

Propuesta orientada a disminuir el alto índice de rotación del personal que labora en el Municipio de Isidro Ayora, para el desarrollo de estrategias de comunicación e interrelación y programas motivacionales.

Proposal oriented to reduce the high rotation rate of the personnel working in the Municipality of Isidro Ayora, for the development of communication and interrelation strategies and motivational programs.

Rubén Darío Ruiz Andaluz¹

Economista, Maestrante de la Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador, ruben.ruizan@ug.edu.ec, ORCID 0000-0001-7856-8139

Juan José Piguave Balladares²

Tecnólogo en curso, Instituto Superior Almirante Illingworth, Guayaquil, Ecuador País, 0942457755@aitec.edu.ec, ORCID 0000-0001-7174-3002

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo se basó en diseñar una propuesta de trabajo orientada en disminuir los altos índices de rotación del personal. Se conoce como rotación de personal al proceso por el cual una empresa cambia o reemplaza a sus empleados, generando movimientos de salida o entrada de uno o múltiples empleados no debidos a procesos naturales como la jubilación.

Artículo

SAPIENTIA
TECHNOLOGICAL

Revista científica
e-ISSN: 2737-6400

Atribución/Reconocimiento-
NoComercial-CompartirIgual 4.0
Licencia Pública Internacional CC
BY-NC-SA 4.0

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/legalcode.es>

**Sapientia TECHNOLOGICAL
Revista científica.**

e-ISSN: 2737-6400

Enero-junio 2020 Vol. 2 - 2021

<https://sapientechnological.aitec.edu.ec>

Recepción: 03 septiembre 2020
Aceptación: 05 diciembre 2020

Pag: 1-17

Por lo general se vincula a procesos de despido o renuncia por parte de los empleados, si bien en ocasiones puede incluir el cambio de funciones y puesto sin que el empleado en cuestión cese su relación con la organización.

Palabras clave: Rotación del personal, Procesos, Organización.

ABSTRACT

The objective of the present work was based on designing a work proposal aimed at reducing the high rate of staff turnover. It is known as personnel rotation to the process by which a company changes or replaces its employees, generating movements of departure or entry of one or multiple employees not due to natural processes such as retirement. It is generally linked to dismissal or resignation processes by employees, although on occasions it can include the change of functions and position without the employee in question ending their relationship with the organization.

Key words: Staff turnover, Processes, Organization.

INTRODUCCIÓN

Se conoce como rotación de personal al proceso por el cual una empresa cambia o reemplaza a sus empleados, generando movimientos de salida o entrada de uno o múltiples empleados no debidos a procesos naturales como la jubilación. Por lo general se vincula a procesos de despido o renuncia por parte de los empleados, si bien en ocasiones puede incluir el cambio de funciones y puesto sin que el empleado en cuestión cese su relación con la organización.

La rotación de personal es un proceso que puede tener muy distintos efectos tanto en la empresa como en el empleado, sea el entrante o el saliente. Por lo general y especialmente cuando existe un elevado nivel de rotación tiene connotaciones negativas, pero ocasionalmente puede ser beneficioso para una o todas las partes.

Por un lado, la entrada y salida de empleados permite incorporar nuevos talentos, ideas y puntos de vista que pueden favorecer a la empresa, así como mejorar las condiciones laborales del empleado saliente o que este adquiera nueva experiencia en otro puesto o compañía.

También permite que empleados poco productivos o que no encajan en el puesto que ocupan puedan ser sustituidos, o que puestos complejos o excesivamente demandantes sean revalorados o modificadas sus funciones y carga de trabajo. Además de ello permite rejuvenecer la empresa.

Por el otro, puede ser un elemento altamente desestructurado para los equipos de trabajo ya formados, puede implicar destrucción de empleo y dificultades económicas y sociales para el empleado saliente o imprimir en la sociedad una imagen negativa de la empresa (¿la abandonan porque sus condiciones de trabajo son nefastas?) y/o del empleado saliente (¿no está capacitado para el puesto?). También implica inversión en formación y la necesidad de un periodo de adaptación para quienes ocupen los puestos. (Oscar Castillero).

En síntesis, la rotación del personal es un proceso en el cual se dan cambios en los puestos de trabajo de una empresa ya sea este por despido, renuncia o jubilación del trabajador. Además, esto hace que se den nuevos cambios en las perspectivas de las empresas debido al ingreso de nuevas personas, teniendo como ventaja el aporte de nuevas ideas y soluciones, pero a sus veces conlleva a un periodo de formación y la inversión de capital, lo que hace que haya un retraso en las labores como tal.

MATERIALES Y MÉTODOS

El método que se aplicó en el desarrollo de este trabajo fue investigativo, en el que se recopiló toda la información necesaria acerca del tema de estudio para sustentar mediante conceptos la ejecución del proyecto, básicamente se enfoca en la investigación documental ya que se recurrió a citas del internet, libros, entre otros.

(Oscar Castellero, 2017) Nos menciona que se conoce como rotación de personal al proceso por el cual una empresa cambia o reemplaza a sus empleados, generando movimientos de salida o entrada de uno o múltiples empleados no debidos a procesos naturales como la jubilación. Por lo general se vincula a procesos de despido o renuncia por parte de los empleados, si bien en ocasiones puede incluir el cambio de funciones y puesto sin que el empleado en cuestión cese su relación con la organización.

La rotación de personal es un proceso que puede tener muy distintos efectos tanto en la empresa como en el empleado, sea el entrante o el saliente. Por lo general y especialmente cuando existe un elevado nivel de rotación tiene connotaciones negativas, pero ocasionalmente puede ser beneficioso para una o todas las partes.

Por un lado, la entrada y salida de empleados permite incorporar nuevos talentos, ideas y puntos de vista que pueden favorecer a la empresa, así como mejorar las condiciones laborales del empleado saliente o que este adquiera nueva experiencia en otro puesto o compañía.

También permite que empleados poco productivos o que no encajan en el puesto que ocupan puedan ser sustituidos, o que puestos complejos o excesivamente demandantes sean revalorados o modificadas sus funciones y carga de trabajo. Además de ello permite rejuvenecer la empresa.

Por el otro, puede ser un elemento altamente desestructurado para los equipos de trabajo ya formados, puede implicar destrucción de empleo y dificultades económicas

y sociales para el empleado saliente o imprimir en la sociedad una imagen negativa de la empresa (¿la abandonan porque sus condiciones de trabajo son nefastas?) y/o del empleado saliente (¿no está capacitado para el puesto?). También implica inversión en formación y la necesidad de un periodo de adaptación para quienes ocupen los puestos TIPOS DE ROTACIÓN DE PERSONAL, para (Macarena Cansino, 2019) establece que la desvinculación de la empresa no siempre se da de la misma forma. De hecho, hay diferentes tipos de rotación de personal clasificados según el carácter de la rotación - voluntario o involuntario- y el destino del empleado, es decir, interno o externo.

ROTACIÓN INTERNA DE PERSONAL, la rotación interna es una de las más saludables porque no implica una desconexión del empleado con la empresa, sino todo lo contrario. El trabajador pareciera sentirse a gusto con el ambiente laboral y ha dejado su cargo -de manera temporal o definitiva- para cubrir a otro compañero de trabajo (suplencia), para trasladarse a otro departamento o sede, o para ocupar un puesto de mayor jerarquía, como en el caso de los ascensos y promociones.

ROTACIÓN EXTERNA DE PERSONAL, es la concepción clásica de rotación de personal. La rotación de personal externa supone la ruptura con el sentido de permanencia y pertenencia de la empresa; en pocas palabras, incluye solo los movimientos de salida, como el despido o la renuncia. La rotación externa de personal puede ser, a su vez, voluntaria o involuntaria.

ROTACIÓN VOLUNTARIA DE PERSONAL, el componente diferenciador de la rotación voluntaria de personal es que la decisión de salida es tomada por el mismo empleado y no por el empleador. En este caso, el trabajador anuncia su renuncia al puesto de trabajo, ya sea porque tiene una oferta laboral más atractiva, por problemas personales o por inconvenientes con un jefe, por ejemplo.

Aunque la mayoría de las veces la renuncia se asocia a un descontento, no tiene por qué ser así. Hay factores externos que podrían influir en el proceso, como una migración forzada o un problema de salud de algún familiar del empleado.

ROTACIÓN INVOLUNTARIA DE PERSONAL, en la rotación involuntaria de personal, la decisión de separar a un empleado del cargo recae directamente sobre la compañía. Puede deberse a un despido -justificado o injustificado- o a una reducción de nómina, especialmente en casos de recesión, decrecimiento o fusión.

La rotación del personal de una organización no constantemente se da del mismo modo, por ejemplo, puede ser de manera interna que es una de las más saludables pues no involucra una desconexión del empleado con la compañía, la externa incluye solo los movimientos de salida, como el despido o la renuncia. Por otro lado, tenemos otra rotación como la voluntaria que es la elección de salida es captada por el mismo empleado y no por el empleador y la involuntaria es la que hace el empleador sobre su empleado.

CALIDAD DEL PERSONAL, para (Asisge, 2018) define que, la calidad personal es la base de todas las calidades, es el potencial humano que tiene cada persona. Lo único estable es el cambio, se requieren personas creando, aportando ideas para seguir sacando la empresa hacia adelante. Es importante que las personas ejerzan un liderazgo, sin un líder que guíe y conduzca una fuerza de trabajo motivada, el logro de objetivos en una empresa se hace cada vez más lejano.

Las relaciones interpersonales de calidad entre los directivos y los demás miembros de la organización van a crear un clima de motivación e innovación que va a contribuir exitosamente con el desarrollo de la misma. Se hace fundamental entonces la comunicación en los diferentes niveles. Para lograr un buen nivel de comunicación es necesario tener en cuenta que el carácter del jefe está constantemente irradiando,

comunicando. A partir de él, a largo plazo, llegan a confiar en él o a desconfiar instintivamente de su persona. De modo que si quiere ser realmente efectivo en la comunicación interpersonal, la técnica no será suficiente.

Se tiene que desarrollar la capacidad para la escucha empática, basada en el carácter, que suscita apertura y confianza. Se debe procurar primero "entender". La mayor parte de las personas no escuchan con intención de entender, sino para "contestar". Primero trate de entender a la otra persona. Revise lo que ella intentó decirle. Hasta que no esté completamente seguro de lo que le ha querido decir, no responda. Siga intentando comprenderla y recién entonces sí: conteste.

La clave de todo esto es la comprensión. Si uno empieza por juzgar, nunca podrá comprender. Procurar primero entender es un principio correcto evidente en todas las áreas de la vida, pero su mayor poder se pone de manifiesto en el área de las relaciones interpersonales. La comunicación uno a uno debería ser más rica y más importante pero cada vez se hace más difícil.

Para mejorar la comunicación es necesario cultivar ciertos nutrientes que la van enriquecer, como: gratitud, gentileza, aceptación, honestidad, presencia, reconocimiento, generosidad, perdón, lealtad, etc. Es importante también la actitud que se tiene para lograr la apertura de una persona. Solo el 16% de la comunicación son palabras, el resto son gestos, movimientos, etc.

Las redes de contactos constituyen una especie de capital personal. El adecuado éxito de nuestro trabajo depende, en mayor o menor medida, de una red configurada por personas.

Una de las virtudes del establecimiento de relaciones tiene que ver con la buena disposición y confianza que generan. Los líderes y las personas más efectivas son auténticos maestros en el cultivo de las relaciones. Las relaciones son especialmente

importantes en una organización, ya que constituyen los eslabones que permiten unir las habilidades de las distintas personas. Hace algunos años no figuraba en el repertorio de capacitación aptitudes tales como la activación de cambios, la adaptabilidad, el aprovechamiento de la diversidad y la capacidad de trabajar en equipo. Ahora cada día interesan más. Las empresas deben tener cada vez personas más optimistas y no personas que se dejen llevar por el pesimismo.

En la actualidad en que la competitividad es cada vez más grande en medio de las organizaciones y que cada cual trata de estar al grado de los estándares mundiales de calidad, la necesidad de resaltar el valor de los individuos en ellas se hace más elemental. Debería ser una mística, un inconsciente colectivo, se debería desarrollar calidad humana. Primero se debe crear manos de calidad y como resultado tendremos productos de calidad.

¿CÓMO INCENTIVAR AL PERSONAL DE LA EMPRESA? (David Ortega Ibáñez, 2019) Nos dice que, no existen recetas mágicas y que no todas las estrategias son efectivas con todos los trabajadores. Partiendo de estas premisas y de que la gran mayoría de las personas no realizan un trabajo únicamente por dinero sino que suelen depositar sus expectativas y deseos en aspectos como el reconocimiento, el respeto, la realización personal, etc. alejaremos de nosotros la falsa creencia de que subir los sueldos es la medida más eficaz para motivar a los empleados, si esta medida no va acompañada de otra serie de acciones que tienen que ver con la seguridad en el trabajo, el reconocimiento personal o el ambiente laboral.

Diversos estudios reconocen una serie de técnicas como muy eficaces para la motivación:

El reconocimiento, se trata del conjunto de técnicas orientadas a garantizar la satisfacción de las personas, tanto en el desempeño de sus funciones como en el logro de sus propias expectativas y abarcan aspectos como:

- Premiar los logros en el trabajo tanto económicamente como a través de reconocimientos e incentivos como viajes, actividades lúdicas, regalos, etc.
- Facilitar la promoción. Los empleados deben estar convencidos de que si se esfuerzan y trabajan con calidad acabarán logrando mejoras y ascensos en la empresa.
- Proponer retos. A la mayoría de las personas les encantan los retos, pues son una forma de demostrar su valía y de superarse, sobre todo si van acompañados de algún tipo de recompensa: felicitaciones, ascensos, aumento de sueldo, etc.
- Facilitar y promover la formación constante de los trabajadores supone múltiples ventajas: se consigue una mayor calidad del trabajo, la empresa cuenta con profesionales más capaces y los empleados ven aumentada su autoestima y satisfacción.

La búsqueda de la ubicación ideal, no todas las personas somos válidas para todos los trabajos, pero lo que sí es cierto es que todos tenemos un perfil determinado que encaja mucho mejor en unos tareas o puestos que en otros. Si la dirección de una empresa o el departamento de Recursos Humanos es capaz de ubicar a cada empleado en el lugar más acorde con sus capacidades y aptitudes, todos salen ganando: el empleado estará más satisfecho y dará lo mejor de sí, lo que redundará en un mejor funcionamiento de la compañía.

La asignación de responsabilidades, la organización es vital para la tranquilidad y motivación laboral del empleado. Todos tienen que saber cuál es su función, objetivos y hasta dónde llega su responsabilidad.

La promoción de la salud laboral y la prevención de riesgos, entendido no sólo como aplicación de lo que dice la Ley sobre normativa de seguridad o uso de equipos de protección, sino también como una filosofía dentro de la organización basada en la implicación de todos en la promoción de la salud y el bienestar en cualquier detalle: higiene y comodidad en el puesto de trabajo, medidas anti estrés, etc.

El promover la participación, se debe buscar el consenso en todas las decisiones de la empresa, involucrando intensamente a los empleados mediante reuniones, talleres y todo tipo de dinámicas participativas. El trabajo configura una parte fundamental del proyecto vital de la mayoría de las personas.

Para su realización dedican una gran cantidad de tiempo, esfuerzo, energía y muchas veces también años de estudio y preparación. Por este motivo, los individuos suelen depositar en su experiencia laboral muchas expectativas y deseos: reconocimiento, respeto, realización personal, sentimiento de valía, sentirse útiles, interactuar con los demás.

Es responsabilidad de las empresas no defraudar a sus empleados y emplear todos los esfuerzos y recursos posibles en su bienestar y motivación laboral. En realidad, se trata de una inversión con un retorno positivo para la organización en forma de aumento de la rentabilidad y la productividad.

Cabe mencionar que para motivar a los trabajadores de una empresa no solo tiene que basarse en términos de dinero, sino también en brindarle seguridad y confianza, es decir; demostrarle que es una pieza fundamental dentro de la organización y que gracias a él/ella la organización quizás no podía seguir su marcha debido a que se

necesita de un talento humano capacitado para desempeñar las funciones que la ocasión lo amerite.

RESULTADOS

Según estudios realizados por Harvard Business Review determina que, una de las principales afectaciones y porque no decir la más notoria que hay dentro de la rotación del personal son las pérdidas económicas, ya que este estudio arrojó que los costos que alcanzan son de aproximadamente hasta el 21% del salario anual de un empleado.

Pero, ¿por qué se da esto?, esto se da debido a que el nuevo trabajador que entra a ocupar la vacante existente tiene que pasar por un procedimiento de aprendizaje y adaptabilidad en el cargo, sumado a esto deberá asociarse con los clientes, los procesos y las políticas de la institución. Es así que este proceso puede demorar semanas o meses, haciendo que se afecte o altere la productividad de la empresa durante este lapso.

Para para entender mejor la problemática y buscarle soluciones, la Academia Estadounidense de Médicos Familiares (AFFP) dice que:

“Entre las causas de una alta rotación en una empresa se incluyen la falta de comunicación entre el personal y la gerencia, la falta de recursos y apoyo dentro de la organización para los empleados, una asignación no balanceada de las tareas y responsabilidades, la falta de un entrenamiento apropiado y un ambiente de trabajo no deseable.” (Tiempo, 2016)

El cálculo de rotación del personal, sigue los pasos para calcular el índice de rotación de personal son:

1. Calcular el número de personas en promedio durante el periodo de cálculo.
2. Sumar el total de personas que han salido de la empresa durante el periodo y dividir este número por el promedio del personal de la empresa que se calculó el paso 1.
3. El índice de rotación de esta división multiplicada por 100 para expresar el porcentaje (%)

Formula: $R = S / ((I+F)/2) * 100$

Donde:

R= índice de rotación.

S= personal que se separó de la empresa en el periodo.

I= personal que se tenía al inicio del periodo.

F= personal que se tenía al final del periodo

Remplazamos datos:

En el GAD Municipal de Isidro Ayora tenía 160 trabajadores al inicio del periodo (2020), y 162 al final de periodo, el promedio fue de 161 trabajadores en el periodo. Si 44 personas salieron en el periodo, se tiene un índice de $44/161$ que es 0.27 multiplicando por 100 da 27%, reflejado en la figura 1.

Figura 1:

$$R = 44((160+162)/2)*100 \\ = 27\%$$

Elaboración: Propia

A través de este ejercicio se demuestra que el índice de rotación del personal, a nivel general del GAD Municipal de Isidro Ayora es del 27%, por lo cual se lo considera como un nivel alto de rotación.

DISCUSIÓN

Las estrategias que facilitan la comunicación y las interrelaciones entre los colaboradores son:

Para el desarrollo de estas estrategias hemos determinado mediante un cuadro de estrategias, actividades, recursos, responsable, resultados e indicadores, que se manifiestan a continuación:

Tabla 1: Estrategias que facilitan la comunicación y las interrelaciones entre los colaboradores

Estrategia	Actividades	Recursos	Responsable	Resultados	Indicadores
Respaldo a las capacidades laborales a través de capacitaciones	Contratación de especialista de Recursos humanos	Profesional de talento humano	Jefe de Talento Humano	Desarrollar habilidades y destrezas en el talento humano logrando un personal competente y efectivo	Número de asistentes a capacitaciones Número de Equipos de trabajo durante el desarrollo de talleres.
	Capacitación Anual	Local Hojas Marcadores Esferos Refrigerio Sillas			
Programas basados en la comunicación	Talleres grupales donde puedan llevarse a cabo habilidades y competencias	Papeles			

n interna y confianza de jefes y subalternos, como elemento esencial de una fuerte y positiva cultura organizacional	Planificar y Crear un Tablón de anuncios donde se observe los valores y políticas.	Ilustraciones Papeles Marcadores Tablero Cintas	Generar una mayor integración a través de programas que permitan desarrollar habilidades comunicativas y formen así una positiva cultura organizacional basada en el compromiso y pertenencia organizacional.	Número de Tablón de anuncios.
	Boletines mensuales	Impresiones		Número de Boletines que circulan en el año.
	Promover buzón de sugerencias y quejas para el cliente interno (personal)	Buzón de sugerencias		Número de trabajadores que declaran conocer y aplicar los valores corporativos
				Número de sugerencias presentadas cada semana, en el buzón.

Elaboración propia

Con pequeñas acciones se puede lograr aumentar de forma significativa el nivel de motivación de los empleados. Como punto principal se encuentra la comunicación, ya que la comunicación es la base principal sobre la que se sustenta el que las personas se sientan realmente motivadas, saber comunicar correctamente evita malos entendidos, crea confianza, establece vínculos, genera entusiasmo y establece lazos de unión más que cualquier otro medio.

Los programas motivacionales, para llevar a cabo estos programas motivacionales creamos una tabla que define cuáles son las estrategias, actividades, recursos, responsable, resultados e indicadores a seguir. Se lo mostramos a continuación:

Tabla 2: Programas Motivacionales

Estrategias	Actividades	Recursos	Responsable	Resultados	Indicadores
Fomentar actividades culturales y recreacionales	Festejo de aniversario	Local Buffet Música Bocaditos Bebidas	Jefe de Talento Humano	Impulsar una vida sana creando lazos armónicos con el afán de lograr que el talento humano interactúe entre sí.	Número de participantes en las actividades
	Paseo anual a la playa	Alquiler de vehículo			
	Desarrollo anual de actividades deportivas en campo abierto	Alquiler de equipo e instrumentos de actividades deportivas			
Instauración de un modelo de gestión basado en la toma de decisiones participativas	Convocar a reuniones mensuales	Refrigerios Convocatorias		Liderazgo participativo y trabajo en equipo	Número de reuniones en el local Número de asistentes a las reuniones Número de decisiones tomadas en forma participativa

Elaboración propia

El desarrollo de estas actividades ayudara a fomentar lazos de comunicación y de confianza dentro y fuera de la empresa debido a que los colaboradores se sienten tomados en cuenta, además que se les otorgan responsabilidades haciendo que se sientan más elogiados permitiéndoles así llenarse de mucho orgullo de pertenecer en esta institución pública

CONCLUSIONES

Para concluir se puede determinar que la rotación del personal puede causar grandes perjuicios en una empresa tanto económicas como pérdidas de talento humano creando así una mala imagen para la institución.

Es por ello que mediante esta propuesta se podrá disminuir el alto índice de rotación del personal que labora en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Isidro Ayora, puesto que se sustenta por medio de un soporte bibliográfico que demuestra por qué evitar la rotación del personal.

También se da a conocer el porcentaje del índice de rotación el cual equivale al 27% del total del personal, el cual a rotado ya sea por renuncia despido o jubilación.

Así mismo se pone a conocimiento una serie de estrategias que mejoraran la comunicación y la interrelación entre los compañeros de cada uno de los departamentos. Además de visualizar cuales serían los costos que generaría cada uno de estas estrategias anualmente lo que facilita la planificación presupuestaria para destinar el dinero correspondiente para la ejecución de dichas actividades.

En lo personal me llena de gratitud y enriquezco mi intelecto saber cómo manejar y evitar la rotación de mi personal, pudiendo así evitar la pérdida de grandes cantidades de dinero que perjudican de una u otra manera a mi empresa.

REFERENCIAS

Asisge. (2018). La base de todas las calidades: calidad personal. colombia.

Castillero, O. (s.f.). Psicología y Mente . Obtenido de Psicología y Mente :
<https://psicologiaymente.com/organizaciones/rotacion-de-personal>

David Ortega Ibáñez. (29 de Noviembre de 2019). Cómo motivar a los trabajadores: las 5 técnicas más efectivas. Obtenido de UNIR :
<https://www.unir.net/empresa/desarrollo-directivo/liderazgo/como-motivar-a-los-trabajadores-las-5-tecnicas-mas-efectivas/>

Macarena Cansino . (23 de Diciembre de 2019). Cuida tu Dinero . Obtenido de Cuida tu Dinero : <https://www.cuidatudinero.com/13176584/tipos-de-rotacion-de-personal>

Oscar Castillero. (15 de Agosto de 2017). Psicología y Mente. Obtenido de Psicología y mente: <https://psicologiaymente.com/organizaciones/rotacion-de-personal>

Tiempo, E. (2016). Lo que cuesta a empresas que sus trabajadores se aburran y no duren. Colombia .