Operativa	Administrativa Operativa	Administrativa	Total
305	71	57	493
71%	16%	13%	100%
87% Operativa		13% Administrativa	100%

Nota. Fuente: Elaboración propia, en base a información proporcionada por el área de recursos humanos. El área operativa representa el 87% del personal total de la empresa.

Del total de trabajadores del área operativa, que representa el 87% del personal de Multicines, el cargo de operario de cine representa el 75%, seguido por el cargo de supervisor operativo que constituye el 7% y el cargo de proyeccionista representa el 6% del personal operativo. (Véase Figura 4)

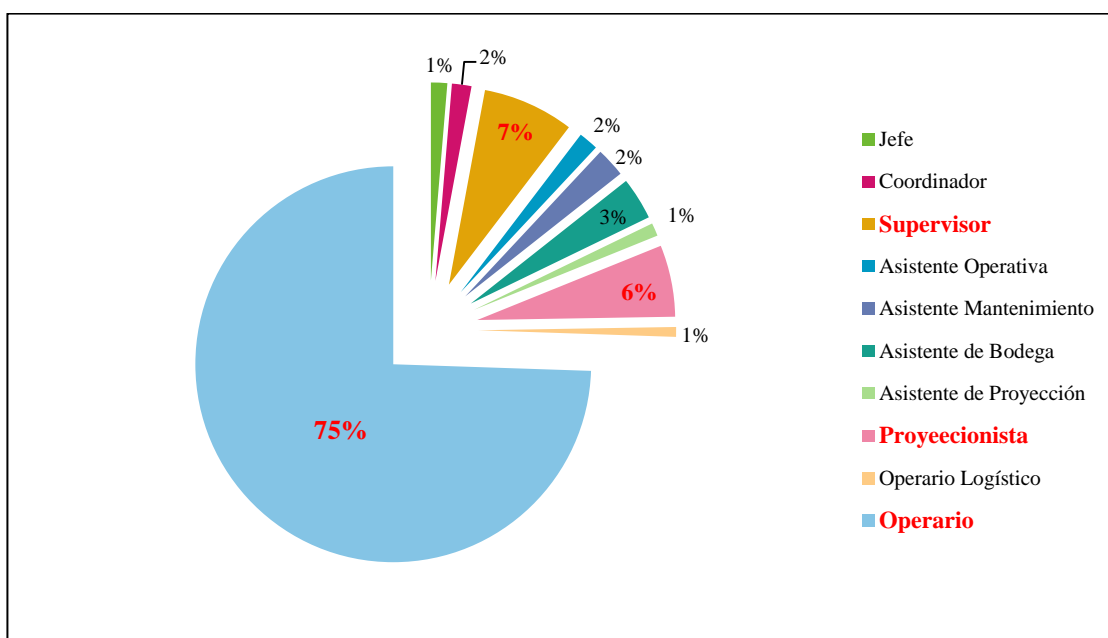


Figura 4. Distribución de la cantidad de personal operativo por cargos tipo

Nota. Fuente: Elaboración propia, en base a información proporcionada por el área de recursos humanos.

3.2. Análisis del indicador de rotación de personal de Multicines S.A.

Con el fin de plantear estrategias para reducir la rotación de personal de la empresa Multicines S.A. es necesario primero recolectar y analizar la información que se tiene sobre este indicador hasta agosto del 2013.

Para efectos del análisis de la rotación del personal de Multicines se considerará la siguiente información de forma mensual y por complejos:

1. Cantidad de personal que ingreso desde el primero del mes hasta finales del mismo mes.
2. Cantidad de personal que salió durante el mismo período.
3. Cantidad total de personal que laboró durante el mes; para obtener este dato se considerará la cantidad de personal que se encuentra en la nómina al 15 de todos los meses y a finales del mismo mes; de estos dos datos se obtendrá un promedio para así tener la información de la cantidad total de personal del mes.
4. Motivos de salida registrados al momento de la renuncia.
5. Cargos tipo del personal que sale de la empresa.
6. Tiempo de permanencia del personal que salió de la empresa.

3.2.1. Información general del índice de rotación de personal

Multicines ha mantenido una rotación promedio mensual en el año 2011 del 6.7% y en el año 2012 la rotación fue del 6.4%, es decir que disminuyó en apenas 0.3%.

En el año 2011 la rotación más alta se registró en los meses de septiembre y enero con un 9.6% y un 9.2% respectivamente. Por otro lado la rotación más baja se dio en los meses de mayo y octubre con un 3.9% y un 4.3%.

La rotación promedio mensual más alta en el año 2012 se generó en los meses de agosto y abril con un 9.7% y un 9% respectivamente. Y la rotación más baja se produjo en los meses de diciembre con un 3.8% y en los meses de febrero y septiembre con un 4.3%.

En el año 2013 hasta agosto la rotación promedio mensual más alta se registra en los meses de agosto y julio con un 7.3% y un 6.9% respectivamente. La rotación más baja se produjo en el mes de marzo con un 5.1%.

Como se puede observar en la Figura 5, la rotación promedio mensual a agosto del año 2011 se generó en un 6.7%, en el año 2012 en un 7.4% y en el año 2013 a agosto se encuentra en un 6.2%.

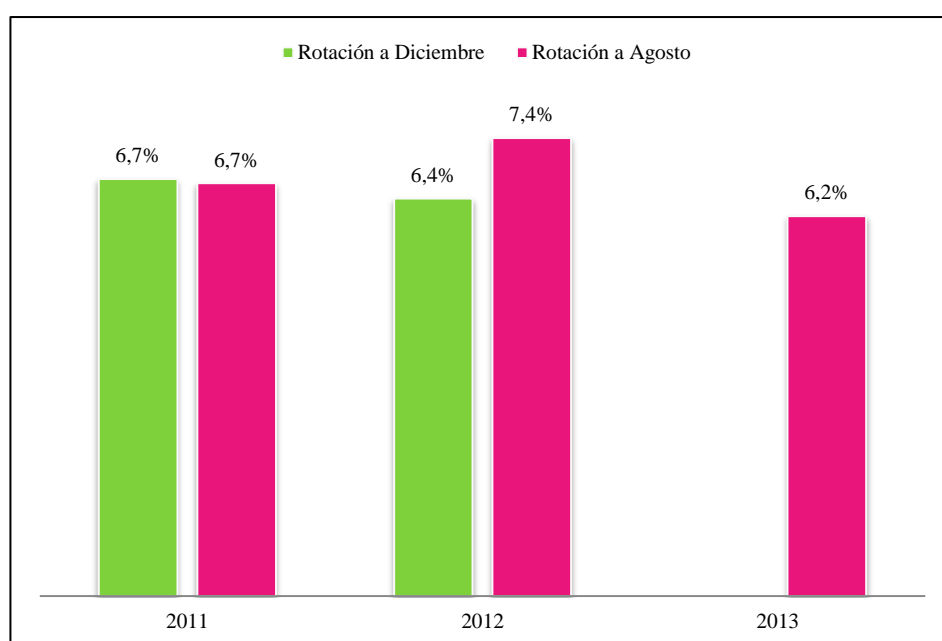


Figura 5. Índice promedio anual de rotación de personal de Multicines S.A., del año 2011, 2012 y 2013

Nota. Fuente: Elaboración propia, en base a información proporcionada por el área de recursos humanos.

3.2.2. Información de la rotación de personal por complejos

Multicines cuenta actualmente con 6 complejos de cines denominados: CCI, Recreo, Condado, Scala, Millenium y Mall del Río y como una unidad adicional la administrativa denominada “Matriz”, para efectos del presente estudio se va a analizar la rotación de personal de todos los complejos de cine con excepción de Scala ya que al ser un complejo nuevo, inaugurado en diciembre del 2012 no posee información sino desde dicha fecha, al excluirlo lograremos estandarizar la información y

comparar exactamente la misma realidad en todos los años. Se mantendrá los datos de Scala y Matriz únicamente como datos informativos.

3.2.2.1. *Análisis del índice de rotación de personal del año 2011*

En el año 2011 los meses en los que se registran un mayor índice promedio de rotación de personal son septiembre con un 9.6%, enero con un 9.2% y julio con un 8.5%. El índice de rotación más bajo del año se dio en mayo con un 3.9% y en octubre con un 4.3%. Los complejos de cine que registran una mayor rotación de personal son CCI, Recreo y Condado con un 11.2%, 9.4% y 8.2% respectivamente. Matriz es la unidad donde se registra el menor índice de rotación de personal con un 0.8%.

Considerando que CCI es el complejo más grande y que para el 2011 operó con 110 personas que representan el 28% del total de personal de la empresa, Recreo el 22%, Condado 20%, Millenium 10%, Mall del Río 8% y Matriz 12%; se puede observar una congruencia en la proporcionalidad del indicador de rotación de CCI, que representa el 28% de la rotación total; Recreo el 23%, Condado el 20%.

En Millenium y Mall del Río el índice de rotación de personal fue del 6.0% y 4.9% respectivamente, la relación de este indicador en comparación a la cantidad de personal con la que operan dichos complejos es mayor; ya que mientras Millenium tiene una rotación que representa el 15%, tiene una cantidad de personal que representa el 10%. Mall del Río tiene un índice de rotación que representa el 12% de la rotación total de la empresa y la cantidad de personal con la que operó en el 2011 representa el 8% del total de personal. Por otro lado y muy por el contrario Matriz representa un 2% del índice de rotación y en la cantidad de personal constituye un 12%.

Por lo cual, se puede concluir que a pesar que Mall y Millenium tienen una rotación relativamente baja en comparación a CCI, Recreo y Condado, los complejos de cine de Mall y Millenium tienen una mayor rotación considerando la cantidad de personal con la que trabajan. CCI, Recreo y Condado mantiene una relación proporcional a su cantidad de

colaboradores, en cambio Matriz mantiene una baja rotación considerando la cantidad de trabajadores que tiene dicha unidad. (Véase la Figura 6)

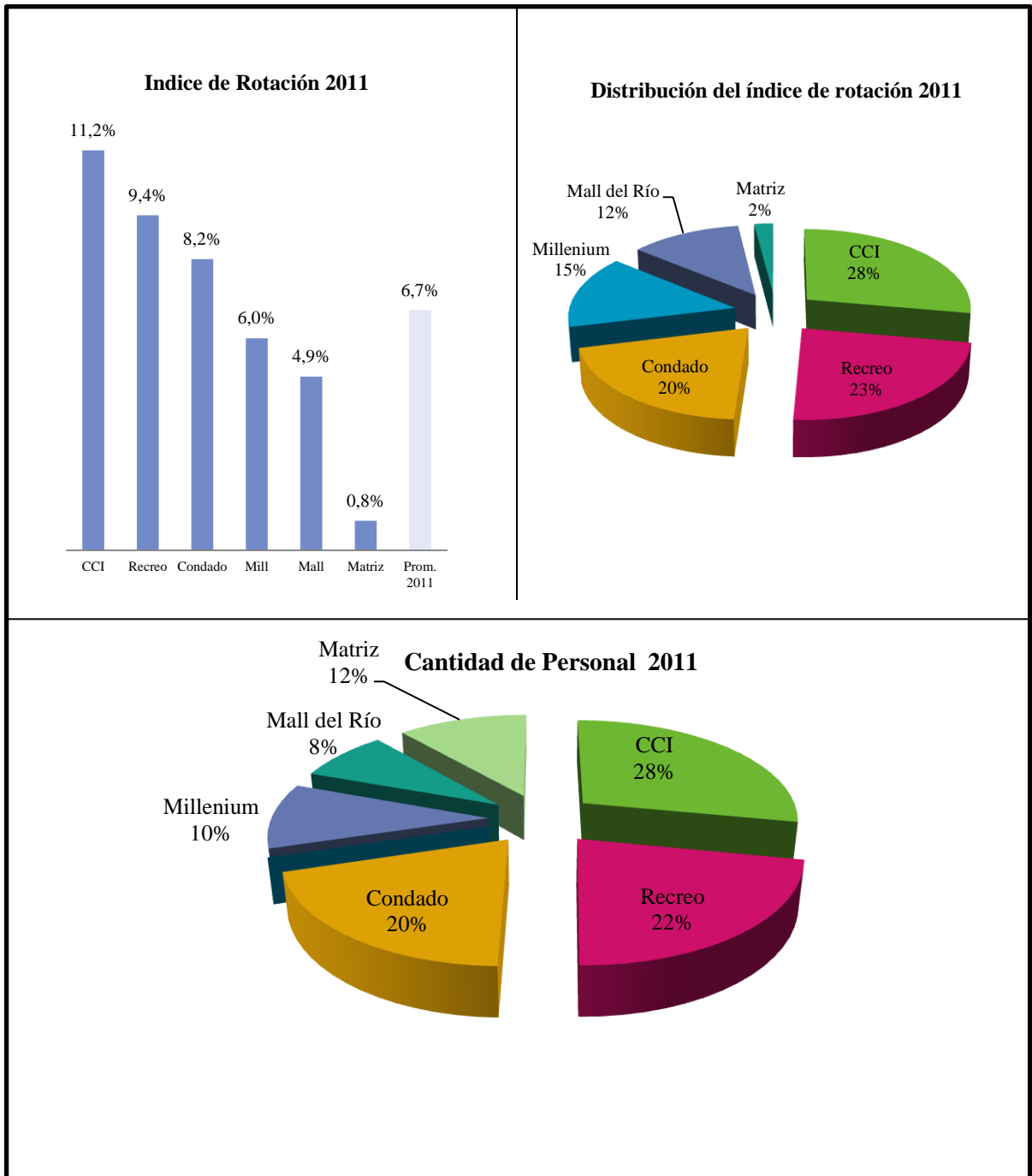


Figura 6. Relación del índice de rotación con la cantidad de personal con el que opera cada complejo de cine, del año 2011

Nota. Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por el área de recursos humanos.

3.2.2.2. *Análisis del índice de rotación de personal del año 2012*

En el año 2012, los meses en los que se registran un mayor índice promedio de rotación de personal son agosto con un 9.7%, abril con un 9.0% y enero con un 8.2%. El índice de rotación más bajo del año se dio en diciembre con un 3.8% y en octubre con un 4.3%. Los complejos de cine que registran una mayor rotación de personal son CCI y Recreo con un 11.0% y 9.9% respectivamente. Condado y Millenium registran una rotación de 5.8% y 6%, mientras que la rotación más baja se registra en Mall del Río con un 3.7% y Matriz con un 2.1%.

Si realizamos una relación entre el índice de rotación de personal y la cantidad de personal con la que trabaja cada complejo podemos observar que CCI en el año 2012 guarda una relación directa entre lo que representa el índice de rotación y la cantidad de personal con la que operan. En CCI el índice de rotación representa el 28% mientras que la cantidad de personal representa el 27% del total de colaboradores de la empresa.

El indicador de rotación de personal de Recreo, Mall del Río y Millenium Plaza no guardan relación con la cantidad de personal, ya que mientras en Recreo la cantidad de personal con la que trabajan representa el 21% del total de empleados, el índice de rotación representa el 26%; en Millenium sucede algo muy similar y aún más grande su brecha ya que su cantidad de personal representa el 10% y su indicador de rotación ocupa el 16% en relación al indicador de rotación total de la empresa. Mall del Río de igual forma tiene una cantidad de personal que representa el 7% sobre el total de personal de la empresa mientras que su rotación constituye el 10% del total de rotación de Multicines.

Por otro lado y muy por el contrario Condado y Matriz representan un 19% y un 16% en la cantidad de personal mientras que el índice de rotación representa el 15% y 5% en relación al total de la rotación de personal. Por lo cual, se puede concluir que Matriz y Condado manejaron de mejor forma su índice de rotación de personal; mientras que Recreo, Mall del Río

Millenium tuvieron una alta rotación en relación a la cantidad de personal con la que operaron en dicho año. (Véase la Figura 7)

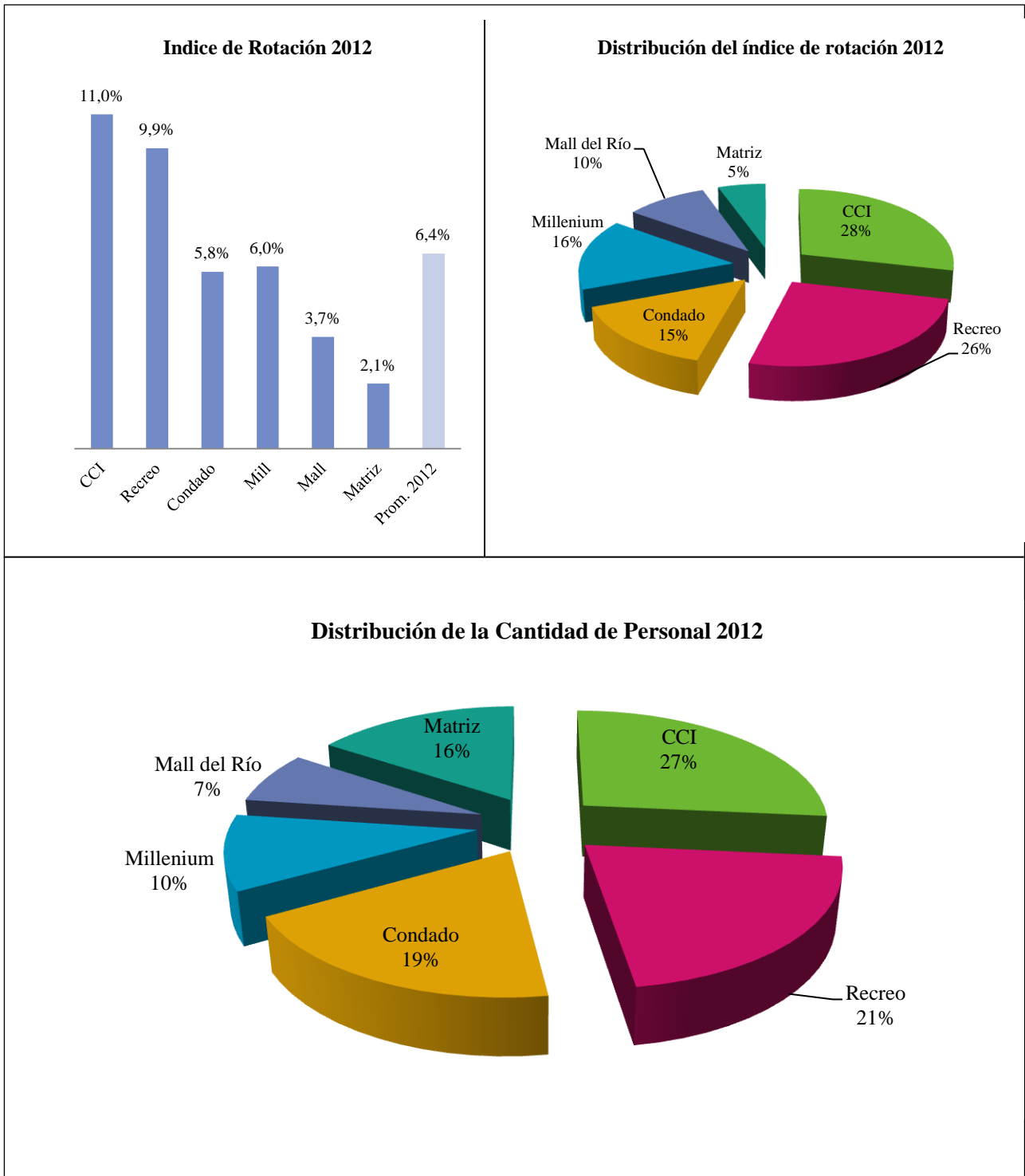


Figura 7. Relación del índice de rotación con la cantidad de personal con el que opera cada complejo de cine, del año 2012.

Nota. Fuente: Elaboración propia, en base a información proporcionada por el área de recursos humanos.

3.2.2.3. *Análisis del índice de rotación de personal de enero a agosto 2013*

En el año 2013, los meses en los que se registran un mayor índice promedio de rotación de personal son julio y agosto con un 7%. El índice de rotación más bajo del año se registró en el mes de marzo con un 5%. Los complejos de cine que registran una mayor rotación de personal son CCI y Condado con un 9 y 8% respectivamente. Recreo, Millenium y Mall el Río registran una rotación del 6%, mientras que la rotación más baja se dio en Matriz con un 2%. El promedio de rotación de enero a agosto del año 2013 es del 6%, los complejos que tienen una rotación por encima del promedio son: CCI y Condado.

Si realizamos una comparación entre el índice de rotación de personal y la cantidad de personal con la que trabaja cada complejo podemos observar que CCI, Recreo y Matriz en el año 2013 mantienen una relación coherente entre lo que representa el índice de rotación y la cantidad de personal con la que operan. En CCI el índice de rotación representa el 24% mientras que la cantidad de personal representa el 26% del total de colaboradores de la empresa. El Recreo tiene un índice de rotación que representa el 17% y la cantidad de personal es del 22% sobre el total de la empresa. Y Matriz tiene un índice de rotación que representa el 4% y la cantidad de personal el 16%.

El indicador de rotación de personal de Condado, Mall del Río y Millenium Plaza no guardan relación con la cantidad de personal, ya que mientras en Condado la cantidad de personal con la que trabajan representa el 19% del total de empleados, el índice de rotación representa el 21%; en Millenium sucede algo muy similar, ya que su cantidad de personal representa el 10% y su indicador de rotación ocupa el 17% en relación al indicador de rotación total de la empresa. Mall del Río tiene aún más grande su brecha ya que la cantidad de personal representa el 7% sobre el total de personal de la empresa, mientras que su rotación constituye el 17% del total de rotación de Multicines. Por lo cual, se puede concluir que hasta agosto del año 2013 CCI, Recreo y Matriz manejaron de mejor forma su índice de

rotación de personal; mientras que Condado, Mall del Río y Millenium tuvieron una alta rotación en relación a la cantidad de personal con la que operaron en dicho año. (Véase la Figura 8)

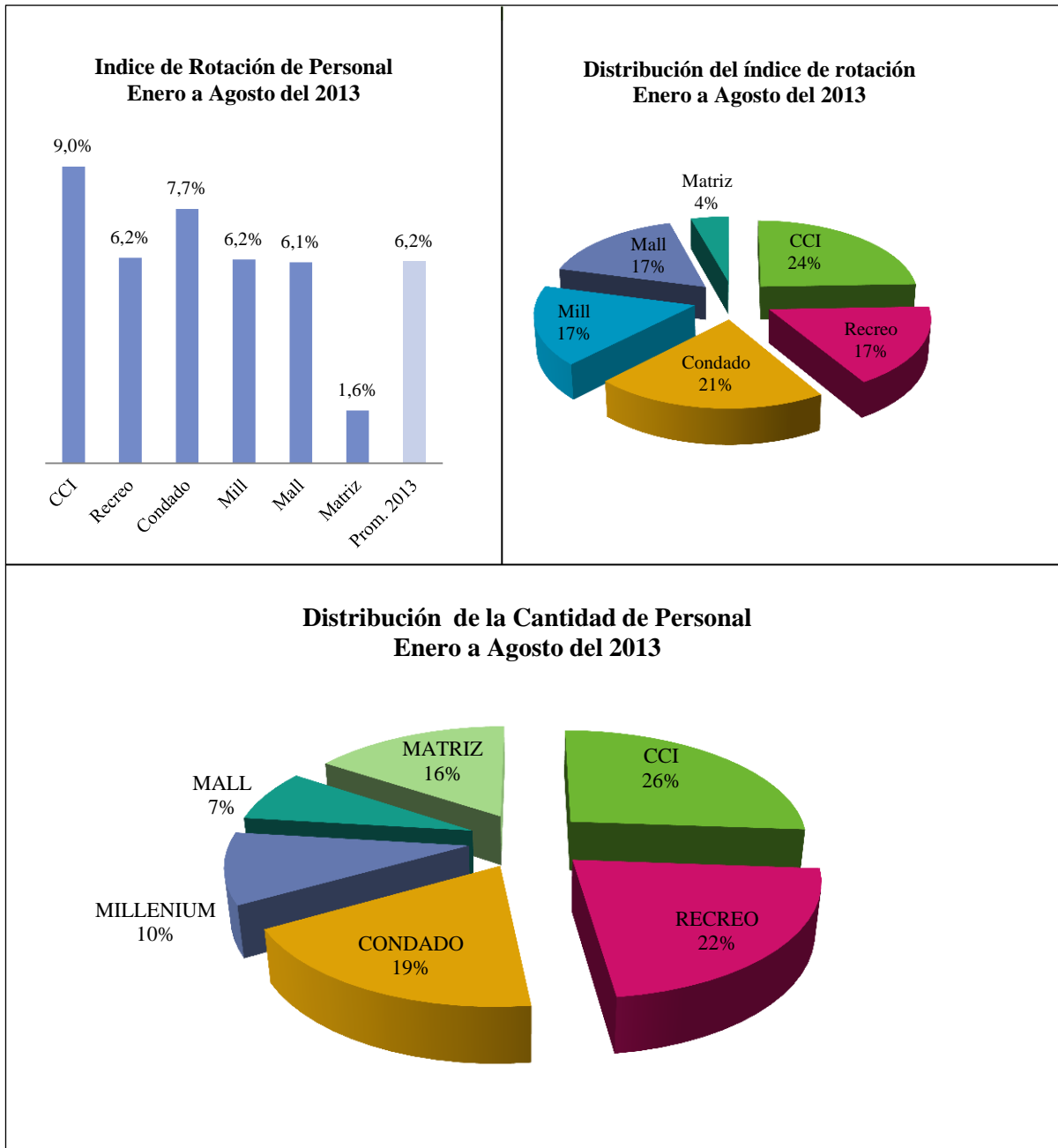


Figura 8. Relación del índice de rotación con la cantidad de personal con el que opera cada complejo de cine, del año 2013

Nota. Fuente: Elaboración propia, en base a información proporcionada por el área de recursos humanos

3.2.2.4. Comparación del índice de rotación de personal del año 2011, 2012; y de enero a agosto 2013

Si comparamos los años 2011, 2012 y 2013 hasta agosto podemos observar que la rotación promedio mensual de la empresa se ha mantenido en un promedio del 6.4%.

Respecto a lo que representa la rotación de personal de cada complejo, en comparación a lo que representa la cantidad de personal de cada complejo, podemos determinar que CCI y Recreo en el año 2011 y 2013 (a agosto) guardan una relación coherente entre lo que representa el índice de rotación y la cantidad de personal, lo cual no ocurrió en el año 2012 donde lo que representa la rotación de personal fue mayor a lo que representa su cantidad de personal con la que operaron dichos complejos.

Por otro lado, Condado en el año 2011 mantuvo una relación directamente proporcional entre la rotación y la cantidad de personal, en el año 2012 mejoró dicha relación pues su indicador de lo que representa su índice de rotación fue más bajo que el de la cantidad de personal. En los complejos de cine de Mall del Río y Millenium Plaza, tanto en el año 2011, 2012 y 2013 (a agosto) la relación entre lo que representa el índice de rotación y lo que representa la cantidad de personal no es la adecuada, pues el índice de rotación en éstos complejos es más alto que lo que representa la cantidad de personal sobre el total de la empresa.

3.2.2.5. Relación del índice de rotación de personal y la cantidad de personal del año 2011 y 2012 y de enero a agosto 2013

Como se puede observar en la Figura 9, el índice de rotación promedio mensual de Multicines más alto se registró en el año 2011 con un 6.7% y el más bajo en el año 2013 con un 6.2%. La más alta rotación de personal del complejo de cine CCI se registró en el año 2011 con un 11.2% y la más baja en el año 2013 (a agosto) con un 9%. Se puede

observar que la rotación en éste complejo en el año 2011 y 2012 se mantuvo mientras que en el año 2013 ha ido disminuyendo en un 2% aproximadamente.

En Recreo el índice promedio mensual de rotación de personal se presentó en el año 2012 con un 9.9% y la más baja en el año 2013 (a agosto) con un 6.2%; es decir que del año 2011 al 2012 la rotación se incrementó en un 0.5% y en el año 2013 la rotación se está disminuyendo en un poco más de un 2%. Condado registra su índice de rotación de personal más alto en el año 2011 con un promedio mensual de 8.2% y su índice más bajo de rotación lo tuvo en el año 2012 con un 5.8%. La rotación en este complejo disminuyó del año 2011 al 2012, pero en el año 2013 se incrementó en 2% en comparación al 2012.

En el año 2011, 2012 y 2013 Millenium Plaza se ha mantenido con un índice promedio mensual de rotación de personal del 6%, mientras que Mall del Río registró su índice más alto de rotación en el año 2013 con un 6.1% y su índice más bajo en el año 2012 con un 3.7%. El índice de rotación promedio mensual más alto de Matriz lo registró en el año 2011 con un 0.8% y su índice más alto lo registró en el año 2012 con un 2.1%. Se puede evidencia que la rotación se ha ido incrementando en relación al 2011.

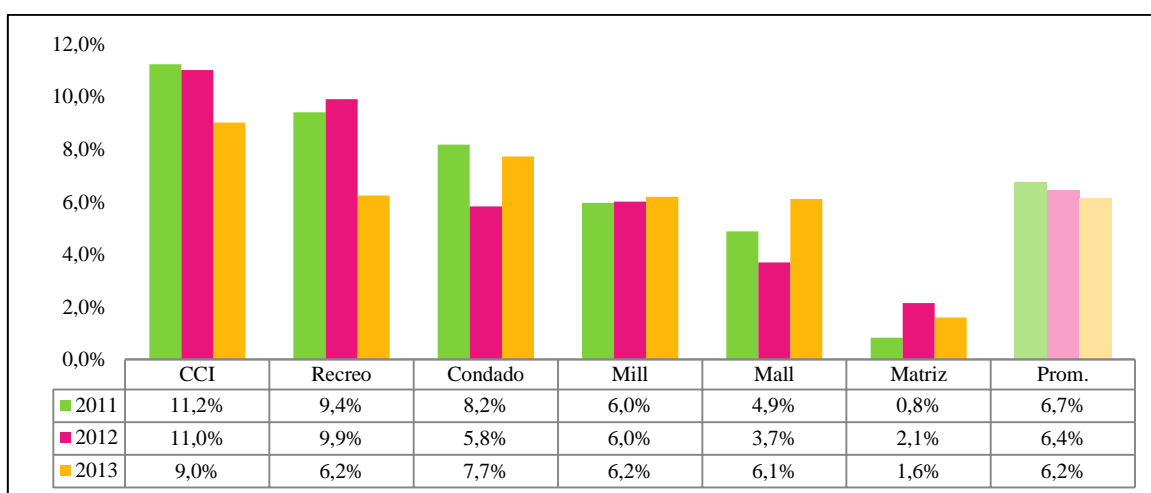


Figura 9: Índice de rotación de personal por complejos de enero a diciembre 2011 y 2012; y de enero a agosto 2013

Nota. Fuente: Elaboración propia, en base a información proporcionada por el área de recursos humanos

3.2.2.6. Comparación del índice de rotación de personal de enero a agosto 2011, 2012 y 2013

Una vez que se ha analizado los datos de la rotación de personal de enero a diciembre del año 2011 y 2012 y de enero a agosto del año 2013, es necesario revisar la información de dichos años únicamente de enero a agosto con el fin poder comparar los datos bajo exactamente los mismos parámetros.

Como se puede observar en la Figura 10, el índice de rotación de personal promedio mensual a agosto del año 2012 en comparación al 2011 se ha incrementado en un 0.7%, mientras que a agosto del 2013 podemos observar que la rotación ha disminuido en un 0.5% con relación al 2011 y un 1.20% comparado con el año 2012.

Si comparamos de enero a agosto los años 2011, 2012 y 2013 podemos observar que la rotación promedio mensual de la empresa en el año 2011 fue de 6.7% en el 2012 se incrementó a un 7.4% y en el 2013 se encuentra en un 6.3%.

Respecto a lo que representa la rotación de personal de cada complejo en comparación a lo que representa la cantidad de personal de cada complejo, podemos determinar que CCI y Recreo han ido mejorando su indicador de rotación de personal a agosto del 2013, Condado, Millenium y Mall del Río no mantiene una buena relación entre lo que representa el índice de rotación y la cantidad de personal, mientras que Matriz se ha mantenido los tres último años un bajo indicador de rotación en relación a la cantidad de personal con la que trabaja dicha área.

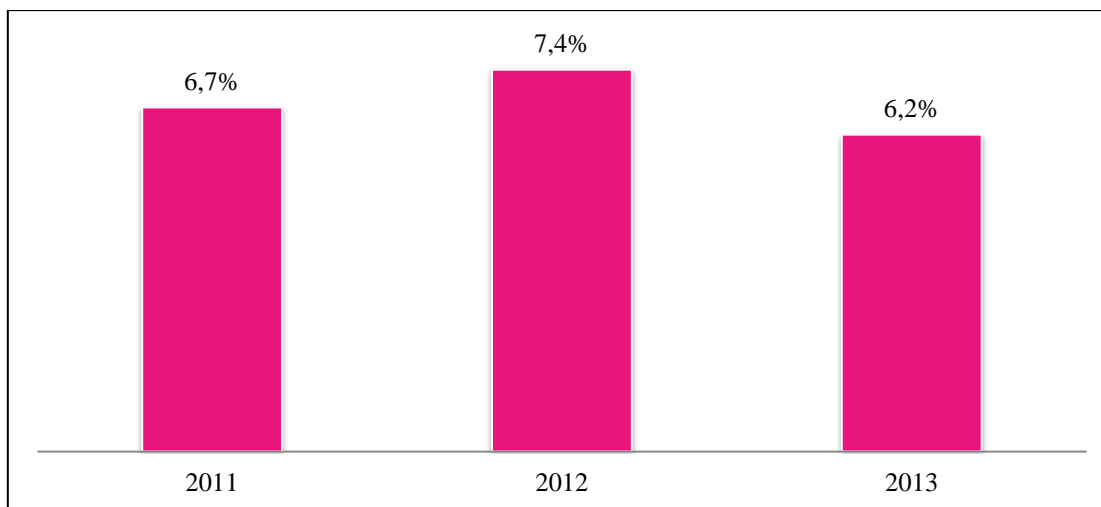


Figura 10. Índice de Rotación de personal de Multicines S.A. de enero a agosto del año 2011, 2012 y 2013

Nota. Fuente: Elaboración propia, en base a información proporcionada por el área de recursos humanos.

3.2.3. Análisis de la rotación de personal por motivo de salida

Los motivos por los cuales el personal abandona la empresa nos permitirá tener un panorama más claro del porque se produce la rotación. Todos éstos indicadores nos ayudarán para focalizar la estrategia que se deberá implementar en Multicines para reducir la rotación.

Para efectos del presente análisis se va a englobar los motivos de salida del personal en 6 principales:

1. Mejor oferta laboral: Se da cuando lo que ha motivado la salida del personal es el cambio a otra empresa ya sea por motivos de mejor salario, cargo, beneficios, horarios, entre otras.
2. Personales: Se registra este motivo cuando la persona que sale refiere su salida por motivos ya sean familiares, viajes, salud, entre otras. El 83% de las razones familiares hacen referencia a los horarios que no les permiten compartir con sus familias
3. Estudios: Es cuando la persona que sale de la compañía lo hace por continuar su formación formal en universidades, institutos, etc. Lo que motiva salir al personal es por el tiempo que deben

dedicar a esta actividad y no pueden combinar el trabajo y los estudios por los horarios de las universidades y de la empresa.

4. Desahucios: Se presenta cuando la empresa ha decidido dar por terminada la relación laboral por desempeño insatisfactorio del empleado.
5. Falta a procedimientos: Se registra este motivo cuando el empleado ha sido separado de la empresa por que ha faltado al Reglamento Interno de la compañía. Entre las principales faltas al reglamento interno por la cuales sale el personal son: carga de puntos ilegal a tarjetas Multicines de familiares, mala actitud de servicio, malos manejos de dinero o producto, relaciones sentimentales entre compañeros, entre otros.
6. Abandono del puesto de trabajo: Se lo registra como motivo pues es importante considerarlo ya que los motivos de fondo son inespecíficos, pero nos puede dar un indicador de la relación laboral.

Motivos de Rotación de Personal

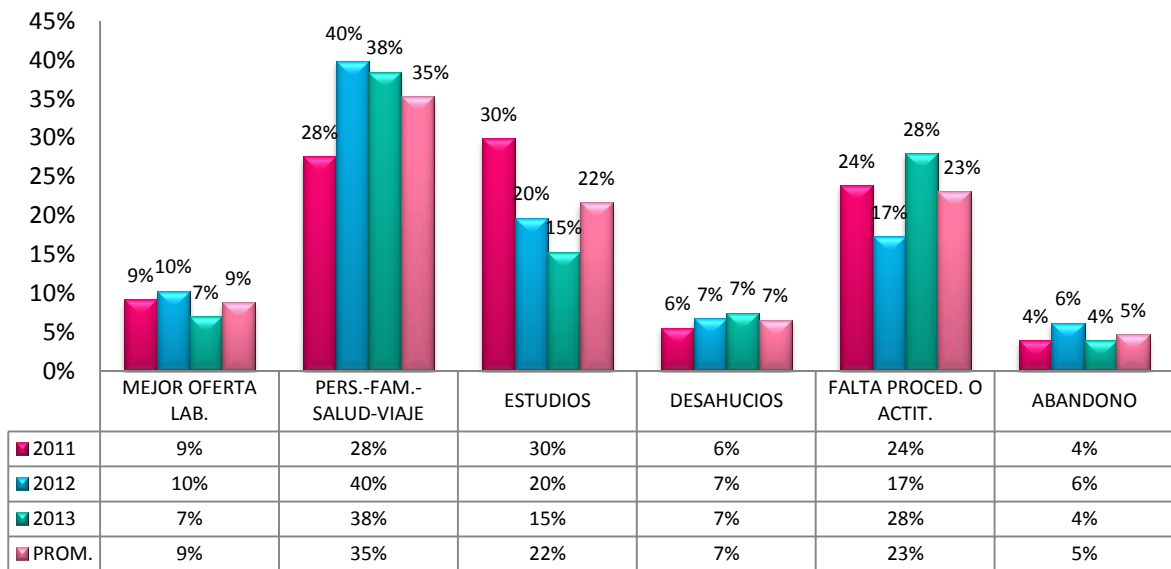


Figura 11. Motivos de la Rotación de Personal del año 2011, 2012 y 2013 (a agosto)

Nota. Fuente: Elaboración propia, en base a información proporcionada por el área de recursos humanos.

Como se puede observar en la Figura 11, desde el 2011 hasta la actualidad los principales motivos por los cuales los trabajadores salen de la empresa son: los personales; falta a procedimientos y estudios. La razón más frecuente por la cual el personal sale de Multicines es por motivos personales, familiares, salud o viaje. Los estudios es un motivo que ha ido disminuyendo desde el 2011 hasta la actualidad, ha bajado de un 30% a un 15%. La falta a procedimientos es un motivo bastante frecuente y se ha ido incrementando de un 24% en el 2011 al 28% en el 2013. En el año 2011 los mayores motivos por los cuales el personal de Multicines sale son: por estudios en un 30%; por motivos personales, sean estos familiares, salud o viaje en un 28% y por falta a procedimientos en un 24%. Se registró menor índice de rotación por motivos de abandono del puesto de trabajo en un 4% y desahucios ya sean solicitados por el empleador o por el trabajador en un 6%.

En el año 2012 los mayores motivos por los cuales el personal de Multicines sales son: por motivos personales, sean estos familiares, salud o viaje en un 40%; seguido por estudios en un 20%. Al igual que en el año 2011 se registró menor índice de rotación por motivos de abandono del puesto de trabajo en un 6% y desahucios ya sean solicitados por el empleador o por el trabajador en un 7%.

En el año 2013 los motivos por los cuales el personal ha salido en mayor número son: Personales en un 38%; falta a procedimientos o actitud en un 28% y estudios en un 15%. Por otro lado los motivos por los cuales el personal sale en menor cantidad son: Abandono de puesto de trabajo en un 4%, mejor oferta laboral y desahucios en un 7%.

3.2.3.1. *Análisis de los motivos de la rotación de personal del año 2011*

Como se puede observar en la Figura 12, en el año 2011 el motivo de salida de personal que ocupa el primer lugar es el de Estudios con un 30%, el mismo que registra el índice más alto en el mes de septiembre

y febrero, con un 71% y un 37% respectivamente. Los meses que registran un índice más bajo son en enero, marzo, mayo, junio y noviembre con un indicador que oscila entre 18% y 20%.

Los motivos personales como familiares, salud o viaje ocupan el segundo lugar con un 28%, en los meses que se registraron un indicador más alto por este motivo fueron en abril, mayo y enero con un indicador del 59%, 57% y 52% respectivamente. En los meses de septiembre, octubre y noviembre se registra un indicador más bajo por motivos familiares con un 10%, 6% y un 9%. El tercer motivo por el cual el personal sale de la empresa es por falta a los procedimientos con un 24%. Los meses que se registra un indicador más alto por este motivo son noviembre, marzo, agosto y junio, con un 51%, 32% y 31%. En los meses de septiembre, mayo, abril y enero se registra un indicador más bajo por faltar a los procedimientos con un 12%, 11%, 10% y 7%.

Una mejor oferta laboral con un 9% es el cuarto motivo por el cual el personal de Multicines salió en el año 2011 de la empresa. Los meses de octubre, diciembre y enero con un 3%, 19% y 15% respectivamente son los meses más altos en los cuales el personal ha salido por una mejor oferta laboral. Y los meses que registran un índice más bajo son septiembre con un 2% y en el mes de abril no se registró ninguna persona que haya salido por este motivo. El quinto motivo por el cual el personal salió de la empresa en el año 2011 es por desahucios, en el mes de marzo se registró un mayor número de personas que salieron por este motivo registrando un indicador del 11%. En el mes de julio se registró un indicador del 3% y en el mes de febrero ninguna persona salió por este motivo. El abandono de puesto de trabajo es el motivo por el que menos personas salieron de la empresa registrando un indicador del 4%. En los meses de diciembre, febrero y marzo abandonaron el puesto de trabajo un mayor número de personas, registrando un 12% y un 11%. En los meses de enero, abril, septiembre y octubre no abandono ninguna persona su lugar de trabajo.

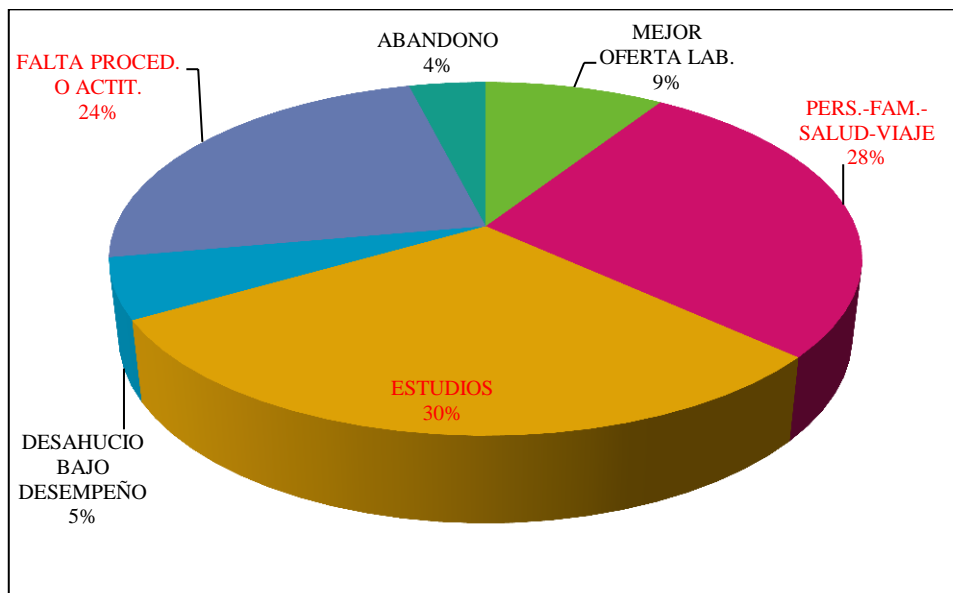


Figura 12. Motivos de la rotación de personal del año 2011

Nota. Fuente: Elaboración propia, en base a información proporcionada por el área de recursos humanos.

3.2.3.2. *Análisis de los motivos de rotación de personal del año 2012*

Como se puede observar en la Figura 13, en el año 2012 la principal razón de salida de personal es por motivos personales, familiares, salud o viajes y representa el 40%, los meses de diciembre, abril y julio, se producen más salidas por este motivo, con un 55%, 51% y 50% respectivamente. Los meses que registran un índice más bajo son en marzo, mayo y noviembre con un indicador que oscila entre 22% y 29%.

El segundo principal motivo por el cual el personal de Multicines sale son los Estudios con un 20%, el mes que registra un indicador más alto por este motivo es marzo con el 50% y el mes que se registra menor personal que ha salido por este motivo es diciembre con el 6%. El tercer motivo por el cual el personal sale de la empresa es por falta a los procedimientos con un 17%. El mes que se registra un indicador más alto por este motivo es febrero con un 50%. En el mes de marzo no se registró ninguna persona que salga por este motivo.

Una mejor oferta laboral con un 10% es el cuarto motivo por el cual el personal de Multicines salió en el año 2012. Los meses de noviembre, mayo y junio, con un 21%, y 19% son los meses más altos en los cuales el personal ha salido por una mejor oferta laboral. En marzo no se registró ninguna persona que haya salido por este motivo. El quinto motivo por el cual el personal salió de la empresa en el año 2011 es por desahucios, en los meses de marzo y julio se registraron un mayor número de personas que salieron por este motivo registrando un indicador del 17%. En los meses de febrero, septiembre y octubre no se registró ninguna persona salga por este motivo.

El abandono de puesto de trabajo es el motivo por el que menos personas salieron de la empresa registrando un indicador del 6%. En los meses de agosto y marzo abandonaron el puesto de trabajo un mayor número de personas, registrando un 14% y 11%. En los meses de enero y febrero no se produjo ningún abandono del lugar de trabajo por parte de los empleados.

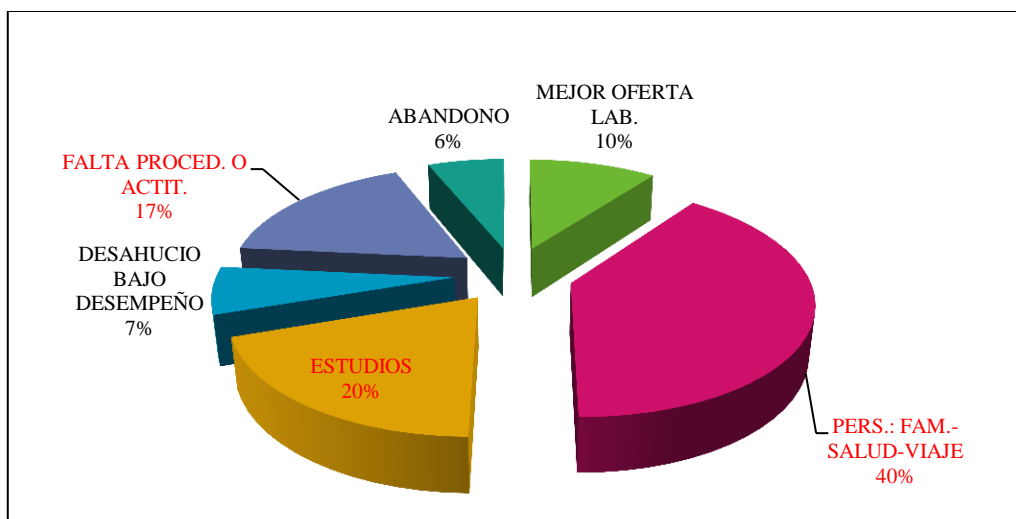


Figura 13. Motivos de la rotación de personal del año 2012

Nota. Fuente: Elaboración propia, en base a información proporcionada por el área de recursos humanos.

3.2.3.3. *Análisis de los motivos de rotación de personal de enero a agosto del 2013*

Como se puede observar en la Figura 14, de enero a agosto del año 2013 la principal razón de salida de personal es por motivos personales, familiares, salud o viajes y representa el 38%, los meses de junio, enero y mayo, se producen más salidas por este motivo, con un 50%, 46% y 43% respectivamente. El mes que registra un índice más bajo es abril con un 25%.

El segundo motivo por el cual el personal de Multicines sale de la empresa es por faltar a los procedimientos con un 28%; se registra un indicador más alto por este motivo en el mes de agosto con un 39% y mayo con el 35%; se registra menor personal que ha salido por este motivo en julio con el 18%.

El tercer motivo de salida es por Estudios con un 15%. El mes que se registra un indicador más alto por este motivo es julio con un 27%. En el mes de mayo se registra el menor número de personas que han salidos por este motivo con un 9%

Los desahucios y una mejor oferta laboral son el cuarto motivo por el cual el personal sale de la empresa con un 7%. En el mes de abril se produjeron mayores salidas de personal por desahucios con un 17% y por mejor oferta laboral los meses de marzo y agosto registraron el indicador más alto con un 11% y 10%. En marzo no se registró ninguna persona que haya salido por desahucio y en mayo no salió ninguna persona por una mejor oferta laboral.

El abandono de puesto de trabajo es el motivo por el que menos personas salieron de la empresa registrando un indicador del 4%. En el mes de marzo abandonaron el puesto de trabajo un mayor número de personas, registrando un 17%. En los meses de febrero, junio y agosto no se produjo ningún abandono del lugar de trabajo por parte de los empleados.

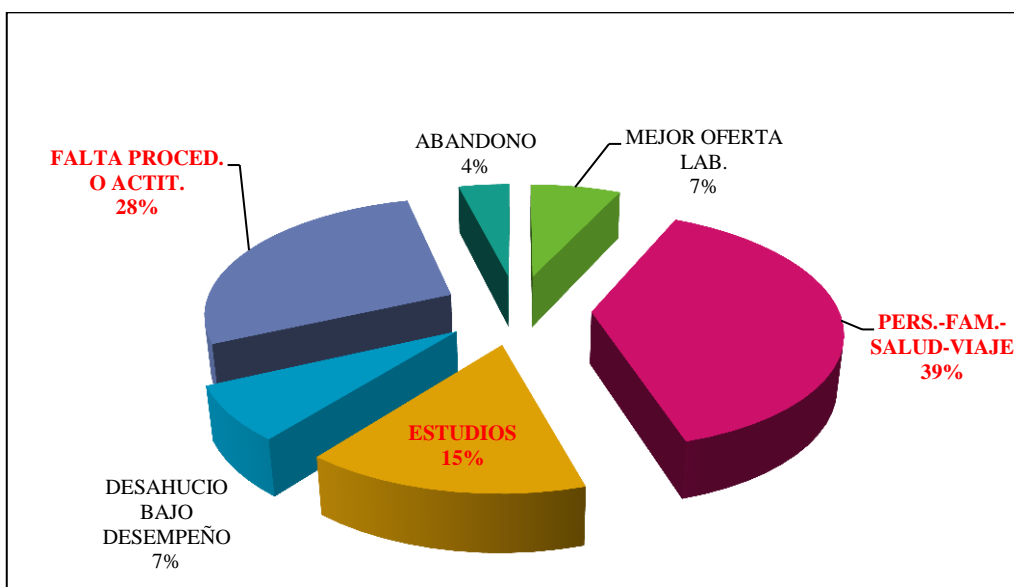


Figura 14. Motivos de la rotación de personal de enero a agosto del año 2013

Nota. Fuente: Elaboración propia, en base a información proporcionada por el área de recursos humanos.

3.2.3.4. *Análisis de los motivos de rotación de personal por complejos*

En el complejo de El CCI, los mayores motivos de rotación de personal, son las razones personales, dicha tendencia se ha mantenido desde el 2011. Los estudios es la causa que se ha disminuido en un 4% si comparamos el año 2012 con el año 2011 y en un 3% si comparamos el año 2013 con el 2012.

Recreo, es el complejo que ha mantenido como su motivo de salida de personal más frecuente, los personales, familiares, salud y viaje. El motivo por el cual sale la menor cantidad de personal es por bajo desempeño.

En Condado, se puede observar una tendencia bastante variable. En el año 2011, la mayor causa de rotación se produjo por falta a los procedimientos y estudios; en el año 2012, por motivos familiares y en el 2013 por falta a los procedimientos.

En Millenium la mayor causa de rotación se produce por estudios.
Y en Mall del Río los motivos personales, salud, viaje, se ha incrementado en el 2012 y 2013. (Véase Tabla 11)

Tabla 11:

Motivos de la rotación de personal por complejos, del año 2011, 2012 y 2013

CAUSAS ROTACIÓN	CCI			RECREO			CONDADO			MILLENIUM			MALL			TOTAL		
	2011	2012	2013*	2011	2012	2013*	2011	2012	2013*	2011	2012	2013*	2011	2012	2013*	2011	2012	2013*
MEJOR OFERTA LABORAL	1%	3%	1%	4%	1%	0%	2%	2%	2%	1%	3%	2%	1%	1%	2%	9%	10%	7%
PERS.-FAM.-SALUD-VIAJE	9%	9%	13%	10%	13%	8%	5%	9%	4%	2%	3%	5%	2%	6%	8%	28%	40%	38%
ESTUDIOS	9%	5%	2%	5%	4%	3%	6%	4%	3%	6%	4%	4%	4%	3%	3%	30%	20%	15%
DESAHUCIO/BAJO DESEMP.	3%	3%	0%	2%	1%	1%	1%	1%	2%	0%	2%	3%	0%	0%	1%	6%	7%	7%
FALTA PROCED. O ACT.	7%	10%	8%	4%	2%	5%	8%	1%	10%	4%	3%	4%	0%	1%	2%	23%	17%	29%
ABANDONO	1%	1%	2%	1%	3%	1%	2%	0%	1%	0%	1%	0%	0%	1%	0%	4%	6%	4%

Nota. Fuente: Elaboración propia, en base a información proporcionada por el área de recursos humanos

3.2.4. Análisis de la rotación de personal por tiempo de permanencia de los trabajadores en la empresa

Para efectos del presente análisis se va a dividir en 5 períodos el tiempo de permanencia del personal de Multicines en la empresa, esto nos permitirá identificar la etapa de la vida laboral de los empleados en la cual se produce una mayor rotación de personal. Con esta información podremos focalizar aún más la estrategia que se pretende implementar en la empresa con el fin de disminuir la rotación de personal.

Los períodos de permanencia del personal en la empresa se han dividido de la siguiente forma:

- 1. Menos de tres meses:** Este período es en el cual el empleado está en período de aprendizaje y adaptación.

2. **Más de tres meses y menos de 6 meses:** En esta etapa el empleado ya tiene conocimientos de sus funciones y de parte del entorno de la empresa.
3. **Más de 6 meses y menos de un año:** El empleado logra estabilidad y seguridad en sus funciones, comprende el entorno u cultura corporativa de la empresa.
4. **Más de un año y menos de tres años:** El colaborador comienza a plantearse nuevos objetivos y se siente parte de los objetivos de la empresa.
5. **Más de tres años:** Ha logrado total independencia y dominio de sus funciones, ha generado sentido de pertenencia a la empresa, valora la estabilidad y se encuentra en búsqueda de nuevos retos.

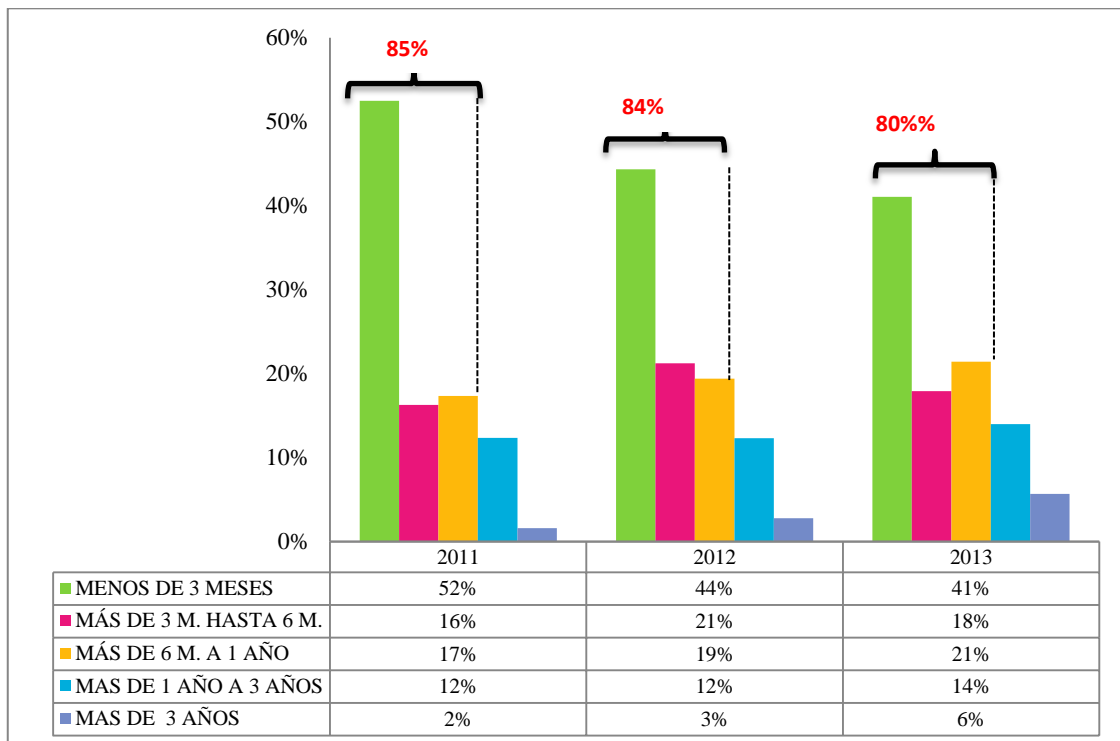


Figura 15. Índice de rotación de personal por tiempo de permanencia en la empresa, de los años 2011, 2012 y 2013 (a agosto)

Nota. Fuente: Elaboración propia, en base a información proporcionada por el área de recursos humanos

Como se puede observar en la Figura 15, el período en el cual se produce mayor rotación del personal de Multicines es durante los primeros meses de vida laboral, es decir de 0 a 3 meses. En el 2011 el 52% del personal que salió de la empresa tenía menos de 3 meses de contratado. En el 2012 esta cifra disminuyó al 44% y en el 2013 bajo 3% más, registrándose un 41% de personal que roto dentro de los primeros meses de vida laboral.

En el 2011 el 16% del personal que tiene más de tres meses y menos de 6 meses salió de la empresa, en el 2012 esta cifra se incrementó en un 5%, registrándose un 21% de personal que salió en este período. En el 2013 el 18% del personal que tenía entre los tres y seis meses de permanencia en la empresa salieron.

En el 2012 el 17% del personal que salió de la empresa tenía más de 6 meses y hasta un año de permanencia en Multicines. En el 2012 esta cifra se incrementó en 2% y en el 2013 se incrementó más un 2% llegando a un indicador del 21% de personal que salió entre los 6 meses y 1 año de vida laboral. El personal que tiene más de un año hasta los 3 años de vida laboral rota en menor cantidad manteniéndose en el año 2011 y 2012 en un 12% y en el 2013 en un 14%.

Los colaboradores que tienen más de 3 años en la empresa son los que menos rotación registran, sin embargo cabe anotar que se ha ido incrementando del 2% que se registró en el año 2011 al 6% que se registró en el año 2013.

Unificando los períodos de más de tres meses hasta 6 meses y más de seis meses y menos de un año se puede observar que entre el 33% y 40% del personal sale en estos períodos, considerando que el período de mayor rotación se da en los primeros meses con un indicador promedio del 46%; podemos concluir que

aproximadamente el 80% del personal sale antes de cumplir un año en la empresa.

3.2.4.1. Análisis de la rotación de personal por tiempo de permanencia en la empresa, año 2011

Como se puede observar en la Figura 16, en el año 2011 el período donde se registró mayor rotación es en primer lugar en el personal que tiene menos de tres meses de permanencia en la empresa, registrándose los índices más altos de rotación en los meses de agosto con un 68% y octubre con un 67%... En el mes de enero y febrero salió una menor cantidad de personal que tenía menos de 3 meses de vida laboral, un 30% y 35% respectivamente.

El segundo período en el cual el personal sale en mayor cantidad es más de seis meses hasta un año de vida laboral con un 17%, se registró una mayor rotación en los meses de febrero, junio y abril, con un 32%, 29% y 28% respectivamente; y una menor rotación en los meses de marzo, agosto y noviembre con un indicador entre el 7% y 9%.

El 16% del personal que rota tiene entre 3 meses y hasta 6 meses de vida laboral; registrando en los meses de noviembre un 40% de personal que rota y que tiene entre tres y seis meses de permanencia en la empresa; agosto con un 4% es el mes en que menos gente rotó entre los tres y seis meses.

El 12% del personal que tenía más de un año y menos de 3 años salió de la empresa, en mayor cantidad se registró en los meses de marzo y agosto con un 25% y 20%. En el mes de septiembre, octubre y noviembre salió menos cantidad que tiene más de un año y menos de 3 años de vida laboral.

El personal que tenía más de tres años en la empresa es el que menos rotó en el año 2011, únicamente un 2% de personal que salió de la empresa tenía más de 3 años de permanencia; en el mes que más gente

salió es en el mes de abril, donde salió un 7% de persona que tenía más de 3 años de vida laboral. En los meses de febrero, marzo, junio, julio, agosto, octubre y diciembre n salió nadie con dicha antigüedad.

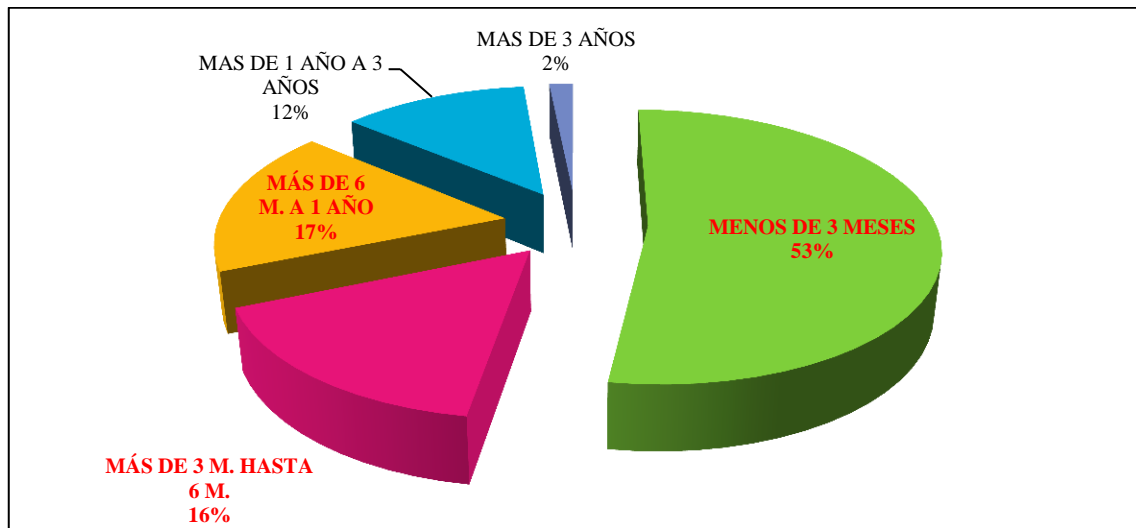


Figura 16. Rotación de personal por tiempo de permanencia en la empresa, año 2011

Nota. Fuente: Elaboración propia.

3.2.4.2. Análisis de la rotación de personal por tiempo de permanencia en la empresa, año 2012

Como se puede observar en la Figura 17, en el año 2012 el período donde se registró mayor rotación es en primer lugar en el personal que tiene menos de tres meses de permanencia en la empresa, con un 44% registrándose los índices más altos de rotación en los meses de septiembre con un 64% y febrero con un 61%. En el mes de enero y abril salió menor cantidad de personal que tenía menos de 3 meses de vida laboral, un 23%.

El segundo período en el cual el personal sale en mayor cantidad de personal es en la etapa de más de tres meses hasta seis meses de vida laboral con un 21%, se registró una mayor rotación en los meses de junio y octubre, con un 35%; y una menor rotación en los meses de marzo y agosto con un 11% y en el mes de febrero no se registró ninguna salida de personal que haya tenido entre tres y seis meses. El 19% del personal que rota tiene más de seis meses y hasta un año de

vida laboral; registrando en los meses de enero un 32% y noviembre un 31% de personal que rota y que tiene más de seis meses y hasta un año de permanencia en la empresa; noviembre y octubre con un 7 y 10% respectivamente son los meses en que menos gente rotó.

El 12% del personal que tenía más de un año y menos de 3 años salió de la empresa, en mayor cantidad se registró en los meses de abril y diciembre con un 18% y 19%. En el mes de octubre salió menos cantidad de personal que tiene más de un año y menos de 3 años de vida laboral, un 3%.

El personal que tenía más de tres años en la empresa es el que menos rotó en el año 2012, únicamente un 3% de personal que salió de la empresa tenía más de 3 años de permanencia; en el mes que más gente salió es en el mes de noviembre, donde salió un 14% de personas que tenían más de 3 años de vida laboral. En los meses de febrero, marzo, junio, julio, agosto y septiembre no salió ninguna persona que tenga dicha antigüedad.

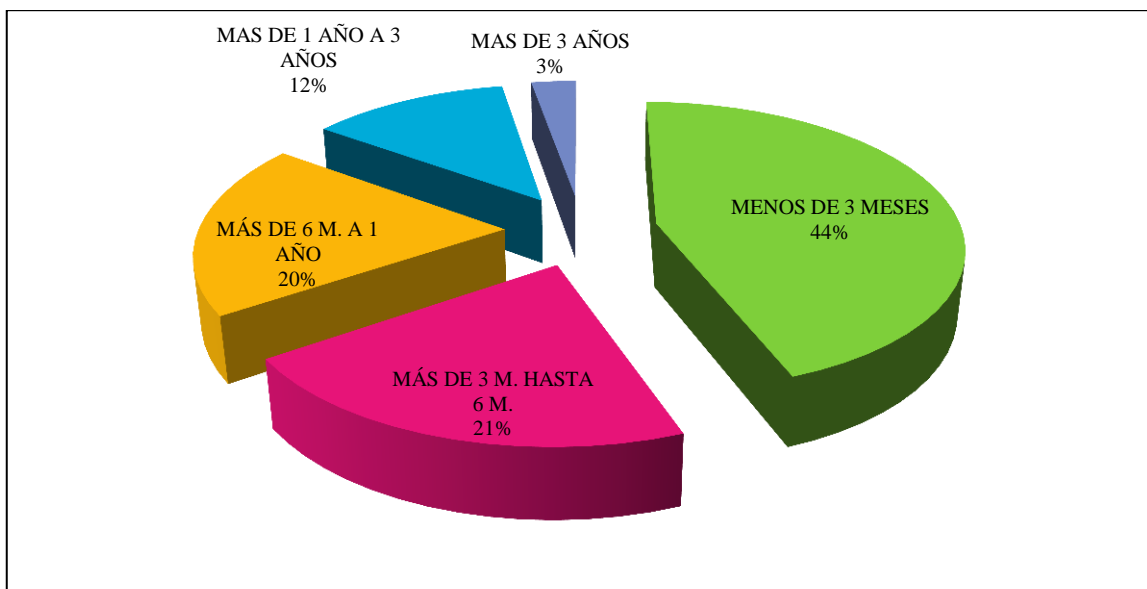


Figura 17. Rotación de personal por tiempo de permanencia en la empresa, año 2012

Nota. Fuente: Elaboración propia, en base a información proporcionada por el área de recursos humanos.

3.2.4.3. Análisis de la rotación de personal por tiempo de permanencia en la empresa de enero a agosto del 2013

Como se observa en la Figura 18, de enero a agosto del año 2013 el período donde se registró mayor rotación es en primer lugar en el personal que tiene menos de tres meses de permanencia en la empresa, con un 41% registrándose los índices más altos de rotación en los meses de marzo con un 61% y agosto con un 59%. En el mes de junio y abril salió menor cantidad de personal que tenía menos de 3 meses de vida laboral, un 25% y 21% respectivamente.

El segundo período en el cual el personal sale en mayor cantidad de personal es en la etapa de más de seis meses y hasta un año de vida laboral con un 21%, se registró una mayor rotación en el mes de abril y mayo, con un 33% y 30% respectivamente; y una menor rotación en los meses de marzo con un 11% y junio con un 10%.

El 18% del personal que rota tiene más de tres meses y hasta seis meses de vida laboral; registrando en los meses de marzo un 22% como indicador más alto y julio un 9% como indicador más bajo de personal que rota y que tiene más de tres meses y hasta seis meses de permanencia en la empresa. El 14% del personal que tenía más de un año y menos de 3 años salió de la empresa, en mayor cantidad se registró en el mes de junio con un 25%. En el mes de agosto salió menos cantidad de personal que tiene más de un año y menos de 3 años de vida laboral, un 5% y en el mes de febrero no se registró ninguna salida de persona que tenga más de un año y menos de tres años.

El personal que tenía más de tres años en la empresa es el que menos rotó en el año 2013, únicamente un 6% de personal que salió de la empresa tenía más de 3 años de permanencia; en el mes que más gente salió es en el mes de junio, donde salió un 20% de personas que tenían

más de 3 años de vida laboral. En los meses de febrero no salió ninguna persona que tenga dicha antigüedad.

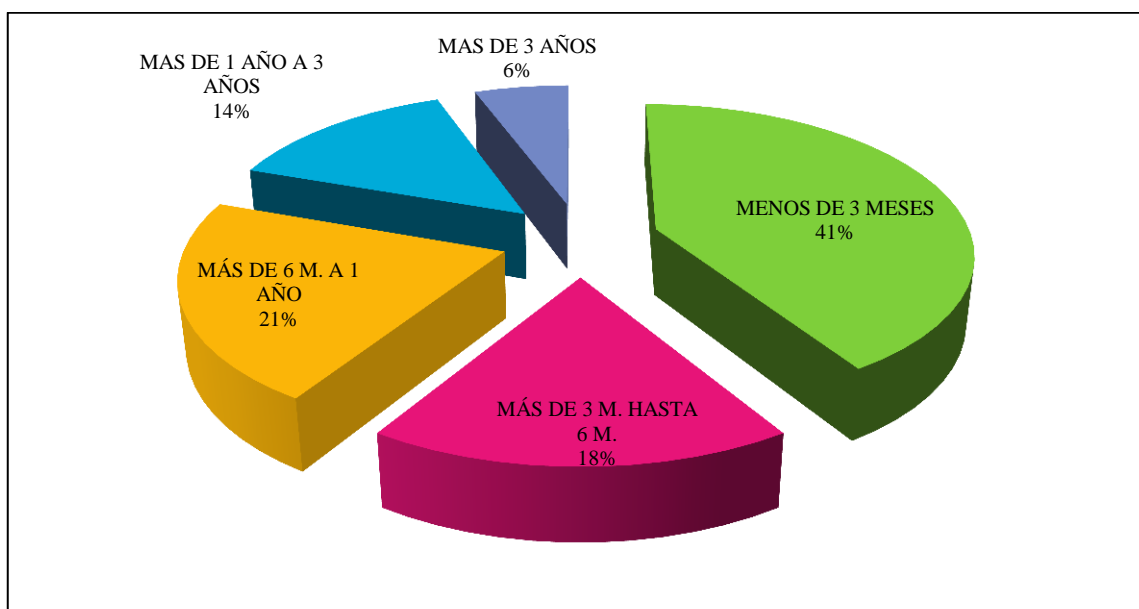


Figura 18. . Rotación de personal por tiempo de permanencia en la empresa de enero a agosto del año 2013

Nota. Fuente: Elaboración propia, en base a información proporcionada por el área de recursos humanos.

3.2.5. Análisis de la rotación de personal por cargos tipo

Analizar los cargo que más rotan en la empresa es un indicador adicional que complementará el estudio de la rotación de personal de Multicines; esto contribuirá como el resto de información a focalizar la estrategia a implementar para reducir la salida de personal de la empresa.

Para efectos del presente estudio se ha clasificado los cargos en 4 principales:

- 1. Operario de Cine:** Es la persona que está en las distintas fases de servicio al cliente como: boletería, recepción de maletas, venta de comida, recepción de boletos, entre otros. El perfil de este cargo es jóvenes bachilleres, entre 18 y 23 años de edad, que no estudien presencialmente y si estudian que sea a

distancia, no es indispensable la experiencia pero deben tener mucha actitud de servicio.

2. **Proyeccionista:** Es un cargo operativo que se encarga de proyectar la película, trailers, publicidad en pantalla, revisar el sonido, imagen y temperatura de la sala. El perfil es muy similar al de operario de cine, muchas de las personas que trabajan en este cargo han sido operarios que han sido promovidos.
3. **Supervisor Operativo:** Este cargo es el jefe inmediato del cargo de operarios se encarga de supervisar toda la operación del cine. El perfil de este cargo es una persona entre 25 y 30 años de edad, que no estudien presencialmente y si estudian que sea a distancia, que tengan experiencia en manejo de personal, servicios al cliente, cuadro de cajas, inventarios, entre otros.
4. **Otros:** En este parámetro se ha englobado el resto de cargos que mantiene la empresa y que han sido descritos en capítulos anteriores.

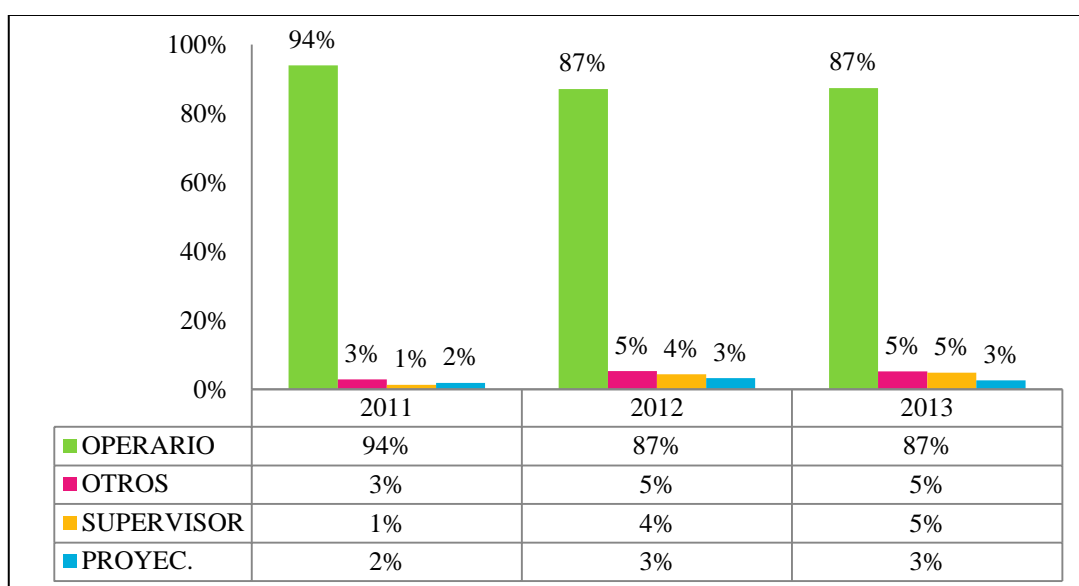


Figura 19. Rotación de personal por cargos tipo, del año 2011, 2012 y 2013 (a agosto)

Nota. Fuente: Elaboración propia, en base a información proporcionada por el área de recursos humanos.

Como se puede observar en la Figura 19, el cargo que mayor rotación tiene es el de operario de cine, en el 2011 registró un alto porcentaje de operarios que salieron, llegando al 94%; en el 2012 y 2013 esta cifra ha bajado y se ha mantenido en un 87%.

Podemos observar que en el año 2011 el resto de rotación se dispersa en los distintos cargos y que se encuentran englobados en “Otros” cargos. El cargo de Proyeccionista es un cargo que ha rotado en un 2% y el de supervisores en un 1%.

En el 2012 disminuyó la rotación en el cargo de operario de cine en un 7%, incrementando la rotación en el resto de cargo “Otros” a un 5%, Supervisores a un 4% y Proyeccionistas a un 3%. En el 2013 se mantuvo la misma rotación en todos los cargos. Vale señalar que el cargo de Supervisor ha sido el que más se ha incrementado del año 2011 al 2013, en un 4%.

3.2.5.1. *Análisis de la rotación de personal por cargos tipo, año 2011*

En el año 2011 la rotación en el cargo de operario de cine fue del 94%; los meses en los cuales salió mayor cantidad de operarios es en el mes de diciembre y junio con el 100% y 98%. Los meses en los cuales salió una menor cantidad de operario de cine fueron en abril y mayo con el 86%.

“Otros” cargos ocupan el siguiente indicador, con un 3%. Podemos observar en los meses de enero, marzo y abril se registró un 7% de rotación en estos cargos y en los meses de junio, julio, noviembre y diciembre no se produjo rotación en el parámetro “Otros cargos”.

El cargo de proyeccionistas podríamos decir que ocupa el segundo lugar de rotación con un 2%, registrando su mes más alto en mayo con un 7% y los meses de enero, febrero, marzo, agosto, octubre y diciembre no se produjo ninguna rotación en los proyeccionistas.

La rotación más baja se puede evidenciar en el cargo de supervisores con un 1%. El mes que más supervisores rotaron es en el mes de octubre con un 6%. En los meses de enero, febrero, marzo, junio, julio, septiembre y diciembre no se registraron renunciaciones en el cargo de supervisores.

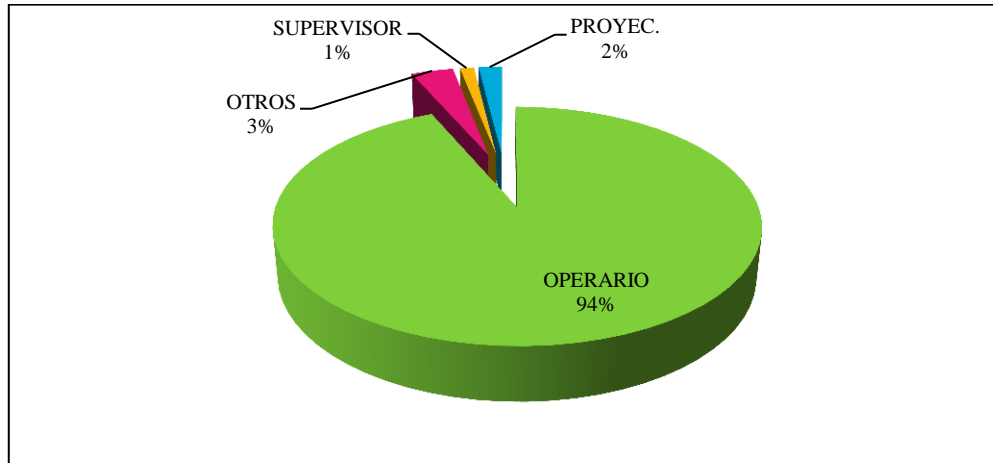


Figura 20. Rotación de personal del año 2011 por cargos tipo.

Nota. Fuente: Elaboración propia, Multicines recursos humanos.

3.2.5.2. *Análisis de la rotación de personal por cargos tipo, año 2012*

En el año 2012 la rotación en el cargo de operario de cine fue del 87%; los meses en los cuales salió mayor cantidad de operarios es en el mes de septiembre y junio con un 96%. El mes en el cual salió una menor cantidad de operarios de cine fue en noviembre con el 64%. “Otros” cargos ocupan el siguiente indicador, con un 5%. Podemos observar en el los meses de marzo y noviembre se registró un 17% y 14% de rotación en estos cargos y en los meses de febrero y junio no se produjo rotación en el parámetro “Otros cargos”. El cargo de supervisores podríamos decir que ocupa el segundo lugar de rotación con un 4%, registrando su mes más alto en noviembre con un 21% y los meses de febrero, marzo y septiembre no se produjo ninguna rotación en el cargo de supervisores. La rotación más baja se puede evidenciar en el cargo de proyeccionistas con un 3%. El mes que más proyeccionistas rotaron es en el mes de julio con un 7%. En los meses de junio, septiembre,

octubre y noviembre no se registraron renunciaciones en el cargo de proyeccionistas.

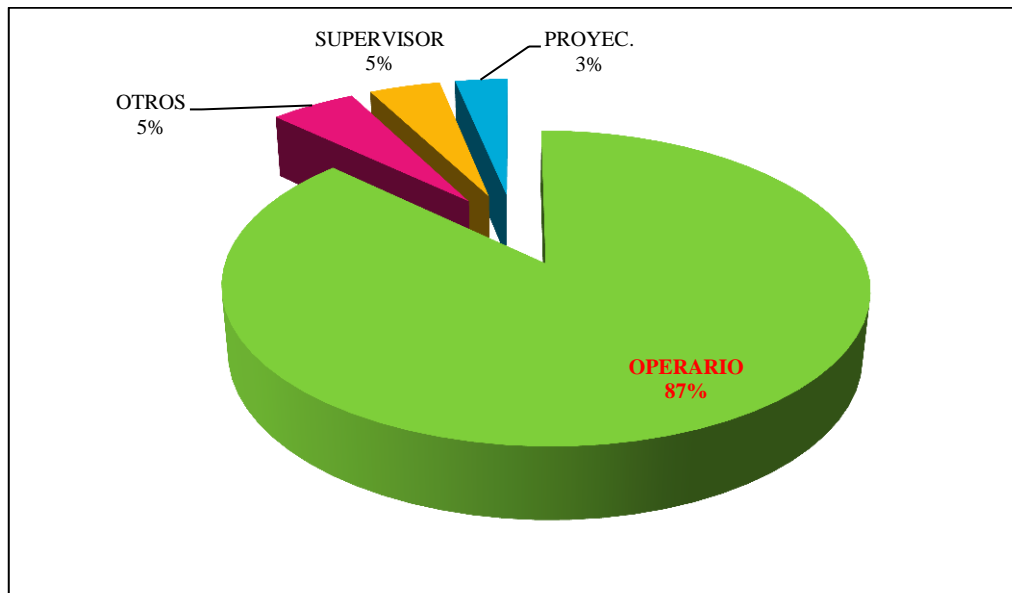


Figura 21. Rotación de personal del año 2012 por cargo tipo.

Nota. Fuente: Elaboración propia, en base a información proporcionada por el área de recursos humanos.

3.2.5.3. Análisis de la rotación de personal por cargo tipo, de enero a agosto del 2013

Como se puede observar en la Figura 22, el año 2013 tiene un comportamiento bastante similar al 2012; la rotación en el cargo de operario de cine fue del 87%; los meses en los cuales salió mayor cantidad de operarios es en el mes de mayo donde se registró un 91% de operarios que salieron. El mes en el cual salió una menor cantidad de operarios de cine fue en enero con el 77%. “Otros” cargos ocupan el siguiente indicador, con un 5%. Podemos observar en el mes de enero se registró un 13% de rotación en estos cargos y en los meses de marzo y mayo no se produjo rotación en el parámetro “Otros cargos”. El cargo de supervisores podríamos decir que ocupa el segundo lugar de rotación con un 5%, registrando su mes más alto en mayo con un 9% y los meses de abril y junio no se produjo ninguna rotación en el cargo de supervisores. La rotación más baja se puede evidenciar en el cargo de proyeccionistas con un 3%. El mes que más proyeccionistas rotaron es

en el mes de abril con un 8%. En los meses de mayo junio, julio y agosto no se registraron renunciaciones en los proyeccionistas.

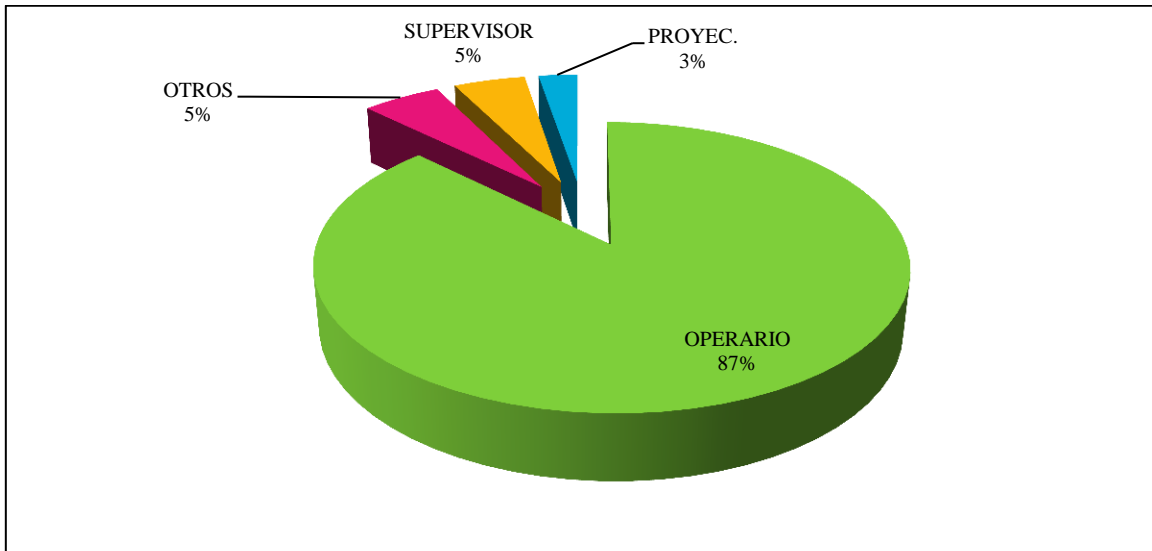


Figura 22. Rotación de personal de enero a agosto del año 2013, por cargos tipo.

Nota. Fuente: Elaboración propia, en base a información proporcionada por el área de recursos humanos.

3.2.6. Análisis de los costos de rotación de personal

Como se puede observar en la Tabla 12, la rotación de personal ocasiona varios impactos en la empresa, los mismos que se pueden ver reflejados en los costos que implica la salida del ex empleado y el ingreso de la nueva persona que ocupará el cargo de operario de cine.

Para calcular el costo de rotación se considera el valor de la hora del personal que intervine en el proceso, el valor de los recursos tecnológicos, materiales de oficina, entre otros.

El costo mensual aproximado de la rotación de un operario de cine es de 114.62, en promedio salen de la empresa 27 personas, por lo que el costo total mensual de rotación de personal es de \$3.094,74 anualmente \$37.136,88.

Tabla 12: Detalle de los costos de la rotación de personal

DETALLE	VALOR
TOTAL COSTO SELECCIÓN	\$ 14.40
TOTAL COSTO CAPACITACIÓN	\$ 37.92
TOTAL COSTO CONTRATACIÓN Y LIQUIDACIÓN	\$ 12.05
TOTAL COSTO OPERATIVOS (INGRESOS -SALIDAS)	\$ 25.31
TOTAL COSTO DE APRENDIZAJE	\$ 24.94
TOTAL COSTO DE ROTACIÓN 1 OPERARIO	\$ 114.62

Nota. Fuente: Elaboración propia, en base a información proporcionada por el área de recursos humanos.

4. CAPÍTULO IV: PROPUESTA: DISEÑO E IMPLEMENTACION DE UN PROGRAMA PARA REDUCIR LA ROTACIÓN DEL CARGO DE OPERARIO DE CINE DE LA EMPRESA MULTICINES S.A.

4.1. Resultados

Reducir la rotación de personal del cargo de operario de cine en más del 2% mensual, considerando que en los últimos 3 años la rotación se ha mantenido o ha disminuido en máximo 2%.

4.2. Actividades

Las actividades que se desarrollaron para lograr el resultado propuesto son:

1. Medir y analizar la estadística de rotación

- ✓ Determinar el índice de rotación que se va a emplear
- ✓ Definir las variables que se van a utilizar para analizar la rotación
- ✓ Medir y analizar los datos de rotación de personal
- ✓ Medir y analizar los datos de las entrevistas de salida.
- ✓ Realizar reuniones con los jefes inmediatos de los operarios
- ✓ Analizar los datos de las reuniones de los jefes inmediatos

2. Realizar un análisis de los costos de rotación

- ✓ Determinar las variables que inciden en los costos de rotación.
- ✓ Cuantificar las variables que influyen en los costos de rotación.
- ✓ Analizar los costos de rotación de personal.

3. Definir las estrategias que se implementarán

- ✓ Determinar las posibles estrategias que pueden disminuir la rotación.
- ✓ Definir las estrategias que se implementarán

4. Implementar el programa de reducción de rotación

- ✓ Aplicar las estrategias seleccionadas para reducir la rotación.
- ✓ Monitorear las estrategias.
- ✓ Realizar acciones correctivas a las estrategias de ser el caso.

5. Evaluar el impacto del programa

- ✓ Recolectar la información de las variables de rotación
- ✓ Analizar los datos del antes, durante y después.

- ✓ Realizar las conclusiones y recomendaciones.

4.3. Hipótesis y supuestos

Los factores externos que pueden favorecer o perjudicar el desarrollo del proyecto son:

1. El ingreso de competencia que ofrezca mejores condiciones económicas y laborales, incrementaría la rotación de personal del cargo de operario de cine.
2. Establecer políticas salariales o condiciones laborales por parte del gobierno, disminuiría la rotación de personal del cargo de operario de cine.

4.4. Precondiciones

El factor externo que debe cumplirse para que el proyecto se pueda llevar a cabo es:

1. Que exista estabilidad de la política económica y laboral del país.

4.5. Indicadores

Los indicadores que nos permiten analizar el impacto del proyecto son:

1. Índice mensual de rotación de personal del cargo de operario de cine.
2. Costo mensual y anual de rotación de personal del cargo de operario de cine

4.6. Fuentes de verificación

La información que nos permite verificar los objetivos y los resultados son:

1. Datos del índice de rotación de personal del cargo de operario de cine.
2. Registro de costo de rotación del personal del cargo de operario de cine
3. Reportes de las entrevistas de salida del personal del cargo de operario.

4.7. Sostenibilidad

Para asegurar los cambios planteados en este proyecto se desarrollan:

1. Procedimientos y políticas que sean aprobadas por la Gerencia General, de toda estrategia que se implementa para reducir la rotación del cargo de operario de cine.

4.8. Medios o insumos

Para el desarrollo del presente proyecto se requieren los siguientes insumos:

1. Recursos Tecnológicos para analizar toda la información y data.
2. Infraestructura y materiales de escritorio para poder levantar la información de campo que se requiere.
3. recursos humanos para poder implementar las estrategias más óptimas que se detecten.

4.9. Costos – Presupuestos

Los costos que se estiman para desarrollar el presente proyecto son mínimos, pues se cuenta con las facilidades que la empresa nos proporciona. Los únicos costos en los cuales se incurre son materiales de escritorio, internet, etc. Se estima un valor de \$56.00 para este tipo de insumos.

4.10. Matriz de marco lógico

A continuación se detalla en la Tabla 13, la matriz de marco lógico:

Tabla 13.

Matriz de marco lógico

	Descripción	Indicadores	Fuentes de verificación	Supuestos
Objetivo General	Diseñar e implementar un programa para reducir la rotación del cargo de operario de cine de la empresa Multicines S.A	Índice de rotación antes, durante y posterior a la implementación	Datos de rotación de operarios	<p>Ingreso de competencia con mejores condiciones.</p> <p>Políticas salariales o condiciones laborales del gobierno</p>
Objetivo del proyecto	Medir y analizar la estadística de rotación del cargo de operario de cine del año 2012 a la presente fecha.	Estadísticas del indicador de rotación de años anteriores	Registro del indicador de rotación.	
	Realizar un análisis de los costos de rotación del cargo de operarios.	Costo de rotación de años anteriores	Informes del costo de rotación	
	Definir las estrategias que se implementarán para reducir la rotación del cargo de operario de cine	Número de estrategias a implementar	Reporte de las estrategias analizadas	
	Implementar el programa de reducción de rotación	Número de estrategias implementadas correctamente	Informe de las estrategias implementadas	
	Evaluar el impacto del programa después de la implementación	Índice de rotación posterior a la implementación	Reporte de la rotación de personal	
Resultados esperados	Reducir la rotación de personal del cargo de operario de cine, en por lo menos 4% mensual	Índice de rotación posterior a la implementación	Reporte de rotación de personal	

	Descripción	Insumos	Costos	Precondición
Actividades	Determinar el índice de rotación que se va a emplear.	Tecnológicos, materiales	\$3.00	Estabilidad de la política económica y laboral del país.
	Definir las variables que se van a utilizar para analizar la rotación.	Tecnológicos, materiales	\$3.00	
	Medir y analizar los datos de rotación de personal.	Tecnológicos, materiales	\$3.00	
	Medir y analizar los datos de las entrevistas de salida.	Tecnológicos, materiales y humanos.	\$9.00	
	Realizar entrevistas con los jefes inmediatos de los operarios.	Tecnológicos, materiales y humanos.	\$5.00	
	Analizar los datos de las entrevistas de los jefes inmediatos.	Tecnológicos, materiales	\$3.00	
	Determinar las variables que inciden en los costos de rotación.	Tecnológicos, materiales y humanos (Administrativos)	\$3.00	
	Cuantificar las variables que influyen en los costos de rotación.	Tecnológicos, materiales y humanos (Administrativos)	\$3.00	
	Analizar los costos de rotación de personal.	Tecnológicos, materiales	\$3.00	
	Determinar las posibles estrategias que pueden disminuir la rotación.	Tecnológicos, materiales	\$3.00	
	Definir las estrategias que se implementarán.	Tecnológicos, materiales	\$3.00	
	Aplicar las estrategias seleccionadas para reducir la rotación.	Tecnológicos, materiales y humanos (Administrativos)	\$3.00	
	Monitorear las estrategias.	Tecnológicos, materiales y humanos (Administrativos)	\$3.00	
	Realizar acciones correctivas a las estrategias.	Tecnológicos, materiales y humanos (Administrativos)	\$3.00	
	Recolectar la información de las variables de rotación.	Tecnológicos, materiales y humanos (RRHH)	\$3.00	
	Analizar los datos del antes, durante y después.	Tecnológicos, materiales	\$3.00	
Realizar las conclusiones y recomendaciones	Tecnológicos	\$0.00		

Nota. Fuente: Elaboración propia

4.11. Monitoreo

Las actividades ejecutará el área de recursos humanos de la empresa para el control de la implementación del presente proyecto son:

1. Semanalmente se generará un reporte de efectividad del proceso de selección para poder evidenciar que se están optimizando recursos y se está logrando los objetivos de selección.
2. Mensualmente se realizará un reporte de los perfiles contratados con el fin de verificar que se estén aplicando el perfil óptimo para el cargo.
3. Semanalmente se realizará entrevistas de salida del personal con el fin de monitorear los motivos reales de salida de los colaboradores y así poder tomar las correcciones necesarias en el programa de reducción de personal.
4. Mensualmente se revisará el indicador de rotación y todas sus variables para poder observar el impacto del proyecto.
5. Mensualmente se generarán informes de los costos incurridos para la contratación del personal nuevo para el cargo de operario de cine.
6. Mensualmente se emitirá un reporte a la Gerencia con todos los indicadores para que puedan evidenciar el avance de la implementación del proyecto.

4.12. Evaluación

Para medir la efectividad de la implementación del proyecto se procederá a:

1. Establecer una línea base con la que inicia con el programa propuesto para disminuir la rotación, una vez implementado el programa y transcurrido los cuatro primeros meses, se comparará el indicador de rotación antes y después de implementado el programa.
2. En el caso de un impacto favorable fuera de los rangos lógicos; se procederá a aislar los efectos del programa para determinar mediante la estimación de expertos, si posiblemente se presentaron otros factores que incidieron en los resultados.

4.13. Destinatarios

Se beneficiaran de este proyecto toda la empresa pero de manera específica:

- ✓ Departamento de recursos humanos
- ✓ Área Operativa
- ✓ Área Operativa Administrativa

4.14. Cronograma

A continuación se detalla en la Tabla 14, el cronograma que se planifica ejecutar para desarrollar el presente proyecto:

Tabla 14.

Cronograma de Actividades

ACTIVIDAD	MES																							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1. Aprobación del Plan de Tesis	■																							
2. Medir y analizar la estadística de rotación																								
Determinar el índice de rotación que se va a emplear	■																							
Definir las variables que se van a utilizar para analizar la rotación	■																							
Analizar los datos de rotación de personal	■																							
Analizar los datos de las entrevistas de salida		■																						
Realizar entrevistas con los jefes inmediatos de los operarios		■																						
Analizar los datos de las entrevistas de los jefes inmediatos		■																						
3. Realizar un análisis de los costos de rotación																								
Determinar las variables que inciden en los costos de rotación			■																					
Cuantificar las variable que influyen en los costos de rotación			■																					
Analizar los costos de rotación de personal			■																					
4. Definir las estrategias que se implementarán																								
Determinar todas las posibles estrategias				■																				
Definir las estrategias que se implementarán				■																				
5. Implementar el programa de reducción de rotación																								
Aplicar las estrategias seleccionadas para reducir la rotación					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Monitorear las estrategias					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Realizar acciones correctivas a las estrategias de ser el caso					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
6. Evaluar el impacto del programa																								
Recolectar la información de las variables de rotación																								
Analizar los datos del antes, durante y después																								
Realizar las conclusiones y recomendaciones																								
7. Presentación del borrador de la tesis y correcciones																								

Nota. Fuente: Elaboración propia

4.15. Diseño del programa para reducir la rotación de personal de Multicines S.A.

Recopilando la información disponible respecto a la rotación de personal podemos observar que Multicines tiene una rotación promedio mensual de enero del 2011 a agosto del 2013 del 6.4% y su rotación promedio acumulada

es del 54%. Su rotación en el transcurso de los meses del 2011, 2012 y 2013 no muestra ninguna tendencia clara es bastante variable y oscilante; por lo cual se descarta que la rotación se produzca en algún mes o temporada específica, por lo cual el programa se diseñará para implementar en todos los meses por igual.

La rotación se produce en todos los complejos de cine, en mayor medida en las sucursales que tienen más personal, sin embargo al analizar la relación de la rotación de personal con la cantidad de personal de cada complejo podemos concluir que los complejos de cine con mayor índice de rotación son los complejos de Millenium y Mall del Río. Considerando la cantidad de personal que rota en CCI, Recreo y Condado; así como la alta rotación de Millenium y Mall del Rio se va a implementar el programa para reducir la rotación en todos los complejos de cine; se exceptuará Matriz por la baja rotación y otros motivos que se analizarán posteriormente.

Considerando que el cargo de operario de cine representa el 76% de personal de la empresa y que tiene una rotación promedio de enero del 2011 a agosto del 2013 del 89%, se enfocará el programa de reducción de rotación de personal al cargo de operario de cine.

En promedio el 83% del personal que salió de enero del 2011 a agosto del 2013 de Multicines tenía un tiempo de permanencia de menos de un año. En promedio el 46% del personal tenía menos de 3 meses de laborar en la empresa. Por lo tanto el programa de rotación de personal de la empresa se focalizará en el personal de menos de un año y de manera especial en el personal que tenga menos de tres meses.

Considerando que las principales razones de rotación de personal de Multicines son los motivos personales de índole familiar, salud o viaje, la falta a procedimientos o la falta de actitud de servicio y como tercer motivo de salida los estudios; el programa de reducción de rotación se centrará en estrategias para mitigar estos motivos de rotación.

El programa de reducción de rotación del personal de Multicines se diseñará para el cargo de operarios de cine de todos los complejos operativos (sucursales) de la empresa.

Considerando que la alta rotación se da más en el personal nuevo de menos de tres meses, el diseño del programa se lo realizará de manera integral desde la selección hasta la permanencia del personal de menos de un año.

El presente programa de reducción de rotación de personal de Multicines fue diseñado en base a la información de la rotación de personal disponible en la empresa, adicional se realizó un focus group con los jefes inmediatos del cargo de operario de cine donde se analizó que los principales puntos por los cuales consideran que la rotación de operarios se puede producir por el perfil del cargo, filtros en el proceso de selección (Escuela de Formación), falta de formación de equipos estables, falta de incentivos laborales, entre otros.

El programa para reducir la rotación de personal de la empresa se implementará y se analizará por un año a partir del mes de septiembre del 2013 e incluirá cinco fases que se detallan a continuación en la Figura 23.



Figura 23. Fases del programa para reducir la rotación de personal del cargo de operario de cine de la empresa Multicines S.A.

Nota. Fuente: Elaboración propia

4.15.1. Selección, inducción y capacitación

El programa inicia con un ajuste en el perfil del cargo de operario de cine. La edad del cargo de operario de cine está entre 18 y 23 años, se establece como edad mínima 20 años y máxima 26 años, esto con el fin de eliminar a los candidatos que salen del colegio y posiblemente aún no tiene claro sus objetivos y proyecciones personales o laborales; lo cual causa que al poco tiempo decidan dar prioridad a los estudios.

También se realiza una delimitación del perfil, en cuanto al sexo del cargo de operario de cine, para que sea preferentemente masculino, debido a horarios rotativos y nocturnos que deben mantener.

El estado civil del cargo de operario de cine se establece que preferentemente sean casados con hijos o líderes de familia, con el fin de que el candidato tenga necesidad, responsabilidades personales y por ende estabilidad.

Perfil del cargo de operario de cine:

- ✓ Formación mínima: Bachiller
- ✓ Edad: Entre los 20 y 26 años
- ✓ Sexo: Masculino
- ✓ Estado civil: De preferencia casados con hijos o líder de familia
- ✓ Competencia Clave: Orientado al Servicio
- ✓ Disponibilidad: Tiempo completo

4.15.2. Adaptación empresa – colaborador

Esta etapa del programa se realiza máximo a los 3 meses de permanencia del colaborador en la empresa. En esta fase se efectúa un acercamiento empleado–jefe inmediato, lo cual busca conocer las necesidades, objetivos, proyecciones del colaborador con el fin

de poder adaptar en la medida de lo posible, las necesidades personales del colaborador y las necesidades laborales de la empresa.

De acuerdo al perfil del cargo de operario de cine las principales adaptaciones que se realizan son: flexibilidad de horarios para estudios, por situaciones personales especiales como hijos, salud, entre otras.

Está etapa es clave pues permite conocer a los colaboradores, lo cual ayuda a crear un vínculo emocional sólido entre la empresa y los trabajadores, pues evidencian que la compañía busca su bienestar no sólo laboral sino también personal.

4.15.3. Contagio

Debido a que un alto índice de rotación de personal de la empresa Multicines S.A. está concentrado en la falta a los procedimientos, se crea como parte del programa de reducción de personal de la empresa una fase de contagio que se ejecuta a través de “briefings de contagio” que los realizan los jefes inmediatos del cargo de operario de cine, los mismos están orientados a contagiar actitud de servicio, la cultura y valores corporativos de la empresa. Esto se realiza mínimo una vez al mes con el fin de ir sembrando constantemente una cultura basada en valores.

Los “briefings de contagio” consisten en reuniones cortas de máximo 15 minutos de duración donde se comunica de manera dinámica, clara y concisa; valores corporativos, procedimientos, políticas, o cualquier otro tema que se requiere que el personal tenga presente constantemente para evitar futuros malos procedimientos e incluso recalcar la importancia de ser responsable, honesto, ético, leal y disciplinado.

Como parte del contagio se incluye dentro de los indicadores de gestión del personal de supervisión el índice de rotación con el fin de que ellos monitoreen y se comprometan a disminuir la rotación dentro de su equipo de trabajo. Dicho indicador será considerado en los resultados para el programa de incentivos que mantiene la empresa.

4.15.4. Rotación de áreas

Esta fase consiste en rotar al personal en las diferentes áreas operativas del cine, como edecanía, dulcería, boletería, servicio al cliente, entre otras. Lo que busca esta estrategia es no agotar al personal, pues hay áreas que involucran mayor esfuerzo físico como el área de dulcería.

La rotación se realiza máximo cada 4 meses comenzando por los cargos más básicos hasta los cargos de mayor responsabilidad. El personal inicia su carrera profesional como operario de cine en el área de Edecanía, luego se le instruye para que pueda pasar al área de Dulcería y finalmente ocupará funciones en Boletería. Una vez que aprende y ejecuta todas las funciones de atención al cliente en el cine, el operario inicia el ciclo no necesariamente en el mismo orden.

4.15.5. Plan de back ups y ascensos

Esta etapa permite incentivar al personal al crecimiento profesional dentro de la empresa lo cual ocasiona un gran impacto pues genera compromiso y estabilidad.

El personal es invitado a participar en el plan de back ups, también participan personas recomendadas por sus jefes inmediatos. El proceso inicia una vez que el colaborador presenta su interés en participar como back up de algún cargo que le es atractivo, todo el

personal es evaluado por el departamento de recursos humanos tanto en pruebas técnicas como psicológicas, además se considera todo su historial laboral como desempeño. Una vez seleccionados los colaboradores son adiestrados en el cargo a los cuales aplican para ser back ups. Parte de la capacitación de los back ups consiste en reemplazar vacaciones o cualquier suceso que le impida al colaborador dueño del proceso ejecutar sus funciones.

El personal que ingresa al plan de back ups es evaluado a los tres meses de haber iniciado su adiestramiento El plan incluye ascensos en el momento que se presenten vacantes en algún cargo.

4.16. Implementación del programa para reducir la rotación del cargo de operario de cine

Previo a la implementación del programa que se realizará a partir del mes de septiembre del 2013, se mantiene una reunión con los líderes del área operativa, donde se les comunica todos los detalles del Programa para reducir la rotación del cargo de operario de cine y su participación activa en cada paso de este proceso.

Para iniciar se da las instrucciones necesarias al área de recursos humanos para que el personal encargado de selección proceda a cambiar el perfil del cargo de operario de cine, con el fin de que puedan proceder a reclutar y seleccionar de acuerdo a los nuevos parámetros.

Una vez seleccionado, contratado, capacitado y adiestrado el personal inician su carrera profesional en el área de Edecanía. Es responsabilidad del Coordinador del complejo de cine llevar un registro y control del tiempo de permanencia en cada área para poder ejecutar la rotación de áreas de acuerdo al tiempo estipulado; así como coordinar con por lo menos 3 semanas de anticipación la capacitación en la Escuela de Formación así como el adiestramiento en las siguientes áreas donde deberá trabajar, es decir, dulcería y posteriormente boletería.

Durante la permanencia en cada una de las áreas operativas se evalúa al personal con el fin de mantener la continuidad de los procesos y realizar retroalimentaciones para que puedan perfeccionar su desempeño, conocimientos operativos, corporativos y habilidades de servicio al cliente.

Una vez que el colaborador que ingresa a la empresa aprueba su período de prueba de 90 días, se procede a coordinar una reunión de acercamiento con el jefe operativo y el trabajador. En la reunión se topan cuatro temas básicos que permiten al jefe inmediato conocer al nuevo integrante de su equipo de trabajo:

- ✓ **Entorno Familiar y Socio económico:** Se generan preguntas que permitan conocer la vida familiar, social y económica del colaborador; con el fin de conocer sobre su estabilidad emocional, complicaciones familiares, determinar ambiente familiar y necesidad del empleo.
- ✓ **Proyecciones personales y profesionales:** Con la información anterior y preguntas adicionales se logra conocer las proyecciones personales y profesionales que tenga el colaborador, las mismas que se les orienta y alinean con la empresa. También se les da claridad en lo que esperamos de cada uno de ellos.
- ✓ **Requerimientos o consideraciones especiales:** En esta fase se solicita o genera algún requerimiento o concesión especial ya sea de turnos, horarios, etc. por estudios o situaciones familiares. También se le indaga sobre los beneficios como transporte, alimentación o cualquier punto relacionado con la empresa con el cual haya tenido algún tipo de inconveniente o desea hacer alguna sugerencia de mejora. Con esto se logra dar el mensaje de que su situación u opinión nos interesa.
- ✓ **Generación de compromiso:** Este último punto es uno de los más importantes pues se genera un compromiso empresa – colaborador y viceversa.

Luego de la reunión el jefe operativo se reúne con su equipo administrativo; para comunicar los aspectos más relevantes de su nuevo colaborador y de ser necesario se planifica y coordina algún requerimiento solicitado el colaborador.

Como parte del programa para reducir la rotación del cargo de operario de cine; el personal de supervisión, coordinación y jefaturas realizan mínimo 2 briefings de contagio mensuales los mismos que son controlados y evaluados por parte de personal de recursos humanos para garantizar la efectividad de los mismos. Se imparten charlas de comunicación de procedimiento motivacionales, humanas, de valores, entre otras.

El “briefing de contagio” es comunicado con fuerza y energía y es impartido con claridad en base al siguiente esquema:

1. Iniciar con mucha fuerza con una dinámica
2. Comunicar el tema a tratar
3. Desarrollar el tema en máximo 4 aristas
4. Puntualizar el objetivo del tema
5. Definir máximo 2 estrategias aplicables para cumplir con el objetivo.
6. Establecer la meta que se desea lograr.
7. Determinar cómo se va a medir la meta
8. Terminar con una síntesis del Briefing y
9. Un grito de motivación
10. Durante todo el briefing se realizar preguntas de verificación

Parte del programa para reducir la rotación del cargo de operario de cine es el plan de back ups y ascensos el mismo que es controlado e impulsado por el departamento de recursos humanos, los cuales son los encargados de mantener un registro actualizado de cada cargo con su respectivo back up seleccionado, capacitado y con evaluaciones de conocimiento de las funciones del cargo del cual es back up

4.17. Análisis del impacto del programa para reducir la rotación del cargo de operario de cine de la empresa Multicines S.A.

El programa para reducir la rotación del cargo de operario de cine en la empresa Multicines S.A. se ha implementado por doce meses a partir del mes de septiembre del 2013, con el fin de analizar el real impacto del programa y de

poder evidenciar si es sostenible en el tiempo. A continuación se describirán los resultados del impacto de cada una de las acciones tomadas.

4.17.1. Información general sobre el índice de rotación de personal de Multicines S.A.

Tabla 15:

Índices de rotación de personal promedio mensual del año 2011 al año 2014

MES	2011	2012	2013	2014
Enero a diciembre	6.7%	6.4%	5.2%	
Septiembre a diciembre	6.9%	4.5%	3.2%	
Enero a agosto	6.7%	7.4%	6.2%	3.5%
Septiembre a agosto	7.2%	5.6%	3.4%	

Nota. Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por el área de recursos humanos.

La rotación de enero a diciembre del año 2012 en comparación a la del año 2011 disminuyó en un 0.3% mientras que la rotación del año 2013: año en el cual se inició con la implementación del programa para reducir la rotación; disminuyó en 1.2%.

Considerando que el mes base de la implementación del programa es septiembre del 2013 podemos observar en la Tabla 15, que la rotación del cargo de operario de cine de septiembre del 2011 a agosto del 2012 fue de 7.2%, mientras que del año 2012 al 2013 fue de 5.6%; disminuyendo en un 1.6% y de septiembre del año 2013 a agosto del 2014 la rotación fue del 3.4%, disminuyendo en un 2.2%.

Si la rotación del período septiembre 2011 a agosto 2012 fue del 7.2%, del periodo 2012 al 2013 fue del 5.6% y la del período 2013-2014 fue del 3.4%; esto quiere decir que del período 2011-2012 al 2012-2013 la rotación disminuyó en un 23%; mientras que del período 2012-2013 al 2013-2014 disminuyó en un 40%; es decir que el impacto del programa de reducción de la rotación del cargo de operario de cine fue del 17%.

4.17.2. Análisis de la información de rotación de personal de septiembre 2013 a agosto del 2014

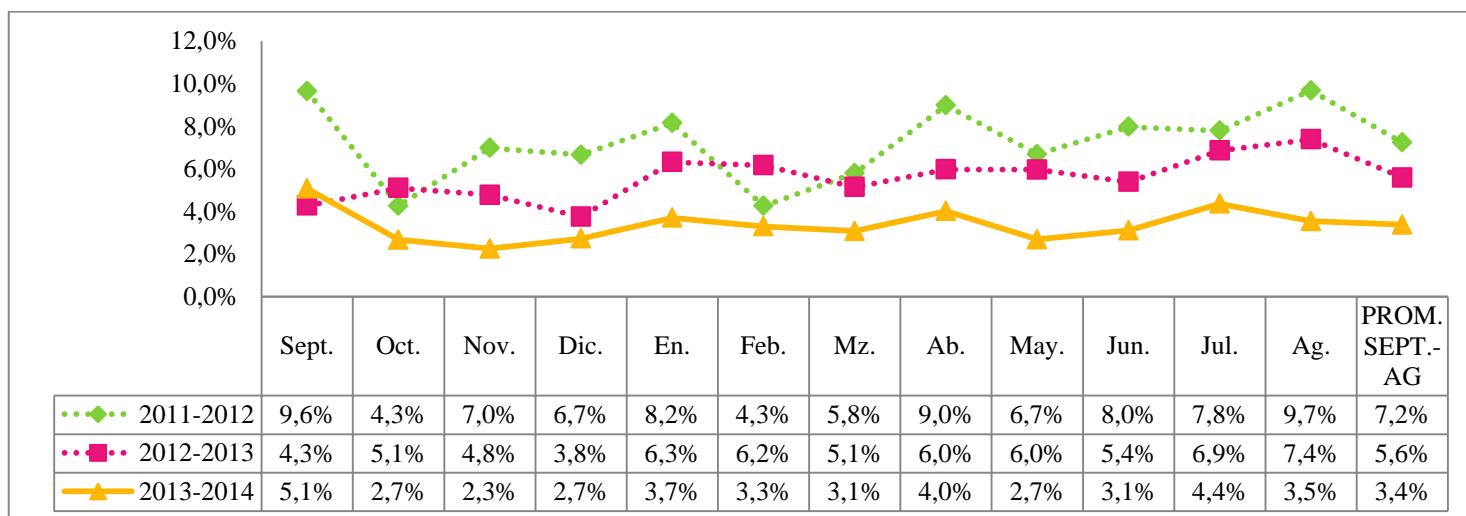


Figura 24. Índice de rotación de personal promedio mensual de septiembre a agosto 2011-2012-2013-2014

Nota. Fuente: Elaboración propia de acuerdo a información proporcionada por el departamento de recursos humanos.

Como se puede observar en la Figura 24, a partir de la implementación del programa para reducir la rotación de personal, el índice de rotación promedio mensual más bajo se registró en los meses de noviembre del 2013 con un 2.3% y en octubre y diciembre del 2013 y mayo del 2014 con un 2.7%.

Los meses que se registró un índice de rotación de personal más alto; fue septiembre del 2013 con un 5.1%, julio del 2014 con un 4.4% y abril del 2014 con un 4.0%.

Como podemos observar en la Tabla 16, los complejos que tienen un mayor índice de rotación promedio mensual son CCI con un 6.6%, que representa el 33% de la rotación total de la empresa y Recreo con un 4% que representa el 20% de la rotación total.

Los complejos de Condado, Millenium y Mall del Río mantienen un índice de rotación promedio mensual del 3.3%, 2.6% y 2.3% respectivamente, lo cual representa el 16%, 13% y 11% de la rotación total de la empresa.

Matriz mantiene una rotación promedio mensual del 1.5%, lo cual representa el 7% de rotación de la empresa.

La rotación de personal de septiembre del 2011 a agosto 2012 se generó en un porcentaje más alto en los complejos de CCI, Recreo, Condado, Millenium y Mall del Río con porcentajes superiores al 6.4% hasta 12.1%; en el período 2012-2013 sucede una situación muy similar con la diferencia que la rotación en dicho ciclo oscila entre el 4.4% y el 8.4%. En el 2013-2014, período en el cual se implementó el programa para reducir la rotación de personal se mantiene la misma tendencia sólo que en porcentajes que oscilan entre el 2.3% y el 6.6%.

El CCI ha disminuido la rotación del 12.1% al 8.4% y en el último período del 2013-2014 a 6.6%, es decir que ha disminuido en un 3.7% del ciclo 2011-2012 al 2012-2013 y en un 1.8% del 2012-2013 al 2013-2014; del período 2011-2012 al 2013-2014 ha disminuido un total de 5.5%

Si realizamos un análisis del Recreo podemos observar que la rotación disminuyó del 9.4% al 7.2% y en el último período del 2013-2014 también disminuyó a un 4.0%, es decir que ha disminuido en un 2.2% del ciclo 2011-2012 al 2012-2013 y en un 3.2% del 2012-2013 al 2013-2014; del período 2011-2012 al 2013-2014 ha disminuido un 5.4%.

El Condado no ha variado mucho su rotación pues se ha mantenido en un promedio del 6.4%, en el período 2013-2014 registró una promedio de rotación mensual del 3.3%, es decir que ha disminuido en un 0.2% del ciclo 2011-2012 al 2012-2013 y en un 3.0% del 2012-2013 al 2013-2014; del período 2011-2012 al 2013-2014 ha disminuido un total de 3.2%.

Millenium Plaza ha disminuido la rotación del 7.2% al 5.7% y en el último período del 2013-2014 a 2.6%, es decir que ha disminuido en un 1.5% del ciclo 2011-2012 al 2012-2013 y en un 3.1% del 2012-2013 al 2013-2014; del período 2011-2012 al 2013-2014 ha disminuido un total de 4.6%

Mall del Río de igual forma ha disminuido la rotación del 6.4% al 4.4% y en el período 2013-2014 a un 2.3%, es decir que ha disminuido en un 2.0 % del ciclo 2011-2012 al 2012-2013 y en un 2.1% del 2012-2013 al 2013-2014; del período 2011-2012 al 2013-2014 ha disminuido un total de 4.1%.

Observando el comportamiento de la rotación de la Matriz del año 2011 al 2014 podemos observar que ha mantenido un índice entre el 1.9% y un 1.5%; es decir que ha disminuido en un 0.4% en el período 2011-2012 al 2013-2014.

En base a esta información podemos concluir que el mayor impacto en la disminución de la rotación de personal se tiene en los

complejos de Recreo y CCI si relacionamos el período septiembre 2011-agosto 2012 con el período septiembre 2013-agosto 2014. Por otro lado si realizamos una comparación del año septiembre 2012-agosto 2013 con el período septiembre 2013-agosto 2014 Recreo fue el complejo que tuvo un mayor impacto en la reducción de la rotación de personal.

Tabla 16:

Índice de rotación de personal promedio mensual por complejos, de septiembre a agosto 2011-2012-2013-2014 y lo que representa el índice de rotación en cada complejo de cine

Complejo	2011-2012		2012-2013		2013-2014	
	Rotación	Rep. Rot.	Rotación	Rep. Rot.	Rotación	Rep. Rot.
CCI	12.1%	27.9%	8.4%	24.9%	6.6%	32.4%
Recreo	9.4%	21.6%	7.2%	21.6%	4.0%	19.7%
Condado	6.5%	14.9%	6.3%	18.9%	3.3%	16.3%
Millenium	7.2%	16.5%	5.7%	17.0%	2.6%	13.0%
Mall	6.4%	14.8%	4.4%	13.1%	2.3%	11.1%
Matriz	1.9%	4.3%	1.5%	4.6%	1.5%	7.3%
Promedio	7.2%		5.6%		3.4%	

Nota. Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por el departamento de recursos humanos.

Con el fin de tener un análisis más preciso se analiza el índice de rotación de personal, el porcentaje que éste índice representa en cada complejo dentro de la empresa y el porcentaje que representa la cantidad de personal de cada complejo dentro de toda la organización.

En base a estas tres variables podemos observar en la Figura 25, que CCI tiene una rotación promedio mensual de septiembre del 2013 a agosto del 2014 del 6.6%, que

representa el 33%, mientras que la cantidad de personal con la que opera representa el 26%; esto nos permite concluir que el índice de rotación de personal es muy alto en relación con la cantidad de personal con la que opera.

En Recreo el índice promedio mensual de rotación de personal es del 4.0%, la relación de este indicador en comparación a la cantidad de personal con la que opera es menor; ya que tiene una rotación que representa el 20%, mientras que tiene una cantidad de personal que representa el 22%.

En Condado el índice promedio mensual de rotación de personal es del 3.3%, la relación de este indicador en comparación a la cantidad de personal con la que opera es menor; ya que tiene una rotación que representa el 16%, mientras que tiene una cantidad de personal que representa el 18%.

Millenium Plaza tiene una rotación promedio mensual de septiembre del 2013 a agosto del 2014 del 2.6% que representa el 13%, mientras que la cantidad de personal con la que opera representa el 10%; esto nos permite concluir que el índice de rotación de personal es muy alto en relación con la cantidad de personal con la que opera.

Similar situación a Millenium sucede con Mall del Río pues tiene una rotación promedio mensual del 2.3% que representa el 11%, mientras que la cantidad de personal con la que opera representa el 8% sobre el total de la empresa; es decir que el índice de rotación de personal es muy alto en relación con la cantidad de personal con la que opera.

En Matriz sucede una situación totalmente contraria a la de CCI, Millenium y Mall del Río pues tiene un índice de rotación que representa en la empresa un 7% mientras que la cantidad de personal representa el 16%.

Por lo cual, se puede concluir que Recreo, Condado y Matriz mantienen una baja rotación considerando la cantidad de trabajadores con la que operan mientras que CCI, Millenium y Mall del Río mantienen una alta rotación en relación a la cantidad de personal que tienen.

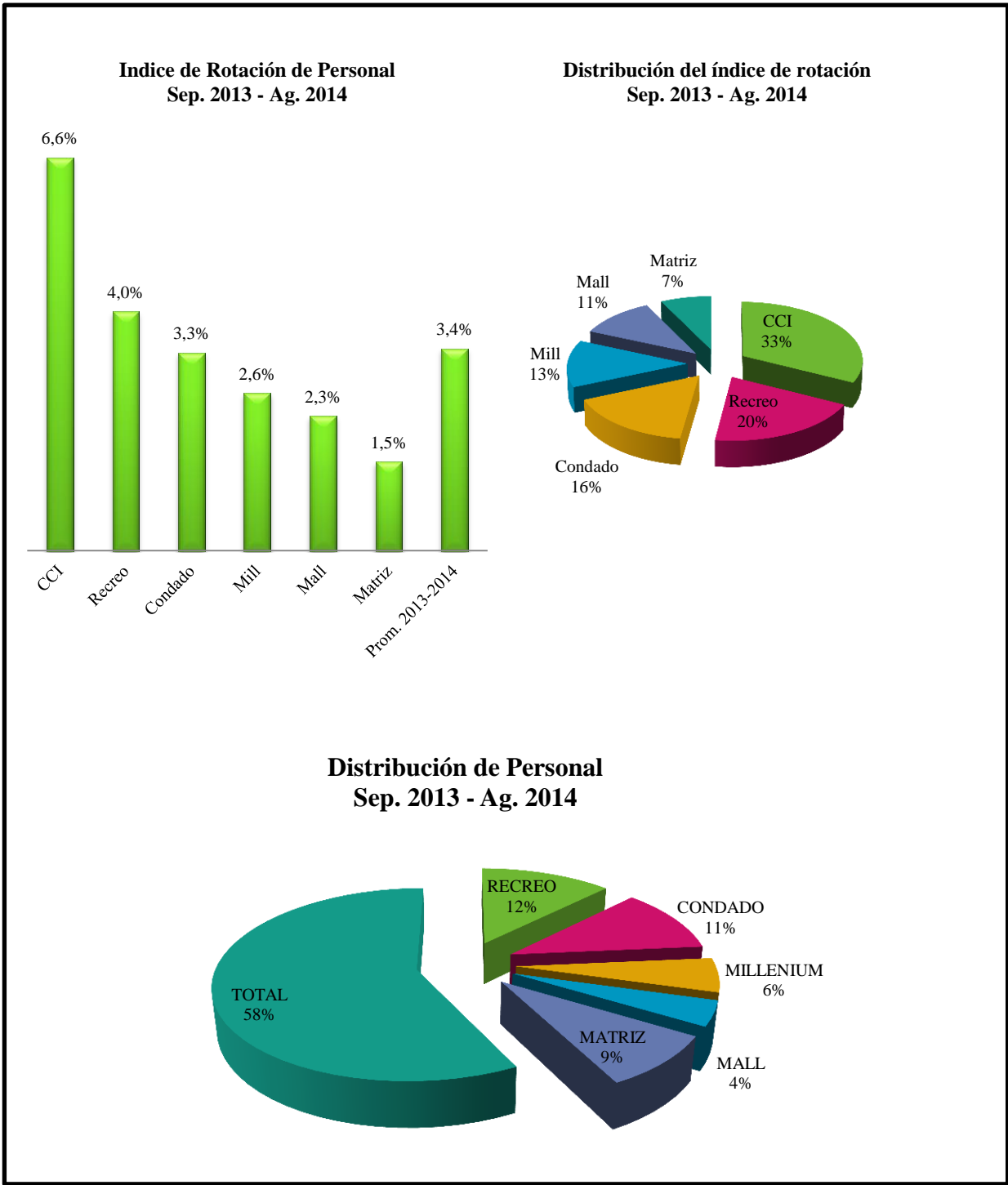


Figura 25. Relación del índice de rotación, con la cantidad de personal con la que opera cada complejo de cine, de septiembre del 2013 a agosto del 2014

Nota. Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por el área de recursos humanos de la empresa Multicines S.A.

4.17.3. Comparativo del índice de rotación y la cantidad de personal de septiembre a agosto 2011, 2012,2013 y 2014.

Tabla 17:

Comparativo del índice de rotación de personal, distribución del índice de rotación y la cantidad de personal de septiembre a agosto 2011-2012-2013- 2014

Complejo	2011-2012			2012-2013			2013-2014		
	Rotación	% Rep. Rotación	Dist. Cant. Pers.	Rotación	% Rep. Rotación	Dist. Cant. Pers.	Rotación	% Rep. Rotación	Dist. Cant. Pers.
CCI	12.1%	28%	27%	8.4%	25%	26%	6.6%	32%	26%
Recreo	9.4%	22%	22%	7.2%	22%	21%	4.0%	20%	22%
Condado	6.5%	15%	21%	6.3%	19%	19%	3.3%	16%	18%
Millenium	7.2%	17%	11%	5.7%	17%	10%	2.6%	13%	10%
Mall	6.4%	15%	7%	4.4%	13%	7%	2.3%	11%	8%
Matriz	1.9%	4%	13%	1.5%	5%	15%	1.5%	7%	16%
Promedio	7.2%			5.6%			3.4%		

Nota. Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por el área de recursos humanos de la empresa Multicines S.A.

Con el fin de analizar exactamente las mismas realidad en todos los años se considera para efectos del presente estudio los períodos septiembre 2011 a agosto 2012; septiembre 2012 a agosto 2013 y septiembre 2013 a agosto del 2014, siendo el último año en el cual se implementó el programa para reducir la rotación.

Comparando el porcentaje que representa la rotación de cada complejo y el porcentaje de la cantidad de personal con la que opera cada uno de ellos, podemos observar en la Figura 25, que el complejo El Condado es el complejo en el cual se controla mejor la rotación de personal siendo constante en los 3 períodos. Por otro lado Millenium y Mall son los complejos que han mantenido en los tres últimos años una alta rotación considerando la cantidad de personal con la que operan.

Para poder evidenciar en que complejo de cine es mayor el impacto del programa para reducir la rotación de personal, se calcula en que porcentaje ha disminuido la rotación durante los períodos 2011-2012 con el 2012-2013 como referencia y el año en el cual se implementó el programar es decir el 2013-2014 con el año previo 2012-2013 y también con el período 2011-2012.

Como podemos observar en la Tabla 17, si comparamos los períodos 2012-2013 con el 2013-2014, el mayor impacto de disminución del índice de rotación de personal, se produjo en los complejos de Recreo, Condado y Millenium con un porcentaje que oscila entre 3.2% y 3%. El complejo en el cual el impacto fue menor es CCI con un 1.8%, para efectos del presente análisis no se considera Matriz pues en esta unidad no se implementó el programa ya que no cuenta con el cargo de operario de cine dentro de su equipo de trabajo.

Con el fin de detectar el impacto del programa se calcula el porcentaje de disminución de la rotación de personal del año 2013-2014 con el del año 2011-2012 y podemos observar en la Tabla 16, que los complejos que tiene mayor disminución de rotación con los complejos de CCI con un 5.5% y Recreo con el 5.4%. Condado tuvo el menor porcentaje de disminución de la rotación, del 3.2%.

Tabla 18:
Porcentaje de disminución del índice de rotación de personal

COMPLEJOS	2011-2012	2012-2013	2011-2012
	2012-2013	2013-2014	2013-2014
CCI	3.8%	1.8%	5.5%
Recreo	2.1%	3.2%	5.4%
Condado	0.1%	3.0%	3.2%
Millenium	1.5%	3.1%	4.5%
Mall	2.0%	2.1%	4.2%
Matriz	0.3%	0.0%	0.4%
PROMEDIO	1.6%	2.2%	3.9%

Nota. Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por el área de recursos humanos de la empresa Multicines S.A. El índice de rotación disminuyó en un 2.2%, del período 2012-2013 al período 2013-2014

4.17.4. Análisis de los motivos de rotación de personal de septiembre 2013 a agosto 2014

Durante el año que se implementó el programa para reducir la rotación del cargo de operario de cine podemos observar en la Figura 26, que la principal razón de salida de personal es por motivos personales, familiares, salud o viajes y representa el 27%, los meses de Dic 2013, mayo, junio y julio del 2014 son los meses que se producen más salidas por este motivo, con un porcentaje que oscila entre el 33% y 38%. El mes que registra un índice más bajo es noviembre del 2013 con tan solo un 7%

El segundo motivo por el cual el personal de Multicines sale de la empresa es por estudios con un 25%. Los meses que se registran índices altos de rotación por este motivo es agosto con un 52% y el mes de abril con un 38%. En el mes de mayo del 2014 se registra el menor número de personas que han salidos por este motivo con un 10% El tercer motivo por el cual el personal sale de la empresa es por faltar a los procedimientos o por falta de actitud de servicio con un 18%, siendo el mes de octubre del 2013 en el cual salió un 38% del personal y abril del 2014 el mes que no se registró ninguna salida por este motivo.

Los desahucios y una mejor oferta laboral son el cuarto motivo por el cual el personal sale de la empresa con un 14%. En el mes de febrero del 2014 se producen mayores salidas de personal por desahucios/bajo desempeño con un 37% y por mejor oferta laboral en mes de enero del 2014 se registra el indicador más alto con un 29%. En octubre del 2013 no se registra ninguna persona que haya salido por mejor oferta laboral o desahucio/bajo desempeño.

El abandono de puesto de trabajo es el motivo por el que menos personas salieron de la empresa registrando un indicador promedio mensual 2013-2014 del 3%. En el mes de junio del 2014

abandonaron el puesto de trabajo un mayor número de personas, registrando un 10%. En los meses de noviembre 2013, enero, febrero, marzo y julio no se produjo ningún abandono del lugar de trabajo por parte de los empleados.

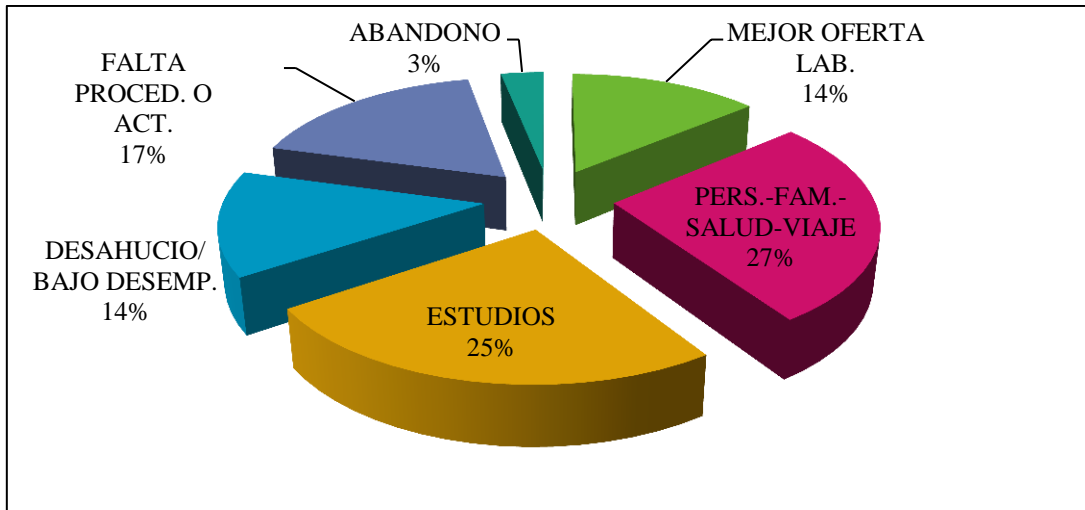


Figura 26. Motivos de rotación de personal de septiembre del 2013 a agosto del 2014

Nota. Fuente: Elaboración propia

4.17.5. Análisis de los motivos de rotación de personal de septiembre a agosto del 2011, 2012, 2013 y 2014

En el análisis comparativo de los períodos de septiembre a agosto del 2011 al 2014 se puede observar en la Figura 27, que la principal razón de salida sigue siendo los motivos personales aunque con menor porcentaje en el período 2013-2014.

Los estudios es el segundo motivo de salida tanto en el periodo 2011-2012 como en el 2013-2014; y la falta a los procedimientos o falta de actitud de servicio es el tercer motivo de salida en el periodo 2011-2012 y en el año 2013-2014. Es decir que se mantiene la misma tendencia en los períodos 2011-2012 y 2013-2014 respecto a los tres principales motivos de salida: Personales, Estudios y la Falta de Procedimientos o Actitud de Servicio. En el período 2013-2014 la diferencia es que los estudios ocupa el tercer lugar y la falta a los procedimientos ocupa el segundo lugar.

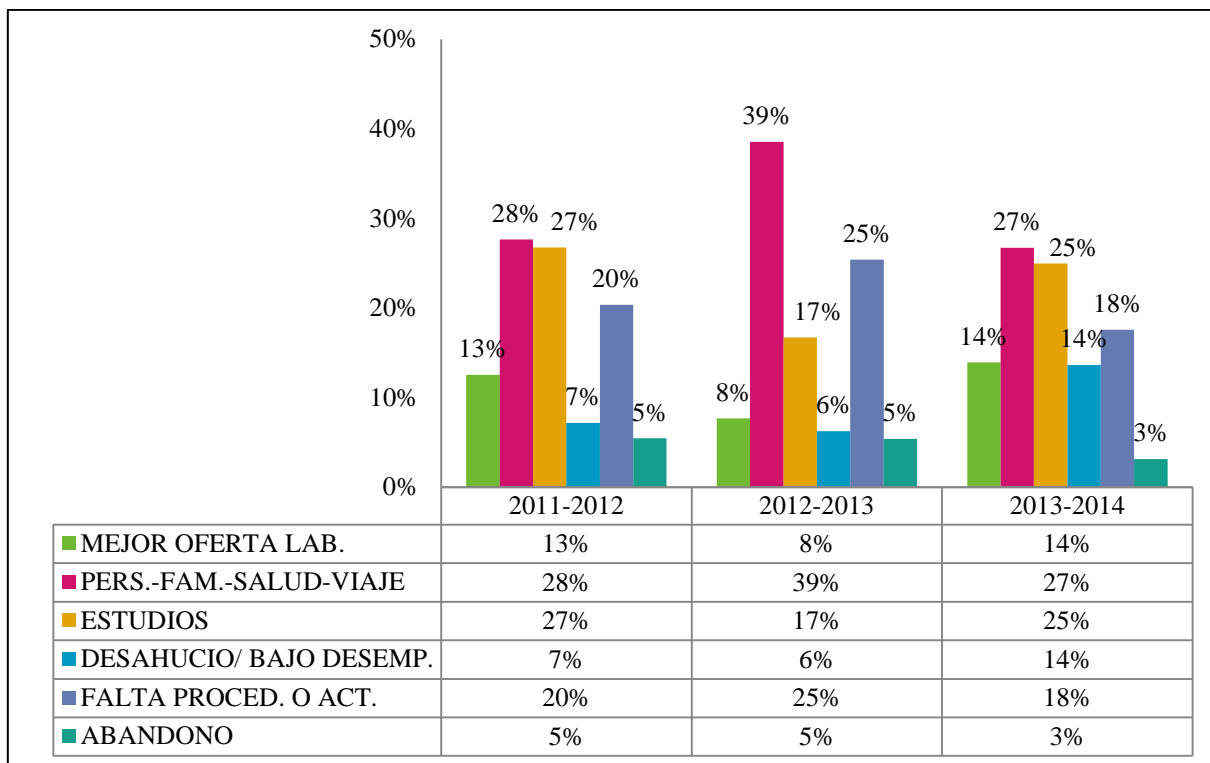


Figura 27. Comparativo de los motivos de rotación de personal de septiembre, a agosto de los períodos 2011-2012, 2013-2013 y 2013-2014

Nota. Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por el área de recursos humanos de la empresa Multicines S.A.

En el análisis comparativo de los períodos de septiembre a agosto del 2011 al 2014 se puede observar en la Figura 27, que la principal razón de salida sigue siendo los motivos personales aunque con menor porcentaje en el período 2013-2014.

Los estudios es el segundo motivo de salida tanto en el periodo 2011-2012 como en el 2013-2014; y la falta a los procedimientos o falta de actitud de servicio es el tercer motivo de salida en el periodo 2011-2012 y en el año 2013-2014. Es decir que se mantiene la misma tendencia en los períodos 2011-2012 y 2013-2014 respecto a los tres principales motivos de salida: Personales, Estudios y la Falta de Procedimientos o Actitud de Servicio. En el período 2013-2014 la diferencia es que los estudios ocupa el tercer lugar y la falta a los procedimientos ocupa el segundo lugar.

4.17.6. Análisis de la rotación de personal por tiempo de permanencia de los trabajadores en la empresa de septiembre 2013 a agosto 2014

Como se puede observar en la Figura 28, durante el período septiembre 2013 a agosto 2014 se registró mayor rotación de personal en los colaboradores que tiene menos de tres meses de permanencia en la empresa con un índice del 38%, registrando el índice más altos de rotación en el mes de octubre 2013 con un 53% y en el mes de enero 2014 salió una menor cantidad de personal que tenía menos de 3 meses de vida laboral, un 18%. El segundo período en el cual el personal sale en mayor cantidad es más de seis meses hasta un año de vida laboral con un 21%, se registró una mayor rotación en los meses de abril del 2014 y diciembre del 2013 con un 40% y 38% respectivamente; y una menor rotación en el mes de junio del 2014 con un indicador del 5%.

El 20% del personal que rota tiene entre uno y tres años de vida laboral; registrando en el mes de febrero del 2014 un 37% de personal que rota y que tiene entre uno y tres años de permanencia en la empresa; agosto con un 4% es el mes en que menos gente rotó entre los tres y seis meses. En el mes de noviembre del 2013 no se registró ninguna salida de personal que tenga entre uno y tres años de permanencia en la empresa. El 17% del personal que rota tiene más de tres meses y menos de 6 meses, los meses que más rota este tipo de personal son septiembre, octubre y noviembre del 2013 con un porcentaje que oscila entre 27% y 24%. En el mes de febrero del 2014 no salió ningún empleado que tenga entre tres y seis meses. El personal que tenía más de tres años en la empresa es el que menos rotó en el año 2013 - 2014, únicamente un 4% de personal que salió de la empresa tenía más de 3 años de permanencia en la organización; en el mes que más gente salió es en el mes de febrero

del 2014 donde salió un 26% de personas que tenían más de 3 años de vida laboral. En los meses de septiembre, octubre y diciembre del 2013 y los meses de enero, abril, mayo y julio del 2014 no salió ningún colaborador con dicha antigüedad.

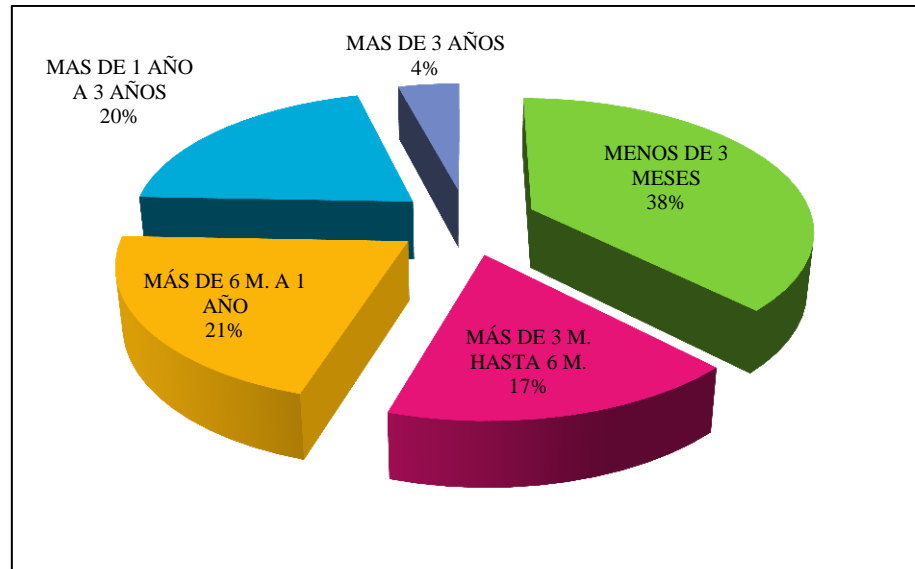


Figura 28. Rotación de personal por tiempo de permanencia en la empresa de septiembre del año 2013 a agosto del año 2014

Nota. Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por el área de recursos humanos de la empresa Multicines S.A

4.17.7. Análisis de la rotación de personal por tiempo de permanencia en la empresa de septiembre a agosto del 2011, 2012, 2013 y 2014

Como se puede observar en la Figura 29, si comparamos los períodos de septiembre a agosto del 2011 al 2014, se puede evidenciar que se mantiene una misma tendencia en la salida del personal que tiene menos de tres meses. Se registra en el 2011-2012 una salida de personal que tiene esta antigüedad igual al 46%, en el 2012-2013 un 44% y en el período 2013-2014 bajo el porcentaje al 38%.

El personal que tiene más de un año y menos de tres años es el personal que incrementó su salida en el período 2013-2014, subió un 7% comparado con el año 2012-2013 y un 10% comparado con el 2011-2012. Los colaboradores que tienen

más de tres y menos de seis meses en el período 2013-2014 bajo su rotación en 1% comparado con el año 2012-2013 y un 5% comparado con el 2011-2012.

Los empleados que tienen más de seis meses y menos de un año de antigüedad en la empresa, durante el período 2013-2014 incrementaron su rotación en 3% comparado con el año 2012-2013 y un 1% comparado con el 2011-2012. Por último el personal que tiene más de tres años en la empresa disminuyó su rotación en un 2% comprado el año 2013-2014 con el período 2012-2013; en cambio en el año 2011-2012 disminuyó la rotación en un 2% comparando con el periodo 2013-2014.

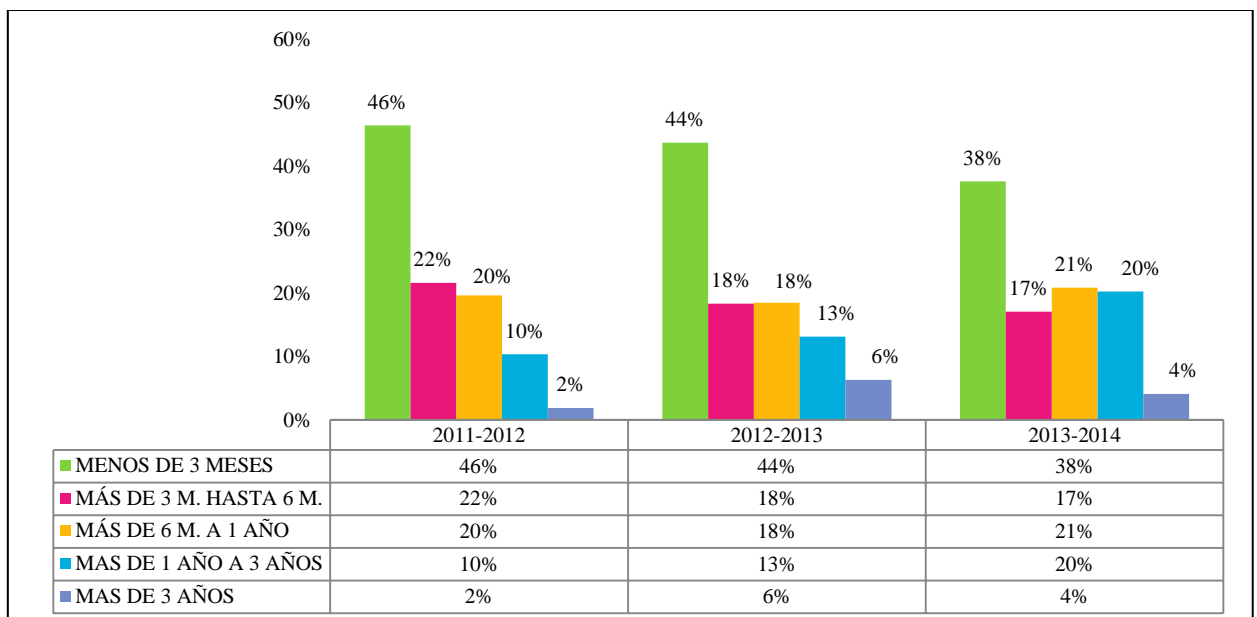


Figura 29. Comparativo de la rotación de personal por tiempo de permanencia en la empresa de los períodos 2011-2012; 2012-2013 y 2013-2014

Nota. Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por el área de recursos humanos de la empresa Multicines S.A

4.17.8. Análisis de la rotación de personal por cargos tipo de septiembre 2013 a agosto 2014

Como se puede observar en la Figura 30, en el período septiembre del 2013 a agosto del 2014 la rotación en el cargo de operario de cine representó el 84% en comparación al resto de cargos de la empresa; los meses en los cuales salió mayor cantidad de operarios

es en el mes de abril del 2014 con el 95%. El mes en el cual salió una menor cantidad de operario de cine fue en febrero del 2014 con el 59%.

“Otros” cargos ocupan el segundo lugar de rotación y representa el 9% sobre el resto de cargos. Podemos observar que en el mes de febrero del 2014 se registró un 27% de rotación en estos cargos y en los meses de diciembre del 2013 no se produjo rotación en el parámetro “Otros cargos”.

El cargo de supervisores podríamos decir que ocupa el tercer lugar de rotación con un 5%, registrando su mes más alto de rotación en mayo del 2014 con un 13% y los meses de noviembre y diciembre del 2013 y abril y agosto del 2014 no se produjo ninguna rotación en el cargo de supervisores.

La rotación más baja se puede evidenciar en el cargo de proyeccionistas con un 2%. El mes que más supervisores rotaron es en el mes de diciembre del 2013 con un 10%. En los meses de septiembre, octubre y noviembre del 2013 y en los meses de enero, marzo, abril, mayo, julio y agosto no se registraron renuncias en el cargo de proyeccionistas.

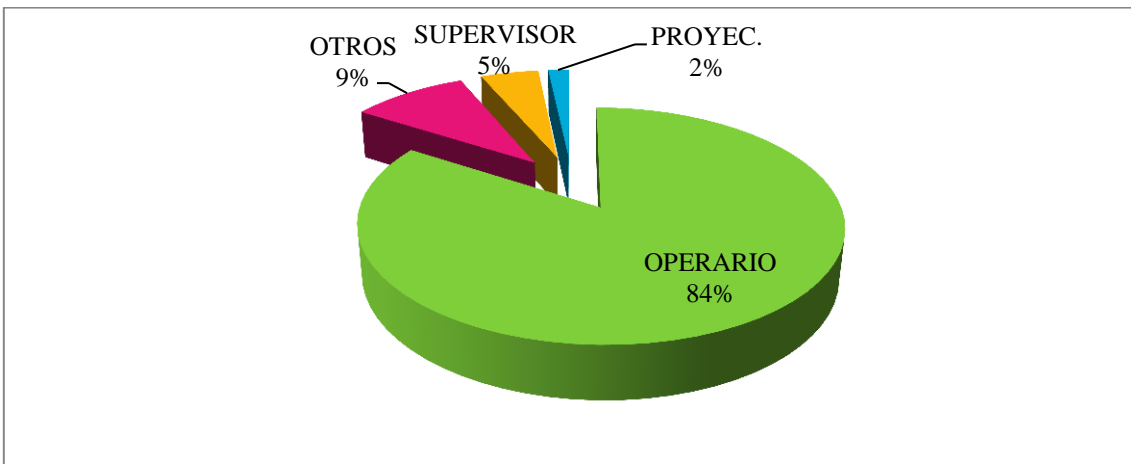


Figura 30. Rotación de personal por cargos tipo, de septiembre 2013 a agosto 2014

Nota. Fuente: Elaboración propia.

4.17.9. Análisis de la rotación de personal por cargos tipo de septiembre a agosto del 2011, 2012, 2013 y 2014

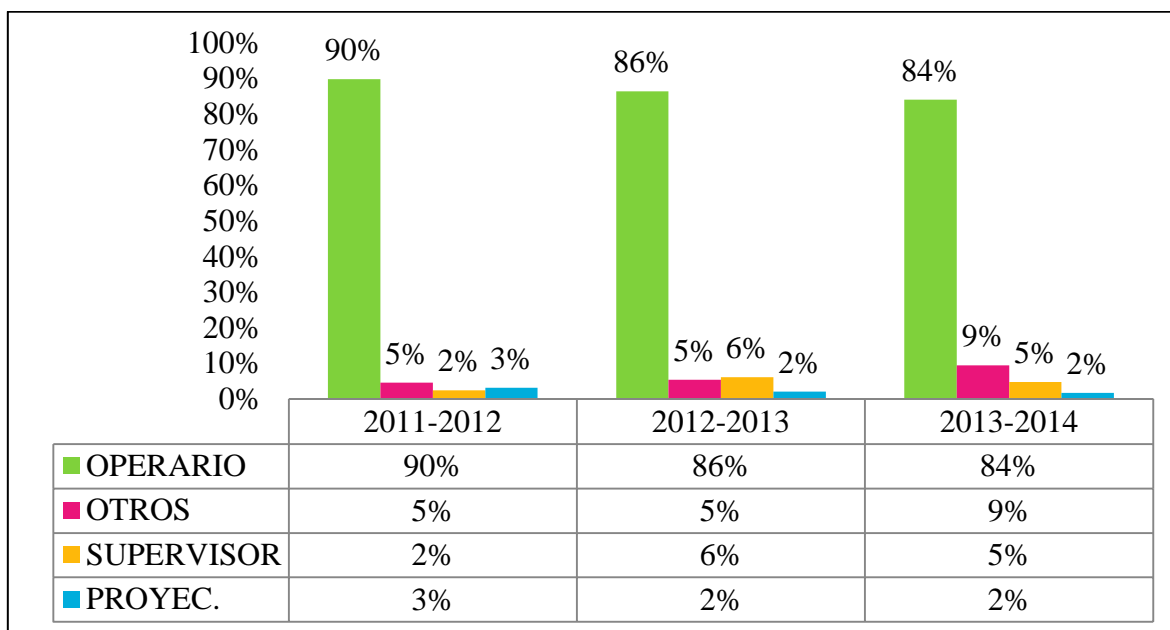


Figura 31. Comparativo del índice de rotación de personal por cargo tipo de septiembre a agosto de los períodos 2011-2012, 2012-2013 y 2013-2014

Nota. Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la Figura 31, si comparamos los períodos de septiembre a agosto del 2011 al 2014 se puede detectar que se mantiene el cargo de operario de cine como el que más alta rotación tiene en comparación con el resto de cargos de la empresa. Se registra en el 2013-2014 una disminución en la rotación del cargo de operario de cine en un 2% comparado con el año 2012-2013 y una disminución del 6% en relación al período 2011-2012.

En el parámetro de Otros cargos que rotan podemos observar que en el año 2013-2014 subió en un 4% comparado con el año 2012-2013 y 2011-2012.

Los colaboradores que ocupan el cargo de supervisores rotaron en menor cantidad en el período 2013-2014 en relación al 2012-2013, disminuyó en un 1% y se incrementó en un 3% comparado con el 2011-2012.

Por último, el personal que ocupa el cargo de proyeccionistas mantuvo su rotación en un 2% comparado el año 2013-2014 con el período 2012-2013; en cambio en el año 2011-2012 se incrementó la rotación en 1% comparando con el periodo 2011-2012.

4.17.10. Análisis de la rotación de personal de enero a diciembre del año 2011 al año 2014

Con el fin de poder verificar la continuidad del programa de retención de personal que se implementó en la empresa Multicines S.A. se analiza el indicador de rotación hasta el mes de diciembre del 2014.

Como se puede en la Figura 32, a partir de septiembre hasta diciembre del 2014 el indicador de rotación de personal se encuentra por debajo del 3.3%, el cual se registró en el mes de septiembre del 2014 y el índice más bajo de rotación se generó en el mes de noviembre con un 0.9%. El índice de rotación del año 2014 fue del 3.5%, es decir disminuyó en un 2% en relación al 2013, 3% en comparación al año 2012 y 2011. Estos resultados nos demuestran que el programa se ha mantenido luego del año de implementación y monitoreo.

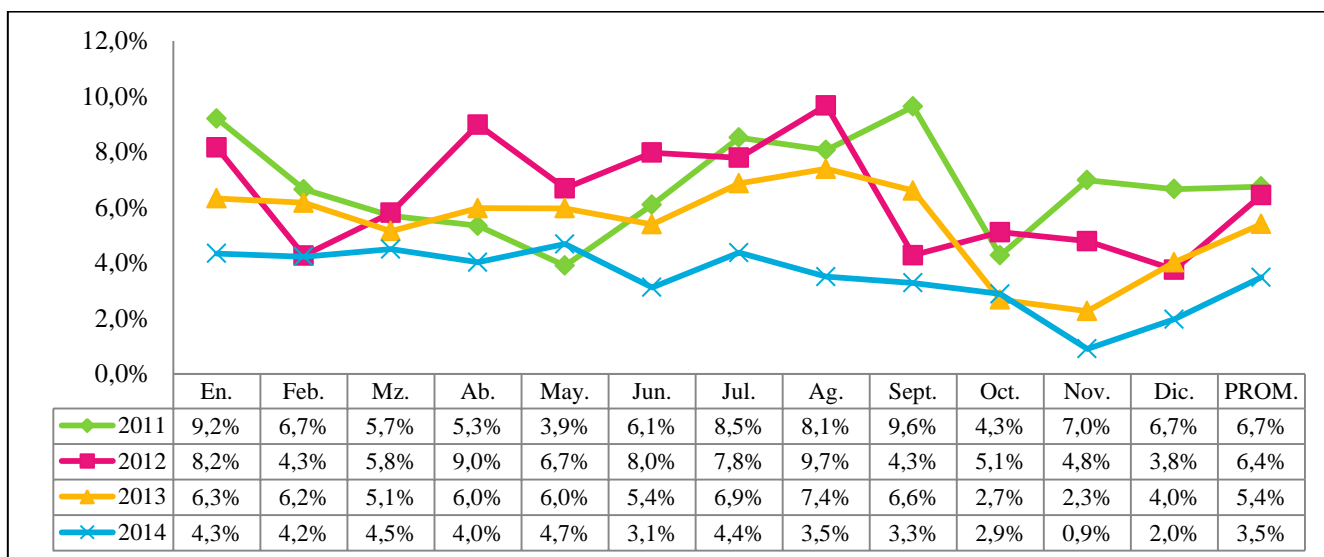


Figura 32. Comparativo del índice de rotación de personal de enero a diciembre 2011, 2012, 2013 y 2014

Nota. Fuente: Elaboración propia.

5. CAPÍTULO VI: MARCO CONCLUSIVO

5.1. Conclusiones

Luego de implementar el programa para reducir la rotación de personal en la empresa Multicines S.A., en el período septiembre del 2013 hasta diciembre del 2014; podemos observar que el impacto de reducción del índice de rotación de personal fue del 2.2% considerando el año previo a la implementación del programa (septiembre del 2012 a agosto del 2013) y un 3.8% considerando el año septiembre del 2011 a agosto del 2012.

El complejo que demostró mayor impacto en la reducción de personal luego de la implementación del programa, es Recreo, pues disminuyó un 3.2% en relación al año septiembre del 2012 a agosto del 2013; y un 5.4% en comparación al año septiembre del 2011 a agosto del 2012. De acuerdo a los datos comparativos de la rotación de cada complejo de cine y la cantidad de personal con la que operan, se pudo observar que el complejo de Condado es el que controla mejor la rotación de personal. Por otro lado Millenium y Mall del Río son los complejos que han mantenido en los tres últimos años una alta rotación.

El programa para reducir la rotación se focalizó en el cargo de Operario de cine, el cual tiene mayor movimiento de personal. El impacto de disminución de la rotación en éste cargo es de un 2% en comparación al año previo a la implementación del programa (2012-2013) y un 6% en comparación al año 2011-2012. El principal motivo de salida del personal de la empresa Multicines se mantuvo en razones personales, familiares, salud o viaje. La mayor rotación de personal se sigue dando dentro de los tres primeros meses luego de la contratación, una vez implementado el programa para reducir la rotación también se puede observar que se incrementó la rotación en el personal que tiene más de un año y menos de tres años en la empresa entre un 7% y 10%.

Como consecuencia de la disminución del índice de rotación del cargo de operario de cine, sin duda se produjo un impacto en el costo de rotación; pero más que disminuir un costo, lo que en realidad se logró, es que el personal

dedicado a las actividades de selección, capacitación, nómina, supervisión, etc. puedan dedicar este tiempo a otro tipo de gestiones que agregan valor a la empresa.

5.2. Recomendaciones

En base a los resultados se recomienda mantener el programa con el fin de que el índice de rotación no se incremente, y como consecuencia de ésta gestión, seguir disminuyendo los costos de ingreso y salida de personal.

El programa debe seguir siendo monitoreado, e incluso luego de un período, que podría ser de un año, se debería hacer ajustes al programa e implementar nuevas estrategias de retención, con el fin de mantener el esquema activo y vigente.

Se recomienda, una vez al año hacer una presentación de los resultados del impacto del programa, y la influencia que tiene en la retención del personal; con esto se logrará comprometer aún más al personal que es parte del programa; y también se conseguirá que todos los colaboradores, gerencia y jefaturas, ya no vean a la rotación como un problema que es parte del negocio y que no tienen mayor solución. Difundiendo los resultados del programa se logrará que toda la empresa vea la rotación como algo que todos pueden gestionar para que siga disminuyendo.

Se recomienda a la Gerencia General incluir el indicador de rotación de personal en el Balance Score Card de la compañía como parte de los indicadores claves de la empresa, para que tenga mayor impacto su control y se realicen seguimientos periódicos que permitan tomar acciones inmediatas.

Es recomendable también desarrollar capacitaciones para los colaboradores que son parte importante del programa de disminución de la rotación de personal, para que desarrollen técnicas más efectivas dentro del proceso.

Se recomienda analizar a profundidad las fortalezas y oportunidades de mejora en el manejo del recurso humano de los complejos de Millenium y Mall del Río con el fin de tomar las acciones necesarias en base a este estudio.

Hacer un análisis y reestructuración de las funciones que deberá realizar el personal que dedicaba su tiempo a funciones relacionadas a la alta rotación; con el fin de plantear nuevos proyectos productivos para cada una de las áreas.

Se recomienda al área de Recursos Humanos establecer como parte de la cultura organizacional, que la empresa y todos valoran los aportes e ideas innovadoras de sus colaboradores tanto para la gestión operativa, administrativa y estratégica de la empresa. Se podría mantener en cada complejo de cine un árbol de generación de ideas, para que el personal vaya colocando en cada rama su iniciativa para generar un excelente ambiente de trabajo, sentido de pertenencia, estabilidad, eficiencia, crecimiento profesional y personal, etc. Para que el personal sienta y viva todo el tiempo que en la empresa se generan e implementan ideas de sus colaboradores, se recomienda realizar constantes campañas que promuevan al personal estar siempre pensando en ideas para el bienestar de la empresa y sus colaboradores. Se debería incluir esto en inducciones, capacitaciones, comunicación organizacional, plan de incentivos, planes de carrera, etc.; con el fin de que sea parte de la cultura organizacional de Multicines S.A.

BIBLIOGRAFÍA

1. Ameijeira O. (n.d.). Consultoría Pyme. Recuperado de [http://www.consultoria-pyme.com/124-1-Retencion de personal valioso.html](http://www.consultoria-pyme.com/124-1-Retencion%20de%20personal%20valioso.html)
2. Bangs, D. (1995). *Cómo planificar sus recursos humanos*. Buenos Aires: Granica
3. Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill.
4. Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill.
5. Chávez, R.E. (2010). “Causas y efectos de la rotación de personal en el conjunto cinematográfico La Huerta Morelia” (Tesis de grado). Recuperada de <http://bibliotecavirtual.dgb.umich.mx:8083/jspui/bitstream/123456789/896/1>
6. Dibble, S. (2001). *Conserve a sus empleados. Estrategias para conservar el recurso más importante de su organización*. México: Oxford.
7. Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos*. México: Prentice Hall
8. Dobronich, V. (2012, 10 de julio). 10 claves para retener y motivar el talento. Los recursos humanos.com. Recuperado de <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/8616-10-claves-para-retener-y-motivar-el-talento.html>
9. Dolan S., Valle R., Jackson S. & Schuler R. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. México: McGraw-Hill.
10. Escobedo M. (2013, de diciembre). Rotación de personal. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/rotacion-de-personal.htm>
11. Fernández, M. (1999). *Diccionario de recursos humanos*. Organización y Dirección. España: Díaz de Santos S. A.
12. García, A. & EDEL R. (2008). *El Capital Humano en las Organizaciones, Experiencias de investigación*, España: Edición electrónica.

13. Gómez, L. E.; Cardy, R. & Balkin, D. (1998). Gestión de recursos humanos. España: Prentice – Hall
14. Gonzalez, K. (2008, 12 de agosto). Rotación de Personal. Dos Ideas. Recuperado de <http://www.dosideas.com/noticias/reflexiones/170-rotacion-de-personal.html>
15. Gonzalez, L. (n.d.). Fórmula para calcular la rotación de empleados. Recuperado de <http://pyme.lavoztx.com/frmula-para-calcular-la-rotacin-deempleados-5122.html>
16. Gonzales M. (2009, 1 de octubre). Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/215/21518650004.pdf>
17. Louart, P. (1995). Gestión de los recursos humanos. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
18. Mathis L. & Jackson H. (2003). Fundamentos de Administración de Recursos Humanos, Perspectivas esenciales. México: Thomson Editores.
19. McArdle, S., & Ramerman, J. (2014, 1 de enero). Artículos de Interés AMA. Recuperado de http://amamex.org.mx/articulos/m_interes56.htm
20. Robbins, Stephen. 1999. Comportamiento organizacional. México: Prentice Hall.
21. Saavedra, H. (2014, 21 de abril). ¿Qué estrategias debo seguir para mantener al personal de mi empresa? Recuperado de <http://gestion.pe/empleo-management/que-estrategias-debo-seguir-mantener-al-personal-mi-empresa-2094893>
22. Service Desk Institute - Downloads. (n.d.). Recuperado de http://www.sdila.com/index2.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=36&Itemid=227
23. Thompson G. (2002, 1 de noviembre). Comparación de los sistemas de cálculo de rotación de personal en empresas industriales de la ciudad de Chihuahua. Recuperado de http://www.ceaamer.edu.mx/lecturas/desarrollo/4/arh/MOD_9_LECT_2_COMPARACION_DE_LOS_SISTEMAS_DE_CALCULO_DE_ROTACION_DE_PERSONAL.pdf

24. Wayne M. & Noe R. (1985). Administración de recursos humanos. México: Prentice Hall
25. Werther W. & Davis K. (2008). Administración de Personal y Recursos Humanos: El Capital Humano de las Empresas. México: McGraw-Hill.
26. 1er estudio: Tendencias de retención del talento Perú 2014. (2014, enero). Recuperado de http://www.pwc.com/es_PE/pe/publicaciones/assets/1er-estudio-de-retencion-de-talento-peru-2014.pdf

ANEXOS

TABLA DE ILUSTRACIONES

Tabla 1: Información de los complejos de cine de la empresa Multicines S.A.....	3
Tabla 2. Distribución de la cantidad de personal por áreas.....	4
Tabla 3. Principales cadenas de cines existentes en Ecuador.....	8
Tabla 4. Distribución por ciudades de cadenas de cine existentes en Ecuador.....	9
Tabla 5. Tipos de entrevistas y sus aplicaciones.....	21
Tabla 6. Diferencias entre Capacitación y Desarrollo.....	23
Tabla 7. Distribución de la cantidad de personal del área administrativa por cargos tipo.....	36
Tabla 8. Cantidad de personal operativo por complejo, área y cargo.....	37
Tabla 9. Crecimiento de la cantidad de personal operativo por año.....	37
Tabla 10. Distribución de la cantidad de personal por grandes áreas.....	38
Tabla 11. Motivos de la rotación de personal por complejos, del año 2011, 2012 y 2013.....	58
Tabla 12: Detalle de los costos de la rotación de personal.....	71
Tabla 13. Matriz de marco lógico.....	75
Tabla 14. Cronograma de actividades.....	78
Tabla 15. Índices de rotación de personal promedio mensual del año 2011 al año 2014.....	87
Tabla 16. Índice de rotación de personal promedio mensual por complejos, de septiembre a agosto 2011-2012-2013-2014 y lo que representa el índice de rotación en cada complejo de cine.....	91
Tabla 17. Comparativo del índice de rotación de personal, distribución del índice de rotación y la cantidad de personal de Septiembre a Agosto 2011-2012-2013-2014.....	94
Tabla 18. Porcentaje de disminución del índice de rotación de personal promedio mensual, del período 2011-2012; 2012-2013 y 2013-2014.....	96

Figura 1. Organigrama de la Empresa Multicines S.A.....	3
Figura 2. Árbol de problemas.....	12
Figura 3. Factores de atracción y retención que valora el personal.....	34
Figura 4. Distribución de la cantidad de personal operativo por cargos.....	37
Figura 5. Índice promedio anual de rotación de personal de Multicines S.A., del año 2011, 2012 y 2013.....	40
Figura 6. Relación del índice de rotación con la cantidad de personal con el que opera cada complejo de cine del año 2011.....	42
Figura 7. Relación del índice de rotación con la cantidad de personal con el que opera cada complejo de cine del año 2012.....	44
Figura 8. Relación del índice de rotación con la cantidad de personal con el que opera cada complejo de cine del año 2013.....	46
Figura 9: Índice de rotación de personal por complejos de enero a diciembre 2011 y 2012; y de Enero a Agosto 2013.....	48
Figura 10. Índice de rotación de personal de Multicines S.A. de enero a agosto del año 2011, 2012 y 2013.....	50
Figura 11. Motivos de la rotación de personal del año 2011, 2012 y 2013 (a Agosto).....	51
Figura 12. Motivos de la rotación de personal del año 2011.....	54
Figura 13. Motivos de la rotación de personal del año 2012.....	55
Figura 14. Motivos de la rotación de personal de enero a agosto del año 2013.....	57
Figura 15. Índice de rotación de personal por tiempo de permanencia en la empresa de los años 2011, 2012 y 2013 (a Agosto).....	59
Figura 16. Rotación de personal por tiempo de permanencia en la empresa del año 2011.....	62
Figura 17. Rotación de personal por tiempo de permanencia en la empresa del año 2012.....	63
Figura 18. Rotación de personal por tiempo de permanencia en la empresa de enero a agosto del año 2013.....	65
Figura 19. Rotación de personal por cargos tipo, del año 2011, 2012 y 2013 (a Agosto).....	66
Figura 20. Rotación de personal del año 2011 por cargo tipo.....	68

Figura 21. Índice de rotación de personal del año 2012 por cargo tipo.....	69
Figura 22. Índice de rotación de personal de enero a agosto del año 2013, por cargo tipo.....	70
Figura 23. Fases del programa para reducir la rotación de personal del cago de operario de cine de la empresa Multicines S.A.....	80
Figura 24. Índice de rotación de personal promedio mensual de septiembre a agosto 2011-2012-2013-2014.....	88
Figura 25. Relación del índice de rotación, con la cantidad de personal con la que opera cada complejo de cine, de septiembre del 2013 a agosto del 2014.....	93
Figura 26. Motivos de rotación de personal de septiembre del 2013 a agosto del 2014.....	97
Figura 27. Comparativo de los motivos de rotación de personal de septiembre a agosto de los períodos 2011-2012, 2013-2013 y 2013-2014.....	98
Figura 28. Rotación de personal por tiempo de permanencia en la empresa de septiembre del año 2013 a Agosto del año 2014.....	100
Figura 29. Comparativo de la rotación de personal por tiempo de permanencia en la empresa de los períodos 2011-2012; 2012-2013 y 2013-2014.....	101
Figura 30. Rotación de personal por cargos tipo, de septiembre 2013 a agosto 2014.....	103
Figura 31. Comparativo del índice de rrotación de personal por cargo tipo de septiembre a agosto de los períodos 2011-2012, 2012-2013 y 2013-2014.....	103
Figura 32. Comparativo del índice de rotación de personal de enero a diciembre 2011, 2012, 2013 y 2014.....	105