

ESTUDIO DE CASO

Reducción de la rotación mediante análisis y rediseño del proceso

Diagnóstico sistémico, intervención temprana y coordinación entre Operaciones y Recursos Humanos

Organización

Empresa de operación intensiva en personas
(identidad reservada)

Periodo

No especificado en la evidencia disponible

Rol

Responsable de Gestión de Personas / RR.HH.

Autor

Eduardo Lira Troncoso

Documento elaborado a partir de la reconstrucción del caso y de los indicadores reportados. No corresponde a un experimento controlado.

Resumen ejecutivo

El caso documenta la reducción de una rotación anual de 28% a 7% mediante un análisis que evitó atribuir el fenómeno exclusivamente al reclutamiento. El diagnóstico vinculó la rotación con tres desviaciones operacionales: solicitudes de reemplazo emitidas al momento de la desvinculación, baja participación de las jefaturas en la decisión final y ausencia de evaluaciones formales durante los primeros meses.

La intervención incorporó anticipación de reemplazos, participación de supervisores en la selección final y seguimiento estructurado al primer, segundo y tercer mes. El resultado reportado equivale a una disminución de 21 puntos porcentuales y a una reducción relativa del 75% respecto de la línea base.

El valor del caso no reside únicamente en el indicador final. Su aporte principal es mostrar que la rotación puede ser la manifestación de fallas interdependientes entre planificación, selección, liderazgo y control temprano del desempeño.

Indicadores principales

Indicador	Base	Resultado	Lectura
Rotación anual	28%	7%	-21 puntos porcentuales
Reducción relativa	-	75%	Disminución respecto de la línea base
Participación de jefaturas	No sistemática	Incorporada	Mayor ajuste entre cargo y operación
Seguimiento temprano	No existía	Meses 1, 2 y 3	Detección anticipada de desajustes

Pregunta de gestión

¿Cómo reducir la rotación anual sin limitar el diagnóstico a la calidad del reclutamiento?

1. Contexto y problema

La empresa presentaba una rotación anual de 28%, con vacantes recurrentes, sobrecarga de los equipos, pérdida de continuidad operacional y costos permanentes de reposición. Inicialmente, el fenómeno podía interpretarse como una falla de reclutamiento. Sin embargo, esa explicación era insuficiente porque no examinaba cuándo se solicitaban los reemplazos, quién intervenía en la selección ni qué ocurría después del ingreso.

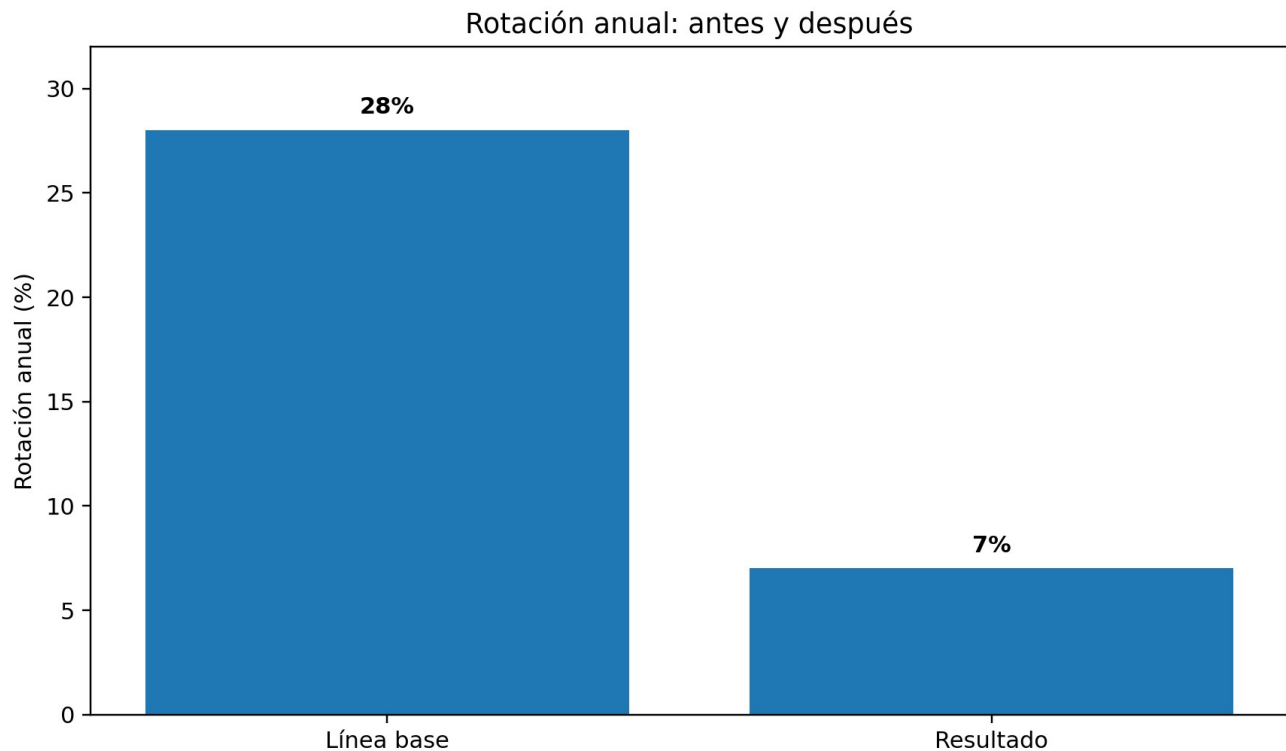


Figura 1. Comparación entre la rotación anual de línea base y el resultado reportado.

El indicador de rotación se trató como una señal agregada de funcionamiento del sistema. La pregunta analítica dejó de ser únicamente por qué las personas se retiraban y pasó a examinar qué decisiones y controles organizacionales precedían su salida.

2. Diagnóstico

El análisis consideró finiquitos, fechas de solicitud de reemplazo, tiempos de cobertura, participación de las jefaturas y permanencia de los nuevos ingresos. La revisión permitió identificar tres desviaciones críticas que operaban de manera encadenada.

Desviaciones críticas identificadas

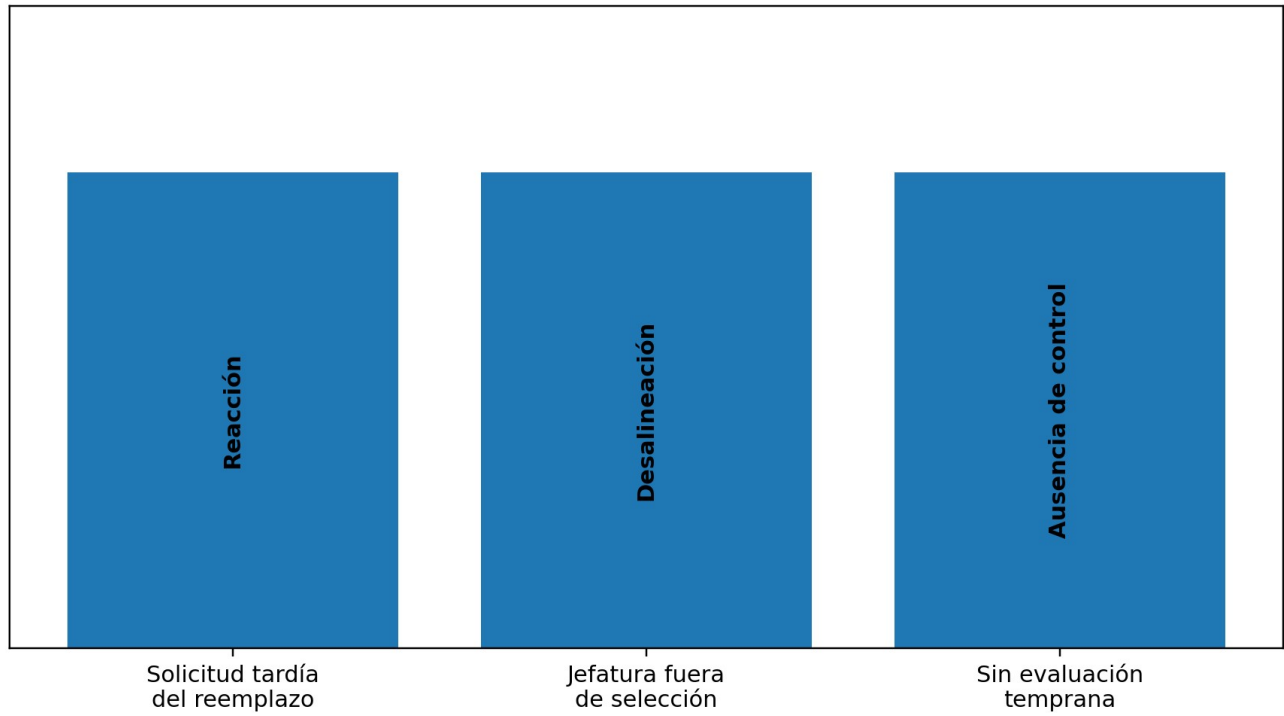


Figura 2. Desviaciones críticas identificadas en el proceso de reposición e integración.

3. Hallazgos

- Los reemplazos se solicitaban el mismo día de la desvinculación. La organización reaccionaba a la vacante cuando el impacto operacional ya se había producido.
- Las jefaturas no participaban sistemáticamente en la selección final. Esto debilitaba la validación del ajuste entre las exigencias reales del cargo, el contexto del equipo y el perfil del candidato.
- No existían evaluaciones formales durante los primeros meses. Los desajustes de desempeño, adaptación o expectativas podían avanzar sin una instancia estructurada de detección y corrección.

El hallazgo central fue que la rotación no constituía un evento aislado ni exclusivamente atribuible a la captación de candidatos. Era el resultado emergente de un proceso reactivo, con responsabilidades fragmentadas y control tardío.

4. Intervención

La intervención se concentró en tres cambios de baja complejidad, pero de alto impacto sistémico:

- Anticipar las solicitudes de reemplazo, utilizando información de desvinculaciones y necesidades operativas para reducir el tiempo de exposición de las vacantes.
- Incorporar a los supervisores en la selección final, fortaleciendo la corresponsabilidad y el ajuste entre persona, cargo y contexto operacional.
- Instalar evaluaciones formales al primer, segundo y tercer mes, generando alertas tempranas y oportunidades de corrección antes de que el desajuste terminara en salida.

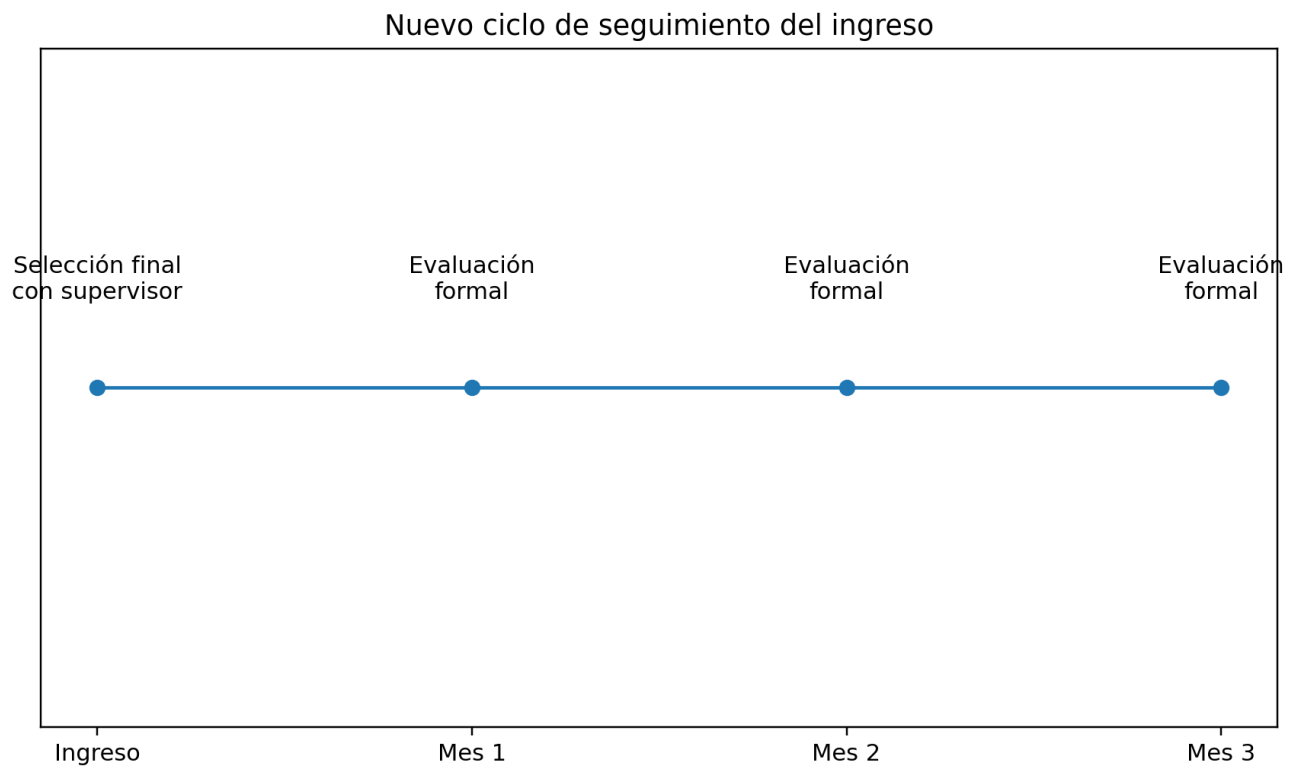


Figura 3. Secuencia de participación y seguimiento instalada para los nuevos ingresos.

5. Resultados

La rotación anual disminuyó de 28% a 7%. Esto representa una reducción absoluta de 21 puntos porcentuales y una reducción relativa de 75% respecto de la línea base.

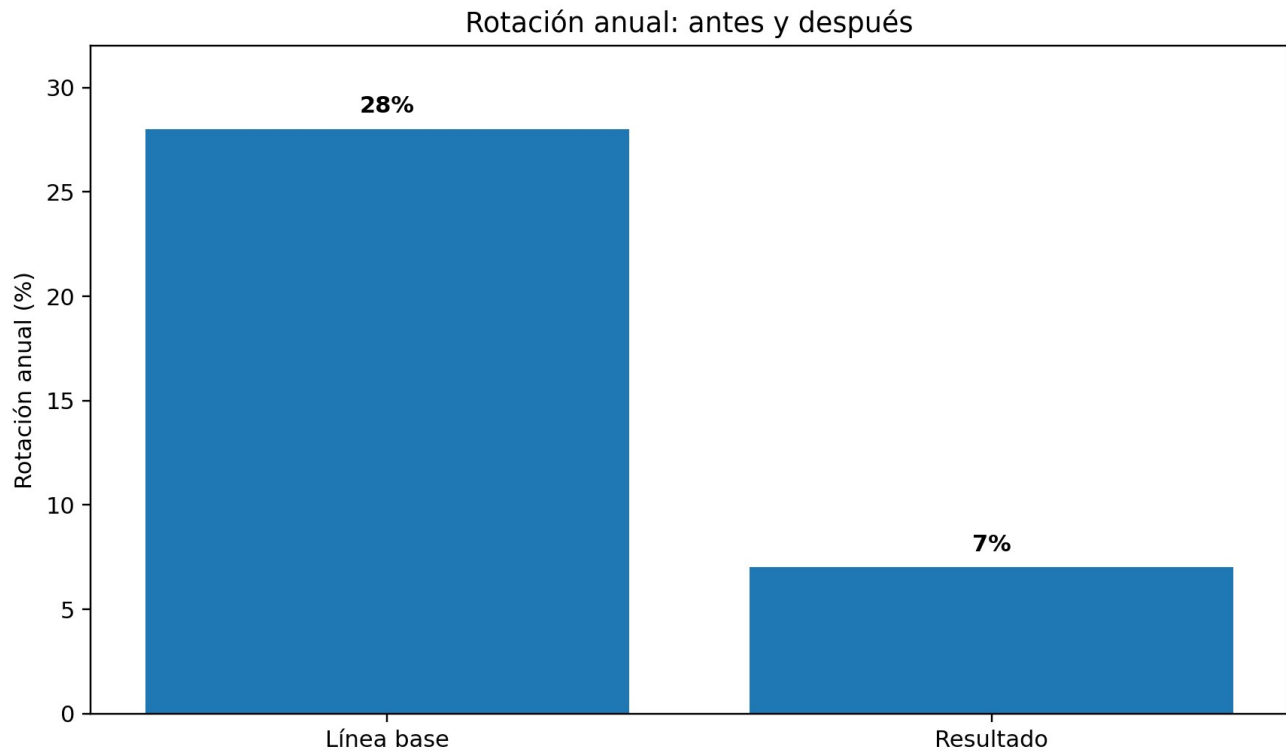


Figura 4. Magnitud de la reducción del indicador de rotación.

La interpretación rigurosa del resultado exige distinguir asociación de causalidad. La disminución ocurrió después de la intervención y es coherente con la lógica del rediseño; sin embargo, la evidencia disponible no permite descartar otros factores concurrentes. Por ello, el caso demuestra una mejora operacional reportada y una hipótesis causal plausible, no una atribución experimental exclusiva.

6. Impacto organizacional

Dimensión	Impacto
Continuidad operacional	Menor exposición a vacantes permanentes y menor sobrecarga de los equipos.
Calidad de decisión	La selección final incorporó conocimiento directo de las exigencias operativas.
Gobernanza	Recursos Humanos y jefaturas asumieron responsabilidades compartidas sobre ingreso y permanencia.
Control	El seguimiento temprano permitió observar desajustes antes de que se transformaran en salidas.
Gestión basada en evidencia	La rotación pasó de ser una cifra final a un indicador conectado con procesos y decisiones previas.

7. Conclusiones

El caso evidencia que una tasa elevada de rotación puede ser el resultado visible de fallas distribuidas en distintos puntos del ciclo de personas. Medir únicamente la salida o responsabilizar al reclutamiento habría producido una intervención parcial.

La contribución principal fue convertir un problema difuso en un sistema observable: anticipación de demanda, validación operativa de la selección y seguimiento temprano. El resultado reportado -de 28% a 7%- muestra la magnitud potencial de intervenir sobre el proceso completo y no solo sobre su etapa de entrada.

“Rediseñé el proceso de gestión de la rotación mediante análisis de datos, coordinación con las jefaturas y seguimiento temprano, reduciendo el indicador anual desde 28% hasta 7%.”

8. Limitaciones

La evidencia disponible para esta versión del caso corresponde al relato estructurado de la intervención y a los indicadores globales de 28% y 7%. No se dispone, en este documento, de bases individuales, series mensuales, fechas exactas, costos de reemplazo, tasas por área ni registros documentales anexos.

En consecuencia, no es posible estimar significancia estadística, controlar cambios de dotación, estacionalidad, mercado laboral, remuneraciones, liderazgo u otras variables concurrentes. El caso debe interpretarse como evidencia profesional de mejora y rediseño operacional. Para una versión probatoria completa, convendría incorporar reportes de rotación, formularios de seguimiento, correos, actas o tableros contemporáneos al proyecto.

9. Aprendizaje transferible

La rotación no siempre es un problema de reclutamiento. Frecuentemente es la consecuencia acumulada de decisiones tardías, validaciones incompletas y ausencia de control temprano. La evidencia no reemplaza el juicio profesional; lo disciplina.