

**INFLUENCIA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA ROTACIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA RECKREAR S.A.S**

Juan Carlos González Devia

**UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL PEREIRA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PEREIRA**

2019

**INFLUENCIA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA ROTACIÓN DE
PERSONAL DE LA EMPRESA RECKREAR S.A.S**

Juan Carlos González Devia

Asesores

Orlando Rodríguez García

Marlen Isabel Redondo Ramírez

UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL PEREIRA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PEREIRA
2019

Resumen

La investigación responde ¿de qué manera la gestión del talento humano en Casino Reckrear S.A.S influye en la prevención de la rotación de personal desde la selección de personal? Se sigue un método cualitativo con apoyo de referencias cuantitativas, como el índice de rotación de personal. Sin embargo, el análisis sigue una línea descriptiva-cualitativa con base en las percepciones de los trabajadores y el contraste de las respuestas con las entrevistas a la alta gerencia. La investigación toma como referencia la teoría de la administración de los recursos humanos de Idalberto Chiavenato (2002) y la planeación estratégica de Humberto Serna Gómez (2002). El trabajo de campo se desarrolla en la empresa de casinos Reckrear, que enfrenta la necesidad de averiguar la influencia de sus estrategias de gestión del talento humano para prevenir la rotación de personal, teniendo en cuenta que el indicador de la entrada y salida de trabajadores es muy alta.

Palabras clave: gestión del talento humano; casino; selección y reclutamiento; estrategias; rotación de personal.

Abstract

The research answers to what extent the human resources management in Casino Reckrear S.A.S leads to prevent personnel rotation from personnel selection? The research follows qualitative methods with support in quantitative referencias, like the personnel rotation index. However, the analysis uses a descriptive and qualitative line, taking into account the labor perception. Furthermore, the research compares the outcome of the surveys to labor with the interviews to directive levels. The research is based on the theory of human resources proposed by Idalberto Chiavenato (2002) and Humberto Serna Gómez (2002). The field research is developed in the firm Casinos Reckrear. The company faces the need of asking for the influence of the strategies of human resources to prevent the personnel rotation. The index for input and output of labor is high.

Keywords: human resources management; casino; personnel selection; strategies; personnel rotation.

Tabla de contenido

Resumen	3
Abstract	4
Tabla de contenido	5
Lista de tablas	7
Lista de gráficas	8
Lista de ilustraciones.....	9
Introducción.....	10
1. Planteamiento del problema	11
1.1 Delimitación del problema.....	11
1.2 Formulación del problema	12
2. Objetivos.....	12
2.1 Objetivo general.....	12
2.2 Objetivos específicos.....	12
3. Justificación.....	13
4. Marco de referencia	13
4.1 Marco teórico	13
4.2 Marco contextual.....	21
4.3 Marco legal	23
4.4 Marco conceptual	23
5. Diseño metodológico	24
5.1 Tipo de estudio	24
5.2 Definición de tipo de investigación	24
5.3 Determinación de la población, muestra, unidad de análisis y observación.....	24
5.4 Recopilación de la información.....	24
5.4.1 Técnicas de recolección de la información.....	25
5.4.2 Proceso para la recolección de la información.....	25
5.4.3 Proceso de análisis, síntesis y discusión de resultados.....	25
6. Estrategias de la gestión del talento humano en la empresa Casino Reckrear S.A.S en Pereira	25
6.1 Aspectos generales de la organización	26
6.2 Administración del talento humano	28

6.2.1 Provisión.....	29
6.2.2 Aplicación	33
6.2.3 Mantenimiento.....	36
6.2.4 Desarrollo	41
6.2.5 Seguimiento y control	43
7. Estadísticas de rotación de personal en la empresa Casino Reckrear S.A.S en Pereira	44
7.1 Generalidades de la Rotación de Personal.....	44
7.2 Índice de rotación de personal Reckrear S.A.S.....	45
7.3 Motivos de desvinculación.....	48
8. Relación de las estrategias de la gestión del talento humano con la rotación de personal en la empresa Casino Reckrear S.A.S en Pereira	49
8.1 Estrategias de provisión	50
8.2 Estrategias de aplicación.....	51
8.3 Estrategias de mantenimiento	52
8.4 Estrategias de desarrollo.....	55
Conclusiones.....	60
Recomendaciones.....	61
Referencias bibliográficas	62
Anexos	64

Lista de tablas

Tabla 1 Los cinco procesos básicos en la administración de personal	29
Tabla 2 Criterios para la selección de personal	32
Tabla 3 Procesos de inducción y capacitación	33
Tabla 4 Aspectos para promover el crecimiento personal de los colaboradores.....	36
Tabla 5 Estrategias para garantizar la permanencia de los colaboradores en la empresa	36
Tabla 6 Estrategias de comunicación	38
Tabla 7 Estrategias para garantizar la satisfacción de los colaboradores en la empresa	38
Tabla 8 Criterios para fijar el salario de los colaboradores	39

Lista de gráficas

Gráfica 1 Inducción	34
Gráfica 2 Edad.....	35
Gráfica 3 Libertad para hacer preguntas a los jefes	37
Gráfica 4 Comunicación de expectativas	42
Gráfica 5 Involucramiento de los colaboradores en las decisiones que impactan su labor	42
Gráfica 6 Antigüedad en la empresa.....	45
Gráfica 7 Rotación de personal Reckrear 2018	46
Gráfica 8 Índice real de rotación periodo 2018.....	47
Gráfica 9 Motivos de rotación de personal.....	49
Gráfica 10 Oportunidades de avanzar en metas personales a través del trabajo	51
Gráfica 11 Valoración de habilidades de manera adecuada	52
Gráfica 12 Salario justo vs trabajo realizado	53
Gráfica 13 Cumplimiento de promesas.....	53
Gráfica 14 Se ven en 5 años trabajando en la organización.....	54
Gráfica 15 Compañeros satisfechos con el trabajo realizado y sin síntomas de aburrimiento	55
Gráfica 16 Visión de la organización clara por parte de los jefes.	56
Gráfica 17 Comodidad con los compañeros de trabajo	56
Gráfica 18 Accesibilidad de los jefes.....	57

Lista de ilustraciones

Ilustración 1 Estructura organizacional de Reckrear (2016).....	28
---	----

Introducción

La empresa de casinos Reckrear S.A.S enfrenta una alta rotación de personal, a pesar de que aplica de manera permanente estrategias para gestionar el talento humano. La plataforma corporativa de la organización incluye en su misión y en los valores corporativos el trabajo en equipo y las planta de trabajadores como elementos básicos para lograr el objetivo de ser una empresa rentable y posicionada en la región. Por lo tanto, surge la pregunta ¿De qué manera la gestión del talento humano en Casino Reckrear S.A.S influye en la prevención de la rotación de personal desde la selección de personal?

La investigación se basa en la teoría de la administración de los recursos humanos.

Principalmente, se toman autores clásicos en la administración de personal y la planeación de estrategias, como Idalberto Chiavenato (2002) y Humberto Serna Gómez (2002). Ambos autores señalan que las políticas de selección de personal son un prerrequisito para la correcta administración del talento humano. En caso de presentarse alguna falla en esta primera fase de relación entre el trabajador y la empresa, los demás procesos de administración del recurso humano corren el riesgo de realizarse de manera deficiente. Por lo tanto, la selección de personal es un punto que debe abordarse con claridad por parte de la organización.

La empresa Reckrear S.A.S es el escenario de la investigación, que permite estudiar un grupo de trabajadores en una actividad económica que implica una exposición a situaciones de estrés por ser un lugar encerrado con poca iluminación y que debe atender al público objetivo particular los casinos.

La investigación sigue un método cualitativo, tomando algunos elementos cuantitativos como indicadores de rotación. Sin embargo, la interpretación de los datos sigue aplicando el análisis cualitativo descriptivo.

El hallazgo principal de la investigación es que la organización obvia los protocolos para el reclutamiento y la selección de personal, al basarse solo en candidatos referidos y ante la disponibilidad permanente de mano de obra en el mercado laboral. La ausencia de procedimientos orientados a la selección de personal genera que las estrategias de administración de los recursos humanos sean ineficaces, a pesar de estar bien diseñadas.

1. Planteamiento del problema

1.1 Delimitación del problema

La empresa de casinos Reckrear S.A.S ofrece servicios de juegos de azar en Pereira. Los casinos y empresas de juegos de azar suelen ser asociados con lugares de trabajo bajo condiciones inhóspitas: escenarios encerrados con baja iluminación, humo, ruido y baja ventilación. Por lo tanto, la administración del Recurso Humano es un tema neurálgico en esta actividad económica.

La gestión del talento humano es un proceso sensible en los casinos desde la selección de personal hasta la prevención de la rotación de personal (Dytchmand, Erikson y Morison, 2014). El equipo de trabajadores requiere tener un perfil particular para laborar en los casinos. Así mismo, la gestión del talento humano implica una labor de motivación para generar en los colaboradores la actitud hacia el trabajo, que deben reflejar hacia los clientes.

Desde el momento de la selección de personal, se inicia un proceso de formación del colaborador dentro del cargo. Día a día, la empresa hace una inversión de tiempo y capital, al redistribuir las tareas, mientras el nuevo colaborador adquiere la rutina de trabajo y sus compañeros y jefe inmediato destinan una parte del tiempo para entrenarlo. Así aumenta su curva de aprendizaje (Davenport y Harris, 2010). Toda esta inversión se pierde, cuando la empresa describe una rotación de personal.

El problema de la rotación de personal suele ser paradójico para los administradores de los casinos. Los establecimientos de juegos de azar suelen pagar un salario competitivo en comparación con otras actividades económicas (Fecoljuegos, 2019). Además, se da importancia al recurso humano como un factor clave en la atracción de clientes y el logro de objetivos en la organización.

Sin embargo, los casinos se asocian con escenarios inhóspitos para trabajar, teniendo en cuenta el estrés que enfrentan los clientes y se transmite a los colaboradores. De hecho, hay enfermedades asociadas a los establecimientos de juegos de azar, como los problemas auditivos y los problemas pulmonares, debido a la asociación del humo de cigarrillo con los casinos; a pesar de que la legislación ha disminuido esta práctica en el contexto colombiano (UGT, 2017).

Por lo tanto, una empresa de casino es un escenario interesante para estudiar a profundidad el problema de la rotación de personal. Si bien, no se requiere mano de obra calificada, como en todas las actividades es importante la curva de aprendizaje. El hecho de capacitar a un colaborador requiere una doble pérdida de tiempo y dinero, pues no solo se debe gastar un tiempo quien está aprendiendo, sino también el compañero a quien se le designa la labor de capacitar al otro en las actividades relacionadas con los juegos y las rutinas específicas del casino.

De manera específica, la empresa Reckrear S.A.S aplica estrategias enfocadas en promover el talento humano. Por lo tanto, si se suma la buena remuneración con las estrategias de retención del personal, se espera que la rotación de personal sea mínima. Sin embargo, lo observado es lo contrario. La mayoría de los trabajadores no logra cumplir un año en la organización.

Por lo tanto, surge la pregunta sobre la influencia de las estrategias de la gestión del talento humano y la selección de personal para prevenir la rotación de personal en el casino Reckrear S.A.S

1.2 Formulación del problema

¿De qué manera se relaciona la gestión del talento humano con la rotación de personal en la empresa Casino Reckrear S.A.S en Pereira?

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Relacionar la gestión del talento humano con la rotación de personal en la empresa Casino Reckrear S.A.S en Pereira

2.2 Objetivos específicos

- Clasificar las estrategias de la gestión del talento humano en la empresa Casino Reckrear S.A.S en Pereira.

- Describir las estadísticas de rotación de personal en la empresa Casino Reckrear S.A.S en Pereira.
- Relacionar las estrategias de la gestión del talento humano con la rotación de personal en la empresa Casino Reckrear S.A.S en Pereira.

3. Justificación

Los trabajadores en empresas de casinos y juegos de azar se hallan en una condición vulnerable, al representar un gremio sin mecanismos significativos de representación. Esta debilidad gremial restringe el volumen de investigación sobre la rotación de personal y gestión del talento humano en colaboradores de esta actividad económica. Por lo tanto, la investigación contribuye a la discusión académica sobre las estrategias aplicadas en la gestión del talento humano en estas empresas.

Los hallazgos de la investigación presentarán pautas para consolidar la gestión del talento humano en la empresa Casino Reckrear S.A.S, que contará con un estudio académico formal, que servirá de insumo para la toma de decisiones en la empresa.

La investigación servirá como un referente para políticas de recursos humanos, no solo para la actividad económica de juegos de azar, sino para otras unidades empresariales con distintos énfasis productivos, que describen escenarios laborales hostiles por las condiciones físicas y sociales de trabajo.

El documento será un instrumento para disminuir el gasto en el entrenamiento del personal y la prevención de la rotación de personal.

4. Marco de referencia

4.1 Marco teórico

La teoría humanística de las ciencias administrativas sitúa al recurso humano como el pivot de la operación organizacional. El diseño de políticas de recursos humanos a partir de escuchar al

colaborador genera una relación cercana entre la organización y el trabajador, de manera que se reduzca la rotación de personal.

La rotación de personal es la tasa de trabajadores que se retiran o incorporan sobre el total de trabajadores en una empresa (Reyes, 2005). La medición por lo general se realiza mensual o trimestral. La alta rotación implica una falla en la motivación del personal y evidencia la incapacidad de la organización por responder a las expectativas del colaborador.

La rotación de personal está ligada a la baja motivación por parte de la alta gerencia y los mandos medios sobre el nivel operativo (González, 2005). Los colaboradores desertan de una organización, porque no encuentran un vínculo entre su proyecto de vida o motor laboral y la oferta por parte de la organización.

Por lo tanto, la rotación de personal se vincula con la baja motivación. La teoría humanística ha señalado a través de diversas investigaciones que las condiciones favorables en el lugar de trabajo aumentan la disposición del trabajador para llevar a cabo sus tareas (McGregor, 1994). Así mismo, si el trabajador encuentra en la organización un medio para alcanzar su proyecto de vida, tendrá mayor probabilidad a permanecer en la organización.

Un error común entre los directivos es determinar la motivación laboral como un asunto de salario. Sin embargo, la rotación de personal se debe en gran parte a la incapacidad de la alta gerencia o jefes inmediatos de asumir el papel de líderes y no de jefes autoritarios (Caro, 2008).

Por lo tanto, el estilo gerencial y las políticas de recursos humanos son un factor interviniente para disminuir la rotación de personal. Pues hay factores adicionales al salario que terminan con la relación laboral entre el trabajador y la empresa.

Las políticas para la administración del recurso humano marcan la línea sobre cómo gestionar la motivación y propiciar un buen entorno laboral (Asencio, Burgos y Campelo, 2019). Las políticas de recursos humanos se desprenden de la plataforma corporativa para ser coherentes con la misión y los demás elementos de la planeación estratégica. Así mismo, las políticas formalizan la dirección y coordinación del recurso humano, disminuyendo la improvisación y subjetividad.

Calderón, Serna, Álvarez, Naranjo y Herrera (2019) señalan que las políticas de recursos humanos deben trazar una ruta para la comunicación entre los colaboradores y la organización, de manera

que haya un entendimiento mutuo sobre qué esperar de la empresa y saber qué esperan los colaboradores. De esa manera, se escuchan las alertas sobre la deserción de personal y se previene la alta rotación con el diseño de políticas adecuadas.

Las políticas de recursos humanos son una herramienta de comunicación entre la organización y los colaboradores. La formalización de las políticas permite detectar la alarma sobre la deserción de colaboradores y diseñar un ambiente laboral propicio para motivar al colaborador a permanecer en la organización.

De manera específica, Idalberto Chiavenato (2002) clasifica en cinco categorías la administración del talento humano: la provisión, la aplicación, el mantenimiento, el desarrollo y el control de personal.

En primer lugar, la provisión corresponde a la preparación del puesto de trabajo y la investigación sobre el mercado laboral. Es decir, que estudia la oferta de la mano de obra y se precisan las necesidades que tiene la organización frente al personal.

La aplicación corresponde a la dirección sobre qué debe hacer el trabajador. Se determina quién debe realizar qué tareas. Esta relación determina el perfil que se busca en el personal para cubrir las necesidades dentro de la organización. Sin embargo, en algunas organizaciones no es claro quién debe realizar qué tareas. En otras empresas, los mismos trabajadores no tienen claro cuál es la importancia de su labor dentro de la empresa.

El mantenimiento consiste en la conservación y estabilidad del trabajador en la empresa. Por lo tanto, se deben ejecutar tácticas relacionadas con la promoción del talento humano para garantizar que se aproveche la curva de aprendizaje; entendida como el conocimiento basado en la experiencia y trayectoria del colaborador en la empresa.

El desarrollo consiste en la evolución del desempeño del trabajador, al aumentar su conocimiento y experiencia en la empresa. Al repetir y especializar en alguna tarea, el trabajador logra realizarla cada vez con mayor frecuencia y calidad, al punto de convertirse en un experto, realizando su tarea.

Por último, el control de personal corresponde a la evaluación y retroalimentación sobre la ejecución de las tareas por parte del trabajador para renovar la planeación estratégica. Esta fase

permite corregir los elementos que se desempeñan de manera ineficiente o ratificar las estrategias que han dado resultado.

Por otra parte, el diseño y administración en el área de recursos humanos pertenece a la planeación estratégica. Humberto Serna Gómez (2002) indica que la planeación estratégica debe incluir el componente de la gestión del talento humano, como una parte básica para lograr los objetivos de la organización. Esta percepción debe incluirse de manera explícita en la plataforma corporativa, a través de la misión secundaria. La misión primaria corresponde a la mención de la actividad principal. Responde a la pregunta ¿en qué negocio estamos? La misión secundaria es opcional y hace referencia a los públicos de interés prioritarios para la empresa. Por ejemplo, en el caso de una Organización No Gubernamental (ONG), las empresas suelen incluir la misión secundaria, donde el público de interés es la comunidad beneficiaria del objeto de trabajo de la empresa. En las organizaciones privadas, el público de interés sobre el que se enfoca la misión secundaria, suele estar conformado por inversionistas. Sin embargo, los colaboradores también son importantes para mencionar en la misión secundaria. Por ejemplo, se podría precisar qué tipo de mano de obra requiere la empresa dentro de su misión, como nivel de formación o valores esperados por parte de los trabajadores.

Gestión del Talento Humano

La administración de personal es un área compleja en las ciencias administrativas, porque implica dos perspectivas articuladas. En primer lugar, el estudio del individuo, como un insumo básico en el proceso de producción y operación de la actividad económica. En segundo lugar, el estudio de las relaciones entre los individuos que interactúan dentro de la operación de la actividad económica. Es decir que el fenómeno de la administración de personal cambia en dos sentidos, según la unidad de análisis que se tome como referencia. Los individuos cambian de manera permanente, y así mismo, el equipo de trabajo es volátil.

El talento humano se compone de tres elementos fundamentales: motivación, habilidad y oportunidad (Dahshan, Keshk y Dorgham, 2018). A su vez, la habilidad se manifiesta a través de educación, entrenamiento, experiencia, competencias, adaptación y flexibilidad. La motivación se refiere al compromiso, la satisfacción, la moral, los desafíos, el bienestar y el camino. Por último, la oportunidad depende del rol, las perspectivas de promoción, las oportunidades de aprendizaje, el sistema de identificación, el sistema de valoración y la mentoría.

El problema administrativo, sobre cómo potenciar el personal, ha sido enfrentado por el hombre desde que surgió la necesidad de organizarse en colectivo para enfrentar dificultades como grupo y no de manera individual. Sin embargo, las ciencias administrativas, como ciencia, son recientes y tiene un poco más de cien años.

A finales del siglo XIX, la administración de personal se realizaba de manera implícita en la administración de la producción (Rabbi, 2015). Solo se tomaban en cuenta dos recursos básicos: el financiero y el técnico. Los trabajadores no eran asumidos como un recurso a administrar. El trabajador era concebido como una persona perezosa, que solo trabajaba por un salario. Así mismo, el jefe debía tener una posición autoritaria e imponer su voluntad a través del temor. El objetivo principal era la productividad, por lo tanto, se disminuía el costo de la mano de obra y se presionaba para aumentar la producción. Por lo tanto, el trabajador era entendido como un empleado.

La idea del trabajador como un ser perezoso que había que ‘exprimir’ para lograr mayor productividad empezó a ser cuestionada por movimientos sociales y expresiones artísticas (Rivero y Dabos, 2017). Por ejemplo, en el cine y la literatura. Charlie Chaplin en 1937 escribe el guión, protagoniza y dirige la película *Tiempos Modernos*, donde su personaje clásico, el vagabundo, es contratado en una fábrica. A través del género de comedio, Chaplin representa el drama social de los obreros al punto de ser deshumanizados. En la literatura, Aldous Huxley con *Un Mundo Feliz* y Franz Kafka con *La Metamorfosis* también hacen una crítica a la idea de progreso económico a costa de la explotación del trabajador y la deshumanización del obrero.

En dicho contexto, surge la investigación de Hawthorne, un barrio de Chicago en Estados Unidos, donde se ubicaba la Western Electric, compañía industrial del sector energético (Rabbi, 2015). Elton Mayo interviene las condiciones de trabajo y llega a la conclusión de que si se mejora el entorno laboral, aumenta la motivación de los obreros y por lo tanto, aumenta la productividad. Por lo tanto, la motivación genera productividad. Mayo propone conocer primero al trabajador y saber qué lo motiva a trabajar. La satisfacción de ese motivo puede ser menos costoso que aumentar el salario. De hecho, el salario, según Mayo, es solo uno de los satisfactores del trabajador, pero en muchas ocasiones puede ser el medio para alcanzar el satisfactor real. Así, se sientan las bases de la concepción humanística del trabajador, donde ya no es concebido como un empleado, sino como un recurso humano que debe ser administrado, junto con el recurso financiero y el recurso técnico. Así mismo, el jefe pasa de ser autoritario a ser un líder. Por lo tanto,

los trabajadores responden a las instrucciones del jefe, no por temor, sino por que lo respetan. Esta actitud genera mayor convicción y compromiso al ejecutar las labores.

La globalización y los retos de los avances tecnológicos han transformado de nuevo la relación entre el trabajador y el jefe y la aproximación a la administración de personal. Las empresas buscan la competitividad, es decir, hacer lo que a la competencia le cuesta hacer. Esa competitividad se basa en el conocimiento y en el aprendizaje continuo (Porter, 2002). El trabajador deja de ser percibido como un recurso humano, y pasa a ser comprendido como un ser con talentos propios que puede aportar a la empresa. Por lo tanto, el jefe lo contrata, no para decirle qué hacer, sino para que el trabajador aporte su conocimiento y proponga qué hacer. El jefe es un gestor. Así emerge la concepción de la gestión del talento humano, que busca promover la realización de las potencialidades del trabajador en la empresa. Esas potencialidades se manifiestan a través de estrategias que incentiven el desarrollo de los colaboradores.

Es decir, que los administradores deben conocer a su personal para saber cómo gestionarlo. “No existe un sistema ideal de gestión para todas las organizaciones, tampoco existe un conjunto único de prácticas óptimas para la gestión de todos los empleados” (Rivero y Dabos, 2017, 12).

La gestión de personal se puede agrupar en tres componentes principales: selección y atracción de talento, retención del talento y por último, desarrollo del talento (Rabbi, 2015). En caso de que uno de los componentes no se haga de manera correcta, los siguientes componentes no podrán funcionar. Por lo tanto, se trata de una secuencia y administración progresiva.

La gestión del talento humano implica un aprendizaje continuo, basado en el know-how. Las empresas aprenden a través de sus colaboradores. Los trabajadores no solo esperan un salario, sino que aspiran a cumplir un proyecto de vida. Deben sentirse a gusto en el lugar de trabajo y sentir que hacer parte de la realización de su desarrollo personal. Es decir, que deben sentir que tienen proyección, pueden crecer y la organización facilita la consecución de sus objetivos personales.

Rotación de personal

La rotación de personal es un fenómeno para evitar en las organizaciones porque transforma una inversión en gasto (Mathis y Jackson, 2008). El tiempo pagado a un trabajador para promover su

curva de aprendizaje se desperdicia, ante la culminación de la relación laboral, y se debe volver a empezar con un nuevo trabajador, llevando a la realidad el mito de Sísifo, quien estaba condenado a cargar una piedra desde el valle hasta la cima de la montaña. Cada que Sísifo llegaba a la cumbre, la piedra caía y debía volver a empezar. Por lo tanto, siempre llegaba con dificultad hasta el mismo punto y nunca avanzaba. Esta es la situación que experimentan los equipos de trabajo en las empresas con una alta rotación de personal.

La rotación de personal es síntoma de que los trabajadores no encuentran en la organización una plataforma que sirva para alcanzar sus metas personales (Mathis y Jackson, 2008). No encuentran en la organización el lugar propicio para quedarse y proyectarse en el largo plazo.

Otra causa de la rotación de personal es la falta de motivación causada por una mala relación con los supervisores inmediatos (Abe, 2013). Los trabajadores se cansan de la soportar un mal trato, o no están de acuerdo con el estilo gerencial de sus jefes, y deciden migrar hacia otra oferta laboral.

Una tercera causa de la rotación de personal es la incoherencia entre el perfil del trabajador contratado y las necesidades del perfil del cargo. Esta incompatibilidad surge, cuando la empresa no tiene claridad sobre los rasgos del tipo de trabajador que se requiere, como nivel educativo, edad, estrato socioeconómico, experiencia, actividades complementarias, entorno familiar, expectativa salarial, entre otros. “Las expectativas psicológicas de las personas difieren según el grupo generacional. Así mismo, diferentes expectativas implican diferentes retos” (Mathis y Jackson, 2008, 69).

La incompatibilidad también se manifiesta, cuando el trabajador está sobrecapacitado por contar con un nivel educativo superior al requerido en el trabajo. Por lo tanto, el trabajador se siente subempleado y percibe que sus capacidades no son aprovechadas en el nivel óptimo, desgastando a la persona.

Otra falta de correspondencia se da, cuando el trabajo se limita a motivar a partir del salario, y las expectativas del trabajador trascienden a otros ámbitos relacionados con la calidad de vida, como el tiempo para compartir con la familia, amigos o actividades extralaborales, o facilidades para registrarse en algún estudio complementario (Ahmed, Sabir. Khosa, Ahmad y Bilal, 2016). Cuando estas posibilidades no existen, el trabajador olvida el sentido al trabajo, porque no es un camino para lograr sus metas personales.

Las empresas deben monitorear la rotación de personal para responder a las alertas que generan la salida frecuente de trabajadores, afectando la cultura organizacional y el clima organizacional (Abe, 2013). Los indicadores de rotación de personal responden a las funciones administrativas de planeación estratégica y al control. La planeación estratégica permite diseñar las estrategias y tácticas para la retención de personal y el diseño de incentivos para la gestión del talento humano.

La rotación de personal no permite que el equipo de trabajo desarrolle una identidad que represente a la organización (Mathis y Jackson, 2008). Por el contrario, la cultura organizacional queda informe, supeditada a los comportamientos efímeros de quienes se encuentran en una coyuntura particular. Al no contar con un equipo de trabajo base, las organizaciones no pueden controlar la ejecución de sus estrategias. No dan tiempo para diseñar, ejecutar y evaluar las tácticas acordadas.

Hablando de forma general, la rotación de personal alta es un obstáculo para el crecimiento de la organización y para conocer cómo opera la empresa, o qué cambios se deben hacer, porque los trabajadores son distintos en cada fase del ciclo de vida.

Empresas de casino

Si bien, las empresas de casino no corresponden a una variable teórica, si se requiere conocer las especificidades teóricas que corresponden a las particularidades de este tipo de organización en términos universales.

Una empresa de casino corresponde a una empresa del sector de comercio y servicios. Las empresas ubicadas en este sector tienen la debilidad de ser volubles. Al no trabajar con un producto concreto y tangible, se prestan a sufrir de la especulación y al cambio de valoración del servicio por parte del cliente (Economopulos y Luxem, 2015). Es decir, que la demanda es volátil.

Los casinos son empresas, donde el lugar de estar y la experiencia de la locación son básicos para generar diferenciación (Zammit, 2016). Si bien las políticas que regulan los casinos suelen ser similares para todas las organizaciones de este tipo en cada país, el servicio de juegos de azar y los servicios extendidos, sí pueden marcar el valor agregado, como por ejemplo, el servicio al cliente o las garantías de seguridad.

En cuanto a los clientes, los casinos son asociados con la adicción al juego o ludopatía. Por lo tanto, el segmento del público objetivo debe ser abordado con precaución y se debe asumir la responsabilidad social, que ocupa también a empresas de otros sectores, como el tabaco y las bebidas alcohólicas.

Aparte de la ludopatía, el escenario de los casinos suele generar problemas de salud en los clientes y los trabajadores, generados por la mala iluminación, el humo de tabaco, el ruido o los horarios extensos, realizando la repetición de una misma actividad (Ahaibue, Lakuma, Katunze y Mauejje, 2016).

A grandes rasgos y desde una perspectiva teórica, las empresas de casino enfrentan múltiples riesgos que deben ser tenidos en cuenta desde los administradores para minimizar el impacto y no afectar tanto al cliente interno, como al cliente externo.

4.2 Marco contextual

A continuación, se señalan algunas investigaciones en América Latina que permiten percibir un contexto local, nacional e internacional sobre la relación de la rotación de personal con estrategias o políticas del departamento de recursos humanos.

Liberman (2014) compara los estilos gerenciales en empresas en Chile y en Estados Unidos. Señala que los gerentes en las empresas norteamericanas tienden a delegar, mientras que los gerentes en Chile aplican un estilo gerencial más paternalista. De manera específica, Liberman observó el efecto de cada estilo gerencial y llegó a la conclusión de que el estilo de delegación genera mayor satisfacción y mejor sentido de pertenencia que el estilo paternalista.

Andrés Giraldo y Elsa Lara (2017) realizaron una investigación sobre la influencia del clima laboral en la rotación de personal en una empresa de redes de comunicaciones en Colombia, A continuación, se señalan algunas investigaciones en América Latina que permiten percibir un contexto local, nacional e internacional sobre la relación de la rotación de personal con estrategias o políticas del departamento de recursos humanos.

Liberman (2014) compara los estilos gerenciales en empresas en Chile y en Estados Unidos. Señala que los gerentes en las empresas norteamericanas tienden a delegar, mientras que los

gerentes en Chile aplican un estilo gerencial más paternalista. De manera específica, Liberman observó el efecto de cada estilo gerencial y llegó a la conclusión de que el estilo de delegación genera mayor satisfacción y mejor sentido de pertenencia que el estilo paternalista.

Andrés Giraldo y Elsa Lara (2017) realizaron una investigación sobre la influencia del clima laboral en la rotación de personal en una empresa de redes de comunicaciones en Colombia, que tiene su casa matriz en la ciudad de Pereira. Se basaron en la teoría de las relaciones humanas y aplicaron un método de estudio de caso. Se identificó que las fuertes presiones de los mandos medios sobre los colaboradores en el nivel operativo afectaban el clima laboral y por lo tanto generaba una alta rotación de personal.

Un problema adicional es el alto costo que implica la rotación de personal (González, 2006). La empresa realiza una inversión en el colaborador para generar desde él, el mejoramiento continuo a través del aprendizaje.

Fonseca, Torres y Gutiérrez (2019) analizaron el compromiso organizacional y su relación con la confianza por parte de los colaboradores. La investigación dio como resultado un instrumento para medir el compromiso organizacional en Guanajuato, México.

Así mismo, Mario González (2006) estudia la rotación de personal como elemento laboral en México. A través de métodos cualitativos relaciona la importancia de medir la entrada y salida de trabajadores para mejorar los procesos organizacionales.

Por su parte, Diego González (2009) analizó 89 empresas en el Valle de Aburrá en Colombia, comparando a través de métodos cualitativos las estrategias para disminuir la rotación de personal. El autor encontró que la mayoría de las empresas no aplicaba ninguna estrategia para retener a los colaboradores, poniendo en riesgo la productividad de la organización.

Las investigaciones citadas relacionan la rotación de personal con la administración consciente del recurso humano hacia su retención y promoción en la organización. Las empresas que menos controlan la rotación de personal son menos eficientes. Las investigaciones se basan en la teoría humanística de la administración y utilizan un método cualitativo con un enfoque descriptivo.

4.3 Marco legal

El marco legal tiene una cobertura internacional y nacional. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) presenta una serie de cláusulas en el Informe de Desarrollo Humano del 2015, relacionadas con el trabajo decente: creación de empleo y fomento en la empresa; normas y derechos en el trabajo; protección social y gobernanza y diálogo social.

De manera particular, Colombia cuenta con dos códigos relacionados con la administración de recursos humanos: el código sustantivo del trabajo y el código procesal del trabajo. Así mismo, Colombia ha articulado el trabajo decente en su normatividad para garantizar el respeto de los derechos de los trabajadores

Sin embargo, en Pereira, alrededor del 40% de los establecimientos de juegos de azar son ilegales, según la empresa líder en el mercado de chances, Apostar. La informalidad en la contratación afecta a 500 mil usuarios (Apostar, 2018).

Por otro lado, Coljuegos es la entidad adscrita al Ministerio de Hacienda, que se encarga de expedir los reglamentos sobre las empresas de juegos de azar, incluidos los juegos localizados, como casinos; los juegos novedosos como Baloto; las rifas nacionales y los sorteos promocionales.

La amenaza de la informalidad en la operación de las empresas de juegos de azar y en la contratación de trabajadores posiciona al marco legal de esta actividad económica, como uno de los principales desafíos en la gestión del talento humano.

4.4 Marco conceptual

Rotación de personal: es la relación entre el número de trabajadores que ingresan y se retiran en una organización sobre el número total de trabajadores (Reyes, 1991).

Gestión del talento humano: es la administración de las capacidades de los trabajadores en función del logro de objetivos corporativos (Robbins, 2009).

Estrategias: soluciones a problemas organizacionales de naturaleza abstracta. Se refiere al plan o al qué se quiere lograr. Su aplicación se realiza a través de tácticas (Werther & Davis, 2009)

Indicadores de rotación: corresponde a las evidencias y relaciones porcentuales entre el número de colaboradores que rotan y el número de trabajadores efectivos en la empresa (González, 2009).

5. Diseño metodológico

5.1 Tipo de estudio

La investigación es de mixto, porque combina elementos de la investigación cualitativa y la investigación cuantitativa. Por un lado, aplica el estudio cualitativo a través del análisis de entrevistas al nivel administrativo. Por otro lado, aplica el método cuantitativo al realizar encuestas a trabajadores en el nivel operativo. Además, utiliza referencias cuantitativas a los índices de rotación de personal. Según Hernández, Fernández y Baptista (2007), la investigación mixta expone una realidad intersubjetiva, porque articula la realidad subjetiva recolectada con métodos cualitativos y la realidad objetiva, evidenciada con métodos cuantitativos, para abordar un problema desde distintos ángulos que se complementan y permiten describir los límites y alcances de un fenómeno.

5.2 Definición de tipo de investigación

La investigación tiene un enfoque descriptivo y relacional. Por un lado, la investigación es descriptiva, porque según Hernández, Fernández y Baptista (2007) presenta cómo se produce un fenómeno. Por otro lado, es relacional, porque señala la causa y el efecto del fenómeno.

5.3 Determinación de la población, muestra, unidad de análisis y observación

La organización cuenta con 40 colaboradores que representan la población de la investigación. No se tendrá en cuenta una muestra, sino que se realizará un censo al tomar el 100 por ciento de la población.

5.4 Recopilación de la información

La investigación tomó como fuente primaria a los colaboradores y directivos de la organización. La fuente secundaria estará representada en los documentos oficiales de la organización.

5.4.1 Técnicas de recolección de la información

Se aplicaron encuestas a los colaboradores, entrevistas a los directivos y análisis de contenido documental sobre las políticas de recursos humanos y reportes sobre rotación de personal.

5.4.2 Proceso para la recolección de la información

Las encuestas y entrevistas se realizaron en la sede de la empresa, a través de un cuestionario aplicado cara a cara.

5.4.3 Proceso de análisis, síntesis y discusión de resultados

El análisis fue estructurado en tres fases principales con las siguientes temáticas: Políticas de recursos humanos en la empresa de casino en Pereira; rotación de personal en la empresa de casino en Pereira; relación entre las políticas de recursos humanos y la rotación de personal en la empresa de casino en Pereira.

6. Estrategias de la gestión del talento humano en la empresa Casino Reckrear S.A.S en Pereira

En el presente capítulo, se realiza una descripción de las estrategias de la gestión del talento humano que implementa la empresa Reckrear S.A.S de conformidad con los lineamientos teóricos planteados por Chiavenato (2002). Para el efecto, se documentan las estrategias a partir de entrevista al Jefe de operaciones de la organización, así como la aplicación de una encuesta a los colaboradores.

6.1 Aspectos generales de la organización

Reckrear S.A.S fue creada en el año 2016. Tiene como misión ofrecer alternativas de diversión prestando un servicio de excelente calidad a través del personal de la organización que actualmente se estima en 40 colaboradores. Así que, Para garantizar el cumplimiento de su misión, la empresa debe diseñar estrategias que le permitan gestionar el talento humano que integra la organización. De manera específica, Reckrear S.A.S debe realizar esfuerzos adicionales teniendo en cuenta que el ambiente en el que se desempeña la actividad de juegos de azar, se asocia a condiciones inhóspitas: escenarios encerrados con baja iluminación, humo, ruido y baja ventilación. Por lo tanto, la administración del Recurso Humano es un tema neurálgico en esta actividad económica.

La misión de la empresa es:

Somos una empresa que ofrece una alternativa diferente de diversión y esparcimiento, regalándole a nuestros clientes experiencias y emociones nuevas cada día, por medio de una excelente atención y un personal humano competente y comprometido con la organización (Recrear, 2016).

La misión contiene los elementos primario y secundario (Serna, 2002). La misión primaria hace referencia a la actividad económica principal de la organización, su valor diferenciador y principios. La misión secundaria menciona de manera explícita a los trabajadores. Por lo tanto, se refleja un interés explícito desde la planeación de la plataforma corporativa por conformar un equipo de trabajo que sirva de base para cumplir con la misión de la empresa.

La visión corporativa registrada en la empresa es:

Para el 2017 seremos una empresa líder y reconocida en la región de Risaralda y Quindío, con procesos claros y consolidados, siempre buscando la fidelización de nuestros clientes y siendo una opción rentable para nuestros inversionistas (Reckrear, 2016).

La visión no ha sido actualizada. Se recomienda que la visión se trace a un plazo de tres o cinco años (Serna, 2002). Sin embargo, la visión se proyectó a solo un año. Además, se propone ser líder regional en el mercado, siendo una visión ambiciosa. Es preferible proponer un incremento porcentual en la participación del mercado.

Los valores corporativos de la organización son:

HONESTIDAD: Todos nuestros procesos están enfocados a la transparencia y rectitud tanto de nuestro personal interno como de los servicios ofrecidos a nuestros clientes.

RESPECTO: Buscamos generar un ambiente de confianza escuchando y valorando a todo el personal, buscando así una armonía en las relaciones laborales y comerciales.

TRABAJO EN EQUIPO: Incentivamos a todo el personal a entender que por medio de sus aportes lograremos alcanzar todos los objetivos que las empresas se trace.

INNOVACION: Estamos siempre en la búsqueda de estrategias e ideas nuevas direccionadas a mejorar nuestro servicio.

RECONOCIMIENTO: valoramos los esfuerzos e ideas de todo el personal de la empresa, buscando siempre una excelente comunicación y relación con ellos (Reckrear, 2016).

De nuevo, se presenta de manera explícita la relación con los trabajadores como un elemento fundamental en la planeación de la organización. El trabajo en equipo se incluye como un valor corporativo y sobre los trabajadores se espera soportar el logro de los objetivos.

La estructura organizacional diseñada por los directivos corresponde a un organigrama clásico funcional (Chiavenato, 2002). Se divide en dos áreas principales: la operativa y la administrativa. La cadena de mando está centralizada en la junta de socios, no en el jefe operativo, quien es un asistente de la junta.

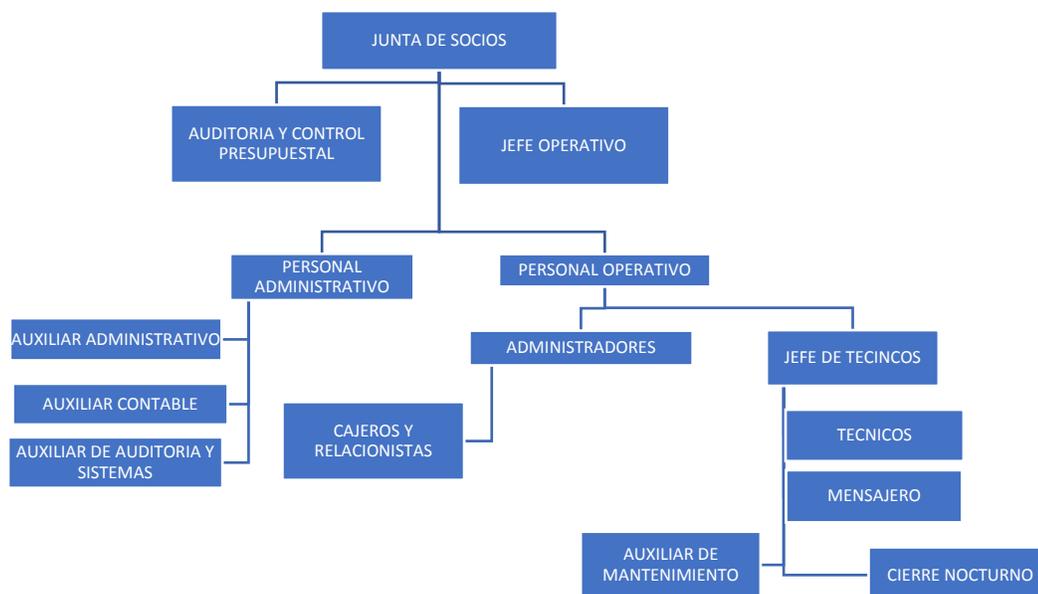


Ilustración 1 Estructura organizacional de Reckrear (2016)

Fuente: Reckrear S.A.S

6.2 Administración del talento humano

Idalberto Chiavenato (2002) define la gestión del talento humano como “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos” (p.37). De manera más amplia, Chiavenato (2002) propone 5 aspectos claves para gestionar de manera eficiente el talento humano: provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control de personal.

Tabla 1 Los cinco procesos básicos en la administración de personal

Proceso	Objetivos	Actividades comprendidas
Provisión	Quién irá a trabajar en la organización	Investigación de mercado de RH, reclutamiento de personal, selección de personal
Aplicación	Qué harán las personas en la organización	Integración de personas Diseño de cargos Descripción y análisis de cargos Evaluación del desempeño
Mantenimiento	Cómo mantener a las personas trabajando en la organización	Remuneración y compensación Beneficios y servicios sociales Higiene y seguridad en el trabajo Relaciones sindicales
Desarrollo	Cómo preparar y desarrollar a las personas	Capacitación Desarrollo organizacional
Seguimiento y control	Cómo saber quiénes son y qué hacen las personas	Base de datos o sistemas de información Controles-frecuencia-productividad-balance social

Fuente: Idalberto Chiavenato (Administración de recursos humanos)

A continuación, y de conformidad con los aspectos planteados por Chiavenato (2002), se analizan las estrategias establecidas la organización. Para los fines pertinentes, se realizó entrevista al jefe de operaciones.

6.2.1 Provisión

La provisión de personal para una organización es de vital importancia puesto que, tal como lo expresa Chiavenato (2002) que representa “la puerta de entrada de las personas en el sistema organizacional” (p.35). Se trata de proporcionarle a la organización los talentos humanos necesarios para su funcionamiento. Así pues, uno de los elementos claves a hora de realizar la

provisión de personal, tiene relación directa con el ambiente laboral que involucra: investigación de mercados, búsqueda de proveedores, insumos necesarios para la operación, entre otros.

Rekrear S.A.S, por su actividad económica (juegos de azar), debe enfrentarse a un mercado de laboral altamente competitivo. Sin embargo, este hecho no se encuentra relacionado con la cantidad de organizaciones que ejercen la misma actividad, sino, por la rotación de personal. La empresa Rekrear S.A.S se enfrenta una oferta mayor que la demanda hecho que se describe como:

Una situación en que abunda la disponibilidad de empleo: las ofertas de empleo de las organizaciones exceden al número de candidatos para satisfacerlas. Esta situación trae consigo elevadas inversiones en reclutamiento, criterios de selección más flexibles, elevadas inversiones en capacitación de personal para compensar la falta de preparación de los candidatos, ofertas salariales más seductoras para atraer candidatos, lo cual, incide directamente en la política de salarios de la organización. A su vez, esta dinámica, tiene un efecto en los candidatos: exceso de vacantes y oportunidades de empleo en el mercado laboral, los candidatos pueden seleccionar la mejor oferta, a su vez, se arriesgan a salir de las organizaciones para probar mejores oportunidades en el mercado laboral hecho que aumenta la rotación de personal. Adicionalmente, las personas se sienten dueñas de la situación y comienzan a pedir reivindicaciones salariales y mejores beneficios sociales, se vuelven indisciplinadas, faltan al trabajo y llegan retrasadas y aumenta el ausentismo. (Chiavenato, 2002).

Este comportamiento tiene sus bases en la inexistencia de estrategias que le permitan a la organización conocer y reconocer el contexto en el cual se desempeña. La organización no ha realizado actividades encaminadas a identificar el mercado laboral, así como el mercado del talento humano. Es decir, desde el primer eslabón (reclutamiento) la empresa ha cometido el error de priorizar lo que quiere y no lo que necesita: la organización considera que para atraer a los clientes potenciales debe contratar personal joven y atractivo, que, en principio funciona, pero, por periodos muy cortos de tiempo. Esto no permite que la empresa obtenga la permanencia de los empleados y de esta manera, asegurar sus procesos y generar eficiencia en

los recursos financieros y humanos. De otra parte, la suplencia de vacantes se hace mayormente a través de personal referido, que, en ocasiones, no es expuesto al proceso de selección que tiene previsto la organización.

De acuerdo con Samir Andrés Cocoma, jefe de operaciones de Casino Reckrear S.A.S, la organización en lo va corrido del año 2019, ha presentado altos índices de rotación representados en despidos, ya que, debido a la edad del personal contratado, (que en su mayoría son hombres y mujeres que se encuentran entre los 20 y los 25 años) el acatamiento de normas y responsabilidades se torna más difícil y en el proceso de formación de conformidad con las necesidades de la organización, la empresa, debe prescindir de sus servicios. Cocoma, expresa que el personal joven, busca algo temporal para suplir una necesidad, una vez suplida, se desvinculan de la organización, prefiriendo ejercer una actividad donde puedan manejar su tiempo y donde la exigencia al cumplimiento de normas seas menos estricta. De otra parte, Cocoma expresa que este fenómeno no se presenta con el personal que supera los 35, quienes sí valoran la estabilidad laboral y cumplen a cabalidad con las normas o requisitos propios del cargo. En ese orden de ideas, Reckrear S.A.S incurre en un error al seleccionar personal demasiado joven para sus operaciones, afectando tanto las finanzas de la organización, como la curva de aprendizaje.

Selección de personal:

La selección de personal, hace parte de la provisión, posterior al reclutamiento. “La selección es una actividad de comparación o confrontación, de elección, opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y, por tanto, restrictiva” (Chiavenato, 2002, 42). Este proceso permite buscar entre los candidatos, según los intereses de la empresa. “El objetivo básico de la selección de personal, es escoger y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización” (Chiavenato, 2002, 42). Para realizar una buena selección según Chiavenato (2002), se debe hacer una combinación entre los requisitos del cargo y el perfil de las características de los candidatos.

Tabla 2 Criterios para la selección de personal

Fuente	Respuesta
Pregunta 1. ¿Cuáles son los criterios para la selección de personal?	
Samir Andrés Cocoma Viveros, Jefe de operaciones	Depende de la vacante: Para el personal de casinos: <ul style="list-style-type: none"> • La presentación personal • Título de bachiller académico • La solvencia al momento de expresarse • La experiencia obtenida en el área de servicio al cliente • La actitud que demuestra en el momento de la entrevista • El respeto y la buena educación que muestre en el momento de la entrevista Para el personal administrativo: <ul style="list-style-type: none"> • Título técnico o tecnólogo que soporte los conocimientos necesarios para la vacante • Experiencia acorde al cargo que está aspirando • Manejo de los temas de importancia según la vacante a la que aplique • La actitud demostrada en el momento de la entrevista • El respeto y la buena educación que muestre en el momento de la entrevista • Superar pruebas psicotécnicas

Fuente: elaboración propia

En esta respuesta, el jefe de operaciones no hizo alusión en ningún momento del perfil de cargo para proveer una vacante, sino que se remitió únicamente al perfil de las características de los candidatos determinada a través de una entrevista. Adicionalmente, De acuerdo su respuesta, no existe un derrotero o unos aspectos claves a evaluar y puntuar, sino que corresponde a la percepción del entrevistador.

La organización solo aplica una técnica de selección (entrevista) siendo, según Chiavenato (2002), “el tipo más sencillo e imperfecto de selección de personal” (p.40). Por lo tanto, los criterios de selección de personal empleados por Casino Reckrear S.A.S no proporcionan a la organización los elementos necesarios para ser eficientes y eficaces. El proceso de selección es crucial para la organización, por eso debe ser eficiente y eficaz. “La eficiencia radica en hacer las cosas bien, por ejemplo: saber entrevistar, aplicar bien las pruebas de conocimientos (desde su diseño), agilizar los procesos de selección, involucrar a la gerencia en los procesos de selección” (Chiavenato, 2002, 40). De otra parte, la eficacia se refleja cuando se incorporan a la organización nuevos talentos que le permitan a la organización alcanzar sus objetivos.

6.2.2 Aplicación

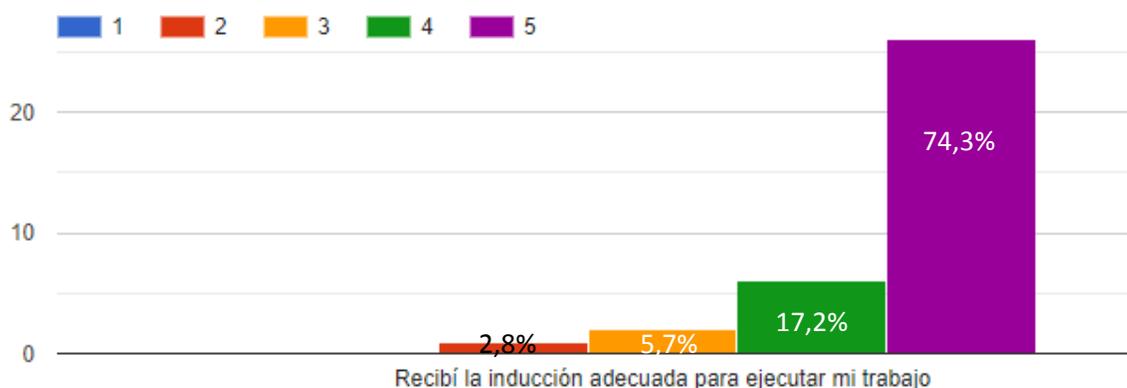
Una vez finalizado el proceso de provisión (reclutamiento y selección) debe iniciarse el proceso de integración a la organización del personal seleccionado. Deben ser ubicadas en sus cargos y evaluadas de conformidad con su desempeño.

Tabla 3 Procesos de inducción y capacitación

Fuente	Respuesta
Pregunta 1. ¿Cuáles son los procesos de inducción y capacitación de los colaboradores?	
Samir Andrés Cocoma Viveros, Jefe de operaciones	<p>Para el personal de casinos: El proceso de inducción se da a conocer al colaborador las áreas y temas de la empresa que debe conocer para garantizar la buena realización de su ejercicio.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inducción y capacitación con respecto al área de gestión humana: donde se comentan todas las normas, procedimientos y estándares que tiene implementados la empresa, además, se revisa el contrato de trabajo explicando al trabajador cada cláusula, se socializa también el reglamento interno de la empresa • Inducción y capacitación en el área de sistemas (on-line): se explica la importancia de reportar a tiempo las diferencias presentadas en el recaudo general, que finalmente es el insumo que se envía a Coljuegos, además, el manejo básico de caja. • Inducción y capacitación en el área del SIPLAFT (Sistema integrado para la prevención y control de lavado de activos y financiación del terrorismo): donde se explica al colaborador y se le otorgan herramientas que le permitan saber cómo actuar frente a una situación relacionada con este tema • Misión, visión y valores corporativos: donde se explica a fondo de qué se trata la empresa, hacia donde vamos y cómo lo vamos a conseguir. También, los valores que nos rigen como empresa • Finalmente, cuando ya encuentran en el local, se realiza la inducción acerca de los temas operativos que debe desempeñar para su labor.

Fuente: elaboración propia

La empresa de casinos Reckrear S.A.S realiza un proceso de inducción que abarca no solo las funciones propias del cargo, sino, el reconocimiento del lugar de trabajo, la visión, misión y valores de la organización. Esta actividad propicia la generación de un ambiente cómodo para el empleado, lo que facilita su integración.



Gráfica 1 Inducción

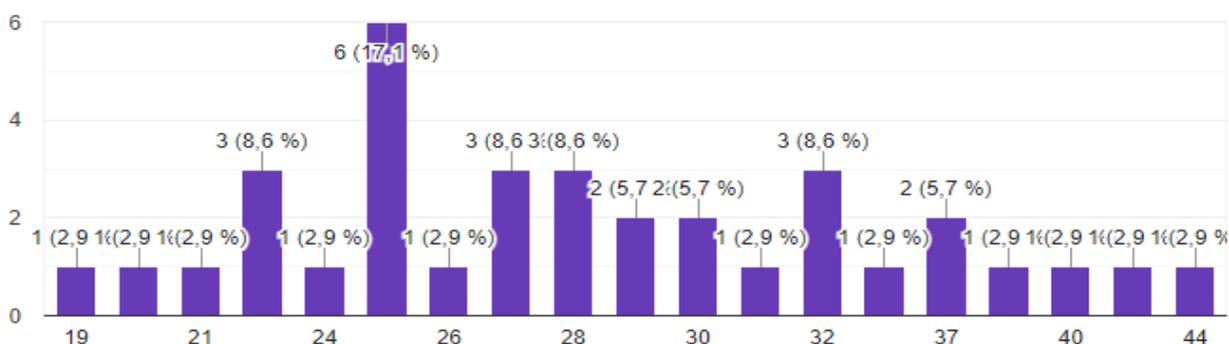
Fuente: elaboración propia

El 74,3% de los encuestados reconocen que tuvieron una inducción adecuada para realizar las funciones propias del cargo para el cual fue contratado. Sin embargo, el 17,2% consideran que la inducción recibida no fue 100% satisfactoria, así mismo un 5,7% la catalogaron como regular y un 2,8% como mala. Las respuestas de los encuestados permiten evidenciar que el proceso de adiestramiento no se está realizando completamente, lo que ocasiona inconvenientes al momento ejecutar la labores afectando la curva de aprendizaje.

6.2.2.1 Descripción y análisis de cargos

La organización, ha realizado esfuerzos por diseñar los perfiles de cargos acorde con sus necesidades, así como comunicarlos de manera oportuna a sus colaboradores. Sin embargo, se ha quedado corta en el análisis constante que debe hacerse en aras de administrarlos mejor, estableciendo qué características, habilidades, aptitudes y conocimientos requieren quienes ocupan los cargos. De acuerdo con Chiavenato (2002), “la descripción y el análisis de cargos, representa la base fundamental de cualquier trabajo de gestión del talento humano, dado que permite contribuir en el reclutamiento y la selección de personal para los cargos, la capacitación, la administración

de salarios, la evaluación del desempeño, la higiene y seguridad en el trabajo” (p.45). Reckrear S.A.S desde la fecha de inicio de labores (2016), no ha realizado actualización de los perfiles de cargos. Es decir, el proceso de análisis, ha sido nulo, hecho que repercute de manera directa en la selección de personal, que, a su vez, tiene incidencia en la rotación de personal. De otra parte, dado que en el perfil de cargos no se encuentra establecida una edad para la contratación, se presenta la situación que se ilustra en la gráfica:



Gráfica 2 Edad

Fuente: elaboración propia

El personal encuestado, no se encuentra en un rango de edad definido. Sin embargo, tiende a ser un personal muy joven. Alrededor de un 65% de los colaboradores se encuentran por debajo de los 30 años. La pluralidad en la edad, tiene relación directa con los perfiles de cargos diseñados por la compañía donde la edad no registra como un factor determinante a la hora de realizar la vinculación laboral. Quienes superan los 30 años, son personas contratadas entre 5 y 15 años atrás.

6.2.2.2 Evaluación del desempeño

Chiavenato (2002), define la evaluación del desempeño como “una apreciación sistemática del comportamiento de las personas en los cargos que ocupan. Tiene como objetivo básico mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa” (p.50) y aunado a esto, generar las acciones conducentes al logro del objetivo. “La evaluación del desempeño faculta al empleador para realizar una gestión adecuada del talento humano como una ventaja competitiva de la empresa, dar oportunidades de crecimiento y condiciones de participación a todos los miembros de la organización” (Chiavenato, 2002, 50). Generalmente, las evaluaciones de desempeño, se

realizan en periodos de tiempo específico y al personal que ha superado cierto tiempo de permanencia en la organización. A la fecha, Reckrear S.A.S tiene una planta de personal nueva que no ha sido evaluada. El proceso de evaluación de desempeño en la organización, se torna complicado, pues la planta de personal tiene un alto nivel de rotación y el tiempo estimado que permanece un empleado nuevo en la organización, no es suficiente para evaluar su desempeño. Sin embargo, la organización se esfuerza por realizar capacitaciones que mejoren su productividad, propicien el crecimiento personal de los colaboradores y constituya una ventaja competitiva.

Tabla 4 Aspectos para promover el crecimiento personal de los colaboradores

Fuente	Respuesta
Pregunta 1. ¿De qué manera propician el crecimiento personal de los colaboradores?	
Samir Andrés Cocomá Viveros, Jefe de operaciones	Se tiene implementado un plan mensual de capacitación, donde se dan temas diversos a los colaboradores, son capacitaciones dirigidas por profesionales y que aportan en diferentes temas. Por ejemplo: crecimiento personal, servicio al cliente, resolución de conflictos, inteligencia emocional y otros que ayudan al crecimiento personal de los colaboradores.

Fuente: elaboración propia

La capacitación que ofrece la organización, se brinda de manera espontánea y no de conformidad a un plan de capacitación como resultado de la evaluación del desempeño. Es decir, se ofrece de manera instintiva.

6.2.3 Mantenimiento

Desde el punto de vista de la gestión del talento humano, una organización es viable no solamente por captar el personal adecuado para sus operaciones, sino también, cuando los mantiene. De manera que las organizaciones deben invertir tiempo y recursos que le permitan mantener una planta de personal para cumplir con su objeto social.

Tabla 5 Estrategias para garantizar la permanencia de los colaboradores en la empresa

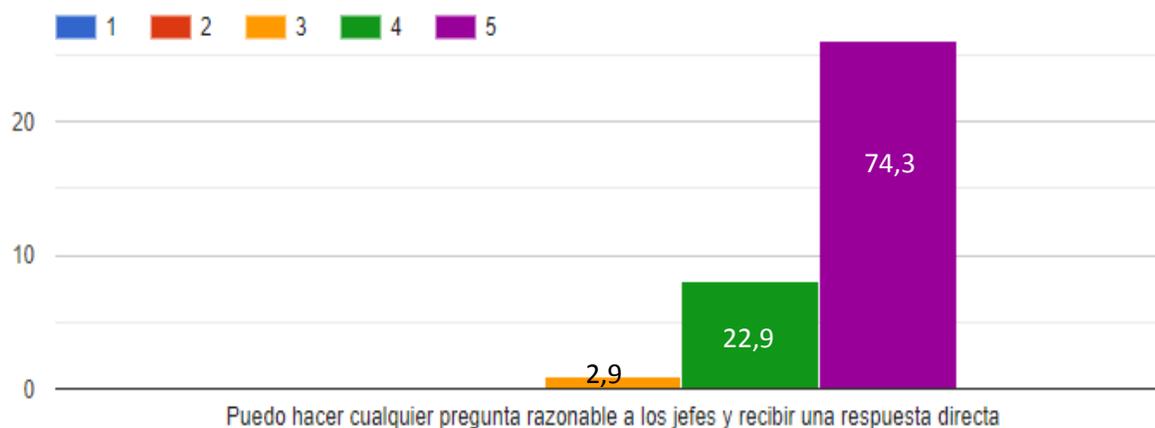
Fuente	Respuesta
Pregunta 1. ¿Cuáles son las estrategias que aplica para garantizar la permanencia de los colaboradores por largo tiempo en la empresa?	

Samir Andrés Cocoma Viveros, Jefe de operaciones	Procuramos siempre mantener un buen clima laboral, pues somos conscientes que, si la empresa invierte y se preocupa por el bienestar de sus colaboradores el resultado final, será la fidelidad para con la empresa. Pagos oportunos: la nómina siempre se paga en la fecha que corresponde. Esto es una gran estrategia para mantener un colaborador a gusto en una empresa, pues cumplir con algo que se pacta, denota seriedad y cumplimiento de la empresa para con sus trabajadores. Flexibilidad: los colaboradores ante cualquier calamidad que se presente, siempre podrán recurrir a sus administradores o área de gestión humana y encontrar una ayuda o solución Calidad humana: desde la junta de socios, hasta los relacionistas, siempre hay un trato forjado en el respeto.
---	---

Fuente: elaboración propia

Reckrear S.A.S orienta su estrategia de retención de colaboradores en tres aspectos: pagos oportunos, flexibilidad y calidad humana. Cocomá expresa que el hecho de cumplir lo que se promete a los colaboradores genera un ambiente de confianza entre jefe y subordinado.

Estos aspectos son reconocidos y valorados por los colaboradores, puesto que, al preguntarles qué era lo que más les gustaba de la organización, casi el 100% de los encuestados respondió que la oportunidad en el pago de los salarios y la calidad humana. Así mismo, valoraron otros aspectos que se detallan a continuación:



Gráfica 3 Libertad para hacer preguntas a los jefes

Fuente: elaboración propia

De manera generalizada, representada en un 74,3%, los colaboradores consideran que se pueden dirigir a sus jefes para hacer preguntas y recibir una respuesta directa. Este hecho, tiene soporte en

las estrategias establecidas desde la alta gerencia, encaminadas a proporcionarle al colaborador un ambiente de confianza.

Tabla 6 Estrategias de comunicación

Fuente	Respuesta
Pregunta 1. ¿Qué estrategias facilitan la comunicación con los colaboradores?	
Samir Andrés Cocoma Viveros, Jefe de operaciones	<p>La escucha activa, cuando un colaborador acude a nosotros por cualquier situación, siempre podrá esperar que se escuche su reclamo o solicitud, de esta manera garantizamos que cuando nosotros necesitemos transmitir un mensaje o información, ellos estén más atentos y receptivos a lo que se les está diciendo</p> <p>Crear vínculos de confianza: si bien para nosotros es muy importante que todos entiendan las relaciones según la jerarquía y organigrama de nuestra empresa, también sabemos que una vez un colaborador siente que hay un vínculo de confianza, la comunicación con él será más efectiva, pues sabrá lo importante de escuchar y asimilar la información.</p> <p>Respeto: el respeto siempre será la base para facilitar los canales de comunicación dentro de una empresa</p> <p>Comunicación directa: en la medida de lo posible, tratamos de proporcionar la información de carácter más importante reuniéndonos con los colaboradores personalmente, pues de esta forma, se evitan distorsiones en la información y se garantiza que las dudas que surjan se puedan solucionar al instante</p>

Fuente: elaboración propia

La calidad humana es una impronta de Reckear S.A.S, así lo manifiesta el jefe de operaciones y lo validan los colaboradores.

Tabla 7 Estrategias para garantizar la satisfacción de los colaboradores en la empresa

Fuente	Respuesta
Pregunta 1. ¿Qué estrategias aplica la organización para garantizar la satisfacción de los colaboradores en la empresa?	
Samir Andrés Cocoma Viveros, Jefe de operaciones	<p>Comisiones, por las utilidades que genere cada local. Este es un adicional aparte de la nómina y prestaciones sociales. Es decir, que las personas que más ventas generen y por ende utilidades, reciben una comisión proporcional a la utilidad.</p> <p>Reconocimiento: se exaltan los logros y metas cumplidas de cada colaborador.</p> <p>Bienestar empresarial: celebraciones en fechas especiales, como día del padre, de la madre, día de los niños, navidad, etc.</p>

Fuente: elaboración propia

El sistema de compensaciones y recompensas en Reckrear S.A.S, constituye en gran medida las estrategias de la organización para retener el personal, además, involucran permanentemente el aspecto emocional, además proporcionan no solo bienestar para el trabajador en el sentido de que éste, se encuentra vinculado al sistema de seguridad social y cobijado con todas las prestaciones sociales a las que tiene derecho, sino que también, ese bienestar social es extensivo para su núcleo familiar.

6.2.3.1 Administración de salario

El factor económico, traducido en términos salariales, juega un papel muy importante en cualquier organización. Chiavenato define salario como “la retribución en dinero o su equivalente que el empleador paga al empleado por el cargo que éste ejerce y por los servicios que presta durante determinado periodo” (p.51).

La administración de salarios “encierra el conjunto de normas y procedimientos que buscan mantener estructuras equitativas y justas en la organización” (Chiavenato, 2002, 51). La equidad y la justicia se obtienen con respecto a los salarios de conformidad con el cargo dentro de la organización, así como la remuneración que tienen los mismos cargos en el mercado laboral. Para alcanzar estas características, es necesario que la organización, a través de la alta gerencia realice evaluación interna, descripción y análisis de cargos, investigación de salarios y que fije y comunique a sus colaboradores la política salarial.

Tabla 8 Criterios para fijar el salario de los colaboradores

Fuente	Respuesta
Pregunta 1. ¿Qué criterios tienen en cuenta para fijar el salario de los colaboradores?	
Samir Andrés Cocoma Viveros, Jefe de operaciones	<p>El salario para el personal operativo, se tiene establecido como el salario mínimo legal vigente, teniendo en cuenta que sus ingresos mensuales varían según la comisión recibida por ventas.</p> <p>Personal administrativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grado de escolaridad obtenido • Cargo • Responsabilidades del cargo • Funciones realizadas

Fuente: elaboración propia

La organización no cuenta con una escala salarial definida de conformidad con el tipo de cargo y de su estructura organizacional. Ha fijado en un salario mínimo la remuneración del personal de casinos. Sin embargo, al cuestionar al jefe de operaciones sobre los criterios que se tienen en cuenta para fijar los salarios, él hace referencia a pagos adicionales representados en comisiones. A su vez, involucra el grado de escolaridad obtenido, hecho que resulta confuso, puesto que el perfil de cargos señala que el grado de escolaridad requerido para el personal de casinos es de secundaria. Ahora bien, si se diera el caso, en el cual se provea una vacante con una persona que tenga un grado de escolaridad superior sea técnico, tecnólogo o universitario y su remuneración fuera más alta en comparación con los demás compañeros que ejecutan la misma actividad o tarea, ocasionaría un sentimiento de inequidad que a su vez generaría insatisfacción lo que se traduciría en rotación de personal (Stacy Adams. Citado en Chiavenato, 2002).

6.2.3.2 Seguridad y salud en el trabajo

“La seguridad y salud en el trabajo hace referencia al conjunto de normas y procedimientos tendientes a garantizar la integridad física y mental de los colaboradores” (Mintrabajo, 2017). Las organizaciones deben reunir esfuerzos para mitigar los riesgos inherentes al desempeño de las tareas para las cuales fueron contratados. Para el caso particular de los casinos, las condiciones ambientales son difíciles y, además de los riesgos que pueden afectar la salud del trabajador, se suma el aspecto de la seguridad. Los empleados en Reckrear S.A.S deben permanecer la mayor parte del tiempo de pie, están expuestos a riesgos inherentes como riesgo eléctrico, ruido, cambios de temperatura, contacto con microorganismos, caídas, contacto con objetos calientes, sustancias químicas, movimientos repetitivos, sobreesfuerzos. Aunado a todos estos riesgos, se encuentra la delincuencia, el desorden público, agresiones, entre otros que pueden afectar la integridad física del personal.

Reckrear S.A.S no cuenta con un programa de seguridad y salud en el trabajo orientado a proteger la integridad física y mental del trabajador, hecho visto por los empleados como un factor que les genera insatisfacción, máxime cuando la organización no ha generado estrategias que le permitan hacerle frente a este problema.

6.2.4 Desarrollo

Las organizaciones al estar compuestas por personas, son totalmente dinámicas. “Las personas, tienen una gran capacidad de aprender nuevas habilidades, adquirir conocimientos, desarrollar conceptos y hacer abstracciones” (Chiavenato, 2002, 58). En ese orden de ideas, la gestión del talento humano, orientado a desarrollar esas capacidades, generan en las organizaciones ventajas competitivas que redundan en sus utilidades. Sin embargo, para desarrollar esas habilidades o aptitudes en pro de la organización, ella, debe disponer de recursos que garanticen su aplicación. Para lograr que la organización provea desarrollo entre sus colaboradores se requiere de entrenamiento, desarrollo personal y desarrollo organizacional.

6.2.4.1 Entrenamiento

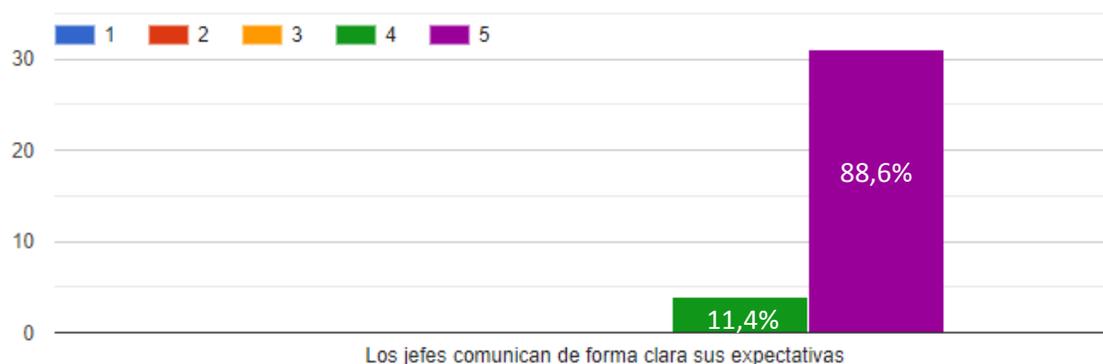
Según Flippo (citado en Chiavenato, 2002), “el entrenamiento es el acto de aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desarrollo de un determinado cargo o trabajo” (p.56). De acuerdo con Chiavenato (2002), durante el proceso de entrenamiento, las empresas buscan realizar transmisión de conocimientos, desarrollar habilidades, desarrollar o modificar actitudes y desarrollar conceptos. El proceso de entrenamiento es dispendioso y debe ser realizado de manera minuciosa, de manera que garantice una prestación adecuada del servicio. Reckrear S.A.S realiza un entrenamiento enfocado en los cuatro aspectos descritos con antelación, sin embargo, el tiempo que se dedica es poco, razón por la cual, los empleados deben aprender sus labores a través de ensayo y error.

6.2.4.2 Desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional en las empresas busca realizar un cambio dentro de las organizaciones, donde se priorice la cultura organizacional y se genere compatibilidad entre los objetivos que quiere empresa con los objetivos de cada empleado. De manera que la retroalimentación juega un papel preponderante en el desarrollo organizacional.

La comunicación juega un papel muy importante para crear una cultura organizacional y esa comunicación, debe ser transversal de manera que sea efectiva. La gerencia o quienes tengan el

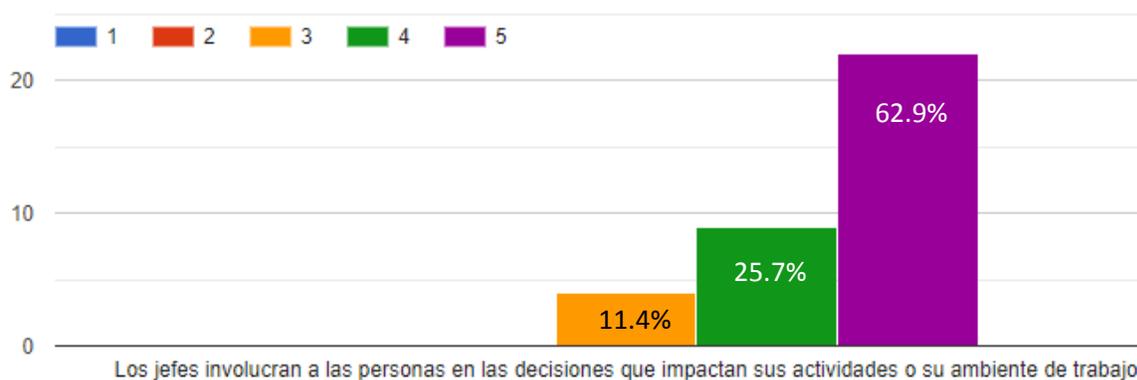
mando, debe ser claros con el personal a cargo sobre sus expectativas, de manera que no haya rupturas en la comunicación y las tareas puedan ser ejecutadas como se requieren y necesitan.



Gráfica 4 Comunicación de expectativas

Fuente: elaboración propia

El 88,6% de los encuestados consideran que los jefes siempre comunican de forma clara sus expectativas, lo que denota un buen nivel de comunicación entre jefe y colaborador.



Gráfica 5 Involucramiento de los colaboradores en las decisiones que impactan su labor

Fuente: elaboración propia

De otra parte, los colaboradores sienten que son parte de la organización al percibir que son tenidos en cuenta cuando la alta gerencia debe tomar decisiones que impactan ya sea las actividades que desarrollan o su ambiente de trabajo. Hecho que permite la retroalimentación.

6.2.5 Seguimiento y control

Las organizaciones deben realizar seguimiento y control a su talento humano, esto partiendo de preceptos básicos como lo que desea lograr, la evaluación del desempeño y luego, realizar comparaciones entre lo que se desea y lo que se obtiene, de manera que, si existe deficiencias, se puedan emprender las acciones para realizar las correcciones a las que haya lugar. Para lograr este escenario, es imprescindible que los jefes de área, recopilen la información en bases de datos que proporcionen elementos para planear, hacer, verificar y actuar.

Reckrear S.A.S, no cuenta con un sistema de gestión de calidad, ni cuenta con políticas de seguimiento y control que le proporcionen herramientas para tomar decisiones encaminadas a mejorar la administración del talento humano. La organización cuenta con una serie de reglas necesarias para correcta operación de sus casinos y la satisfacción del cliente. Sin embargo, no realiza los controles y seguimientos adecuados de manera oportuna, lo que genera despidos, es decir, rotación de personal.

La administración del talento humano parte de una base fundamental que es el reclutamiento y la selección de personal, si ese proceso no se realiza o se hace mal, los demás elementos tales como la aplicación, el mantenimiento, el desarrollo y el control y seguimiento, fallan. La empresa Reckrear S.A.S ha implementado una serie de estrategias direccionadas a la gestión del talento humano que son reconocidas y valoradas por los colaboradores. Pero, estas estrategias carecen de tácticas que le permitan ser efectivas.

7. Estadísticas de rotación de personal en la empresa Casino Reckrear S.A.S en Pereira

En este aparte se revisan y analizan las estadísticas de rotación de personal suministradas por organización. Así mismo, se hace cruce de la información con los elementos teóricos correspondientes. Se hace validación de la fórmula matemática aplicada por la organización para conocer el índice de rotación real.

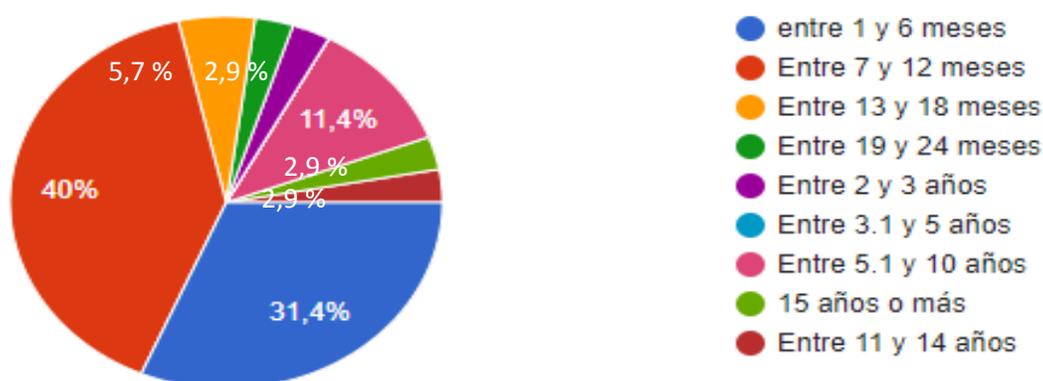
7.1 Generalidades de la Rotación de Personal

La rotación de personal hace referencia a la cantidad de personas que ingresan y salen de una organización. Generalmente, esta rotación es expresada a mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros, y el promedio de trabajadores que pertenecen a la organización en cierto periodo. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales, con el fin de realizar comparaciones, elaborar diagnósticos, dictar disposiciones o establecer predicciones (Chiavenato, 2002, 34).

En una organización saludable es normal que se produzcan pequeños índices de entradas y salidas de personal, lo que se conoce como conservación del sistema, es decir, la rotación de personal se puede producir para proveerle al sistema nuevos recursos para impulsar las actividades de la empresa (mayores entradas que salidas) o, también se pueda dar reducción del sistema (mayores salidas que entradas), que se hace para disminuir las operaciones. Sin embargo, existe un problema cuando la rotación de personal no es controlada por la organización y esta se produce por decisión del colaborador, sin que la organización pueda modificar o evitar esta conducta. De manera que la organización debe establecer las causas para generar las estrategias que permitan minimizar el impacto de esta rotación.

Reckrear S.A.S durante los últimos 2 años, ha presentado un nivel de rotación muy alto y, pese a las estrategias planteadas por la gerencia, no se logrado frenar esta conducta. Actualmente, la organización cuenta con 40 colaboradores distribuidos entre personal de operaciones (casino) y personal administrativo, siendo el personal de casinos el que más rotación

presenta. Sin embargo, producto de esa rotación de personal, son empleados relativamente nuevos en la organización.



Gráfica 6 Antigüedad en la empresa

Fuente: elaboración propia

El 71,4% de los colaboradores se ubican en un rango de entre 1 y 6 meses (31,4%) y 7 y 12 meses (40%) de antigüedad en la empresa. Del total de empleados encuestados, solo un 2,9% (equivalente a un empleado) se ubica un rango superior a 12 meses. Este hecho, permite evidenciar la alta rotación de personal, esto, teniendo en cuenta que la organización fue creada en el año 2016. Cabe resaltar, que antes de crearse la razón social Casino Reckrear S.A.S, existía otra sociedad, de la cual, aún existen tres trabajadores que continúan con la organización. Hecho aislado, de conformidad con la tendencia.

7.2 Índice de rotación de personal Reckrear S.A.S

Debido al alto nivel de rotación que estaba teniendo la organización, la alta gerencia decidió estimar cuál era el índice. De manera que solo hasta el año 2018, se realiza la primera estadística aplicando un periodo de tiempo anual. A continuación, se analizan los datos suministrados por la organización:

Para determinar el índice de rotación de personal en el periodo 2018, la organización utilizó la siguiente fórmula:

ÍNDICE DE ROTACIÓN:

Personal nuevo contratado en el periodo -- personas desvinculadas

Promedio anual del personal

El resultado fue un índice de rotación del 47,8%.



Gráfica 7 Rotación de personal Reckrear 2018

Fuente: Reckrear S.A.S

José Castillo Aponte (2006) expresa que “el índice de rotación está determinado por el número de trabajadores que se vinculan y salen en relación con la cantidad total promedio de personal en la organización, en un período de tiempo. El índice de rotación de personal (IRP) se expresa en términos porcentuales mediante la siguiente fórmula matemática:

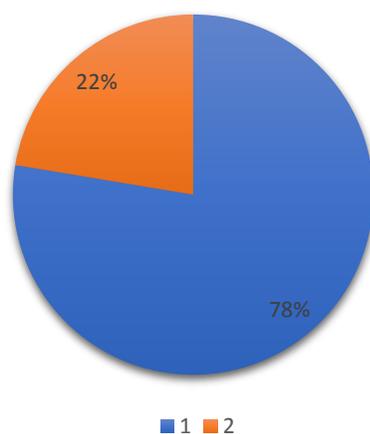
$$IRP = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{\frac{F1 + F2}{2}}$$

- A: Número de personas contratadas durante el período considerado.
- D: Personas desvinculadas durante el mismo período.
- F1: Número de trabajadores al comienzo del período considerado
- F2: Número de trabajadores al final del período” (p.23).

Se considera un índice de rotación aceptable cuando se encuentra entre el 5% y 15% por año

De conformidad con Castillo, la organización ha venido calculando de manera errónea la rotación de personal. Aplicando la fórmula correctamente, la rotación asciende al 77,63%, es decir, la alta gerencia no obtuvo información correcta sobre la rotación de personal impidiendo la toma de decisiones racionales y coherentes. Para el caso particular, la aplicación errada de la fórmula, dejó de reconocer un 28,63% de índice de rotación

Índice de rotación real Reckrear S.A.S



Gráfica 8 Índice real de rotación periodo 2018

Fuente: elaboración propia

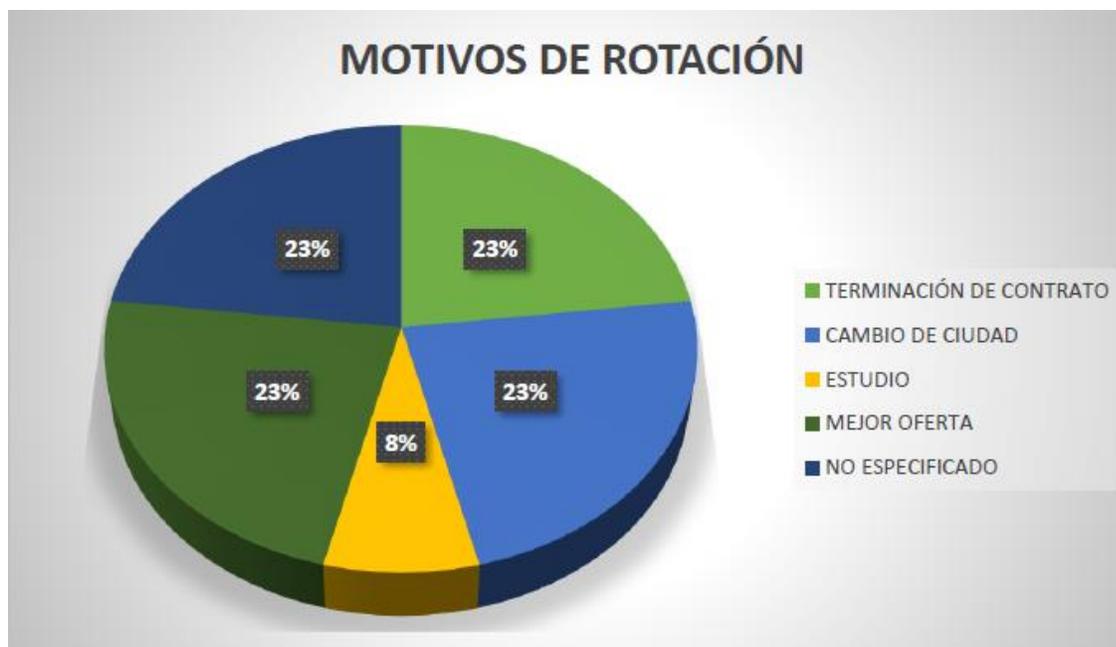
El índice de rotación en el periodo 2018, fue del 78%, siendo el de retención, solo del 22%. Es decir, las estrategias de retención de personal en la organización, no están siendo eficientes. Hecho evidenciado nuevamente en lo que va corrido del año 2019, donde más del 70% de los colaboradores tiene menos de un año de antigüedad en la organización.

Si se compara con otras investigaciones sobre el índice de rotación, de manera específica en el área de la actividad económica de casinos, se encuentra que según la investigación de Clemens (1999) el índice de rotación de personal en los casinos en Las Vegas en Estados Unidos tiene un promedio de 18,34%. Según un estudio sobre la administración de personal en la red de casinos Newport Capital SAC en Perú en el 2015 fue entre el 2,51% y el 5,82%. En el 2016 los establecimientos de casino de la red reportaron el mismo rango en el índice de rotación. Así mismo, el diagnóstico sobre la gestión de personal de la red de casinos Novomatic, registra un promedio de rotación de personal del 10,5% en el 2017 y del 12,4% en el 2018 (Novomatic, 2019).

Si bien el índice de rotación laboral en la actividad de casinos tiene amenazas al alza por la naturaleza del servicio, al compara el índice de rotación de Casino Reckrear con otros estudios sobre rotación de personal en otros casinos o redes de casinos, Reckrear presenta un índice de rotación mayor.

7.3 Motivos de desvinculación

Reckrear S.A.S aplica el instrumento de entrevista de retiro para identificar los motivos de retiro de la empresa de manera que constituya un insumo en el diseño de estrategias encaminadas a retener el personal en la organización. Para el año 2018, el comportamiento fue el siguiente:



Gráfica 9 Motivos de rotación de personal

Fuente: Reckrear S.A.S

El 23% de los encuestados señalaron una mejor oferta como la causa de su retiro, un 23% correspondió a terminaciones de contrato, igualmente, un 23% produjo por cambio de ciudad y un 8% por inicio de actividades académicas.

La administración de personal pondera el control sobre la rotación de personal en el entendido de que cuando una persona se desvincula de una organización se lleva el conocimiento específico adquirido, la experiencia y la información. La curva de aprendizaje es un elemento irrecuperable al producirse una desvinculación ya sea voluntaria o por decisión del empleador. Es por ello que el índice de rotación debe ser en primera instancia, calculado de manera correcta y consciente y analizarlo de conformidad con el contexto de manera que sienta las bases para la toma de decisiones. La alta rotación de personal incita a la organización a contratar personal sin el debido rigor, lo que se traduce en más rotación, generando un círculo vicioso.

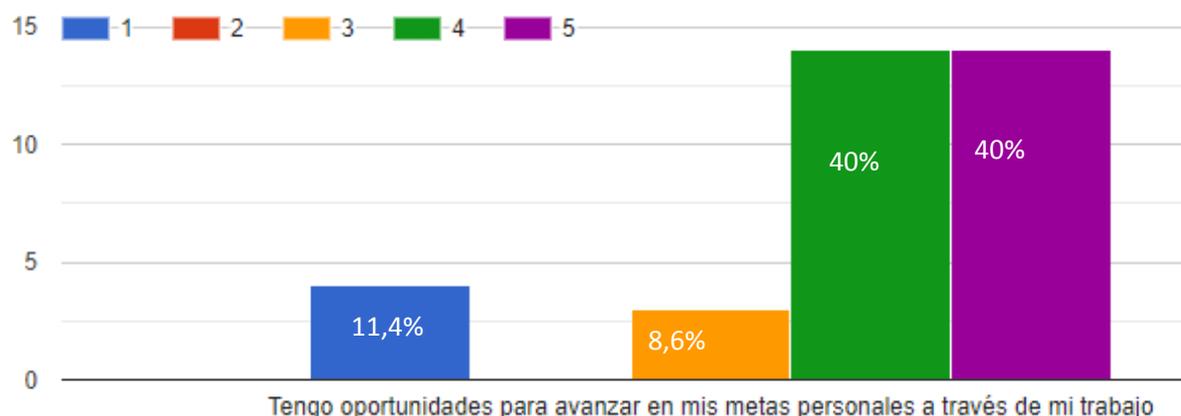
8. Relación de las estrategias de la gestión del talento humano con la rotación de personal en la empresa Casino Reckrear S.A.S en Pereira

En este capítulo, se hace una relación de las estrategias detalladas en el primer capítulo con la rotación de personal descrita en el capítulo anterior. Se cruza información obtenida en los instrumentos aplicados para sustentar el comportamiento de la rotación de personal en la organización.

8.1 Estrategias de provisión

Reckrear S.A.S es una organización que se ha preocupado por generar estrategias que le permita hacer frente a los requerimientos del contexto en el cual desarrolla su actividad económica. El principal eslabón de la cadena para la gestión del talento humano, corresponde al reclutamiento y selección de personal. Para realizar el proceso de provisión de personal, la organización no realiza mayores inversiones, puesto que ese proceso es llevado a cabo directamente por personal de la organización y, en su mayoría, (de acuerdo con información obtenida por uno de los socios), el cubrimiento de vacantes se realiza con personas que son referidas ya sea por los mismos colaboradores o por algún miembro de la organización, es decir, la organización no egresa ninguna cantidad adicional para tal proceso. El hecho de proveer vacantes con personal referido tiene implícito cierto nivel de riesgo, puesto que ese personal, no es sometido al proceso de reclutamiento y selección, es decir, no se realizan los filtros conducentes a minimizar los índices de rotación de personal. En otras palabras, no se pone en práctica la estrategia de provisión de personal, volviendo los procesos ineficientes. De otra parte, la ausencia de políticas o acciones encaminadas a entender la dinámica del mercado laboral y la del mercado de talento humano, afectan la provisión de personal.

La organización asume que, para lograr mejor rentabilidad en sus operaciones, debe contratar personal joven y atractivo que llame la atención de los posibles clientes. Sin embargo, esta afirmación es meramente intuitiva y no corresponde a un estudio de mercado que arrojará tales resultados. La fuerza de trabajo que contrata la organización, (basada en esa percepción), oscila entre los 20 y 25 años y en su mayoría, son mujeres. Al realizar contratación de personal tan joven la empresa incurre en un riesgo permanente: estos colaboradores suelen utilizar la compañía como trampolín, obtienen experiencia y posteriormente, buscan mejores oportunidades donde puedan desempeñar otro tipo de labores que no frene sus oportunidades de crecimiento personal e intelectual, característica propia de los millennials.



Gráfica 10 Oportunidades de avanzar en metas personales a través del trabajo

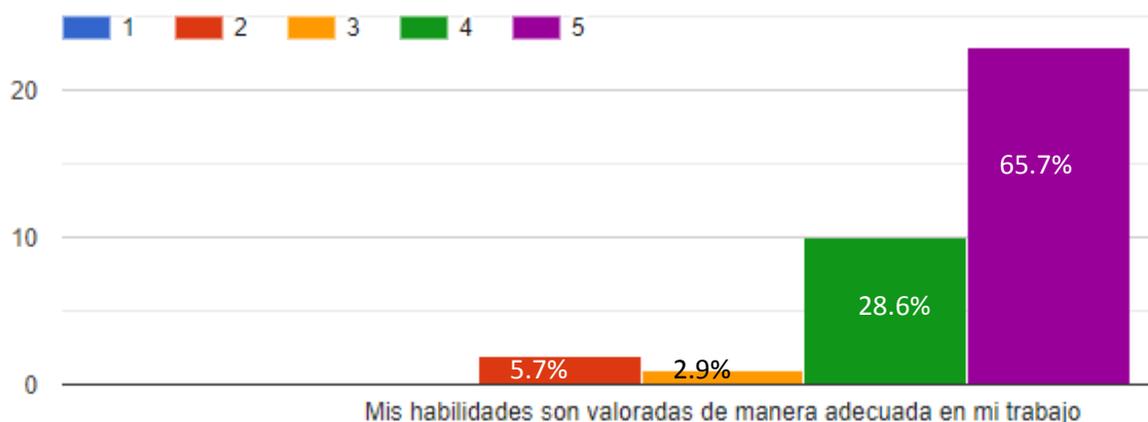
Fuente: elaboración propia

Un 11,4% de los colaboradores, consideran que no tienen ninguna oportunidad de avanzar en sus metas profesionales a través de su trabajo, seguido por un 8,6% que consideran que esas oportunidades son mínimas. Sin embargo, un 40% considera que puede hacerlo y otro 40% está seguro de lograrlo. Ahora bien, lo que no permite conocer el instrumento, es cuáles son esas metas personales y en qué periodo de tiempo.

Si el primer eslabón de la administración del recurso humano (provisión) no se hace o se hace de manera aislada, es decir, no se reconoce el contexto, las estrategias que la organización implemente será inocuas.

8.2 Estrategias de aplicación

La organización diseñó el perfil de cargos para su planta de personal, sin embargo, desde su elaboración, no han sido reevaluados. De lo contrario, hubiese sido posible identificar las falencias en cuanto al perfil que recluta y selecciona para proveer, por ejemplo, el cargo de relacionista. Es un hecho que la organización ha fijado de manera deliberada la edad del personal que contrato como un factor indispensable sin realizar estimaciones de costo-beneficio, máxime cuando los índices de rotación de personal, hablan por sí solos.



Gráfica 11 Valoración de habilidades de manera adecuada

Fuente: elaboración propia

El 65,7% de los colaboradores consideran que sus habilidades son valoradas de forma adecuada en el trabajo, solo un 5,7% y un 2,9% sienten que son poca o nula esa valoración. Dado que la organización no ha implementado el proceso de evaluación de desempeño, resulta complicado que los empleados sean valorados y aprovechados de conformidad con sus capacidades.

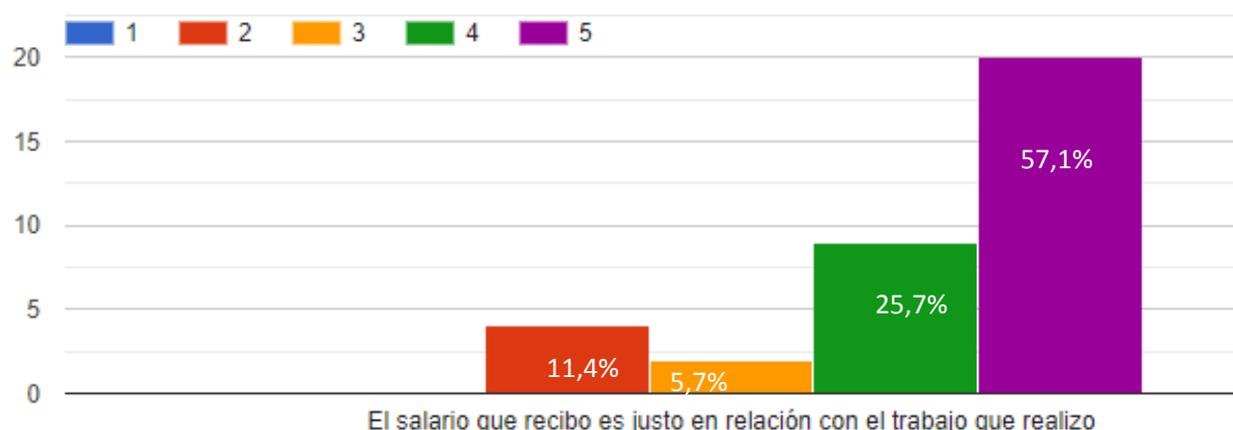
8.3 Estrategias de mantenimiento

Uno de los elementos más utilizados por las organizaciones para retener el talento humano, es el salario: el salario para las personas representa la fuente de renta que define el patrón de vida de cada persona en función de su poder adquisitivo. Del otro lado, se encuentran las organizaciones donde el salario representa tanto un costo como una inversión. Costo porque lo debe pagar para proveerse de un bien o servicio (fuerza laboral) y, inversión en el sentido de obtener un factor de producción (trabajo).

La determinación del salario es un complejo, de ahí que las organizaciones implementen escalas salariales y políticas.

Casino Reckrear utiliza el salario como un mecanismo de retención de personal, brindando estímulos adicionales tales como comisiones. Los colaboradores de la organización, se

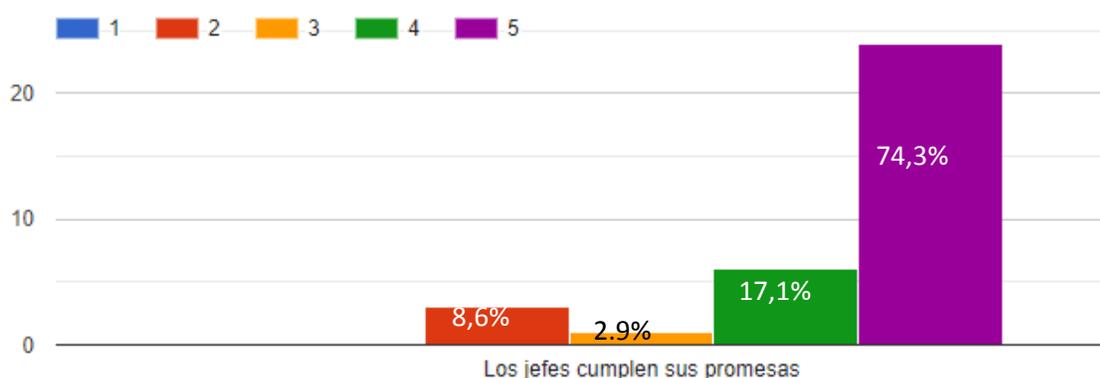
encuentran satisfechos con el salario que perciben, pese a encontrarse establecido en un salario mínimo.



Gráfica 12 Salario justo vs trabajo realizado

Fuente: elaboración propia

El 57,1% de los colaboradores consideran que reciben una compensación justa por el trabajo que se realiza, así mismo, un 25,7% se encuentra satisfecho con el salario percibido. Es decir, más de un 82% de los colaboradores se sienten bien remunerados. Desde otra perspectiva, se podría afirmar que ese 82% constituye un personal para retener en el entendido de que el salario, corresponde al mayor motivador para permanecer en las organizaciones. Además, todo el personal reconoce la puntualidad en los pagos.

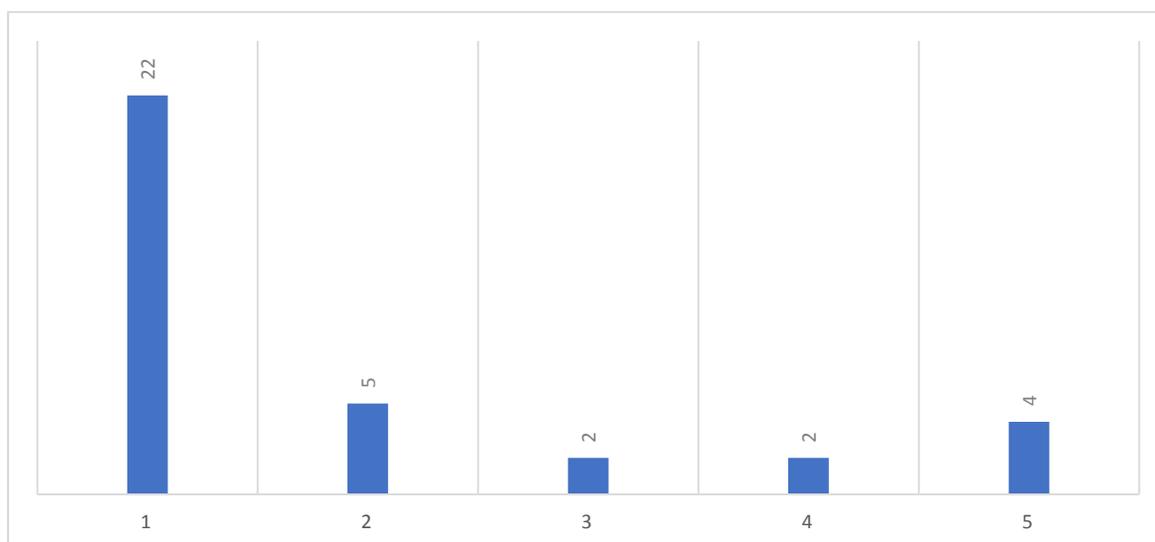


Gráfica 13 Cumplimiento de promesas

Fuente: elaboración propia

De otra parte, el 74,3% de los colaboradores consideran que los jefes cumplen las promesas. Solo un 8,6% considera que algunas veces lo hacen. En términos generales, el cumplimiento de

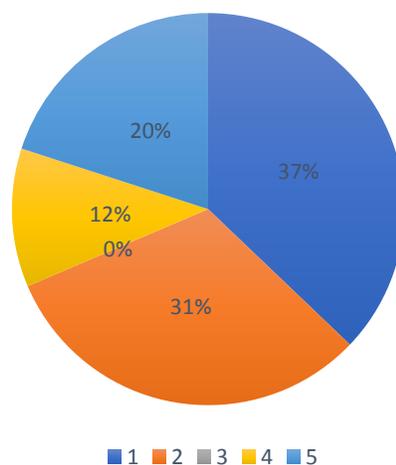
promesas de los jefes hacia los empleados, denota alto grado de confianza y por ende, genera sentimiento de estabilidad.



Gráfica 14 Se ven en 5 años trabajando en la organización

Fuente: Elaboración propia

Pese a los buenos resultados frente al salario, la comunicación, la valoración del trabajo, entre otros aspectos que la organización ha implementado para garantizar la permanencia de los colaboradores en la organización, ellos no se ven en el futuro en la organización. El 62% de los colaboradores fueron enfáticos en afirmar que no se ven en la organización en el futuro. Solo un 17% afirma que sí. En términos de rotación de personal existe la posibilidad de que haya una rotación de personal del 82%, porcentaje que corresponde al personal que no se ve en la organización en el futuro representado en 29 colaboradores de 35 encuestados.



Gráfica 15 Compañeros satisfechos con el trabajo realizado y sin síntomas de aburrimiento

Fuente: elaboración propia

La percepción entre los compañeros frente a la permanencia en la organización tiene relación directa con la respuesta anterior: un 68% de los colaboradores perciben síntomas de aburrimiento de sus compañeros en el trabajo, lo que bien podría traducirse en rotación del personal. Solo un 32% de los colaboradores, consideran que sus compañeros nunca se aburren y que se encuentran satisfechos con la labor de que desempeñan.

8.4 Estrategias de desarrollo

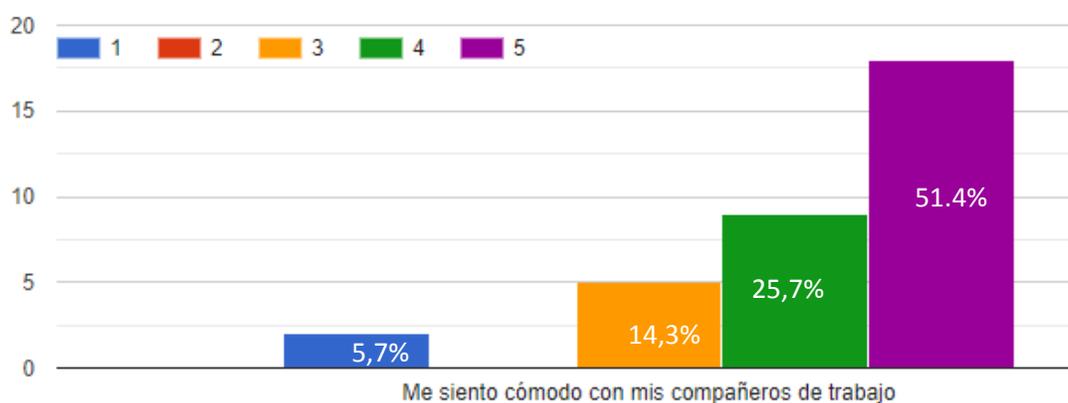
Reckrear S.A.S ha diseñado estrategias tendientes a generar un buen clima laboral, una cultura organizacional que haga sentir al personal como en casa. Con respecto a la cultura organizacional, ha comunicado a su personal cuál es la visión de la compañía y se preocupa porque el talento humano lo identifique y comparta esa visión.



Gráfica 16 Visión de la organización clara por parte de los jefes.

Fuente: elaboración propia

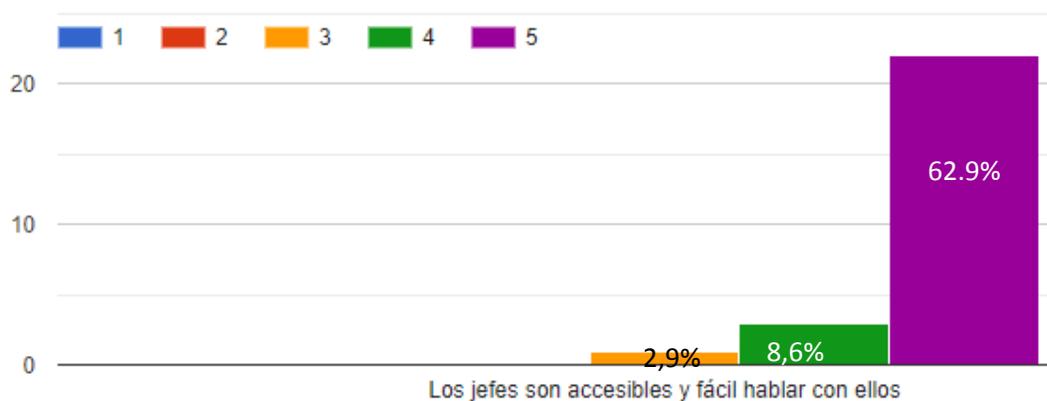
Más del 97% del personal encuestado considera que los jefes tienen una visión clara de hacia dónde debe ir y la organización y saben cómo alcanzarla. Esta situación genera a los colaboradores confianza en la organización. El hecho de que la alta gerencia tenga clara su visión y las tareas que debe realizar para alcanzarla hace que el empleado se sienta amparada al estar contratado por una empresa que no desaparecerá con el tiempo.



Gráfica 17 Comodidad con los compañeros de trabajo

Fuente: elaboración propia

Alrededor del 77% de los colaboradores afirma que se siente cómodo con sus compañeros de trabajo, lo que denota un buen clima laboral, enriqueciendo la cultura organizacional. Esto quiere decir, que los colaboradores, no dejan la organización por problemas que puedan ser adjudicados al clima organizacional.



Gráfica 18 Accesibilidad de los jefes

Fuente: elaboración propia

Los colaboradores encuestados consideran que es fácil hablar con los jefes. Un 71,4% indicaron que son accesibles. Este hecho, denota una buena comunicación tanto ascendente como descendente y a su vez, fortalece los lazos entre jefe y colaborador.



Al indagar sobre si se encontraban satisfechos con el trabajo realizado, el 80% manifestó estar completamente satisfecho y un 14,3% muy satisfecho. De manera que, no dejan la organización por cuestiones inherentes a su trabajo.

Una vez analizados los instrumentos aplicados (encuesta y entrevista), se pudo determinar que las estrategias implementadas por la organización para administrar el talento humano y evitar o mitigar la rotación de personal, son ineficientes. Los colaboradores reconocen y valoran los esfuerzos que hace la organización para mantenerlos motivados. Señalan la calidad humana, el pago oportuno de salarios, el clima laboral, la flexibilidad, la confianza, entre otros aspectos como aspectos que caracterizan la organización. Sin embargo, pese a esas características atractivas a la hora de seleccionar un lugar para emplearse, los colaboradores no ven la organización como el puente para lograr sus objetivos personales y labores. Debido a la dinámica empresarial de los casinos, los horarios de trabajo son extensos y las oportunidades para crecer intelectualmente son mínimas o ninguna, pues, la organización tiene como política que sus colaboradores, no pueden estudiar, esto, debido a los horarios rotativos en los que deben desarrollar sus funciones. Si bien, es una política ampliamente divulgada al momento de contratación y, aceptada por el colaborador, constituye una de las razones para dejar la organización.

La rotación de personal que presenta Reckear S.A.S tiene su origen en el primer eslabón de la administración de talento humano: la provisión. La organización no está haciendo un proceso de reclutamiento y selección de cara a garantizar la permanencia de los colaboradores y de asegurar su operación, principalmente porque no ha hecho análisis del contexto y un estudio de mercado que le permita conocer qué necesita, sino, que de manera intuitiva ha contratado personal joven para sus operaciones. El proceso de entrenamiento es corto y, en teoría, no es tan dispendioso reentrenar más personal que abunda en el mercado de talento humano (personas jóvenes entre 20 y 25 años), sin embargo, la curva de aprendizaje se pierde y la organización repite la operación a lo largo de los años sin percibir el problema: mala selección de personal.

En términos generales, la investigación señala que la rotación de personal ocurre a pesar de las buenas estrategias percibidas por los colaboradores hacia la gestión del talento humano. También se genera a pesar de que la actividad de juegos de azar suele tener una escala salarial mayor al estándar de las demás actividades económicas.

Por lo tanto, la investigación describe la situación paradójica, donde el salario no es suficiente para retener al personal. Menos, cuando la mano de obra corresponde jóvenes que buscan un ingreso extra para continuar con sus proyectos de vida, ya sea en otro trabajo o ingresando a la formación educativa en una universidad o instituto.

Conclusiones

- La organización no realiza un proceso de reclutamiento y selección riguroso que le permita asegurar su operación
- Debido a la mala ejecución del proceso de reclutamiento y selección, la curva de aprendizaje se pierde.
- La empresa no logra realizar el proceso de evaluación de desempeño debido a que el personal de contrato no logra la permanencia mínima.
- El personal que contrata la organización no corresponde a sus necesidades
- Las estrategias de administración de personal son ineficaces para garantizar la permanencia del personal
- El índice de rotación de personal se encuentra por encima del aceptable
- El índice de rotación de personal está siendo calculado por la organización de manera errónea
- Los colaboradores de la organización la caracterizan como humana y con alto nivel de
- La organización ha normalizado la rotación de personal incurriendo en un círculo vicioso

Recomendaciones

- Mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal, a través del diseño de políticas ajustadas al perfil más pertinente para la empresa.
- Implementar la aplicación de técnicas de reclutamiento y selección a todo el personal
- Rediseñar los perfiles de cargo de conformidad con las necesidades reales de la organización
- Ajustar la fórmula del índice de rotación de personal con base en la metodología de la teoría de retención de recursos humanos.
- Implementar el proceso de evaluación del desempeño para tener una retroalimentación sobre la curva de aprendizaje del trabajador.
- Mantener la calidad humana y el cumplimiento de las obligaciones pactadas con el colaborador
- Capacitar al personal encargado de realizar la selección de personal para prevenir la contratación de trabajadores que no cumplen con los requerimientos de la empresa.

Referencias bibliográficas

- Abe, M (2013) Labor Turnover. En: Japan Labor Review. Vol 10, 4 Obtenido de https://www.jil.go.jp/english/JLR/documents/2013/JLR40_abe.pdf
- Amhed, Z; Sabir, S; Khosa, M; Ahmad, I y Bilal, A (2016) Impact of employee turnover on organizational effectiveness in tele communication sector of Paksitan. Obtenido de <https://pdfs.semanticscholar.org/db1a/9e1b058c6cd7204fca6d2495fe5aab7a379b.pdf>
- Apostar (2018) Documentos oficiales.
- Asencio, Burgos y Campelo (2019) [Análisis de los modelos de gestión organizacional comunitaria para un desarrollo productivo, social y económico](#). *Espacios*, 40 (3), 08.
- Calderón, Serna, Álvarez, Naranjo y Herrera (2019) [Sentido y significado de la socialización organizacional](#). *Espacios*, 40 (3).
- Castillo Aponte, José. Administración de personal: un enfoque hacia la calidad. ECOE Ediciones, 2006.
- Caro, J. M. (2008). Retención, estrategia crucial para recursos humanos. GestionHumana.com [http://www.gestionhumana.com.htm]. (5 de febrero de 2019)
- Chiavenato, I. (2002) Administración de recursos humanos. McGraw-Hill Interamericana s.a., Colombia.
- Dahshan, M; Keshk, L y Dorgham, L (2018) Talent management and its effect on organizational performance among nurses at shebin El-Kom Hospitals. En: International Journal of Nursing. Obtenido de http://ijnnet.com/journals/ijn/Vol_5_No_2_December_2018/10.pdf
- Davenport, T; Harris. J y Morison, R (2010) Analytics at work: smarter decisions, better results. Cambridge: Harvard Business Press.
- Dytchwald, k; Erikson, T y Morison, R (2014) Retención del talento. Barcelona: Lid Editorial.

Economopoulos, A y Luxem, U (2015) Examining the impact of competition on casino revenues and prices in the mid-atlantic states. Obtenido de <https://pdfs.semanticscholar.org/81e9/993b1300060305de1eeb76e0f828288f8595.pdf>

Fecoljuegos (2019) Federación Colombiana de Juegos. Obtenido de <https://www.fecoljuegos.com.co/federacion/>

González, D. (2009). Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcance. *Revista Universidad EAFIT*, 45-72

González, R. (2005). Creando valor con la gente. Un modelo para generar ventaja competitiva. México: Norma

Lieberman, L (2014). [The impact of a paternalistic style of management and delegation of authority on job satisfaction and organizational commitment in Chile and the US.](#) *Innovar*, 24 (53), 187-196.

Mathis, R y Jackson, J (2008) Human Resource Management. Thomson. Nueva York.

McGregor, D. (1994). La teoría X: El punto de vista tradicional sobre la dirección y el control y la teoría Y: la integración de los objetivos individuales con los de la organización. En D. McGregor, *El lado humano de las organizaciones*, p 35-56. Bogotá: Mc. Graw-Hill Interamericana S.A.

Mintrabajo (2017) Sistema de gestión y seguridad en el trabajo. Obtenido de <http://www.mintrabajo.gov.co/relaciones-laborales/riesgos-laborales/sistema-de-gestion-de-seguridad-y-salud-en-el-trabajo>

Rabbi, F (2015) Talent management as a source of competitive advantage. En: Asian Economic and Societal Society. V. 9, 5, pp 208-214. Malaysia. Obtenido de [http://www.aessweb.com/pdf-files/3-212-5\(9\)2015-JABS-208-214.pdf](http://www.aessweb.com/pdf-files/3-212-5(9)2015-JABS-208-214.pdf)

Reckrear (2016) Documentos oficiales

Reyes Ponce, Agustín (1991) Administración de personal. Relaciones Humanas. Primera parte. Editorial Limusa.

Rivero, A y Dabos, G (2017) Gestión diferencial de recursos humanos: una revisión e integración de la literatura. En: Estudios gerenciales, V. 33, 142. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2016.12.003>

Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Prentice Hall.

Serna, H (2002) Planeación y gestión estratégica. Bogotá: Legis.

UGT (2017) Sector juego: cuadernillo informativo de prevención de riesgos laborales. Obtenido de <https://studylib.es/doc/4586899/sector-juego---salud-laboral-ugt-madrid>

Werther & Davis (2009) Administración de personal y recursos humanos de la administración. México: McGraw Hill.

Zammit, A (2016) The gaming industry in Malta. Obtenido de <https://www.um.edu.mt/library/oar/handle/123456789/13709>

Anexos

Anexo A. Entrevista

ENTREVISTA A JEFE DE OPERACIONES

¿Cuáles son las estrategias que aplica para garantizar la permanencia de los colaboradores por largo tiempo en la empresa?

¿Qué estrategias aplica la organización para garantizar la satisfacción de los colaboradores en la empresa?

¿Qué estrategias facilitan la comunicación con los colaboradores?

¿De qué manera propician el crecimiento personal de los colaboradores?

¿Qué criterios tienen en cuenta para fijar el salario de los colaboradores?

¿Cuáles son los criterios para la selección de personal?

¿Cuáles son los procesos de inducción y capacitación de los colaboradores?

Anexo B. Entrevista a colaboradores



ENCUESTA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y ROTACIÓN DE PERSONAL

FECHA DE DILIGENCIAMIENTO

DÍA

MES

AÑO

ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA

AÑOS

CARGO EN LA EMPRESA

EDAD

GÉNERO

F

M

NIVEL EDUCATIVO

PRIMARIA	
SECUNDARIA	
TECNICO/TECNOLOG O	
UNIVERSITARIA	

PREGUNTAS

Califique de 1 a 5 qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones, siendo 1 en total desacuerdo y 5 completamente de acuerdo

PREGUNTA	1	2	3	4	5
Los jefes comunican de forma clara sus expectativas Puedo hacer cualquier pregunta razonable a los jefes y recibir una respuesta directa Los jefes son accesibles y es fácil hablar con ellos Recibí la inducción adecuada para ejecutar mi trabajo Los jefes incentivan, consideran y responden con interés a nuestras sugerencias e ideas Mis habilidades son valoradas de manera adecuada en mi trabajo Los jefes tienen una visión clara de hacia dónde debe ir la organización y cómo alcanzarla Los jefes involucran a las personas en las decisiones que impactan sus actividades o su ambiente de trabajo					

Mis habilidades son valoradas de manera adecuada en mi trabajo				
Los jefes cumplen sus promesas				
Recibo un trato justo por parte de mis superiores en mi trabajo				
Me siento cómodo con mis compañeros de trabajo				
Me siento satisfecho con el trabajo que realizo				
Me veo en cinco años trabajando para esta misma empresa				
Le recomendaría esta empresa a otros para que trabajen aquí.				
Mis compañeros nunca se aburren y se sienten satisfechos en el lugar de trabajo				
El salario que recibo es justo en relación con el trabajo que realizo				
Quien entra a trabajar en esta empresa, suele quedarse por mucho tiempo				
Tengo oportunidades para avanzar en mis metas personales a través de mi trabajo				

¿Qué es lo que más le gusta de esta empresa?

¿Qué es lo que menos le gusta de esta empresa?