



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA
COMERCIAL**

TEMA

**“ANÁLISIS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL QUE
AFECTAN A LAS PYMES COMERCIALES EN SU
PRODUCTIVIDAD LABORAL”**

TUTOR:

Msc. JULIO PÉREZ PEÑAFIEL

AUTORAS:

ALVARADO BASTIDAS KAREN YOLANDA

TOALA PARRALES DIANA MALENY

Guayaquil, 2018

REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA	
FICHA DE REGISTRO de tesis	
TÍTULO Y SUBTÍTULO: “Análisis de la Rotación de personal que afectan a las pymes comerciales en su productividad laboral”	
AUTOR/ES: ALVARADO BASTIDAS KAREN YOLANDA TOALA PARRALES DIANA MALENY	REVISORES: MCS. JULIO PÉREZ PEÑAFIEL
INSTITUCIÓN: UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL	FACULTAD: ADMINISTRACIÓN
CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL	
FECHA DE PUBLICACIÓN:	N. DE PAGS: 121
ÁREAS TEMÁTICAS: ESTUDIO DE ANÁLISIS	
PALABRAS CLAVE: ROTACIÓN DE PERSONAL, PYMES, PYMES COMERCIALES.	
RESUMEN: El presente trabajo de titulación que lleva por título “Análisis de la rotación de personal que afectan a las pymes comerciales en su productividad laboral”, se realizó con la finalidad de determinar los índices y analizar todas las causas posibles de la rotación de personal en las pymes comerciales además de proponer estrategias que ayuden a disminuirla. El tipo de investigación que se realiza es exploratoria, descriptiva y de campo, las cuales tomamos como herramienta la aplicación de un cuestionario de encuestas a directivos de recursos humanos y a empleados de las pymes comerciales de la ciudad de Guayaquil	
N. DE REGISTRO (en base de datos):	N. DE CLASIFICACIÓN:
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	
ADJUNTO URL (tesis en la web):	

ADJUNTO PDF:	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
CONTACTO CON AUTORES: ALVARADO BASTIDAS KAREN YOLANDA TOALA PARRALES DIANA MALENY	Teléfono: 098165489 0982965038	E-mail: Karenalvarado93@hotmail.com dianamalenytoala@gmail.com
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	PhD. Darwin Ordoñez Iturralde, DECANO Teléfono: 2596500 EXT. 201 DECANATO E-mail: dordonezy@ulvr.edu.ec Econ. Oscar Machado Álvarez, MBA Teléfono: 2596500 EXT. 203 E-mail: omachadoa@ulvr.com.ec	

Quito: Av. Whympers E7-37 y Alpallana, edificio Delfos, teléfonos (593-2) 2505660/ 1; y en la Av. 9 de octubre 624 y carrión, Edificio Prometeo, teléfonos 2569898/ 9. Fax: (593 2) 2509054

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

Los/Las estudiantes/egresados(as) ALVARADO BASTIDAS KAREN YOLANDA y TOALA PARRALES DIANA MALENY, declaramos bajo juramento, que la autoría del presente trabajo de investigación corresponde totalmente a los/las suscritos(as) y nos responsabilizamos con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedemos nuestros derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador.

Este proyecto se ha ejecutado con el propósito de estudiar "Análisis de la Rotación de personal que afectan a las pymes comerciales en su productividad laboral"

Autoras:

Karen Alvarado

ALVARADO BASTIDAS KAREN YOLANDA

C.I. 093138193-3

Diana Maleny Toala

TOALA PARRALES DIANA MALENY

C.I. 093058882-7

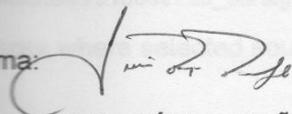
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor(a) del Proyecto de Investigación "Análisis de la Rotación de personal que afectan a las pymes comerciales en su productividad laboral", nombrado(a) por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y analizado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: "*Análisis de la Rotación de personal que afectan a las pymes comerciales en su productividad laboral*", presentado por los estudiantes **ALVARADO BASTIDAS KAREN YOLANDA** y **TOALA PARRALES DIANA MALENY** como requisito previo a la aprobación de la investigación para optar al Título de **INGENIERA COMERCIAL** encontrándose apto para su sustentación

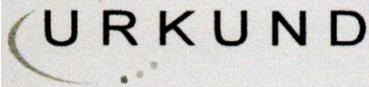
Firma:



MCS. JULIO PÉREZ PEÑAFIEL

C.I. 0913798112

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO



Urkund Analysis Result

Analysed Document: ANALISIS DE ROTACION DE PERSONAL QUE AFECTAN A LAS PYMES COMERCIALES.docx (D32674661)
Submitted: 11/20/2017 8:55:00 PM
Submitted By: jperezp@ulvr.edu.ec
Significance: 4 %

Sources included in the report:

MEMORIAS III CONGRESO FCA-UG 958-1005.pdf (D32267035)
Comportamiento organizacional (13a. ed.)_nodrm.pdf (D30358673)
M Cali-propuesta de un modelo de gestión administrativa, evaluación y contratación de capital humano para pymes de servicio, en la ciudad de guayaq.docx (D20832464)
TESIS CORREGIDA 2 ENVIAR PARA URKUND.docx (D11665844)
005 CONTENIDO CIENTÍFICO (2).docx (D20372839)
<http://www.tumejor-tu.com/clima-organizacional/>
<http://alyrp.blogspot.com/feeds/posts/default>
<http://www.sanarparacrecer.com/clima-y-cultura-laboral/motivacion-al-personal>
http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/Portal%20SNI%202014/FICHAS%20F/0909_EL%20TRIUNFO_GUAYAS.pdf
http://www.cccartagena.org.co/sites/default/files/publicaciones/2016082220_cartagena_en_cifras_marzo_2016_ajustes_3.pdf

Instances where selected sources appear:

43

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi Padre Celestial Todo Poderoso porque me dio las fuerzas para seguir adelante y no desmayar a mitad del camino, que a pesar de las adversidades que se presentaron durante el desarrollo de la misma siempre estuvo junto a mí dándome la guía necesaria para cumplir mis metas.

A mis padres que con su esfuerzo y dedicación hicieron posible que yo llegue hasta el final de mi carrera, con sus consejos y palabras de aliento logre culminar con una etapa muy importante de mi vida profesional.

A mi esposo y mi hija que son el motor principal de mi vida, que siempre estuvieron acompañándome durante este gran proceso.

A mi estimado Msc. Julio Pérez, tutor por orientarnos y asesorarnos en el desarrollo de la misma.

DEDICATORIA

A Dios, por siempre estar a mi lado cuando las cosas se ponían mal siempre me dio fuerzas para seguir adelante.

En segundo lugar agradezco a mis padres y hermana por sus consejos y persistencia que tuvieron conmigo ya que con sus sabias palabras lograron formar a la persona que soy ahora.

A mi esposo e hija que siempre estuvieron a mi lado apoyándome y alentándome para culminar con éxitos mi tesis.

Karen Alvarado Bastidas

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por protegerme durante todo mi camino y darme fuerzas para superar obstáculos y dificultades a lo largo de mi vida.

A mis padres por su demostración de afecto, por su apoyo incondicional y por sus sabios consejos.

A Michael, por acompañarme durante todo este proceso y compartir conmigo buenos y malos momentos.

Al Msc. Julio Pérez, director de tesis por su valiosa guía y asesoramiento en la realización de la misma.

Gracias a todas las personas que ayudaron directa e indirectamente en la realización de este proyecto.

DEDICATORIA

Al Creador de este mundo, que me ha dado la fortaleza para continuar cuando he estado a punto de caer, por eso dedico en primer lugar a Dios.

De igual manera a mis padres que han sabido formarme con buenos sentimientos, hábitos y valores, lo cual me ha ayudado a salir adelante en los momentos más difíciles.

A mi hermano que siempre ha estado junto a mí brindándome su apoyo.

A mi enamorado, por su apoyo incondicional y por haber estado conmigo desde el inicio de este trabajo dándome ánimos hasta el final.

Diana Toala Parrales

ÍNDICE GENERAL

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES ..	iv
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR	v
CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO	vi
AGRADECIMIENTO	vii
DEDICATORIA	vii
AGRADECIMIENTO	viii
DEDICATORIA	viii
ÍNDICE GENERAL.....	ix
ÍNDICE DE TABLAS	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiv
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiv
INTRODUCCIÓN	1
1. ASPECTOS GENERALES.....	3
1.1 Planteamiento del problema	3
1.2 Formulación del problema.....	5
1.3 Sistematización del problema	5
1.4 Objetivo de la investigación	6
1.4.1 Objetivo general.....	6
1.4.2 Objetivos específicos	6
1.5 Justificación de la investigación.....	6
1.6 Delimitación de la investigación.....	7
1.7 Idea a defender.....	8
CAPÍTULO II	9
2. MARCO TEÓRICO.....	9
2.1. Antecedentes históricos.....	9
2.2. Fundamentación teórica	11
2.2.1 Recursos humanos.....	11
2.2.2 La administración de recursos humanos.....	13
2.2.3 Planeación de los recursos humanos	15
2.2.4 Proceso de reclutamiento	16
2.2.5 Selección del personal.....	18

2.2.6	Factores que dificultan la selección de personal.....	19
2.2.7	Evaluación del desempeño	19
2.2.8	Elementos de la evaluación de desempeño	20
2.2.9	Rotación de personal	21
2.2.10	Tipos de rotación de personal.....	23
2.2.11	Factores que determinan la rotación.....	24
2.2.12	Causas de la rotación de personal.....	26
2.2.13	Ventajas y desventajas de la rotación de personal.....	28
2.2.14	Clasificación de costos de rotación.....	29
2.2.15	Impacto de la alta rotación de personal	30
2.2.16	Consecuencias de la rotación en la productividad.....	32
2.2.17	Nivel óptimo de rotación de personal.....	34
2.2.18	Fórmula para calcular la rotación de empleados	35
2.2.19	Cultura organizacional	37
2.2.20	El clima organizacional	38
2.2.21	Estrategias para reducir la rotación de personal.....	39
2.2.22	Enfoques de rediseño organizacional.....	40
2.2.23.	Características de la pequeña y mediana empresa (PYMES).....	41
2.2.24.	Importancia de las PYMES Comerciales	42
2.2.25.	El talento a través de las TIC.....	45
2.2.26	Perspectivas de líderes en el siglo XXI	48
2.2.26.	Fuerzas de cambio organizacional.....	49
2.2.28.	Análisis de la situación laboral nacional	51
2.2.29	El desempleo.....	52
2.3.	Marco legal.....	53
2.3.1	Antecedentes legislativos, normativos y políticos de estabilidad laboral	53
2.3.2	la organización internacional del trabajo (OIT).....	54
2.3.4	Código de trabajo	56
2.3.5	Terminación del contrato de trabajo.....	56
2.3.6	Seguro de desempleo	58
2.3.7	Código orgánico de la producción, comercio e inversiones (CPROD).60	
2.3.8	Normas internacional de información financiera (NIIF)	60
2.4.	Marco Conceptual	61
CAPÍTULO III.....		63

3.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	63
3.1.	Marco Metodológico	63
3.1.1.	Tipo de investigación.....	63
3.1.2.	Enfoque de la investigación	63
3.1.3.	Métodos, técnicas y procedimientos de la investigación.....	64
3.1.4.	Población y Muestra	65
3.2.	Tratamiento a la Información: procesamiento y análisis	66
3.2.1.	Tabulación de la encuesta dirigida a los Directores de RRHH.....	66
3.2.2.	Tabulación de la encuesta dirigida a los empleados	77
3.3.	Presentación de resultados.....	88
3.3.1.	Resultados positivos y negativos de la encuesta dirigida a los Directores de RRHH	89
3.3.2.	Resultados positivos y negativos de la encuesta dirigida a los empleados.....	89
	CAPÍTULO IV.....	91
4.	LA PROPUESTA.....	91
4.1.	Título de la Propuesta.....	91
4.2.	Justificación de la Propuesta	91
4.3.	Objetivo General de la Propuesta	92
4.4.	Objetivos Específicos de la Propuesta	92
4.5.	Listado de Contenidos de la propuesta	92
4.6.	Esquema de la propuesta.....	93
4.7.	Desarrollo de la Propuesta.....	94
4.7.1.	Estrategia 1: Proceso de reclutamiento y selección de personal....	94
4.7.2.	Estrategia 2: Plan de capacitación	100
4.7.3.	Estrategia 3: Plan de incentivos no económicos.....	108
4.8.	Impacto/Beneficio de la propuesta.....	109
4.8.1.	Costo Beneficio	110
	CONCLUSIONES.....	113
	RECOMENDACIONES	115
	BIBLIOGRAFÍA.....	116

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Distribución de las pymes por actividad económica 2016</i>	44
Tabla 2 <i>Tasa de desempleo Guayaquil 2008-2016</i>	53
Tabla 3. <i>Causas de rotación del personal</i>	66
Tabla 4. <i>Errores del proceso de reclutamiento de personal</i>	68
Tabla 5. <i>Supervisión adecuada de trabajadores</i>	69
Tabla 6. <i>Oportunidades de crecimiento laboral</i>	70
Tabla 7. <i>Asignación adecuada de remuneraciones</i>	71
Tabla 8. <i>Funciones adecuadas al puesto de trabajo</i>	72
Tabla 9. <i>Capacitación de personal adecuada</i>	73
Tabla 10. <i>Ambiente laboral</i>	74
Tabla 11. <i>Efectiva gestión de talento humano</i>	75
Tabla 12. <i>Forma de afectación en la rotación de personal</i>	76
Tabla 13. <i>Respuesta sobre la valoración del empleador</i>	78
Tabla 14. <i>Satisfacción por realización de tareas</i>	78
Tabla 15. <i>Importancia del bienestar de los trabajadores</i>	79
Tabla 16. <i>Satisfacción de los beneficios laborales</i>	80
Tabla 17. <i>Remuneración acorde a las funciones realizadas</i>	81
Tabla 18. <i>Relación con el jefe inmediato</i>	82
Tabla 19. <i>Cordialidad y respeto entre compañeros</i>	83
Tabla 20. <i>Incentivos laborales suficientes</i>	84
Tabla 21. <i>Crecimiento adecuado dentro de la empresa</i>	85
Tabla 22. <i>Comentarios realizados a empleadores sobre el trabajo</i>	86
Tabla 23. <i>Sugerencias al empleador</i>	87
Tabla 24. <i>Formato para la definición del puesto vacante y el perfil del candidato</i>	96
Tabla 25. <i>Temas de capacitación para vendedores</i>	101
Tabla 26. <i>Proyección de Capacitación</i>	107
Tabla 27. <i>Comparación entre una PYME que emplee un sistema de selección de personal y una que no</i>	111

Tabla 28. Análisis del Beneficio de las estrategias propuestas.....	112
---	-----

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Rotación de personal para efecto de planeación	36
Gráfico 2. Rotación de personal por desvinculación	37
Gráfico 3. Pymes a nivel nacional.....	42
Gráfico 4. Actividades de pymes por ingreso económico.....	43
Gráfico 5. Porcentajes de pymes a nivel nacional.....	44
Gráfico 6. Desaceleración económica.....	52
Gráfico 7. Causa de rotación del personal	67
Gráfico 8. Errores en los procesos de reclutamiento del personal	68
Gráfico 9. Supervisión adecuada de los trabajadores	69
Gráfico 10. Oportunidades de crecimiento laboral para los trabajadores	70
Gráfico 11. Asignación adecuada de remuneraciones	71
Gráfico 12. Funciones y tareas son apropiadas a su puesto de trabajo ...	72
Gráfico 13. Inversión adecuada para la capacitación del personal.....	73
Gráfico 14. Ambiente laboral	75
Gráfico 15. Realización efectiva de gestión del Talento Humano.....	76
Gráfico 16. Afectación de la rotación del personal	77
Gráfico 17. Valoración del trabajador.....	78
Gráfico 18. Satisfacción por la realización de tareas.....	79
Gráfico 19. Importancia del bienestar de los trabajadores	80
Gráfico 20. Satisfacción de los beneficios laborales	81
Gráfico 21. Satisfacción con la remuneración de acuerdo con las funciones realizadas	82
Gráfico 22. Relación con el jefe inmediato	83
Gráfico 23. Cordialidad y respeto entre compañeros	84
Gráfico 24. Incentivos laborales.....	85
Gráfico 25. Crecimiento adecuado dentro de la empresa	86
Gráfico 26. Consideración de comentarios	87
Gráfico 27. Sugerencias al empleador para motivar a los trabajadores ...	88

Gráfico 28. Esquema de la propuesta.....	93
--	----

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Proceso de mantenimiento de personal.....	15
Figura 2 Proceso de reclutamiento	16
Figura 3 El reclutamiento y la situación de los candidatos	17
Figura 4 Factores que dificultan la selección de personal.....	19
Figura 5 Elementos de un sistema de evaluación de desempeño	21
Figura 6 La rotación de personal	23
Figura 7 Factores que determinan la rotación.....	25
Figura 8 Costos de la rotación de personal.....	30
Figura 9. Perspectivas de rediseño organizacional.....	41

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Encuesta dirigida a los profesionales y expertos del área de RRHH.....	117
Anexo 2: Encuesta dirigida al personal que labora en las Pymes	119

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de titulación que lleva por título “Análisis de la rotación de personal que afectan a las pymes comerciales en su productividad laboral”, se realizó con la finalidad de determinar los índices y analizar todas las causas posibles de la rotación de personal en las pymes comerciales de la ciudad de Guayaquil además de proponer estrategias que ayuden a disminuirla.

En la actualidad muchas empresas poseen falencias en la administración de recursos humanos, las cuales hemos comprobado durante este estudio y que por consiguiente vamos a mencionar de manera profunda cada una de ellas, dando alternativas de mejora para que exista beneficio para ambas partes, es decir, para los empleadores y trabajadores.

En el capítulo I podemos reconocer el problema existente el cual ponemos como interrogante cuales son las maneras posibles de las causas de la rotación de personal en las pymes dedicadas al comercio, así mismo también identificar cual ha sido su comportamiento en los últimos años y de qué modo afecta al clima organizacional.

En el capítulo II, se presentan los antecedentes de este trabajo de investigación, abordando temas como la administración de recursos humanos, procesos de reclutamiento de personal, la rotación de personal y sus causas, como calcular los índices de rotación en una empresa, y las bases legales que rigen actualmente nuestro país, todos ellos nos sirven para tener una clara perspectiva del tema.

En el capítulo III, se determina la estructura de la investigación la cual nos basamos en el método estadístico, realizando una encuesta a los empleadores y trabajadores de las pymes que realizan la actividad de

comercio la cual nos ayudó a encontrar todas las causas posibles que dan origen a la rotación de su personal.

Entre las principales causas tenemos: la falta de oportunidad de crecimiento dentro de la empresa, falencias en el proceso de reclutamiento de personal, no brindar capacitaciones a sus empleados, y la falta de incentivos económicos.

En el capítulo IV, se identifican todas las posibles causas de rotación de personal en las pymes comerciales, hemos generado varias propuestas como indicamos al inicio de este estudio, ofreciéndoles estrategias y acciones aplicables a este sector empresarial, considerando que las compañías que formaron parte de la presente investigación pertenecen a distintos sectores productivos, y son pequeñas y medianas empresas.

Los principales beneficios de la propuesta es promover la identificación empresarial, el compromiso laboral y mejorar la calidad del clima organizacional, lo que se traduce en disminución de la rotación y ahorro en los costes de reclutamiento, selección, integración e inducción. Además, la presente propuesta expone diversas acciones que podrán ser escogidas por las pymes comerciales para la aplicación de la más conveniente.

Por último se enlistan las referencias bibliográficas y algunos anexos de este proyecto.

Esperamos que este trabajo presentado sirva como base para poder continuar con futuras investigaciones del tema analizado.

CAPÍTULO I

1. ASPECTOS GENERALES

1.1 Planteamiento del problema

Las compañías y en general todas las organizaciones, son un fenómeno económico, humano, social y ético. Las empresas requieren de una administración que entienda que dirigir personas no es algo circunstancial a su labor ejecutiva, sino la función más importante de todas: exige competencias profesionales y valores éticos que permitan tomar decisiones, reconociendo en el empleado su talento y nunca un costo, esto forma parte del capital de la empresa, y su valor no depende de la cantidad sino del grado de formación y productividad que se logre en ellos.

Investigación realizada por el estadounidense Lee Hecht Harrison (2015), demuestra que un gran número de empresas no confían en el talento de sus trabajadores, esta desconfianza se produce en parte por la falta de conocimiento sobre procesos y herramientas para desarrollar al talento interno de los trabajadores en las organizaciones, además mostró que el 33% de estas no están satisfechas con las aptitudes y competencias de sus trabajadores e incluso dudan de sus habilidades de liderazgo. “La tendencia tiende a repetirse en las empresas ecuatorianas y el resultado constituye una alerta sobre el desaprovechamiento del 30% del potencial de la persona en momentos en que la competencia es clave” (Ekos, 2015, p. 19).

Aún en pleno siglo XXI, el trabajador está calificado como un recurso elemental y del que se puede prescindir con facilidad, desestimando méritos y cualidades ignorando que las personas son acción, movilidad, desempeño y el talento es lo que da sentido a una compañía; no obstante, manejarlo es una cuestión de tiempo y decisión. Es evidente que en un escenario de bonanzas económica la tarea es más sencilla,

sobre todo cuando existen recursos y presupuestos que permitan gestionar, fidelizar y reconocer la inversión de los colaboradores, pero las repercusiones financieras actuales modifican el escenario. Expertos estiman que el costo total de la rotación de personal puede alcanzar valores tan altos como el 150% del salario del empleado según artículo publicado en la Revista Inc (2014).

Es preciso mencionar que la rotación de personal tiene unos costos ocultos que la empresa no valora ni cuantifica durante su ejercicio cotidiano, una empresa con alta rotación de personal no solo pierde dinero, sino que genera la disminución del compromiso laboral por parte de los colaboradores, el mal clima de trabajo y por supuesto la baja productividad. En toda organización la separación de un empleado viene acompañada de numerosos costos, perjuicios que en términos financieros varían según el puesto ocupado, así como la dificultad a la hora de encontrar un reemplazo idóneo.

Más allá de los costos de reclutamiento de un sucesor, se añaden los costos prácticos de la vacante, teniendo en cuenta que el trabajo realizado por este se distribuye entre sus colegas y demás colaboradores sobre todo por el tiempo en que la vacante sea nuevamente cubierta, de la misma manera los tiempos que se tenían programados para las tareas se alargan y los proyectos que estaban bajo la responsabilidad del anterior empleado pueden verse comprometidos, según Birchfield (2001), detectó que los nuevos empleados pueden tardar hasta seis meses en el conocimiento de sus funciones, 18 meses para integrarse en la cultura de una organización y 24 meses antes de que realmente se conozca la estrategia y el negocio al que se han unido.

Para la mayoría de las empresas ecuatorianas y en especial las pymes comerciales, administrar el talento es todo un desafío y desconocen que hacerlo exitosamente representa una oportunidad para el

fortalecimiento del negocio y para el crecimiento en conjunto de los colaboradores.

Cabe mencionar que la política establecidas en las empresas y en su gestión talento humano no ofrece las condiciones adecuadas para retener al personal, situación que causa malestar e inconformidad en los empleados y profesionales que laboran para dichas empresas, no están siendo valorados de acuerdo a sus necesidades ni en el campo profesional, en cuanto al clima laboral no existe una relación de confianza entre colaboradores y jefes, generando conflictos, es decir las empresas están operando con una antigua práctica laboral, ante esta circunstancias, es fundamental que las organizaciones identifiquen la problemática y midan tanto la rotación de su personal como los costos que ésta genera a la compañía con el fin de poder controlar más fácilmente y buscar el nivel de rotación más sano para cada empresa, para lograr optimizar al máximo los resultados de la misma hacia sus colaboradores, impidiendo la renuncia y salida de los empleados.

Es importante indicar las muchas falencias que presentan las organizaciones, a tal extremo que el área de talento humano este considerado como un departamento únicamente de soporte, y no como debería ser una área estratégica dentro de la rentabilidad en las pymes comerciales, fijando soluciones y las pautas necesarias para proponer un sistema de sostenibilidad a los empleados y determinar la efectividad generada en dicho proceso, en la cual se sientan orgullosos de su empresa.

1.2 Formulación del problema

¿De qué manera la rotación de personal afecta a las pymes comerciales en su eficiencia laboral?

1.3 Sistematización del problema

1. ¿Cuál ha sido el comportamiento de la informalidad laboral en las empresas en los últimos años?
2. ¿De qué modo afecta la alta rotación de personal al clima organizacional?
3. ¿Qué impacto sobre la rentabilidad ha tenido la rotación frecuente de empleados en la organización interna de la empresa?

1.4 Objetivo de la investigación

1.4.1 Objetivo general

Analizar cómo la rotación de personal afecta a las PYMES comerciales en su productividad laboral.

1.4.2 Objetivos específicos

1. Determinar el índice y las causas de rotación del personal de las pymes.
2. Evaluar de manera consistente el clima organizacional, en la coordinación de las labores.
3. Proponer estrategias que disminuyan la rotación del personal en las Pymes comerciales.

1.5 Justificación de la investigación

En la actualidad la fuerza laboral del siglo 21 es global, altamente conectada, perspicaz tecnológica y exigente, frente a este escenario las empresas tienen que manejar personas de formación diferente, ante esta realidad el gestor de talento humano debe acoplarse al nuevo perfil, pues ellos están en medio de la transformación y muchas veces se alejan de los conceptos de administración de personas que encamine hacia un enfoque alto en el desempeño de los empleados.

A estas alturas de la vida la gente busca ser feliz, el dinero o la carrera ya no son los mejores incentivos, es hora de preocuparnos por ser más justos, equitativos, y por hacer más felices a los trabajadores, solo

así se llegará a ser rentables, en la actualidad directivos y colaboradores deben trabajar en conjunto para crear un ambiente armónico, en el cual el lugar donde pasamos más tiempo (el trabajo) sea tan bueno que no quisiéramos dejarlo nunca.

Diario El Comercio (2017), en su publicación muestra los indicadores del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) los resultados de la encuesta, la tasa de desempleo a diciembre del 2016 cerró en 5,26%, lo que implica un crecimiento de 0,46 puntos porcentuales con relación al mismo mes del año pasado.

Es importante recalcar que esta investigación promueve el cambio hacia un nuevo modelo de gestión donde el talento humano es el recurso más importante que las compañías necesitan para equilibrar el poder de las personas al interior de la organización, creando una cultura de armonía en un referente de toda acción empresarial y es sin duda, una forma efectiva para crear orgullo dentro de los empleados, comprometida con el fin de velar por el mantenimiento de los valores corporativos de la empresa, así como de regir el comportamiento de los empleados desde su contratación hasta la consecución de los objetivos.

1.6 Delimitación de la investigación

Campo: Administración

Área: Talento Humano

Tema: “Análisis de la Rotación de personal que afectan a las pymes comerciales en su productividad laboral”

Problema: ¿De qué manera afecta a las pymes comerciales la rotación del personal en su productividad laboral?

Delimitación Espacial: Provincia del Guayas, Guayaquil.

Delimitación Temporal: 2014-2016

1.7 Idea a defender

La rotación del capital humano en las Pymes comerciales incide adversamente en sus niveles de productividad laboral.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes históricos

El área de recursos humanos es una aplicación que resultó obligada, al crecimiento y la complejidad de las labores organizacionales. Sus inicios se remontan a comienzos del siglo XX, como consecuencia del imponente impacto de la revolución industrial; trascendió con el nombre de relaciones industriales, como función mediadora entre las organizaciones y las personas para suavizar o aminorar el conflicto entre los objetivos organizacionales e individuales; hasta entonces considerados incompatibles o irreconciliables, era como si las personas y las organizaciones, a pesar de su estrecha interrelación, vivieran separadas con las fronteras cerradas, las trincheras abiertas y la necesidad de un participante ajeno a ambas para entenderse, o al menos, para aplacar sus diferencias, aquel participante era un órgano que recibía el nombre de relaciones industriales, cuya labor consistía en articular capital y trabajo, interdependientes, pero en conflicto.

Con el paso del tiempo el concepto de relaciones industriales cambió por completo, alrededor de la década de 1950 se le llamó administración de personal, ya no se trataba sólo de apaciguar en las desavenencias y aminorar los conflictos, sino de administrar a las personas de acuerdo con la legislación laboral vigente, así como intervenir en los conflictos de intereses que surgían continuamente.

Poco después, en la década de 1960, el concepto sufrió una nueva transformación, la legislación laboral poco a poco se volvió obsoleta, mientras que los desafíos de las organizaciones crecían fuera de toda proporción, a partir de entonces se consideró a las personas como los recursos fundamentales para el éxito organizacional, y como el único

capital vivo e inteligente de que disponen las organizaciones para enfrentar los retos.

Más tarde por los años 70', surgió el concepto de recursos humanos (RH), aunque todavía sufría de la vieja miopía que ve a las personas como recursos productivos o simples agentes pasivos cuyas actividades debían planearse y controlarse a partir de las necesidades de la organización. A pesar de que RH englobaba todos los procesos de administración de personal que se conocen hasta ahora, partían del fundamento de que las personas debían administrarse por la organización o un área central de RH.

Sin embargo, con las nacientes peculiaridades del tercer milenio (globalización de la economía, imponente competitividad en el mundo de los negocios, cambios rápidos e imprevisibles y dinamismo del ambiente), las organizaciones exitosas ya no administran ni recursos humanos ni personas, pues eso significa tratarlas como agentes pasivos y dependientes; ahora administran con las personas, esto implica tratarlas como agentes dinámicos y eficientes, dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias, y no sólo de capacidades manuales, físicas o artesanales. Los empleados no son recursos que la organización consume y utiliza que generan costos, paradójicamente, forman un poderoso activo que impulsa la creatividad organizacional, de la misma manera que lo hacen el mercado o la tecnología. Por consiguiente (Chiavenato) manifiesta que es la administración de personas por medio de los gerentes para resaltar la administración como socios, y no como meros recursos pasivos y obedientes. Pocos ejecutivos discutirían que las personas talentosas son vitales para la operación efectiva de una compañía.

Harold Koontz (2014) revela que los gerentes con frecuencia dicen que las personas son el capital más importante; sin embargo, el capital humano nunca aparece en el balance general como una categoría

separada, aunque se invierte una fuerte cantidad de dinero en la búsqueda de talento, selección y capacitación de las personas.

Como bien afirma Rensis Likert (1965) y sus colegas llevar la cuenta del capital humano mediante el proceso que llamó contabilidad de los recursos humanos, este enfoque tiene sus complicaciones e incluso existen desacuerdos entre los expertos en administración: los defensores de la contabilidad de los recursos humanos y los financieros que deben desarrollar el sistema para medir este capital. Lo fundamental es reconocer que la integración de personal es una función decisiva de los gerentes que bien puede determinar el éxito o el fracaso de una empresa.

El tema Análisis de la Rotación de personal que afectan a las pymes comerciales en su productividad laboral, inicia con una definición de la labor gerencial en la integración de personal y una explicación de su función en ésta, al instante presenta una panorámica del enfoque sistémico en la administración de los recursos humanos, y concluye con un análisis de los diversos aspectos en la selección de la persona correcta.

2.2. Fundamentación teórica

2.2.1 Recursos humanos

Vale recalcar que el propósito central de esta investigación está orientado en la administración del talento humano como proyecto de gestión dirigida hacia cierta estrechez de la relación entre empleado - empleador, será necesario plantear algunos parámetros que sirvan de ejes conceptuales sobre la capacidad de retener talento dentro de la organización. Para empezar, se ha recopilado el concepto de recursos humanos de varios autores que lo definen así:

Según Chiavenato (2015), es la planeación, organización, el desarrollo, la coordinación y control de técnicas capaces de promover el

desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permita a las personas que colaboren en ellas, alcanzando objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Para Amaru (2012), las personas son consideradas recursos a partir de que aparecen en la empresa como elementos de trabajo, donde utilizan y transforman otros recursos. Dentro de una entidad existen varios tipos de recursos: los administrativos, financieros, materiales, de mercadotecnia, entre otros; pero los Recursos Humanos se convierten en los más complejos e importantes porque todos los demás exigen obligatoriamente la presencia de este para su procesamiento.

Como bien afirma González (2016) , “la función administrativa es la realización de ciertas actividades o deberes al tiempo que se coordinan de manera eficaz y eficiente en conjunto con el trabajo de los demás” (p. 12).

En la actualidad hablar de recursos humanos, se refiere a aquellas personas que integran, permanecen y participan en la organización en cualquier nivel jerárquico o tarea. Los recursos humanos se encuentran divididos en tres niveles: el nivel institucional de la organización (dirección), en el nivel intermedio (gerencia, asesoría) y en nivel operacional (técnicos, auxiliares y operarios, además de los supervisores de primera línea). Cabe resaltar que el recurso humano es el único recurso vivo y dinámico de la organización que decide el manejo de otros elementos: físicos o materiales, al mismo tiempo constituyen un tipo de recurso que posee una vocación encaminada hacia el crecimiento y desarrollo personal, profesional y organizacional.

Hay que destacar que las personas aportan a la organización sus habilidades, conocimientos, actitudes, comportamientos, percepciones, sin importar el cargo que ocupen -director, gerente, supervisor, operario o técnico -, las personas cumplen diversos roles dentro de la jerarquía de autoridad y responsabilidad existente en la organización, asimismo,

difieren entre sí y constituyen un recurso muy diversificado, en virtud de las de personalidad, experiencia, motivación, etc.

Hernandez (2012) describen términos relacionados en administración de recursos humanos de la siguiente manera:

Personal: Es el conjunto de personas pertenecientes a determinada clase, corporación o dependencia.

Recurso humano: Es el conjunto de capital humano que está bajo el control de la empresa en una relación directa de empleo, en este caso personas, para resolver una necesidad o llevar a cabo cualquier actividad en una empresa.

Capital humano: Conjunto de conocimientos, habilidades y aptitudes inherentes a los individuos que forman la organización.

Talento humano: Es la aptitud intelectual de los hombres de una organización valorada por su capacidad natural o adquirida para su desempeño.

Es evidente entonces una evolución en la concepción del individuo pasando de una percepción meramente operativa a una que reconoce al hombre como generador de ventajas competitivas. Así pues, la palabra recursos representa un concepto muy estrecho para abarcar a las personas, puesto que más que un recurso ellas son participantes de la organización.

2.2.2 La administración de recursos humanos

Según los expresado por Chiavenato (2011), sin duda alguna en pleno siglo XXI, la administración de personal implica la aptitud eminente de guiar el recurso máspreciado de la organización, la dignidad del elemento humano, esta actividad tienden a determinar en el proceso de: selección, emplear, instruir, evaluar y asalariar a los empleados, inclusive

de atender causas laborales, salud, justicia y seguridad, entre otras funciones relevantes presenta las siguientes:

- Resolver las limitaciones del personal.
- Toma de decisiones oportunas: contratar empleados de forma temporal o permanente en base a las necesidades.
- Seleccionar y potenciar a los empleados más eficientes.
- Supervisar el trabajo de los empleados.
- Apoyar la buena marcha del grupo y las relaciones entre los empleados.
- Redactar los expedientes y políticas de los empleados.
- Fortalecer el alto rendimiento.
- Administrar las nóminas y pagas extra de los empleados.
- Garantizar la igualdad de oportunidades entre los empleados.
- Rechazar la discriminación.
- Resolver posibles problemas referentes al trabajo.
- Asegurar que las prácticas de la empresa funcionen en base a varias regulaciones.
- Cultivar la motivación de los empleados.

Dicho de otra manera administrar personas es una responsabilidad de línea gerencial, es una función de equipo, por tanto cualquiera sea el área empresarial seleccionada el administrador necesita fundamentar su visión de como tratar los asuntos relacionados con las personas y obtener una perspectiva de recursos humanos que le permita alcanzar el éxito profesional y liderar la organización hacia la excelencia y competitividad (Hernández, 2015).

En la figura N°1, muestra el funcionamiento de administración de recursos humanos es decir tiene que ver con con el suministro de personas a la organización, y comprenden todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, así como con su integración a las tareas organizacionales,

representando la puerta de entrada de las personas al sistema organizacional, se trata de abastecer a la organización de los talentos humanos necesarios para su funcionamiento y cómo estos procesos localizan y buscan a las personas para introducirlas a su sistema.



Figura 1. Proceso de mantenimiento de personal

Elaborado por: autoras

2.2.3 Planeación de los recursos humanos

De acuerdo con Dessler (2014), Con respecto a la planeación de recursos humanos (PRH), cabe indicar que consiste en una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que una organización tendrá, al determinar el número y el tipo de empleados que serán necesarios, el departamento de personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación y otras más. La PRH permite al departamento de personal proporcionar a la organización el personal correcto en el tiempo oportuno.

En correlación, teóricamente todas las organizaciones deberían identificar las necesidades propias del elemento humano a corto y largo plazo. Es decir cuando se establecen las necesidades del personal a un año plazo; a largo plazo se consideran las condiciones del personal en tiempos de dos, cinco, diez y hasta veinte años, en la práctica esta labor se ha difundida más entre empresa de gran tamaño, debido a varias

razones: la principal el alto costo de la planeación en gran escala, previsiblemente a medida que las organizaciones modernas cuentan con equipos de cómputos más eficientes y más baratos la situación se modificará.

2.2.4 Proceso de reclutamiento

El objetivo principal del reclutamiento es de identificar e interesar a candidatos capacitados para cubrir las vacantes disponibles dentro de la organización, con la finalidad de ubicar a las personas en cargos que les permitan recurrir a sus fortalezas personales y quizás superar sus debilidades al conseguir experiencia o capacitación en las que necesitan mejorar. Este proceso de reclutamiento se inicia cuando se empieza la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo, de esta forma se obtiene posteriormente el nuevo o nuevos empleados.

En la figura N° 2, se visualiza el proceso de reclutamiento organizada de varios pasos, siendo el reclutador quien identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección, este plan permite actuar en forma práctica, al poseer información sobre las necesidades de personal presentes y futuras.

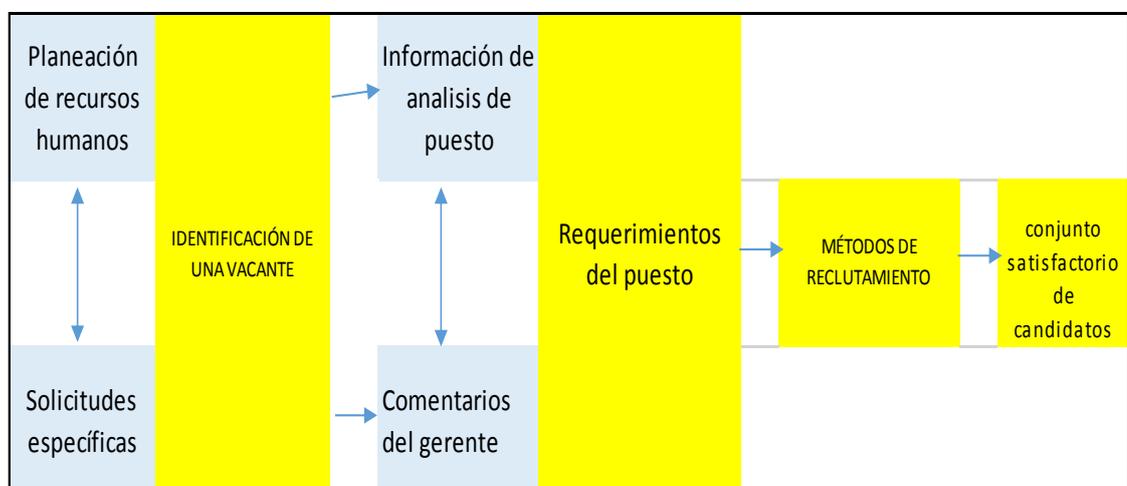


Figura 2 Proceso de reclutamiento

Elaborador por: autoras

Cabe indicar que el mercado de RH está formado por un conjunto de candidatos, que pueden estar ocupados o empleados (trabajando en alguna empresa) o disponibles (desempleados). Los candidatos ocupados o disponibles pueden ser tanto reales (aquellos que buscan empleo o desean cambiar de empleo) como potenciales (que no buscan empleo). Los candidatos empleados, ya sea reales o potenciales, se encuentran trabajando en alguna empresa, incluso en la propia, a esto se deben los dos medios de reclutamiento: el interno y el externo.

El reclutamiento es interno cuando se dirige a candidatos, reales o potenciales, empleados únicamente dentro de la propia empresa, su consecuencia es el reclutamiento interno de recursos humanos, lo que casi siempre supone más responsabilidad. El reclutamiento es externo cuando se dirige a candidatos, reales o potenciales, disponibles o empleados de otras empresas, dispuesto a para cubrir la vacante. La figura N° 3, muestra el proceso de un reclutamiento organizacional.

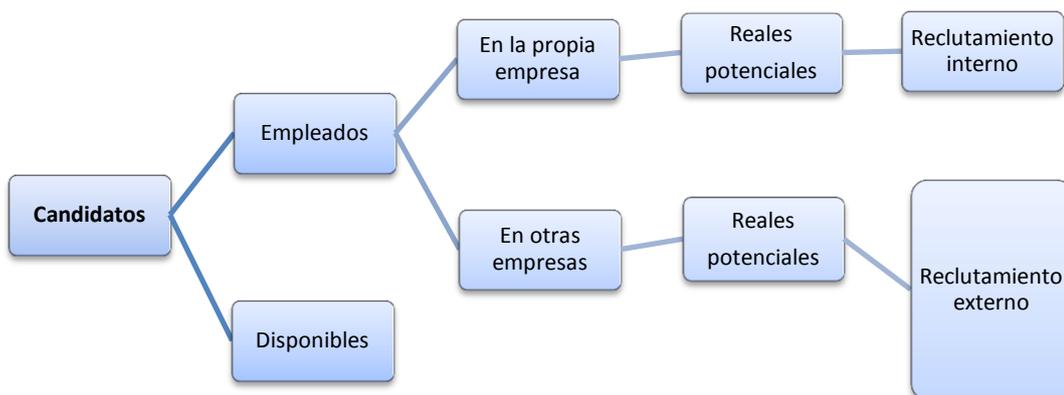


Figura 3 El reclutamiento y la situación de los candidatos

Elaborado por: autoras

2.2.5 Selección del personal

Según Taylor, en los principios de la administración científica, considera que para mejorar la producción hay que contratar a las personas más adecuadas para ocupar posiciones dentro de la empresa, en otras palabras, poner a la persona adecuada en la posición adecuada.

En toda organización la selección de personal forma parte del proceso de integración de recursos humanos, y su función básica es elegir, entre los candidatos dentro o fuera de la organización, aquellos que tengan más probabilidades de adecuarse al puesto y desempeñarlo acertadamente. En otras palabras la selección de personal es un procedimiento dinámico, cuya meta es encontrar la persona mas adecuada (características personales, aptitudes, motivaciones, etc), para cubrir un puesto de trabajo en una empresa determinada.

Existen algunas variantes en los pasos específicos del proceso de selección, por ejemplo la entrevista de un candidato para un puesto de supervisión de primera línea puede ser bastante sencilla al compararla con las rigurosas entrevistas a un ejecutivo de alto nivel, entre las características de selección sobresalen las siguientes:

- Es un proceso dinámico en el sentido de que es una sucesión de fases que son flexibles y se adaptan a los cambios que van surgiendo.
- El objetivo es hallar el candidato más adecuado de acuerdo con una característica de personalidad, aptitudes, formación experiencia, motivaciones, intereses fijados de antemano.
- El proceso de selección puede incluir entrevistas, varios exámenes y el empleo de centros de evaluación.

Por lo consiguiente dichos requisitos están determinados en función de las actividades funciones y tareas del puesto que se trata de cubrir y de la característica de la empresa a la que pertenece. Por lo posterior

para una buena selección, la información sobre el solicitante debe ser válida y confiable.

2.2.6 Factores que dificultan la selección de personal

Según información proporcionada por la revista Ekos (2015) indica que existen diversos factores que dificultan el proceso de la selección de personal, en ella se visualiza que el porcentaje más alto con 40% lo lidera aquel candidato con expectativas salariales muy altas y el 24% corresponde a la falta de competencia técnica, el 21% carecen de experiencias, el 11% por preparación académica superiores que lo destacan y el 4% comprende la alta rotación. En la figura No 4, muestra los porcentajes que según empleadores dificultan en la selección de personal.

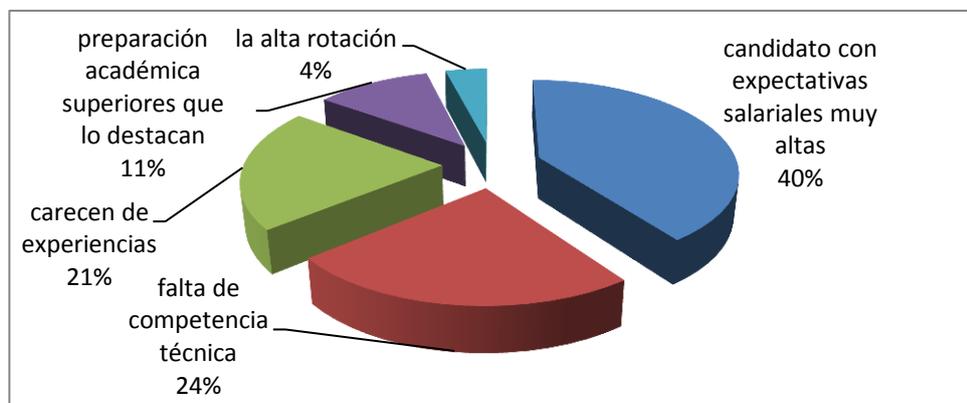


Figura 4 Factores que dificultan la selección de personal. Ekos 2015

Elaborado por: autoras

2.2.7 Evaluación del desempeño

Dentro de la gestión organizacional la evaluación de desempeño al personal, se considera la base fundamental para determinar a quien puede promoverse a un puesto más alto, a su vez constituye el paso trascendental para el desarrollo administrativo, porque es difícil determinar si los esfuerzos desarrollados van en la dirección correcta cuando no se conocen las fortalezas y debilidades de los empleados.

Al evaluar el desempeño, los sistemas de valoración que consideran objetivos cuantificables pre-establecidos tienen un valor sorprendente, dada una planeación estable, integrada y comprendida en pocas palabras diseñada para lograr objetivo cuantificados, posiblemente los mejores criterios de desempeño se relacionen con la capacidad de establecer metas de manera inteligente, planear los esquemas que ayuden a realizarlas y conseguir éxito.

La finalidad de estas evaluaciones es comprobar la eficiencia con que el empleado ha sido capaz de llevar sus desempeños en un periodo de tiempo. Generalmente las empresas suelen ejecutarla anualmente, pero es recomendable realizarla cada 6 meses. Para que la evaluación sea positiva, el nivel de rendimiento ha de medirse de manera totalmente objetiva, analizando, si es posible documentándolo, cautelando hacer juicios de valor.

Existen varias formas de evaluar el desempeño de un trabajador, siendo la más utilizada la que califica cada ítem en una escala del 1 al 5, de menor a mayor:

1. Insatisfactorio
2. Por debajo de la media
3. En la media
4. Superior a la media
5. Sobresaliente

2.2.8 Elementos de la evaluación de desempeño

En relación a la evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumplen sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de las labores de otros

empleados, se debe evaluar el desempeño individual para saber qué acciones deben aplicar las organizaciones.

En definitiva, cuando el desempeño es inferior a lo estipulado, el gerente o el supervisor deben emprender una acción correctiva; de manera similar el desempeño que es satisfactorio o que excede lo esperado debe ser alentado.

La figura N°5, muestra los elementos de un sistema de evaluación, y el enfoque que debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal, si las normas para la evaluación del desempeño no se basan en elementos relacionados con el puesto, puede traducirse a resultados imprecisos o subjetivos.



Figura 5 Elementos de un sistema de evaluación de desempeño

Elaborado por: autoras

2.2.9 Rotación de personal

2.2.9.1 ¿Qué es la rotación de personal?

Según Gary Dessler (2000), define en dos conceptos la rotación de personal: la primera como técnica de capacitación gerencial que incluye el movimiento de un individuo de un departamento a otro para ampliar su experiencia e identificar sus puntos débiles y fuertes, evitando su estancamiento y la otra como fluctuación de personal entre una organización y su ambiente.

Cabe indicar que esta investigación, está realizada en base al segundo concepto que es el flujo de entrada y salida de personal en una organización. Es importante destacar, que en toda organización saludable ocurre normalmente un pequeño volumen de entradas y salidas de recursos humanos, de acuerdo a los principios básicos la rotación de personal se refiere a los movimientos de trabajadores que entran y salen de una empresa, y considera un rol importante la eficiencia con que se están desempeñando las diferentes funciones de personal por parte de los máximos líderes de dicha institución.

En relación con el medio empresarial y organizacional, la rotación de personal es una medida de cuánto tiempo los empleados permanecen en la organización y con qué frecuencia deben ser reemplazados, cada vez que un empleado se va de la empresa, por cualquier motivo aumenta el nivel de rotación del personal de la empresa.

Álvarez (p.51) define la rotación de personal como la proporción de personas que salen de una organización, descontando los que lo hacen de una forma inevitable (jubilaciones, fallecimientos), sobre el total del número de personas promedio de esa compañía en un determinado periodo de tiempo, habitualmente se consideran periodos anuales.

Obando (p.28) la puntualiza como el efecto de ciertas causas o fenómenos que pudieran estar presentes al interior o en el ambiente externo de la organización y que, además, determinan la actitud del personal y lo predisponen a retirarse de dicho órgano social en un momento dado.

De acuerdo con el profesor Pearce de la Universidad de Birmingham, (Fox, 1960) la rotación de personal es el número de trabajadores que dejan una empresa y ha de ser sustituido, esta definición debe excluir a dos grupos: los que son despedidos y los que ingresan por ampliación de las actividades de la empresa.

En la figura N°6 se observa al flujo de entrada y salida de personal, titulada como rotación de personal o turnover, por consiguiente, en toda organización existe de manera normal la entradas y salidas de recursos humanos, por lo tanto la entrada como la salida de recursos deben mantener entre sí mecanismos estables capaces de autorregularse mediante comparaciones para garantizar el equilibrio dinámico del sistema, estos mecanismos de control reciben el nombre de retroalimentación (feedback).

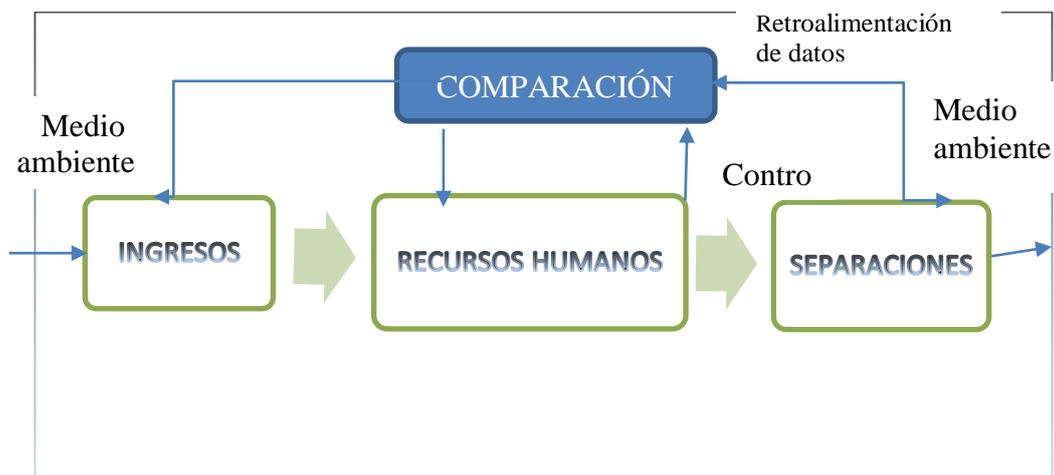


Figura 6 La rotación de personal

Elaborado por: las autoras

2.2.10 Tipos de rotación de personal

Generalmente dentro de una organización impera dos tipos de rotación de personal: la voluntaria e involuntaria, cada una de ellas presenta diferentes causas.

2.2.10.1 La rotación de personal voluntaria

Cuando los empleados deciden renunciar, entre sus causas preceden: la motivación por la búsqueda de nueva perspectiva en otra empresa, la discrepancia con un supervisor o jefe, o un motivo personal como acceder de trabajar y establecerse en su morada con la familia.

2.2.10.2 La rotación de personal involuntaria

Generalmente se refiere cuando un empleado es destituido de su cargo, obligado a una reducción de staff por un cambio o reestructuración o debido a una medida disciplinaria o por bajo capacidad.

2.2.11 Factores que determinan la rotación

Es de suma importancia recalcar que las personas constituyen el recurso más valioso que tiene una organización, lo fundamental es saber potenciarlo al máximo, por lo consiguiente es un reto para cualquier organización conocer cuán motivada y satisfecha están las personas vinculadas a la misma, lo que se refleja en el nivel de estabilidad de la fuerza de trabajo y en el grado de compromiso que tienen los trabajadores con los resultados de la organización a la cuál pertenecen Peter Engel, Wolfgang Riedmann (1987).

En las pequeñas y medianas empresas comerciales, también experimentan esta problemática la rotación de personal, la misma que está vinculada con la gestión interna de la empresa siendo el área de recursos humanos a quien se le atribuye la determinada acción y por ende la extremada rotación de personal, entre los factores más recurrente en las pymes se encuentran:

- Retraso técnico
- Dificultades de compraventa de producto
- Ausencia de registros contables

- Necesidad de capacitación del personal
- Falta de organización

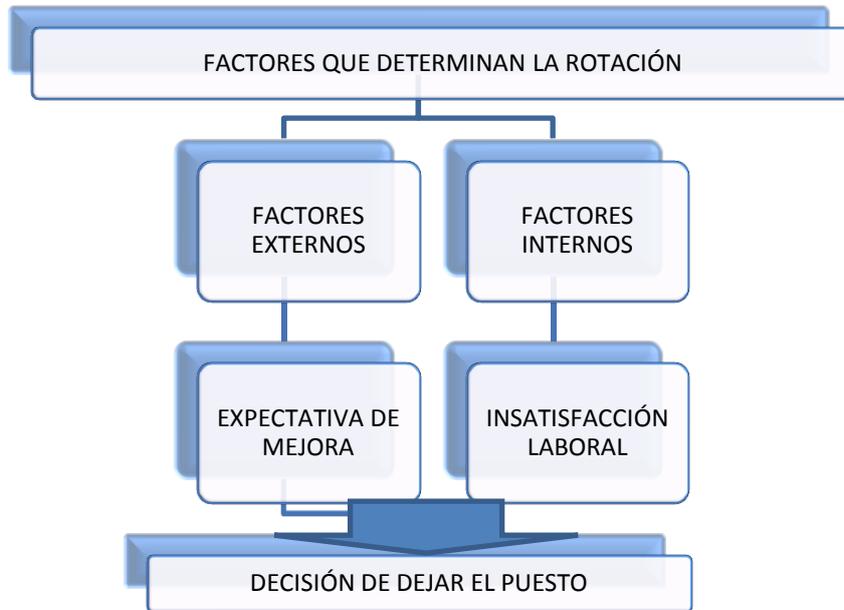


Figura 7 Factores que determinan la rotación

Elaborado por: las autoras

2.2.11.1. Factores externos

Entre los principales factores externos encontramos:

- La oferta y demanda de recursos humanos en el mercado
- Mejor oferta de remuneración
- Nuevo trabajo calificado como más satisfactorio en algunos aspectos (distintos de remuneración) si se lo compara con el empleo actual.
- La realidad económica, entre otros.

2.2.11.2. Factores internos

Entre los fenómenos internos encontramos:

- Trabajo carente de interés
- Remuneración insatisfactoria

- Disgusto con las políticas de aumentos salariales, ascensos, traslados por trayectoria en la carrera y otros asuntos personales afines.
- Insatisfacción con las condiciones que rodean el cargo
- Desagrado con los supervisores, colegas y/o subalternos
- Falta de autonomía en el desempeño del cargo.

2.2.12 Causas de la rotación de personal

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o exterior de la organización, que condicionan la moral y el comportamiento del personal, por lo tanto, es una variable dependiente de los fenómenos internos o externos de la organización.

En las pymes comerciales una de las causas es la selección del personal incorrecto provocando que la empresa sufra los frecuentes cambios de contratación, lo conveniente sería hallar a las personas competentes para el cargo preciso, para ello deben tener en cuenta las referencias de los perfiles de contrato. La terminación de una relación laboral puede ser una experiencia traumática para un trabajador y la pérdida de sus sueldos ejerce un impacto directo en el bienestar de su familia, dicho de otra manera, cada vez es mayor el número de los trabajadores que pierden su empleo involuntariamente en algún momento de su vida profesional. Al mismo tiempo, la “flexibilidad” para reducir el personal y para despedir a los trabajadores cuyo trabajo no resulta satisfactorio, es una medida necesaria para que los empleadores mantengan la productividad de sus empresas.

Dentro de las causas más comunes que generan altos índices de rotación de personal en las organizaciones tenemos:

- Inadecuada supervisión

- Clima laboral desfavorable
- Falta de crecimiento laboral
- Mejores salarios
- Trabajo no satisfactorio para el empleado
- Proceso de selección no adecuado

Cagigas y otros (p.191) hacen notar que de este índice básico se derivan algunos otros más específicos:

2.2.12.1 Índice de rotación no deseada.

Número total de empleados en punto de vista críticas o con alto potencial que salen por mes entre el número medio de empleados.

2.2.12.2 Índice de rotación voluntaria versus involuntaria.

La rotación voluntaria se refiere a aquellos empleados que se van por propia iniciativa frente a aquellos cuya causa de baja es el despido, de cualquier tipo y por cualquier motivo.

2.2.12.3 Índice de rotación evitable versus inevitable

La rotación inevitable se produce por causas ajenas a la empresa, por ejemplo: el cónyuge o la esposa que siguen a su compañero/a en su destino profesional a otra ciudad; por embarazos que no regresan a la empresa después de tener a su bebé; el personal que deciden iniciar una nueva carrera de diferente naturaleza.

2.2.12.4 Índice de rotación disfuncional versus funcional.

La rotación funcional se refiere al personal con alto rendimiento y elevado desempeño, frente a empleados con desempeños inferiores.

2.2.12.5 Indicadores de rotación complementarios

Se realiza un estudio detallado de estos índices, teniendo en cuenta diferentes criterios de segmentación como: establecimiento de trabajo, grupos de edad, niveles jerárquicos, experiencia en el puesto. También aporta información para estudiar su evolución a lo largo del tiempo.

2.2.13 Ventajas y desventajas de la rotación de personal

Se considera destacar que la rotación de personal como variación de personal entre una organización y su entorno tiene sus ventajas y desventajas dentro de una empresa, entre las más relevantes se mencionan las siguientes:

a) Ventajas:

- Permite a la empresa contar con personal más joven.
- Reemplaza al personal con bajo desempeño.
- Previene el estancamiento mediante la introducción constante de nuevos puntos de vista en cada departamento
- Mejora las relaciones inter departamentales.
- Personal nuevo con ideas adquiridas en trabajo anteriores, entre otras.

b) Desventajas:

Cuando la rotación es excesiva se crea un verdadero problema, eleva los costos de la empresa, este valor depende del cargo que queda vacante, en caso de rotación de personal en posiciones gerenciales el costo es mayor, como parte del proceso de rotación corresponde a la firma cumplir ciertos gastos como:

- El alto costo que representa, se incurre en costos de desvinculación, tiempos perdidos en producción, costos del proceso de selección, contratación, capacitación y costo de aprendizaje del nuevo elemento.

- cancelación de montos por acciones de tipo jurídico-laborales.
- Posibles divulgaciones de informaciones críticas de la empresa
- También emplea tiempo y el proceso de inducción para al nuevo empleado.
- Falta de integración y coordinación del grupo de trabajo, o del área en la que se produce la vacante.
- La imagen de la empresa puede resultar afectada con un alto índice de rotación.

2.2.14 Clasificación de costos de rotación

Cada vez que un empleado sale de la empresa, la empresa quebranta una parte de lo que representa el mayor diferencial competitivo de cualquier empresa que quiera permanecer en el mercado: pierde talento, conocimiento, cerebro, pierde además mucho de lo que invirtió en el trabajador desde el proceso de integración, retención y desarrollo, esa pérdida es doble cuando es necesario capacitar a otras personas para sustituir a las que salen.

De acuerdo con los expertos en la administración de personal han llegado a la conclusión que la sustitución de un trabajador consume mucho tiempo y dinero. Los costos de reemplazo por lo general se dividen en tres categorías: costos primarios, secundarios y terciarios, entre los principales: costos de separación para el trabajador que se va, costos al momento de reclutar y seleccionar, costo de emplear al trabajador que viene y costos de entrenamiento, costo de capacitación para el nuevo trabajador, además, existen los activos intangibles que el ejecutivo se lleva al irse: clientes, proveedores, contactos con socios, proyectos, el último y el peor de los daños es el hecho de que al dejar la empresa, el ejecutivo por lo general irá a fortalecer a los competidores. En la figura N° 8 se muestra la clasificación de los principales costos de la rotación de personal.

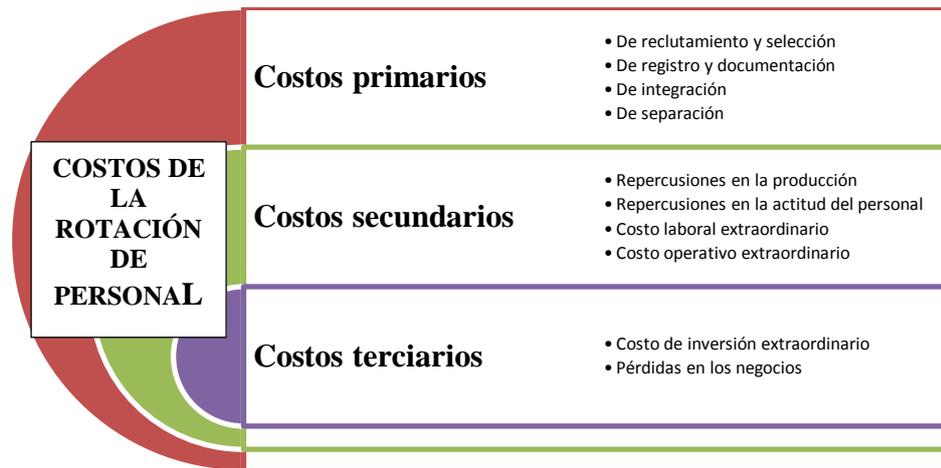


Figura 8 Costos de la rotación de personal

Elaborado por: las autoras

2.2.14.1 Costos primarios de la rotación de personal

Se relacionan directamente con el retiro de cada empleado y su reemplazo por otro, son cualitativos.

2.2.14.2 Costos secundarios de la rotación de personal

Abarcan aspectos intangibles y características cualitativas, se refieren a los efectos colaterales inmediatas de la rotación.

2.2.14.3 Costos terciarios de la rotación de personal

Son solo estimables.

2.2.15 Impacto de la alta rotación de personal

A lo largo de la historia ecuatoriana, han sucedido gobiernos de diversas ideologías, con visiones diferentes respecto al papel que debe jugar el estado en el desarrollo económico y social, siendo las pequeñas y mediana empresas (PYMES) las que están contribuyendo al desarrollo económico, Ecuador ocupa el segundo lugar en Latinoamérica en tener

pymes, destacando las de mayor rentabilidad los rubros de comercios, servicios y actividades industriales, bases fundamentales para la generación de empleo, por su gran participación en el mercado comercial y laboral en el país, juegan un rol muy importante para el desarrollo de la economía moderna

Sin embargo, presentan también dificultades en relación con el entorno interno y externos, una de ellas las pymes no cuentan con financiamiento para promover su desarrollo, la misma que obliga elevar un marcado índice de rotación de personal ocasionando la disminución en la productividad laboral, la inclusión de nuevos empleados requieren tiempo para aprender a cumplir sus funciones adecuadamente, las empresas con alta rotación de personal tienden a tener más empleados sin experiencia. Las compañías pequeñas con pocos empleados en total pueden tener dificultades especiales para reemplazar trabajadores, ya que éstos pueden cumplir diversas funciones especializadas dentro del proceso productivo.

El impacto específico de la rotación de personal varía dependiendo de varios factores incluyendo las dificultades para ocupar la vacante, la cantidad de entrenamiento necesario para los nuevos empleados, costos específicos del reclutamiento, las empresas que realizan reestructuraciones sin planificación del cambio, esto puede traducirse en aumento de un mal clima laboral, de la insatisfacción de los empleados, aumento del ausentismo y la caída de la productividad.

De acuerdo con Chapman y White (p.33) indica que más allá de los costos visibles (costos del cese laboral, de reclutamiento, de selección, contratación y adiestramiento, entre otros), un alto índice de rotación produce costos ocultos como: el puesto vacante hasta que llegue el nuevo empleado, la pérdida temporal de producción, el desgaste de la moral y la estabilidad de los que se quedan, la pérdida de eficiencia y el efecto sobre

las relaciones con los clientes hasta que el nuevo empleado se aclimata a su puesto.

Es evidente que sitúan a la rotación del personal como una de las causas más significativas de la disminución de la productividad y del decaimiento de la moral tanto en el sector público como en el privado y revelan que, aquellos empleados con más talento son los que tienen mayor probabilidad de salir, la empresa que los logre retener estará generando una ventaja competitiva sobre sus competidores.

Según artículo publicado en la revista Inc, (2016) expertos estiman que el costo total de la rotación de personal puede alcanzar valores tan altos como el 150% del salario del empleado en mención, este costo depende del rango y la jerarquía del cargo, la organización debe preocuparse por retener a su talento de calidad.

Esto no significa que no se debe despedir a nadie, empleados perjudiciales pueden costar mucho dinero a la empresa y motivar a otros empleados a renunciar, entonces tener talento de calidad es buscar estrategias de retención y motivación establecidos para mantenerlos felices y satisfechos dentro de la organización.

El riesgo de perder personal también depende de la organización a la que pertenece, cuando el despido de un trabajador es inevitable, nuevas herramientas tecnológicas pueden hacer que el reclutamiento y selección del nuevo trabajador sean menos costosos tales como la evaluación por internet para nuevos postulantes a un cargo, pruebas como test por competencias y análisis de adecuación al puesto pueden ayudar a determinar qué tanto encaja un postulante con el cargo que busca. Además, utilizar pruebas para el proceso de selección puede disminuir la posibilidad de tener que lidiar con un futuro despido.

2.2.16 Consecuencias de la rotación en la productividad

En la actualidad hablar de productividad es afirmar de mejores resultados a través del logro, retención y el desarrollo de talento humano. Las pymes comerciales no están libre de este comportamiento y presentan consecuencias graves en el instante en que el empleado renuncia o es despedido de su lugar de trabajo afectando la productividad es como empezar de nuevo otra vez, la persona que egresa asumía responsabilidades a su cargo, y el nuevo personal contratado tendría que aprender, ocurriendo que la labor de mayor importancia sean ejecutadas, pero aquellas con menor importancia seguramente dejaran de existir o serán delegadas a otro personal antiguo de la empresa, dicha acción implica muchos inconvenientes, entre ellos se enumera las siguientes:

2.2.16.1 Sobrecarga de trabajo para otros empleados

El empleado que permanezca en la empresa probablemente tendrá que asumir las responsabilidades de aquel que se fue, al aumentar la labor a los empleados existentes, puede disminuir la calidad de todas sus funciones, es decir la sobrecarga de trabajo puede influir en la desmotivación de la personalidad y aumentar las posibilidades de que empiecen a buscar empleos en otras empresas.

2.2.16.2 Conocimiento perdido

Diversas personas pueden cumplir las funciones que el antiguo empleado realizaba, sin embargo, ellos no tienen los conocimientos específicos de ocupar un puesto por varios años, tales como: conocimiento de contraseñas para diferentes cuentas, relaciones con profesionales, claves en la industria o el conocimiento de dónde encontrar información que otros empleados necesitan.

2.2.16.3 Costos de entrenamiento

Los costos de preparación son visibles, si tienes que pagar por un seminario o una capacitación, en la empresa alguien tendrá que sentarse

con el nuevo trabajador y explicarle como hacer su trabajo, dejar atrás sus funciones diarias para entrenarlo, alguien tendrá que revisar el trabajo hasta que se sienta listo para hacerlo por su cuenta, todo esto significa que básicamente estarás pagando el salario de dos personas para hacer el trabajo de una por lo menos por un tiempo.

2.2.16.4 Costos de entrevistas.

El proceso de reclutamiento y selección en una empresa puede tener altos costos, al momento de revisar varias hojas de vida, entrevistar a gente, hablar con diferentes personas, conversar con compañeros de trabajo y decidir quién es el mejor candidato, esto es tiempo que disminuye la productividad regular de las personas involucradas en dicho proceso y que tiene un costo monetario.

2.2.17 Nivel óptimo de rotación de personal

En las corporaciones con categoría mundial cuando existe una alta rotación de personal en una dependencia específica de dicha organización, se trata de analizar el porqué de la misma. Por cuanto están muy conscientes que la rotación de personal representa un gran consumo de tiempo y dinero. En dichos cálculos económicos deben incluirse los costos indirectos como baja productividad antes de salir, mal estado de ánimo y tiempo extra para los otros trabajadores por el puesto vacante.

Cuando se trata de perder empleados, cuantos menos pierdas mejor, ya que cada nuevo empleado presenta sus consecuentes retos a la empresa, aunque una tasa de rotación de empleados nula puede ser lo ideal, sin embargo, no es probable que ocurra.

Bernadette Kenny en la revista "Forbes" manifiesta, cualquier caso por debajo del 15% anual se considera saludable y no es motivo de alarma, esto significa que una empresa de 200 trabajadores puede perder 30 individuos dentro de un año sin que se convierta en un problema.

De incrementar a un 20% requiere de atención inmediata, reflejando una fuga importante de capital humano, cuando sucede lo antes mencionado, el equipo debe realizar un análisis crítico del porque se produce este fenómeno y tomar las medidas necesarias para frenar la situación.

2.2.18 Fórmula para calcular la rotación de empleados

La proporción de rotación puede calcularse sobre la base del número de altas o separaciones, pero el porcentaje de bajas, con referencia a las renunciaciones y separaciones obligadas, es el más usado. Los especialistas con frecuencia la refieren como uno de los factores que originan el fracaso de los índices de productividad y de eficiencia de las instituciones.

De acuerdo con Chiavenato, 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, teniendo en cuenta el propósito del tema, se escogió dos fórmulas para calcular la rotación de personal.

1. El índice de rotación de personal (IRP) para efectos de planeación se expresa en términos porcentuales mediante la siguiente fórmula matemática:

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

Dónde:

- **A:** Número de personas contratadas durante el período considerado.
- **D:** Personas desvinculadas durante el mismo período.
- **PE:** Promedio efectivo de trabajadores al comienzo y al final del período considerado.

Ejemplo 1: considerando entradas y salidas de personal, durante un determinado periodo de tiempo.

Datos:

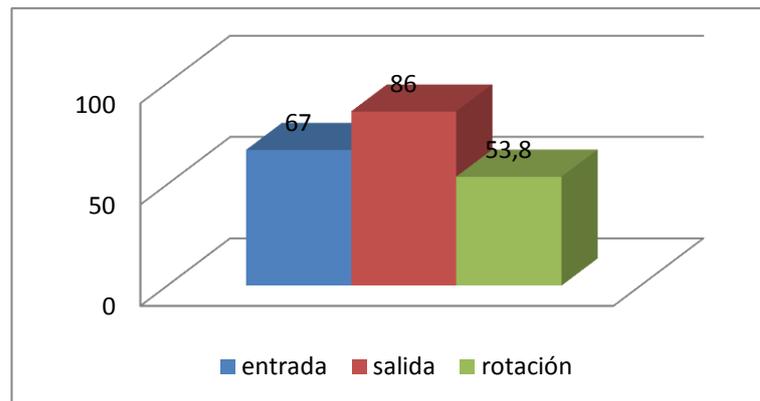
A= 67

D= 86

PE= 142

$$IRP = \frac{\frac{67 + 86}{2} \times 100}{142} = 53,8\%$$

La rotación de la empresa es alta con 53,8%



Elaborado por: las autoras

Gráfico 1. Rotación de personal para efecto de planeación

2. Cuando se trata de analizar las pérdidas de personal y sus causas, no se consideran la entrada, solo las desvinculaciones se aplican la siguiente fórmula.

$$IRP = \frac{D \times 100}{PE}$$

Ejemplo 2:

$$IRP = \frac{86 \times 100}{142} = 60,5\%$$

La rotación de la empresa en base solo a las desvinculaciones de los empleados es alta con 60,56%.

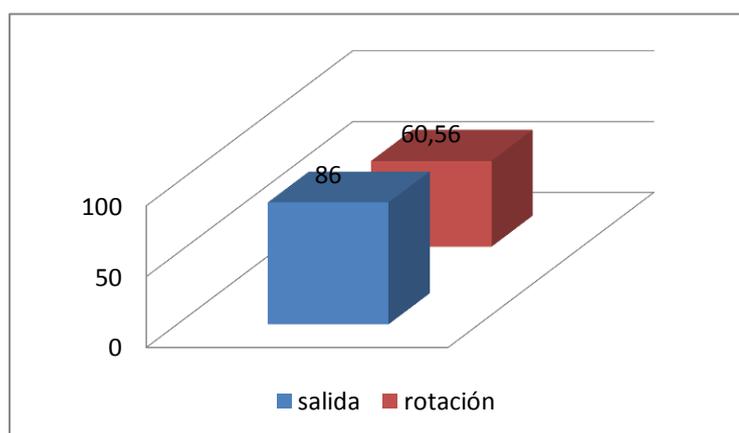


Gráfico 2. Rotación de personal por desvinculación

2.2.19 Cultura organizacional

Robbins (1999, p. 601), manifiesta que: "la cultura, por definición, es difícil de describir, intangible, implícita, y se da por sentada. Pero cada organización desarrolla un grupo central de suposiciones, conocimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento día a día en el lugar de trabajo".

Cada organización tiene su cultura organizacional o cultura corporativa y para conocerla, el primer paso es conocer y asimilar su cultura, es decir vivir, trabajar en ella, formar parte en sus actividades, hacer carrera dentro de ella, es participar íntimamente en su cultura. El modo en el que las personas interactúan en la organización, las actitudes predominantes, las presuposiciones subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes en la interacción entre los miembros forman parte de la cultura de la organización.

La cultura organizacional presenta seis características principales:

Regulación en los comportamientos observados: las interacciones entre los participantes se identifican por un lenguaje común, por terminologías propias y rituales relacionados con conductas y diferencias.

Normas: son patrones de comportamiento que intuyen guías sobre la manera de hacer las cosas.

Valores predominantes: son los valores que principalmente defienden la organización y que espera que los participantes compartan, como calidad del producto, bajo ausentismo, alta eficiencia.

Filosofía: son políticas que refuerzan las creencias sobre cómo tratar a empleado y clientes.

Reglas: son lineamientos establecidos y relacionados con el comportamiento dentro de la organización los nuevos miembros deben aprender esas reglas para ser aceptados en el grupo.

Clima organizacional: es el sentimiento transmitido por el ambiente de trabajo: cómo interactúan los participantes, como se tratan las personas unas a otras, como se atienden a los clientes, como es la relación con los proveedores, etc.

2.2.20 El clima organizacional

Se puede señalar que las personas se adaptan todo el tiempo a una gran variedad de situaciones con la finalidad de satisfacer sus necesidades y mantener su equilibrio emocional, la misma que está vinculado al ambiente interno entre los miembros de la organización, teniendo una estrecha relación con el grado de motivación de sus integrantes, cuando esta es alta, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, sin embargo cuando la motivación es baja entre los miembros se caracteriza por estado de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, entre otras.

“Existen una serie de aspectos del clima laboral que son importantes conocer y se caracterizan porque las personas se sienten bien consigo mismas, se sienten bien con las demás personas y por ende las personas

son capaces de enfrentar por si mismas las exigencias de la vida y de las situaciones” (Chiavenato, 2000, pág. 119)

Así mismo (Chiavenato, 2000) expresa “Un mal entendido que no haya sido resuelto en su momento, puede traer como consecuencia un deterioro de clima laboral, ya que puede pasar un buen tiempo para que se aclarezca el problema” (pág. 120)

2.2.21 Estrategias para reducir la rotación de personal

Actualmente la política de comportamiento entre personas dentro de una organización tiende a ser menos rígido que antes y se apuesta por un modelo horizontal que genere un clima de confianza e igualdad entre jefes y colaboradores. La formalidad es sinónimo de respeto hacia los demás y es muy importante para sobrellevar las relaciones profesionales en todo nivel y de la mejor manera, el estilo formal inspira confianza y seriedad en el trabajo.

Por otro lado, la informalidad en la conducta de los colaboradores no necesariamente es sinónimo de irresponsabilidad o falta de seriedad y compromiso. No debemos olvidar que los empleados son, ante todo, seres humanos y es altamente beneficioso que los jefes conozcan a su potencial humano –y viceversa- como personas comunes y esto solo se puede dar en un plano informal, que no significa romper ciertos patrones de respeto implícitos. La informalidad en el trabajo ayuda a lidiar con la presión del día a día y mejora el clima laboral.

Vale destacar que ante esta situación se pueden resolver muchos problemas, por ello, grandes empresas han aprendido a mantener un equilibrio entre la formalidad e informalidad, en las conductas de sus miembros, reconociendo que es necesario humanizar un poco más las relaciones internas, ese parece ser el camino dentro de un marco de absoluto respeto profesional y personal, existen factores relevantes como:

- Respetar el horario de entrada y salida del trabajador.
- Especializarlos en determinadas áreas
- Oportunidad de ascenso dentro de la empresa.
- Proveer de un espacio perfecto de trabajo.
- Proporcionar incentivos para que cristalicen sus labores que les permitan desarrollo personal y profesional.

2.2.22 Enfoques de rediseño organizacional

Es importante mencionar que en los actuales momentos las organizaciones sean estas nacionales o extranjeras, realizan rediseños organizacionales, las mismas que se refiere a la perspectiva en el proceso de proyectar un cambio de modelo en el modo en que las organizaciones están creadas, es decir el modelo funcional de control jerárquico y distinciones verticales que le brinde mejoras indicadores al rendimiento organizacional con base en la crecida de la eficiencia y la efectividad del proceso.

La clave para una relación productiva es el compromiso, según informe publicado por Deloitte (2016), enfatiza que la relación de poder entre empleador y empleado ha cambiado. En la actualidad los trabajadores buscan ser percibidos como clientes o socios mientras que los altos ejecutivos reconocen la necesidad de tener una estrategia en la construcción de su cultura corporativa para que ésta no se definida por un glassdoor o las redes sociales.

Estudio elaborado por Deloitte, en el que se realizó entrevistas a más de 7.000 líderes empresariales y de RR.HH, en 130 países, incluido Ecuador, reveló los siguientes resultados, el 21% se considera experto en armar equipos multifuncionales, y el 92% ve la necesidad de rediseñar su organización como tema de prioridad crítica figura N°9.

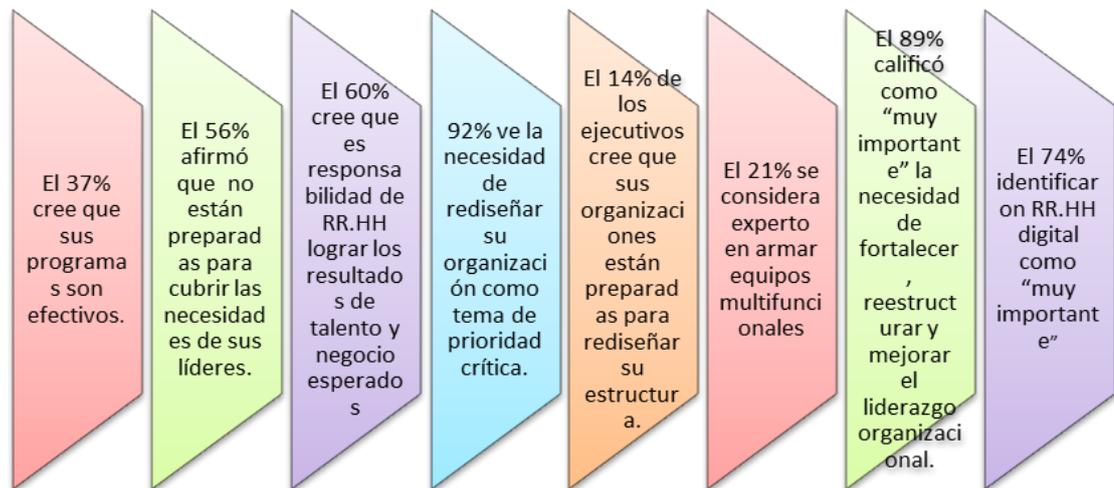


Figura 9. Perspectivas de rediseño organizacional

Fuente: Revista Deloitte 2016

Elaborado por: las autoras

2.2.23. Características de la pequeña y mediana empresa (PYMES)

Dentro de la economía Latinoamérica el sector de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) ocupan un lugar muy importante contribuyendo al crecimiento económico de la región. Ecuador, no es la excepción, las pymes ecuatorianas desempeñan un rol fundamental puesto que son las responsables de generar las miles de plazas de empleo y fortalecen la economía. Son consideradas como pequeñas empresas si su unidad productora rodea entre 10 a 49 trabajadores y sus ingresos brutos son entre cien mil uno y un millón de dólares americanos; la mediana empresa incorpora una unidad productiva entre 50 a 199 trabajadores y un valor de ventas entre un millón y cinco millones de dólares americanos.

Según revista Ekos (2016) "suelen ser los pilares en la creación de nuevos empleos, a través de los cuales se engranan la cadena productiva, los primeros en elevar una ola de innovación en sus procesos" (p. 45). Las pymes en el país representan el 42% de las empresas, de este total el 31% son consideradas medianas y los 69%, pequeñas, como se observa en la N° Gráfico N°3.

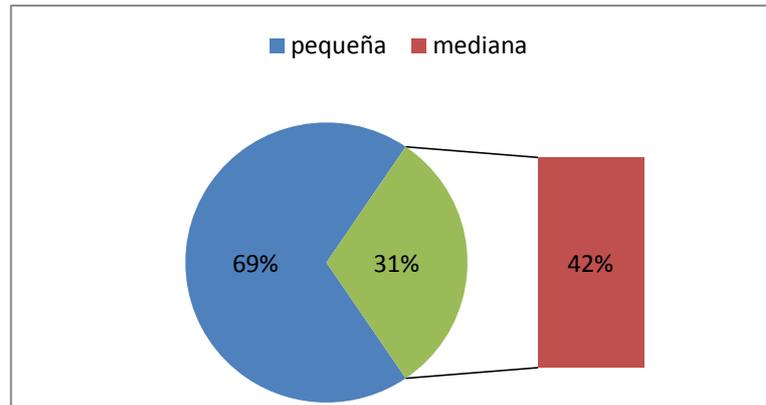


Gráfico 3. Pymes a nivel nacional. Revista Ekos 2016

Elaborado por: las autoras

En efecto se conoce como PYMES al conjunto de pequeñas y medianas empresas que, de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas. Por lo general en nuestro país las pequeñas y medianas empresas que se han formado realizan diferentes tipos de actividades económicas entre las que destacamos las siguientes:

- Comercio al por mayor y al por menor.
- Agricultura, silvicultura y pesca.
- Industrias manufactureras.
- Construcción.
- Transporte, almacenamiento, y comunicaciones.
- Bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas.
- Servicios comunales, sociales y personales.

2.2.24. Importancia de las PYMES Comerciales

Las pymes toma una gran importancia dentro del país, debido a que genera fuente de empleo y cumple casi el 100% con las necesidades básicas de las personas, por consiguiente, da un manejo sostenible a la economía en los sectores más vulnerable , además, tiene la capacidad de adaptación y redistribución, porque al tener un reducido número de

trabajadores es más factible adaptarse ante los cambios de la economía y tener una mejor redistribución de la riqueza, en cuanto a los sueldos de los gerentes y un trabajador promedio.

En Ecuador las pymes comerciales se localizan en particular en la producción de bienes y servicios, siendo la base del desarrollo social del país: produciendo, demandando y comprando productos o añadiendo valor agregado, por lo que constituye en un actor fundamental en la generación de riqueza y empleo.

En el siguiente gráfico, se compara la distribución de los ingresos por actividad económica, se distingue los principales sectores en los que se desempeñan las pymes: las empresas medianas están relacionadas con la actividad al comercio al por mayor y al por menor representando el 39% de ingresos, la industria manufacturera el 14%, agricultura, ganadería, silvicultura y pesca el 11%, transporte y almacenamiento el 6% y construcción 6%.

Mientras que para los principales actividades de la empresa pequeña son: comercio al por mayor y al por menor el 29%, Actividades profesionales, científicas o técnicas 11%, Industrias manufactureras 10%, Transporte y almacenamiento el 9%, Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca el 7%, Construcción el 7%.

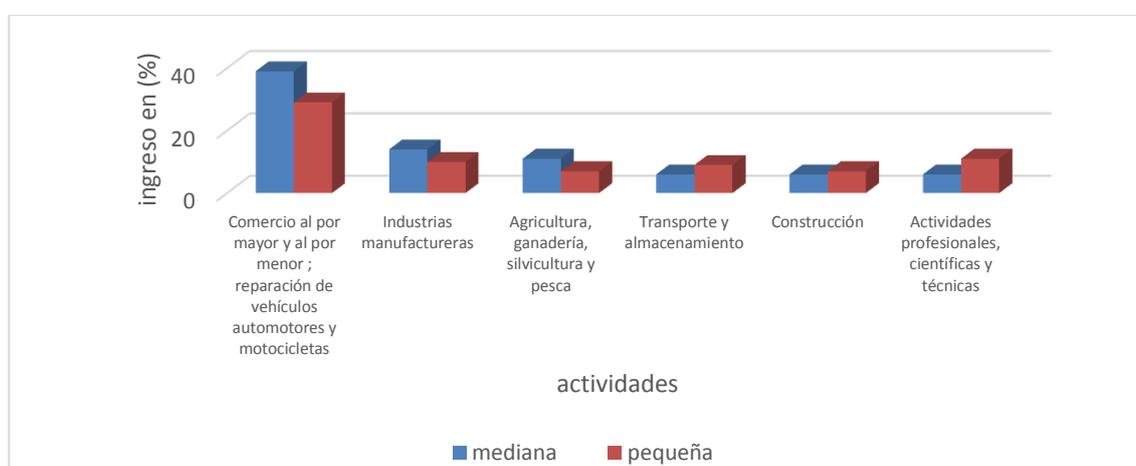


Gráfico 4. Actividades de pymes por ingreso económico. Revista Ekos (junio, 2016)

Elaborador por: las autoras

Según información entregada por la Superintendencia de compañías de las 52.554 empresas que entregaron sus reportes hasta finales de junio de 2016, 21.747 son pymes, en la tabla N° 1, se observa que la distribución de las pymes por actividad económica se concentra en el rubro de comercio al por mayor y al por menor.

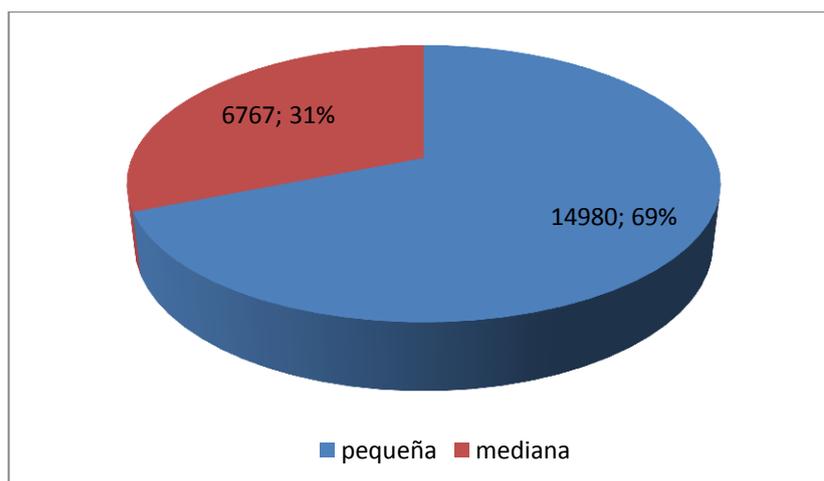


Gráfico 5. Porcentajes de pymes a nivel nacional. Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2016)

Elaborador por: las autoras

Tabla 1 *Distribución de las pymes por actividad económica 2016*

DISTRIBUCIÓN DE LAS PYMES POR ACTIVIDAD ECONÓMICA		
ACTIVIDAD	MEDIANA	PEQUEÑA
	NÚMERO DE EMPRESAS	NÚMERO DE EMPRESAS
Comercio al por mayor y al por menor ; reparación de vehículos automotores y motocicletas	2520	4075

Industrias manufactureras	896	1324
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	762	946
Transporte y almacenamiento	437	1407
Construcción	409	1167
Actividades profesionales, científicas y técnicas	417	1842
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	365	971
Actividades inmobiliarias	192	1108
Actividades de alojamiento y de servicio de comidas	179	396
Actividades financieras y de seguro	158	394
Información y comunicación	171	604
Explotación de minas y cantera	73	125
Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social	90	237
Enseñanza	69	203
Distribución de agua; alcantarillado, gestión de desechos y actividades de saneamiento	29	70
Otras actividades de servicios		111
TOTAL	6767	14980

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (junio, 2016)

Elaborador por: las autoras

2.2.25. El talento a través de las TIC

En esta nueva era las empresas están atravesando una transformación digital, en la cual la tecnología se ha posicionado como un medio para desarrollar y potenciar el talento de las personas. Esto ha supuesto una disrupción para el área de recursos humanos, ya que a través de sistemas informáticos ha podido alcanzar nuevos objetivos para el crecimiento de la organización y sus miembros. Ahora, la productividad – y hasta la felicidad de los empleados- está conectada o relacionada con las implementaciones TIC.

Dicho de otra manera estos sistemas están compuestos de subsistemas o aplicaciones, destinados a cumplir tareas puntuales como gestión del talento, planificación de sucesión o de desempeño, al permitir que un software sea parte de la dirección, los expertos de RR.HH liberan energía y tiempo para enfocarse en procesos de valor y calidad.

Dentro del entorno de la oficina, diversas herramientas tecnológicas se ponen en marcha para brindarle agilidad y asertividad a uno de los principales pilares de toda organización, sus empleados. Los procesos tradicionales sobre los que actúa el área de recursos humanos toman demasiado tiempo, no brindan un fácil acceso, pierden visibilidad dentro de la empresa, y no logran hacer que los colaboradores se sientan identificados.

Desde esta perspectiva la tecnología es un medio para potenciar las destrezas de los colaboradores, antes el área de RR.HH tenía como medio el manejo de nómina y el clima laboral, pero hoy en día, el punto sobre el que se centran es el talento. Por otra parte, la esencia de los recursos humanos se mantiene, así como sus conceptos. El papel que ha jugado la tecnología ha sido el de favorecer el flujo de información, y lo ha canalizado para que exista una mayor comunicación entre la empresa y su colaborador.

Como manifiesta revista Ekos (2016), existen cuatro procesos críticos en los que la tecnología de recursos humanos ha previsto un cambio rotundo:

2.2.25.1. Reclutar el talento idóneo

Contratar al personal apropiado es uno de los principales retos que enfrenta el área de recursos humanos, no se trata de emplear a la persona con mayor experiencia, o más cantidad de títulos, sino aquella que se alinee a las metas de la empresa y sus prioridades. Los procesos tradicionales de selección de talento llevan consigo una carga de

subjetividad, esto no sucede cuando el proceso lo lleva a cabo un software, ya que responde únicamente al perfil definido por la empresa a través de este sistema es posible vincular al candidato idóneo con la labor más acorde a su perfil, de esta manera identifica el talento requerido para incrementar el desempeño del negocio.

Existen redes sociales profesionales como LinkedIn en donde, las empresas pueden divulgar vacantes, y cualquier persona con el perfil requerido puede aplicar, esto aumenta exponencialmente la cantidad de candidatos y reduce el tiempo del proceso, son los nuevos medios de reclutamiento y selección.

2.2.25.2. Explorar datos de los colaboradores

Significa que la carpeta de cartulina ha quedado atrás para dar paso a la carpeta digital, quedando atrás departamentos con cajas, agrupando toda la información de la nómina en una computadora, o en la nube. Este cambio ha permitido tener una completa visibilidad sobre cada uno de los colaboradores de la empresa.

Descubriendo que esto implica un mayor control sobre la información de cada empleado. El área de RRHH podrá saber sobre la rotación de personal, sus ausencias, evaluaciones de desempeño, entre otros datos que permiten conocer a detalle a cada colaborador, esto asegura mayor agilidad y asertividad para tomar decisiones, como capacitaciones, ascensos o permisos laborales.

2.2.25.3. Empoderamiento de desarrollo profesión

Por medio del software de gestión de talento humano, las organizaciones brindan a sus empleados las herramientas para demostrar sus capacidades y motivaciones. Cada colaborador mantiene un perfil puertas adentro de la organización, como si de una red social se tratara, y

la actualizan periódicamente con su información profesional y académica, a la que le agregan sus motivaciones y aspiraciones.

De esta forma la compañía conoce a cada uno de sus empleados, y sabe sobre el capital humano con el que cuenta, en el caso de que sea necesario llenar una vacante. Mientras que, del otro lado, los colaboradores tienen la responsabilidad de profundizar en su conocimiento, y desarrollar nuevas habilidades para acceder a escalones más altos en la organización.

2.2.25.4. Mejorar el desempeño en el ambiente laboral

Se puede señalar que aquello que no se mide, no se puede mejorar, por ello la tecnología en recursos humanos tiene entre sus objetivos, el evaluar una serie de indicadores dentro de la organización y sus empleados, para así generar medidas, sobre las cuales contrastar elementos como el desempeño de cada trabajador, o el ambiente laboral de la empresa. Esto permite generar el perfil de cada empleado, y así entrever quienes tienen mayor desempeño. Con este sondeo la empresa conoce a profundidad a cada uno de sus colaboradores, y puede promover una mayor productividad o gratificar su esfuerzo.

Estas herramientas permiten tener actualizada la información sobre el desarrollo de los colaboradores, al tiempo que facilita indicadores y reportes, esto se refleja en una simplificación de los procesos, y mayor agilidad, además de ser un medio para empoderar a los empleados de su propio crecimiento profesional.

2.2.26 Perspectivas de líderes en el siglo XXI

El gerente de recursos humanos de hoy debe ser una persona cordial, respetuosa, y siempre estar dispuesto a escuchar cualquier pregunta, resolver problema que tenga algún empleado, ayudarle y colaborarle, es la persona que está siempre pendiente de todo lo que les

pase a los empleados, debe ser una persona muy enfocada al ser humano, que sepa ver las necesidades que tiene un colaborador para trabajar en una empresa, es quien debe saber comunicar a los integrantes de la compañía el rol que desempeñan. Además, saber los procesos de la compañía; las personas contratadas por una organización deben saber con precisión lo que la organización espera de ellas.

La percepción generalizada, sobre los gerentes de recursos humanos en la actualidad, es que a pesar de que, en algunos casos, algunos poseen preparación académica universitaria; otros suman a su preparación maestrías o doctorados; se les ha olvidado el tema principal que es la labor que ellos cumplen como tal: enfocarse en el desarrollo y bienestar del recurso humano, involucrados con la parte estratégica de la empresa.

El éxito en las funciones del gerente de recursos humanos es enfocarse en las personas que hacen la empresa, y no solamente en la empresa y en los procesos del negocio. El líder en esta área debe dirigir la atención a todo el elemento humano de la organización que hacen la empresa, la mejoran y ejecutan los procesos del negocio.

El gerente de recursos humanos debe ser una persona que identifique las necesidades de la fuerza laboral y se dirija en el desarrollo de destrezas que satisfagan las necesidades de la organización; en un entorno. Los niveles de productividad que logre la empresa; dependen mucho de la gestión del gerente de recursos humanos, la gestión efectiva de la fuerza laboral, el conocimiento y el acierto para contratar un buen personal para la organización, son algunas de las métricas esenciales para evaluarlo. Al final, las organizaciones aspiran que ellos logren consolidar una fuerza laboral productiva, de buena calidad, comprometida con la organización

2.2.26. Fuerzas de cambio organizacional

Según investigación realizada por el Instituto ROI (2016), representado por Corporación Élite en Colombia y Ecuador, plantea un análisis de 12 fuerzas que impactan a la gente y a las empresas: inversión, alineamiento con el negocio, gestión del talento orientada al valor, compromiso del empleado, desempeño e innovación, salud del empleado, cambios demográficos y sociales, tecnología, globalización, protección del ambiente, liderazgo global y big data. Con la finalidad de mejorar las estrategias que permitirán crear más valor y menos juegos artificiales, presenta seis retos clave a considerar.

Inversión: establecer el óptimo nivel de inversión que la organización debería asignar en talento humano y revisarlo periódicamente. Decidir cuánto gastar en los empleados es un asunto estratégico.

Alineamiento con el negocio: las iniciativas deben conectarse directamente con el negocio. Muchas de ellas no resuelven una necesidad estratégica. El costo de oportunidad puede ser muy alto sin alineamiento.

Cambios demográficos y sociales: los principales impulsores son los cambios pronunciados en la edad, género, antecedentes étnicos y la mezcla generacional de los empleados.

Compromiso del empleado: las organizaciones deben reexaminar la naturaleza del trabajo, el por qué, cómo, dónde y cuándo. El teletrabajo, los horarios flexibles y espacios colaborativos no son solamente una tendencia, necesitan evaluarse en función de la estrategia.

Desempeño e innovación: conocer el alto costo del bajo desempeño y el ritmo del cambio, nos obliga a sostener una cultura enfocada en resultados e innovación. Lograr un alto nivel de rendimiento requiere constante reinversión, adaptación, mejora y hacer innovación en serio.

Salud del empleado: mantener programas de bienestar que fomentan empleados saludables para lograr niveles esperados de rendimiento mientras se minimizan riesgos, errores, ausentismo, accidentes e incidentes.

En resumen, ningún recurso es tan valioso o costoso como su gente. Al proporcionar una dirección estratégica enfocada en el valor, para entregar resultados que la organización necesita.

2.2.28. Análisis de la situación laboral nacional

Según informe de la OIT, Ecuador ha pasado a formar parte de las economías de ingresos medios del mundo, la adopción de reformas fiscales y monetarias, asociadas a la dolarización de la economía que rige desde 2000, impulsó el crecimiento del PIB a promedios anuales de alrededor de 4,5% hasta 2014. Sin embargo, estos logros están en riesgos debido a la desaceleración y, más recientemente, la contracción económica que experimenta el país como consecuencia de la caída del precio del petróleo desde fines de 2014 y la apreciación del dólar, sumado a esto el devastador terremoto sufrido en abril de 2016, generando un costo de reconstrucción de 3 puntos porcentuales del PIB, y la tendencia creciente del desempleo de 5.1% y la falta de empleo adecuado/pleno el 42.1%, es hoy la más grande preocupación de la población.



Gráfico 6. Desaceleración económica. OIT
Elaborador por: las autoras

2.2.29 El desempleo

Hablar de los desempleados constituyen con frecuencia una fuente valiosa de prospectos, candidatos calificados se unen a las filas de desempleados todos los días por diversas razones, las empresas pueden recortar sus operaciones, salir del negocio o fusionarse con otras empresas dejando sin empleo a trabajadores calificados, en ocasiones los empleados son despedidos también por diferencias de personalidad con sus jefes, es común que los empleados se sientan frustrados con sus empleos y simplemente renuncien.

La Tabla No 2, recoge una muestra de la tasa de desempleo en la ciudad de Guayaquil. Este indicador presenta variaciones anuales estadísticamente significativas. Se puede observar que la mayor tasa de desempleo es para el año 2009, con el 11.7%, en 2014 registra la tasa más baja con el 4,0 % y para el año 2016 de 6,4% es decir un incremento de 2,4 puntos.

Tabla 2 Tasa de desempleo Guayaquil 2008-2016

Período	Guayaquil
Dic 07	7,0 %
Dic 08	9,5 %
Dic 09	11,7 %
Dic 10	7,6 %
Dic 11	5,9%
Dic 12	5,5%
Dic 13	5,7%
Dic 14	4,0%
Dic 15	4,8%
Dic 16	6,4%

Fuente: Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU)

Elaborado por: las autoras

2.3. Marco legal

2.3.1 Antecedentes legislativos, normativos y políticos de estabilidad laboral

Esta investigación pretende ahondar, la relación clara armónica entre los empleadores y trabajadores para lo cual determina los derechos y obligaciones de unos y otros, contando para ello con leyes, siendo esta la fuente más importante del derecho laboral, puesto que cada estado dentro de su legislación tendrá su ordenamiento jurídico respecto del trabajo y dichas disposiciones tendrán que ser acatadas tanto por empleadores como empleados dentro de determinada jurisdicción.

En efecto esta búsqueda de información parte desde la Organización Internacional del Trabajo (OIT), El Código de Trabajo, y para potenciar e incentivar la producción de mayor valor agregado de las Pequeñas y

Medianas Empresas (Pymes) desde diciembre de 2010 se han expedido tres leyes relevantes: Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones; Ley de Economía Popular y Solidaria y Ley Orgánica de Regulación y Control de Poder de Mercado, entre otras.

Finalmente reconociendo que los derechos del trabajador en Ecuador son irrenunciables. A continuación, se amplifica información sobre estos aspectos de la satisfacción laboral

2.3.2 la organización internacional del trabajo (OIT)

En 1919, las naciones firmantes del Tratado de Versalles crearon la Organización Internacional del Trabajo (OIT), reconociendo el hecho de que “existen condiciones de trabajo que entrañan tal grado de injusticia, miseria y privaciones para gran número de seres humanos, que el descontento causado constituye una amenaza para la paz y armonía universales”. Para hacer frente a este problema, la nueva Organización estableció un sistema de normas internacionales del trabajo – convenios y recomendaciones internacionales preparados por representantes de los gobiernos, de los empleadores y de los trabajadores de todo el mundo– que abarca todos los temas relacionados con el trabajo. Ecuador es miembro de la OIT, desde 1934.

Los creadores de la OIT reconocieron en 1919 que la economía global necesitaba reglas claras para garantizar que el progreso económico estuviese en sintonía con la justicia social, la prosperidad y la paz para todos, promueve los derechos en el trabajo, y favorece la creación de oportunidades de empleo decente, la mejora de la protección social y el fortalecimiento del diálogo sobre las cuestiones relacionadas con el trabajo, además cubren un amplio abanico de temas, como:

- la libertad sindical y la negociación colectiva
- el trabajo forzoso
- el trabajo infantil

- la igualdad de oportunidades y de trato
- la consulta tripartita,
- la administración y la inspección del trabajo
- la política de empleo y promoción del empleo
- la orientación y formación profesionales
- la seguridad del empleo
- la política social
- los salarios
- las horas de trabajo
- la seguridad y salud en el trabajo
- la seguridad social
- la protección de la maternidad.
- los trabajadores migrantes
- la gente de mar
- los pescadores
- los trabajadores portuarios
- los pueblos indígenas y tribales y otras categorías especiales de trabajadores.

Una de las normas de la OIT sobre la terminación de la relación de trabajo, es encontrar un equilibrio entre el mantenimiento del derecho de los empleadores de despedir a los trabajadores por causas justificadas y la garantía de que esos despidos sean justos, se utilicen como último recurso, y no tengan un impacto negativo desproporcionado en los trabajadores.

En pocas palabras la OIT tiene una estructura única que reúne a representantes de gobiernos, empleadores y trabajadores. Las normas internacionales del trabajo generalmente se aplican a través de la legislación y de las políticas nacionales que cada país mantiene.

2.3.3 La ley de compañías

La Ley de Compañías es el marco jurídico bajo el cual funcionan las empresas legalmente constituidas en el Ecuador. Se expidió el 5 de Noviembre de 1999 por el Congreso Nacional y consta de 457 artículos donde se norma y regula la actividad empresarial dentro del país. A lo largo de los años sólo unos pocos artículos han sido reformados o mejorados, pero básicamente continúa siendo la misma ley. Es importante mencionar que el ente que vigila que se cumplan con todas las disposiciones exigidas en la ley es la Superintendencia de Compañías. Además, es en la misma Superintendencia de Compañías donde están registradas todas las empresas que funcionan legalmente en el Ecuador.

2.3.4 Código de trabajo

Según normativa ecuatoriana el Código de Trabajo (2016), es el instrumento para legislar la actividad laboral en el territorio ecuatoriano. Los preceptos de este Código regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo.

Las normas relativas al trabajo contenidas en leyes especiales o en convenios internacionales ratificados por el Ecuador, serán aplicadas en los casos específicos a las que ellas se refieren.

2.3.5 Terminación del contrato de trabajo

De acuerdo con el Art. 169 del Código de Trabajo, la relación laboral puede darse por terminada por las siguientes causas:

1. Por las causas legalmente previstas en el contrato
2. Por acuerdo de las partes
3. Por la conclusión de la obra, período de labor o servicios objeto del contrato

4. Por muerte o incapacidad del empleador o extinción de la persona jurídica contratante, si no hubiere representante legal o sucesor que continúe la empresa o negocio
5. Por muerte del trabajador o incapacidad permanente y total para el trabajo
6. Por caso fortuito o fuerza mayor que imposibiliten el trabajo, como incendio, terremoto, tempestad, explosión, plagas del campo, guerra y, en general, cualquier otro acontecimiento extraordinario que los contratantes no pudieron prever o que previsto, no lo pudieron evitar
7. Por voluntad del empleador en los casos del artículo 172 de este Código
8. Por voluntad del trabajador según el artículo 173 de este Código; y
9. Por desahucio.

Cabe indicar que el tema de investigación propuesto rotación de personal y sus consecuencias en las pymes en su productividad, hace que se amplíe su desarrollo, pues es necesario tener conocimientos de derechos que tiene el trabajador en caso de un despido intempestivo.

Art. 188.- Indemnización por despido intempestivo. - El empleador que despidiere intempestivamente al trabajador, será condenado a indemnizarlo, de conformidad con el tiempo de servicio y según la siguiente escala:

Hasta tres años de servicio, con el valor correspondiente a tres meses de remuneración; y, De más de tres años, con el valor equivalente a un mes de remuneración por cada año de servicio, sin que en ningún caso ese valor exceda de veinte y cinco meses de remuneración. La fracción de un año se considerará como año completo.

El cálculo de estas indemnizaciones se hará en base de la remuneración que hubiere estado percibiendo el trabajador al momento del despido, sin

perjuicio de pagar las bonificaciones a las que se alude en el caso del artículo 185 de este Código.

Si el trabajo fuere a destajo, se fijará la remuneración mensual a base del promedio percibido por el trabajador en el año anterior al despido, o durante el tiempo que haya servido si no llegare a un año.

En el caso del trabajador que hubiere cumplido veinte años, y menos de veinticinco años de trabajo, continuada o interrumpidamente, adicionalmente tendrá derecho a la parte proporcional de la jubilación patronal, de acuerdo con las normas de este Código.

Las indemnizaciones por despido, previstas en este artículo, podrán ser mejoradas por mutuo acuerdo entre las partes, mas no por los Tribunales de Conciliación y Arbitraje.

Cuando el empleador deje constancia escrita de su voluntad de dar por terminado unilateralmente un contrato individual de trabajo, esto es, sin justa causa, la autoridad del trabajo que conozca del despido dispondrá que el empleador comparezca, y de ratificarse éste en el hecho, en las siguientes cuarenta y ocho horas deberá depositar el valor total que le corresponda percibir al trabajador despedido por concepto de indemnizaciones.

Si el empleador en la indicada comparecencia no se ratifica en el despido constante en el escrito pertinente, alegando para el efecto que el escrito donde consta el despido no es de su autoría o de representantes de la empresa con capacidad para dar por terminadas las relaciones laborales, se dispondrá el reintegro inmediato del trabajador a sus labores.

2.3.6 Seguro de desempleo

El seguro fue creado mediante la Ley Orgánica para la Promoción del Trabajo Juvenil, Regulación Excepcional de la Jornada de Trabajo,

Cesantía y Seguro de Desempleo, es un sistema que protege a las personas que se quedan sin trabajo. Funciona mediante una prestación económica que deberá ser solicitada por el afiliado al IESS, luego de 60 días de permanecer cesante. El primer aporte que recibirá será del 70% del sueldo de los últimos 12 meses, hasta el último aporte que recibirá equivalente al 50%. Si la persona se beneficia del seguro y posteriormente encuentra un nuevo empleo se desactiva esta prestación.

Su financiamiento proviene de la redistribución del 3% del aporte que los trabajadores y empleadores hacían al fondo de cesantía. Ahora el 1% del aporte del empleador va a un fondo solidario y el 2% a una cuenta individual de los trabajadores.

Durante 5 meses aquellos afiliados del seguro social que no tengan trabajo recibirán una prestación económica de acuerdo al salario recibido en el último año. Por ejemplo, si su salario más alto fue de 1000 dólares en los últimos 12 meses, y lo despidieron en enero:

- Los primeros tres meses está respaldado económicamente por la liquidación o indemnización recibida.
- Posteriormente, el primer aporte que recibirá será de 700 dólares (equivalente al 70%)
- El segundo de 650\$ (equivalente al 65%)
- El tercero de 600\$ (equivalente al 60%)
- El cuarto de 550\$ (equivalente al 55%)
- Finalmente, el quinto de 500 dólares (equivalente al 50%)

La solicitud de Seguro de Desempleo se la puede realizar a partir del día 61 de encontrarse desempleado y hasta en un plazo de 45 días a partir de esta fecha. Los fondos acumulados por los afiliados como cesantía no se pierden, y los puede retirar cumpliendo con los respectivos requisitos.

2.3.7 Código orgánico de la producción, comercio e inversiones (CPROD)

Este Código publicado en el Registro Oficial 351, de 29 de diciembre de 2010 se dictó a fin de generar y consolidar normas que potencien e incentiven la producción de mayor valor agregado; que establezcan las condiciones para incrementar productividad y promuevan la transformación de la matriz productiva, objetivos que son delineados desde el Plan Nacional de Desarrollo.

El Código recogió novedades en muchos ámbitos: laboral, tributario, de comercio exterior, de financiamiento, entre los más importantes, los incentivos para las Mipymes (micro, pequeñas y medianas empresas) ocupan un lugar destacado en este Código.

2.3.8 Normas internacional de información financiera (NIIF)

Las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), se tratan de las normas contables creadas por el IASB. Las NIIF's constituyen los estándares internacionales o normas en el desarrollo de la actividad contable y suponen un manual Contable, ya que en ellas se establecen los lineamientos para llevar la Contabilidad de la forma como es aceptable en el mundo.

En el Ecuador la Superintendencia de Compañías mediante Resolución No. 08.G.D.DSC.010 del 20 de noviembre del 2008 estableció un cronograma de adopción; para este año todas las compañías que están bajo su control deben tener ya adoptado este sistema. Proceso desarrollado

- En agosto de 2006, la Superintendencia de Compañías (SC) adoptó las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y determinó que su aplicación fuera obligatoria por parte de las compañías y entidades sujetas al control y vigilancia de la SC.

- En 2008 se estableció el cronograma de aplicación obligatoria de NIIF, determinando tres grupos. El tercero era el de Pymes.
- El Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB), en julio de 2009, emitió NIIF para Pymes.
- Tras la revisión de implementación inicial, el IASB espera proponer modificaciones a la NIIF para las Pymes, publicando un recopilatorio de normas cada tres años, aproximadamente.
- En 2011 se expidió el Reglamento para la aplicación de la NIIF completa y de la NIIF para Pymes en el país.

2.4. Marco Conceptual

Contratación. - Llegar a un acuerdo comercial por medio del cual una de las partes realiza un servicio a cambio de dinero u otra compensación

Clima laboral. - Medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad

Cultura organizacional. - Determinado concepto de cultura el que la entiende como el conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias, y valores dentro de la empresa

Desempeño laboral. - Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo

Pyme. - Pequeña y mediana empresa que no sobrepasa los 200 empleados.

Reclutamiento. - El reclutamiento de personal es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces de ocupar cargos

Recursos humanos. - El encargado de monitorear que todas las normativas, políticas, misión y visión de la empresa.

Rotación de personal. - Intercambio de personal dentro de una organización, la cual influye directamente el clima laboral.

Selección. - Una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a la búsqueda, selección e incorporación de personal idóneo para cubrir las necesidades de la empresa de acuerdo a los requerimientos

MiPyme. - Micro pequeña y mediana empresa.

Indemnización. - Es la acción que se otorga a un acreedor o víctima de un daño el cual exige a un deudor una cantidad de dinero como parte de la reparación del mal que se haya causado.

Seguro. - Que ofrece garantías de que algo va a funcionar correctamente, o también es el contrato por el cual una compañía a cambio de una cuota se compromete a pagar una cantidad de dinero en el caso de que se produzca algún evento, daño o perjuicio.

Índice. – Es el dato que sirve para poder conocer o valorar la intensidad de algún hecho o para determinar su futura evolución.

Empoderamiento.- Es el poder o independencia de una personal o un grupo social que esta desfavorecido y que quiere mejorar su condición.

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Marco Metodológico

3.1.1. Tipo de investigación

La investigación que se realiza en el presente proyecto es de tipo descriptiva y de campo, a continuación, se aclara las razones:

Para poder conocer las circunstancias que dieron origen a la problemática y que aportan al crecimiento de la misma, es menester indagar en todos los factores por los cuales se encuentran relacionados e inmiscuidos el tema principal, además este tipo de investigación facilita la utilización de fuentes secundarias tales como documentos, estudios realizados con anterioridad o información publicada.

Descriptiva debido a que representa el panorama general de la investigación, contribuye a determinar las variables a comprobar, así como identificar las posibles soluciones que se le puede dar a la problemática hallada, puesto que tiene relación con la validez de información estadística.

De campo puesto que los investigadores se acercan a recolectar la información en el lugar donde se desarrolla la problemática del tema, en este caso, se acudió a las empresas de actividad comercial.

3.1.2. Enfoque de la investigación

Para esta indagación se bosqueja dos enfoques el cuantitativo y el cualitativo.

Se utiliza el enfoque cuantitativo puesto que el estudio parte su solución y análisis de la problemática del análisis de las cantidades, por

ende, se puede notar que su indagación es numérica, por lo que se precisa el análisis de factores estadísticos. Para el proyecto, es menester el conocimiento de los tiempos de rotación de personal, así como la cantidad de trabajadores contratados y despedidos, luego de esto relacionarlos con las ventas de las empresas, ya que su correlación es inminente.

El enfoque cualitativo se utilizó debido a que fue imprescindible analizar datos no estadísticos, es decir, subjetivo buscando respuestas directas sobre la rotación de personal y el cambio que genera esta actividad en las pymes. Así como la recolección de información fue documental.

3.1.3. Métodos, técnicas y procedimientos de la investigación

3.1.3.1. Método empírico – analítico

Al tratar un tema de rotación de personal es indispensable conocer los efectos que esta actividad mantiene en las pymes comerciales, por tal motivo fue necesario afirmar las hipótesis planteadas, en base a esta idea se aplicó el método empírico – analítico.

3.1.3.2. Método estadístico

La información recolectada tuvo que ser procesada y transformada en datos exclusivos que ayudaron a determinar la solución a las causas que dan origen a la alta rotación de personal en las pymes, la representación a través de tablas y figuras porcentuales, dieron una visión más clara de la solución y razones de la problemática.

Las técnicas por utilizar en esta investigación son:

- Encuestas
 - Cuestionarios dirigidos a los empleados de las pymes comerciales registradas en Guayaquil. Las cuestiones de

indagación que se desarrollan estarán limitadas a contestaciones, es decir, se contará con un temario directo, desarrollado con cuestiones dicotómicas y de medición de conformidad (Escala de Likert).

- Cuestionarios dirigidos a los Directores de Departamento de Recursos Humanos de las pymes comerciales en Guayaquil. Se realizará un formato de preguntas cerradas que permita conocer la realidad de cada empresa en cuanto a los niveles de rotación de personal.

3.1.4. Población y Muestra

La población por considerar tanto para las encuestas son las pymes comerciales registradas en la Cámara de Comercio de Guayaquil, de acuerdo con las estadísticas empresariales del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), al cerrar el año 2015 existieron 4.647 pequeñas empresas y 1.299 medianas empresas dedicadas al comercio, sumando un total de 5.946 entidades (INEC, 2016).

Dado que la población es finita se procederá a mostrar la fórmula del tamaño de la muestra se procederá al siguiente cálculo:

$$n = \frac{1,960^2 * 5946 * 0,50 * 0,50}{((0,05^2(5946 - 1)) + (1,960^2 * 0,50 * 0,50))}$$

$$n = \frac{1,960^2 * 5946 * 0,50 * 0,50}{((0,0025(5945)) + (1,960^2 * 0,50 * 0,50))}$$

$$n = \frac{3,8416 * 5946 * 0,50 * 0,50}{(0,0025 * 5945) + 0,9604}$$

$$n = \frac{5.710,5384}{14,8625 + 0,9604}$$

$$n = \frac{5.710,5384}{15,8229}$$

$$n = 360,9034$$

$$n \approx 361$$

Como se puede observar el volumen de la muestra revelo un desenlace de 361 empresas. Cabe destacar que se tomó como nivel de confianza un 95%. Siendo 1.96 el valor de Z debido al valor porcentual escogido, por otro lado, se estimó un margen de error del 5%, una probabilidad de éxito del 50%, y una de fracaso con el otro 50%. Es necesario especificar que la muestra probabilística se refiere a 361 compañías, donde se procederá a encuestar al director o encargado del departamento de RRHH, y a un empleado interno de cada empresa, es decir que se aplicaran dos instrumentos por cada compañía.

3.2. Tratamiento a la Información: procesamiento y análisis

En el siguiente apartado se presenta la tabulación de las encuestas realizadas, una dirigida a los directores o encargados del departamento de RRHH en las pymes y la otra dirigida a los trabajadores con la finalidad de conocer los motivos e impacto que causa la rotación de personal.

3.2.1. Tabulación de la encuesta dirigida a los Directores de RRHH

Pregunta #1: ¿Cuáles son las causas más comunes de rotación de personal?

Tabla 3. *Causas de rotación del personal*

	Clima laboral desfavorable	Por motivos personales	Falta de crecimiento laboral	Búsqueda de mejores salarios	Proceso de selección inadecuado	Insatisfacción laboral	Condiciones de trabajo inadecuadas	Falta de comunicación interna	Total
FRECUENCIA ABSOLUTA	36	22	81	89	61	42	16	14	361

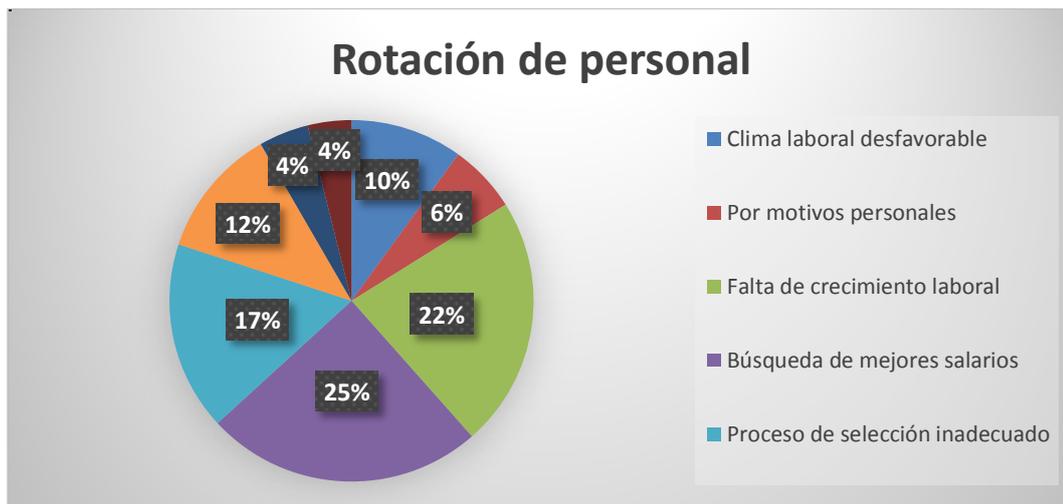


Gráfico 7. Causa de rotación del personal
Elaborador por: las autoras

Análisis: La rotación de personal tiene orígenes multicausales, de los cuales la búsqueda de mejores salarios es la más significativa con un 25% de representación de los encuestados, es decir 85 de ellos, seguido de un 22% que mencionan que es por la falta de crecimiento laboral. Además, el 17% también se encuentra que un proceso de selección inadecuado, es decir 61 personas determinan que un proceso inadecuado provoca la rotación de personal. Por otro lado, el 12% de encuestados determinan que se debe a la insatisfacción laboral, y el 10% consideran que es por el clima laboral desfavorable y tóxico. Mientras que el 6% se refiere que los empleados renuncian debido a motivos personales. Finalmente, un 4% de los encuestados indica que se debe por las condiciones de trabajo inadecuadas, y el 4% restante que la falta de comunicación interna es uno de los factores de la rotación del personal. Algo importante y de no olvidar, es que los encuestados también manifestaron que los empleados demandan reconocimiento, capacitación e incluso horarios flexibles, además en ocasiones el proceso es mal realizado y la empresa ofrece falsas oportunidades de crecimiento laboral.

Pregunta #2: ¿Qué errores comunes encuentra en los procesos de reclutamiento de personal?

Tabla 4. Errores del proceso de reclutamiento de personal

	No definir las funciones del puesto de trabajo	Contratar recomendados	Sobrevalorar la experiencia por encima de la inteligencia y competencias	Ofrecer falsas expectativas de crecimiento laboral o condiciones de trabajo	No verificar las habilidades y experiencia laboral del candidato	Pretender que el candidato tenga las mismas características que el trabajador	Total
FRECUENCIA ABSOLUTA	54	63	42	77	88	37	361

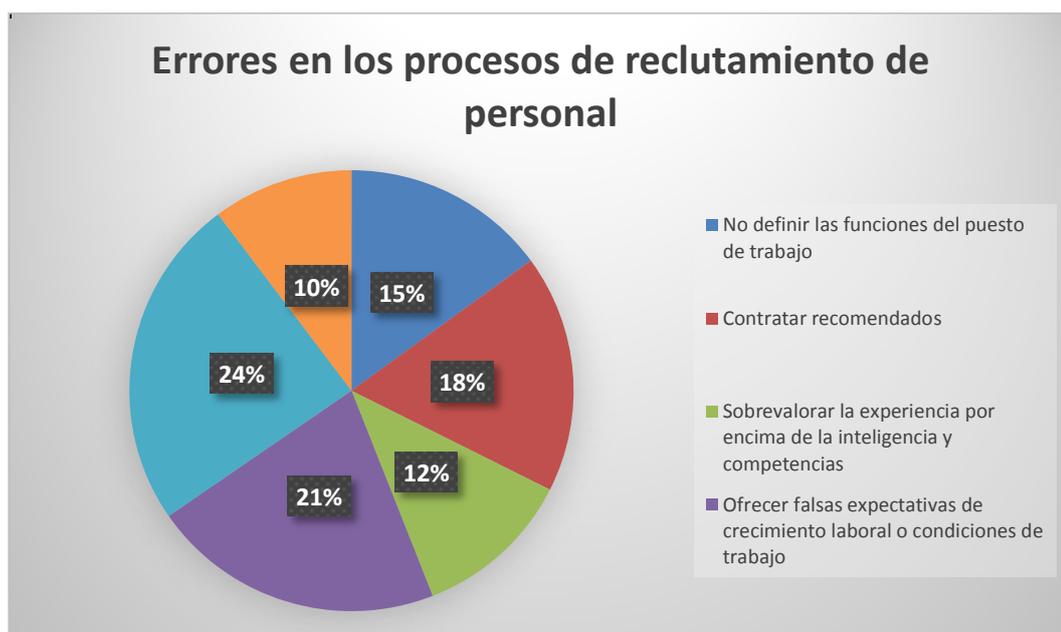


Gráfico 8. Errores en los procesos de reclutamiento del personal
Elaborador por: las autoras

Análisis: Entre los errores más comunes dentro del proceso de selección de personal, el 24% de los encuestados indicaron que la principal falencia es no verificar las habilidades y experiencia laboral del candidato, seguido de un 21% que mencionaba que otro error es ofrecer falsas expectativas de crecimiento laboral o condiciones de trabajo, y un 17% mencionó que la contratación de referidos o recomendados puede incidir incluso en la rotación de personal. Por otro lado, el 15% determina que el hecho de no definir las funciones del puesto de trabajo afecta para el proceso de reclutamiento del personal, el 12% mencionó que la

sobrevaloración de la experiencia por encima de las competencias puede incidir en una contratación, finalmente 10% menciona que un error es buscar un perfil que tenga las mismas características que el trabajador. Asimismo, ellos determinan que: la falta de evaluación psicológica o dejarse llevar por la primera persona que parece idónea para el puesto de trabajo, pueden ser errores que inciden en la contratación.

Pregunta #3: ¿Dentro de su empresa, considera que existe una supervisión adecuada de los trabajadores?

Tabla 5. Supervisión adecuada de trabajadores

	Frecuencia absoluta
Si	215
No	82
A veces	64
Total	361



Gráfico 9. Supervisión adecuada de los trabajadores
Elaborador por: las autoras

Análisis: Las pymes son empresas pequeñas y medianas que suelen estar constituidas por familiares, parientes o referidos, es por esto que un 59% de los encuestados consideran que dentro de su empresa existe una supervisión adecuada, sin embargo, un 23% indica que no existe una supervisión idónea, y otro 18% indica que a veces, es decir que existe supervisión absoluta para ciertos trabajadores.

Pregunta #4: ¿Considera que su empresa brinda oportunidades de crecimiento laboral a todos los trabajadores?

Tabla 6. Oportunidades de crecimiento laboral

	Si	No	A veces	TOTAL
Frecuencia Absoluta	100	200	61	361



Gráfico 10. Oportunidades de crecimiento laboral para los trabajadores
Elaborador por: las autoras

Análisis: En cuanto a las oportunidades de crecimiento laboral los encuestados indicaron en un 55% que la empresa no ofrece crecimiento

laboral a todos los trabajadores, un 28% menciona que sí, puede existir la posibilidad de crecimiento laboral, y un 17% menciona que este crecimiento se da a veces. Asimismo, los encuestados explicaron que ellos consideran que el crecimiento laboral se da en grandes empresas y en personal administrativo.

Pregunta #5: ¿Considera que existe una correcta asignación de remuneraciones en su empresa?

Tabla 7. Asignación adecuada de remuneraciones

	Si	No	A veces
Frecuencia Absoluta	226	100	35

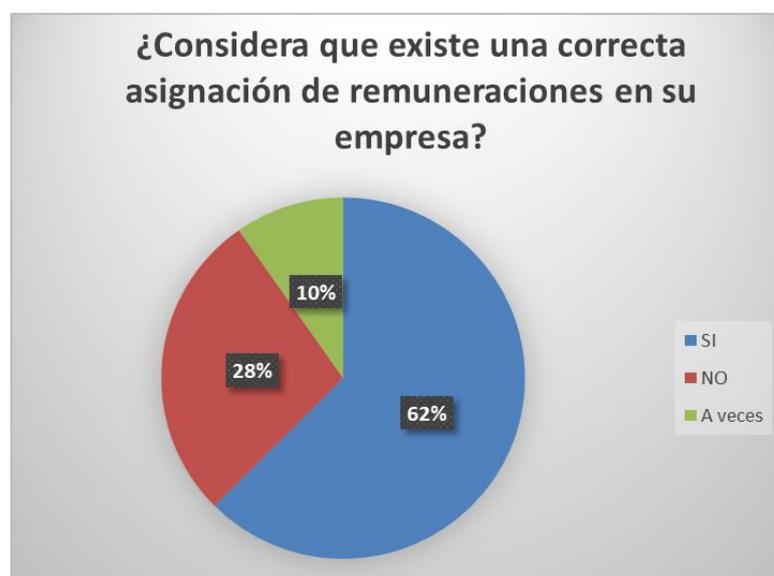


Gráfico 11. Asignación adecuada de remuneraciones
Elaborador por: las autoras

Análisis: En cuanto a la asignación correcta de las remuneraciones, un 62% de los encuestados indican que esta asignación se realiza de manera correcta a fin a los beneficios de ley, mientras que un 28% de los encuestados mencionan que no, que los sueldos no son asignados como se debería, y un 10% indica que a veces, es decir no siempre se cumplen

las normativas de remuneraciones. Cabe resaltar que los encuestados manifiestan que las remuneraciones pueden ser injustas por la falta o atrasos en pagos como comisiones y horas extras.

Pregunta #6: ¿Las funciones y tareas que desempeña cada trabajador son apropiadas respecto al cargo que ejerce dentro de la empresa?

Tabla 8. Funciones adecuadas al puesto de trabajo

	Si	No	A veces
Frecuencia Absoluta	318	31	12

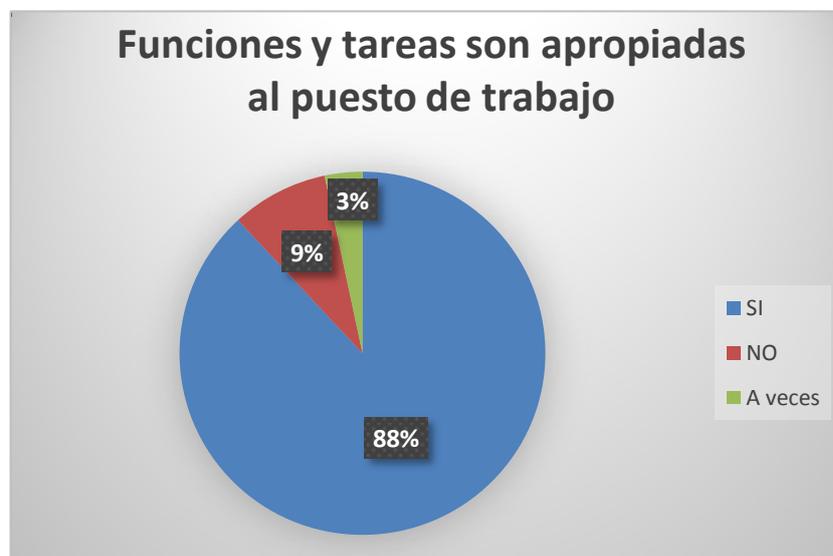


Gráfico 12. Funciones y tareas son apropiadas a su puesto de trabajo
Elaborador por: las autoras

Análisis: Con relación a las funciones y tareas que realización los trabajadores, los encuestados refieren que en un 88% de los casos los trabajadores realizan tareas acordes a su cargo dentro de la empresa, no obstante, una minoría de un 9% indican que no realizan funciones de acuerdo con el cargo asignado, y un 3% indica que a veces, es decir que las actividades para los trabajadores nos suelen estar bien definidas y

existen variabilidad en ellas. Es necesario mencionar que en ocasiones el cargo asignado es como servicios generales, y sin embargo estos empleados realizan funciones desde la limpieza, mensajería, y hasta ventas.

Pregunta #7: ¿Considera que la inversión en capacitación del personal de su empresa es suficiente?

Tabla 9. Capacitación de personal adecuada

	Si	No	A veces
Frecuencia Absoluta	120	220	21

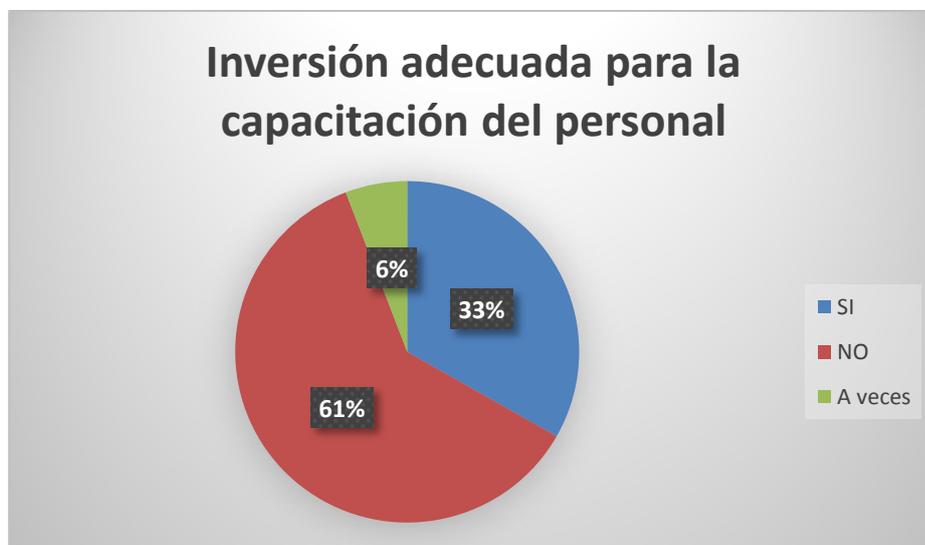


Gráfico 13. Inversión adecuada para la capacitación del personal
Elaborador por: las autoras

Análisis: De acuerdo a la inversión que realiza la empresa para capacitar a sus trabajadores, el 61% determina que no suelen ser instruidos habitualmente en los puestos de trabajo encargados, otro 33% indica que si existe capacitación para realizar sus tareas asignadas y solo el 6% dice que a veces existe las capacitaciones; por lo que muestra que

la mayor parte de empleadores no suelen darle la importancia adecuada a las capacitaciones que deben tener sus trabajadores, para el desempeño idóneo de sus objetivos personales y laborales acorde al trabajo designado.

Pregunta #8: ¿Cómo calificaría el ambiente de trabajo en su empresa?

Tabla 10. *Ambiente laboral*

	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente	TOTAL
Frecuencia Absoluta	20	31	100	150	60	261

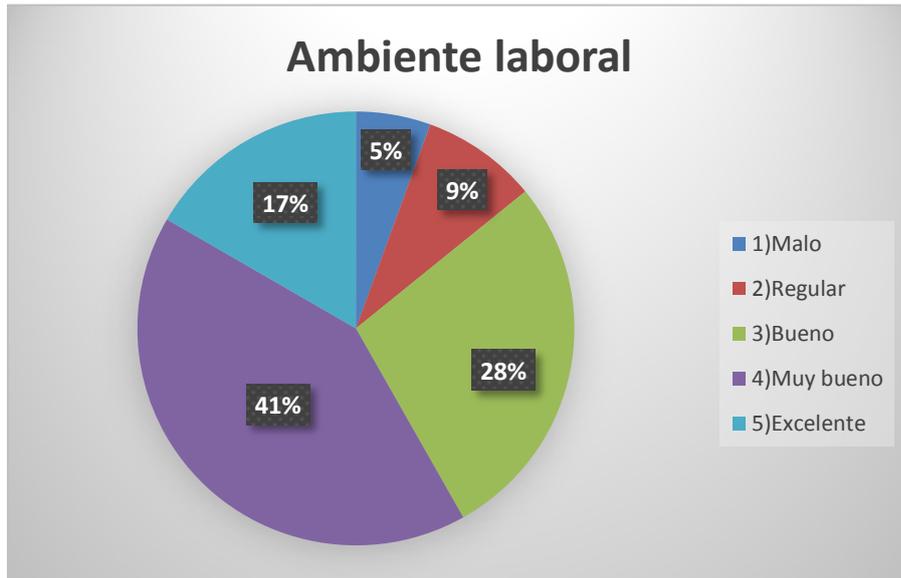


Gráfico 14. Ambiente laboral
Elaborador por: las autoras

Análisis: En cuanto al ambiente laboral de las pymes, las personas encargadas del área de RRHH humanos manifestaron en un 5% que el ambiente era malo, otro 9% mencionó que era regular, por otro lado, un 28% refiere que es bueno. En porcentajes más altos un 41% indicó que el ambiente laboral era muy bueno, y, finalmente solo un 17% determinó que es excelente el ambiente laboral. Es decir, que de acuerdo con los encuestados el clima laboral de las pymes es relativamente bueno, sin descartar que existan empresas que manifiestan inconformidad.

Pregunta #9: ¿Está de acuerdo en que su empresa realiza una efectiva gestión de los talentos humanos?

Tabla 11. Efectiva gestión de talento humano

	Totalmente en desacuerdo	Poco de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo	TOTAL
Frecuencia Absoluta	35	50	150	66	60	361



Gráfico 15. Realización efectiva de gestión del Talento Humano.
Elaborador por: las autoras

Análisis: En cuanto a la gestión que realiza la empresa en relación con el capital humano, los encuestados manifestaron en un 41% que están de acuerdo con la gestión que realiza la empresa, mientras que el 18% mencionó que están muy de acuerdo y el 17% expresaron que están totalmente de acuerdo. Por otro lado, y perspectiva opuesta, un 14% indicaron que están en poco desacuerdo y otro 10% que están totalmente en desacuerdo. Por lo tanto, a pesar de encontrar indicadores positivos es necesario mencionar que existe una minoría que no se identifica con la gestión que realiza la empresa, lo que puede repercutir con la alta rotación de personal.

Pregunta #10: ¿De qué manera afecta la rotación de personal a su empresa?

Tabla 12. Forma de afectación en la rotación de personal

	Productividad	Costos económicos/ aprendizaje	Imagen de la empresa	Servicio al cliente	Ventas	Clima organizacional	TOTAL
Frecuencia Absoluta	89	92	28	45	81	26	361

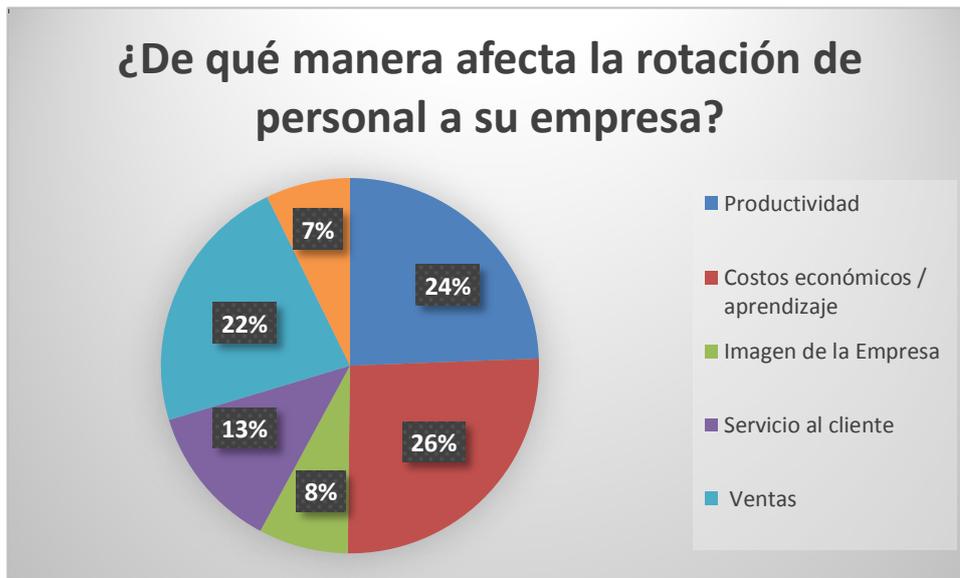


Gráfico 16. Afectación de la rotación del personal
Elaborador por: las autoras

Análisis: La rotación de personal influye de distintas maneras a las pymes, entre las respuestas más significativas tenemos que un 26%, es decir 92 de los encuestados refieren que de manera directa la rotación de personal incide en los costos económicos de tiempo incluso de aprendizaje. De la misma manera, el 24% de los encuestados determinaron que la rotación de personal afecta en la productividad y un 22% manifestó que afecta a las ventas, asimismo, un 13% indicó que afecta en el servicio al cliente. En porcentajes más bajo, pero también significativos el 8% mencionó que afectan en la imagen de la empresa y clima organizacional. Es decir, que la rotación de personal afecta de manera multifactorial a las pymes, afectando procesos, costos y disminuyendo las ventas.

3.2.2. Tabulación de la encuesta dirigida a los empleados

Pregunta #1: ¿Considera que su empleador reconoce y valora su trabajo?

Tabla 13. Respuesta sobre la valoración del empleador.

	Si	No	TOTAL
Frecuencia Absoluta	100	261	361

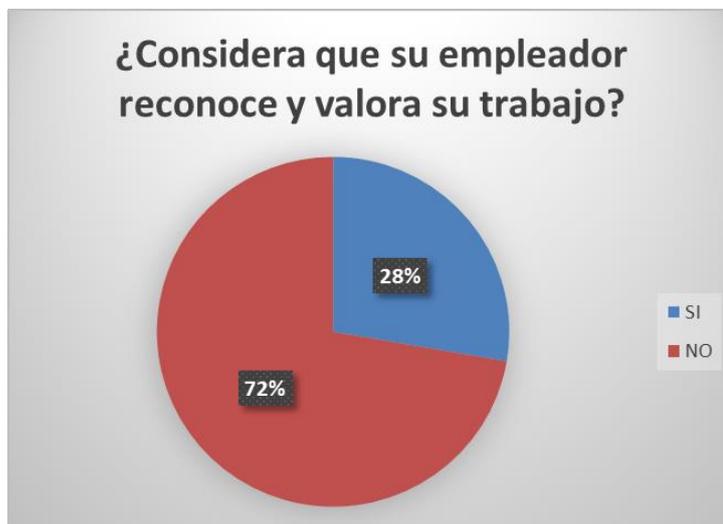


Gráfico 17. Valoración del trabajador
Elaborador por: las autoras

Análisis: De acuerdo con la percepción de los empleados encuestados, un 72% considera que su empleador no reconoce y ni valora su trabajo, mientras que un 28% respondió que si lo hace. Es decir, que de alguna manera no se sienten apreciados y reconocidos adecuadamente dentro de la organización.

Pregunta #2: ¿Se siente a gusto con las tareas que desempeña diariamente?

Tabla 14. Satisfacción por realización de tareas.

	Si	No	TOTAL
Frecuencia Absoluta	200	161	361



Gráfico 18. Satisfacción por la realización de tareas
Elaborador por: las autoras

Análisis: Con relación a la satisfacción que los empleados tienen entorno a las funciones que desempeñan, un 55% respondió que se sienten a gusto con las tareas que realizan y el otro 45% considera que no está conforme con las labores que realiza diariamente.

Pregunta #3: ¿Considera que es necesario que el empleador preste atención al bienestar emocional y social de los trabajadores?

Tabla 15. *Importancia del bienestar de los trabajadores.*

	Si	No	TOTAL
Frecuencia Absoluta	361	0	361



Gráfico 19. Importancia del bienestar de los trabajadores
Elaborador por: las autoras

Análisis: El 100% de los encuestados considera que es de vital importancia que los empleadores presten atención al bienestar emocional y social de sus colaboradores.

Pregunta #4: ¿Qué tan satisfecho se siente respecto a los beneficios laborales que percibe actualmente?

Tabla 16. Satisfacción de los beneficios laborales

	Totalmente insatisfecho	Poco satisfecho	Indiferente	Muy satisfecho	Totalmente satisfecho	TOTAL
Frecuencia Absoluta	40	70	90	100	61	361

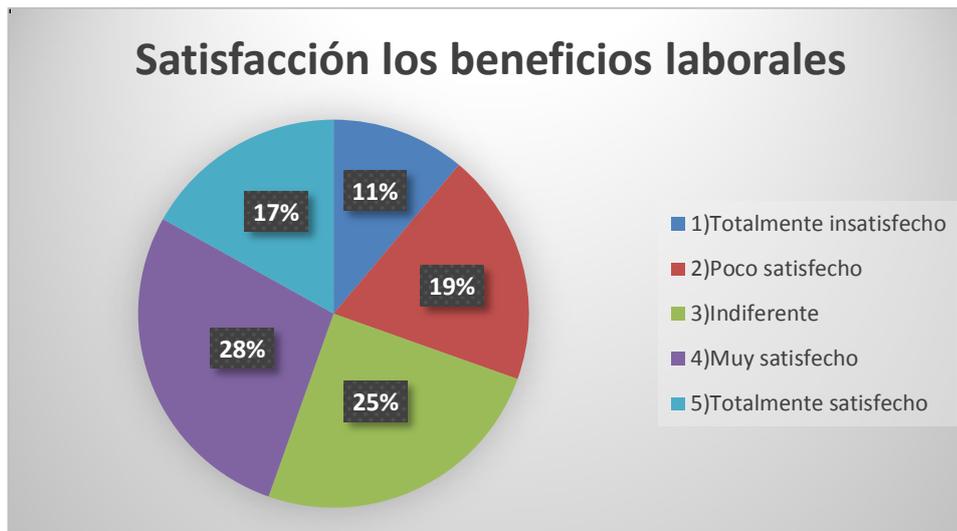


Gráfico 20. Satisfacción de los beneficios laborales
Elaborador por: las autoras

Análisis: Con relación a los beneficios laborales que los encuestados reciben de parte del empleador, se obtuvo que un 28% está muy satisfecho, mientras que un 25% determina que les es indiferente, también un 17% mencionaron que están totalmente de acuerdo, no obstante, el 19% se siente poco satisfecho y un 11% está totalmente en desacuerdo. Además, de los comentarios representados hay que considerar las expectativas del empleado y las capacidades del empleador en cuanto a los beneficios adicionales que puede ofrecer, muy a parte de los beneficios de ley.

Pregunta #5: ¿Está de acuerdo con la remuneración que percibe respecto a las funciones que realiza dentro de la empresa?

Tabla 17. Remuneración acorde a las funciones realizadas.

	Totalmente en desacuerdo	Poco de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo	TOTAL
Frecuencia Absoluta	40	70	90	100	61	361



Gráfico 21. Satisfacción con la remuneración de acuerdo con las funciones realizadas
Elaborador por: las autoras

Análisis: Con relación a la remuneración que los empleados reciben, un 28% de los encuestados mencionaron que están muy de acuerdo con el sueldo que reciben, seguido de un 25% que respondieron que estaban de acuerdo y un 17% que mencionó que estaban totalmente de acuerdo, sin embargo, el 19% respondieron que estaban poco de acuerdo y un 11% que estaban total desacuerdo.

Pregunta #6: ¿Cómo definiría a la relación con su jefe inmediato?

Tabla 18. *Relación con el jefe inmediato.*

	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente	TOTAL
Frecuencia Absoluta	21	20	125	115	80	361

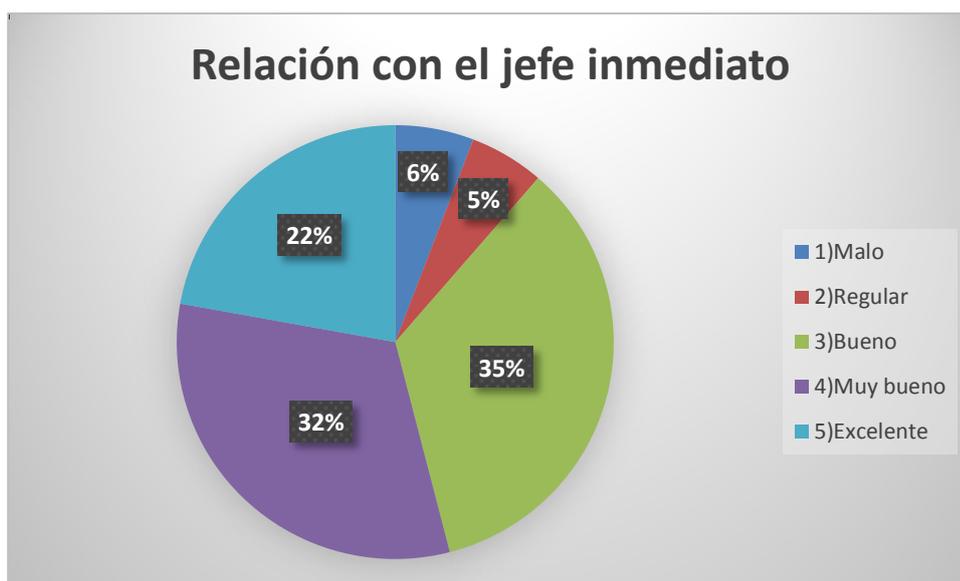


Gráfico 22. Relación con el jefe inmediato
Elaborador por: las autoras

Análisis: En cuanto a la relación que los empleados tienen con sus jefes inmediatos, un 35% de los encuestados respondieron que la relación era buena seguido de un 32% que consideran que es muy buena y un 22% que considera que es excelente, no obstante, una minoría 6% manifiesta que la relación es mala y otro 5% que la relación laboral con su jefe es regular.

Pregunta #7: ¿Considera que las relaciones entre compañeros se conducen de forma cordial y respetuosa?

Tabla 19. Cordialidad y respeto entre compañeros

	Nunca	Rara vez	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre	TOTAL
Frecuencia Absoluta	0	0	50	150	161	361



Gráfico 23. Cordialidad y respeto entre compañeros
Elaborador por: las autoras

Análisis: En cuanto a las relaciones entre compañeros, un 45% de los encuestados que estas relaciones siempre se conducen de forma cordial y respetuosa seguido de un 41% que respondieron que frecuentemente estas relaciones son positivas, por último, un 14% mencionaron que ocasionalmente, es decir, que las relaciones sociales dentro del ambiente de trabajo son bastante buenas y son conducidas con respeto.

Pregunta #8: ¿Considera que recibe incentivos laborales dentro de su empresa?

Tabla 20. Incentivos laborales suficientes.

	Totalmente en desacuerdo	Poco de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo	TOTAL
Frecuencia Absoluta	50	100	80	90	41	361

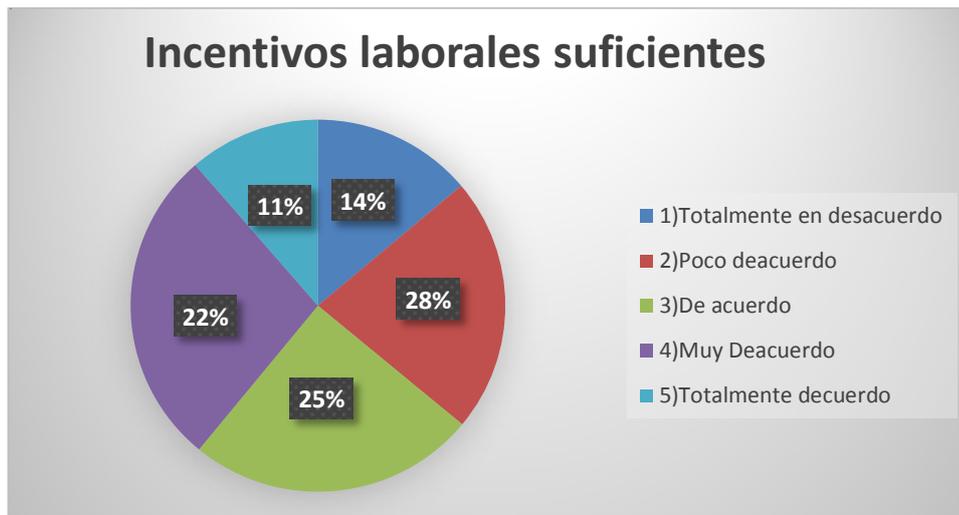


Gráfico 24. Incentivos laborales
Elaborador por: las autoras

Análisis: En cuanto a la percepción acerca de los incentivos que reciben de parte de su empresa, los empleados encuestados respondieron que, un 22% está muy de acuerdo con los incentivos que reciben seguido de un 25% que está de acuerdo, y un 11% que está totalmente de acuerdo, por otro lado, un 28% mencionó que están poco de acuerdo y otro 14% que están en total desacuerdo. Lo que indica que hay un número considerable de empleados que no reciben incentivos adecuados, o ellos lo ven como muy poco, lo que puede repercutir en la rotación de personal.

Pregunta #9: ¿Considera que existen oportunidades de crecimiento laboral dentro de su empresa?

Tabla 21. Crecimiento adecuado dentro de la empresa

	Totalmente en desacuerdo	Poco de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo	TOTAL
Frecuencia Absoluta	50	100	80	90	41	361

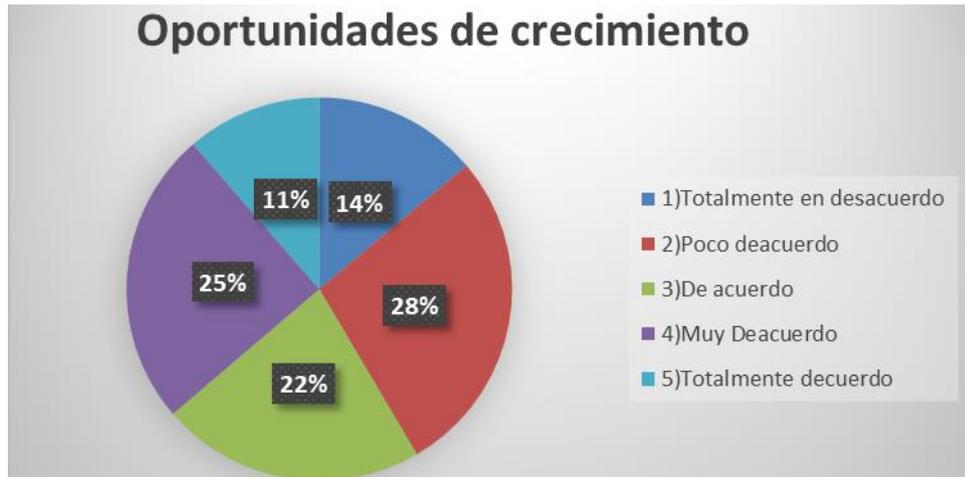


Gráfico 25. Crecimiento adecuado dentro de la empresa

Elaborador por: las autoras

Análisis: Con relación a las oportunidades de crecimiento que le ofrece el empleador, 28% de los encuestados mencionaron que estaban poco de acuerdo pues las oportunidades que ofrece el empleador no son adecuadas, seguido de un 14% que se encuentran totalmente en desacuerdo, por otro parte, un 22% está de acuerdo, seguido de un 25% que está muy de acuerdo y solo 11% está totalmente de acuerdo con las oportunidades de crecimiento laboral que su empleador le ofrece. Es decir, solo un pequeño grupo de empleados, reciben las oportunidades de crecimiento en las empresas que laboran.

Pregunta #10: ¿Con qué frecuencia sus comentarios sobre el trabajo son tomados en cuenta?

Tabla 22. Comentarios realizados a empleadores sobre el trabajo

	Nunca	Rara vez	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre	TOTAL
Frecuencia Absoluta	36	45	117	90	73	361

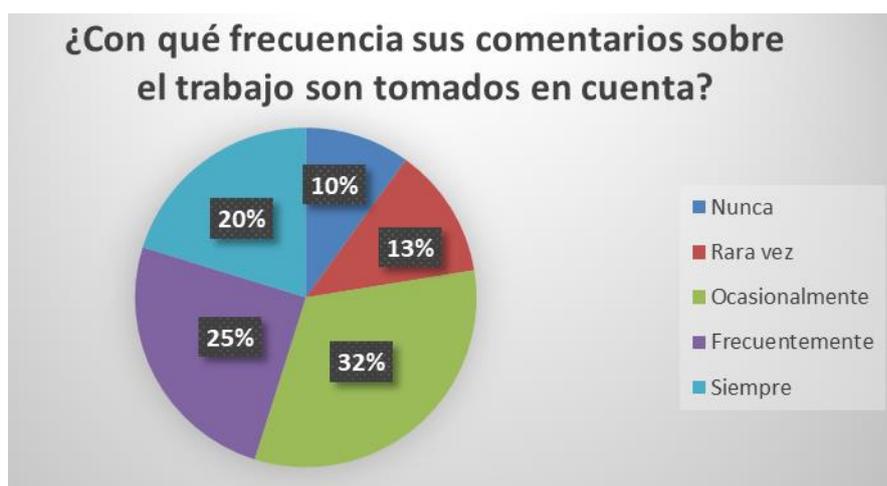


Gráfico 26. Consideración de comentarios

Elaborador por: las autoras

Análisis: De acuerdo con la percepción de los encuestados, un 32% considera que sus comentarios son ocasionalmente tomados en cuenta dentro de su trabajo, seguido de un 25% que considera que esto ocurre con frecuencia y otro 20% que mencionó que siempre sus comentarios o sugerencias son reconocidas, sin embargo, un 13% respondió que rara vez y un 10% manifestaron que nunca. Lo que indica que de forma bastante significativa son tomado en cuenta los comentarios de los empleados, sin embargo, un grupo bajo, pero considerable no se siente tomado en cuenta.

Pregunta #11: ¿Qué sugerencias haría a su actual empleador para motivar a los trabajadores?

Tabla 23. Sugerencias al empleador

	Horarios flexibles	Organizar actividades recreativas	Fomentar la capacitación	Mejorar comunicación interna	Ofrecer compensaciones económicas	TOTAL
Frecuencia Absoluta	98	52	47	68	96	361



Gráfico 27. Sugerencias al empleador para motivar a los trabajadores
Elaborador por: las autoras

Análisis: Con relación a las sugerencias dadas por los encuestados para que el empleador pueda motivar a sus colaboradores, se obtuvo que un 27% de los encuestados sugieren que el empleador ofrezca horarios flexibles, de la misma manera, un 27% indicó que el empleador debería ofrecer compensaciones económicas, un 19% mencionó que se debe mejorar la comunicación interna de la empresa, seguido de un 14% que sugiere que se fomente la capacitación continua, y otro 13% propone organizar actividades recreativas.

3.3. Presentación de resultados

En el siguiente apartado se expresan un análisis final de los aspectos positivos y negativos de las encuestas realizadas a los directores y encargados de RRHH, y sus empleados de las diferentes PYMES.

3.3.1. Resultados positivos y negativos de la encuesta dirigida a los Directores de RRHH

Las personas encargadas del área de talento humano consideran que existe una efectiva gestión del área. Además, consideran que los sueldos son pagados en función a las tareas que realiza cada trabajador, en general piensan que la empresa como tal, brinda un buen ambiente laboral a sus trabajadores. En cuanto a las causas de rotación de personal, los encargados de realizar la gestión de RRHH tienen identificadas las principales causas.

Es por esto, que los encuestados manifiestan que la empresa no brinda oportunidades de crecimiento laboral ni cuenta con un presupuesto anual para capacitar al personal. Además, reconocen que los errores que existen dentro del proceso de selección pueden ser causal de la rotación de personal, puesto que algunos factores como crear falsas expectativas en los candidatos, no verificar su experiencia o sobrevalorar su formación académica o experiencia laboral, así como contratar recomendados puede entorpecer la gestión e incidir en la rotación de personal. Por último, los encuestados consideran que la alta rotación de personal afecta directamente a los costos, en las ventas e incluso en la productividad de la empresa.

3.3.2. Resultados positivos y negativos de la encuesta dirigida a los empleados

Los empleados consideran que se encuentran en un buen ambiente laboral, la mayoría resalta que disponen de una buena relación con sus jefes inmediatos y compañeros, por lo tanto, se sienten satisfechos dentro de las funciones que realizan. Además, consideran que reciben un sueldo acorde a las funciones que realizan por lo que están de acuerdo en los beneficios laborales que por ley debe ofrecer el patrono.

Por otro lado, los empleados encuestados consideran que el empleador no valora su trabajo, puesto que no ofrece oportunidades de crecimiento laboral, además, indican que, a pesar de tener una buena comunicación interna, los comentarios y sugerencias que realiza dentro de sus funciones laborales no son tomadas a consideración.

Finalmente, los empleados consideran que la empresa debe preocuparse por el bienestar del trabajador, y ofrecer otros beneficios como: compensaciones económicas, horarios flexibles y capacitación.

CAPÍTULO IV

4. LA PROPUESTA

4.1. Título de la Propuesta

Estrategias de mejora para el área de recursos humanos que logren disminuir la rotación de personal en las Pymes Comerciales.

4.2. Justificación de la Propuesta

Dentro del mundo laboral las personas se encuentran en constante cambio, es decir, que los colaboradores ingresan y egresan de las empresas, dando lugar a un fenómeno que se conoce como rotación de personal. Esta situación afecta directamente a la compañía, pues esta invierte tiempo y dinero para realizar el proceso de selección, contratación e inducción del nuevo personal. Sin embargo, existen medidas que pueden minimizar o controlar la rotación de personal con la intención de beneficiar a la compañía.

En ese sentido, y tomando en consideración los principales resultados de la presente investigación, mismos que demostraron estadísticamente que los altos índices de rotación en las Pymes comerciales se deben a defectuosos procesos de selección, factores del ambiente laboral, así como la falta de incentivos o reconocimiento en los empleados, es así como dichos elementos crean predisposición para la rotación de personal.

Por lo tanto, es necesario desarrollar una propuesta que presente acciones correctivas dentro del área de talento humano, con la finalidad de reforzar los procesos internos de las Pymes Comerciales, mejorar el clima organizacional y disminuir el índice de rotación.

4.3. Objetivo General de la Propuesta

Diseñar estrategias de mejora para el área de recursos humanos que logren disminuir o controlar los índices de rotación de personal en las Pymes Comerciales de Guayaquil.

4.4. Objetivos Específicos de la Propuesta

- Establecer un proceso de selección de personal.
- Desarrollar un programa de capacitación para el personal.
- Proponer acciones que promuevan los incentivos y la motivación en los colaboradores.

4.5. Listado de Contenidos de la propuesta

- Proceso de reclutamiento y selección de personal: mismo que defina el perfil, la vacante, el reclutamiento, la entrevista, la prueba de conocimiento, la verificación de antecedentes y la contratación.
- Plan de capacitación para el personal de bajo costo, capacitar al personal en temas de trabajo en equipo y atención al cliente, así como exponer las necesidades de capacitación de cada área.
- Plan de incentivos no económicos para los colaboradores: jornada a medio tiempo y programa de actividades recreativas y acciones de motivación.

4.6. Esquema de la propuesta

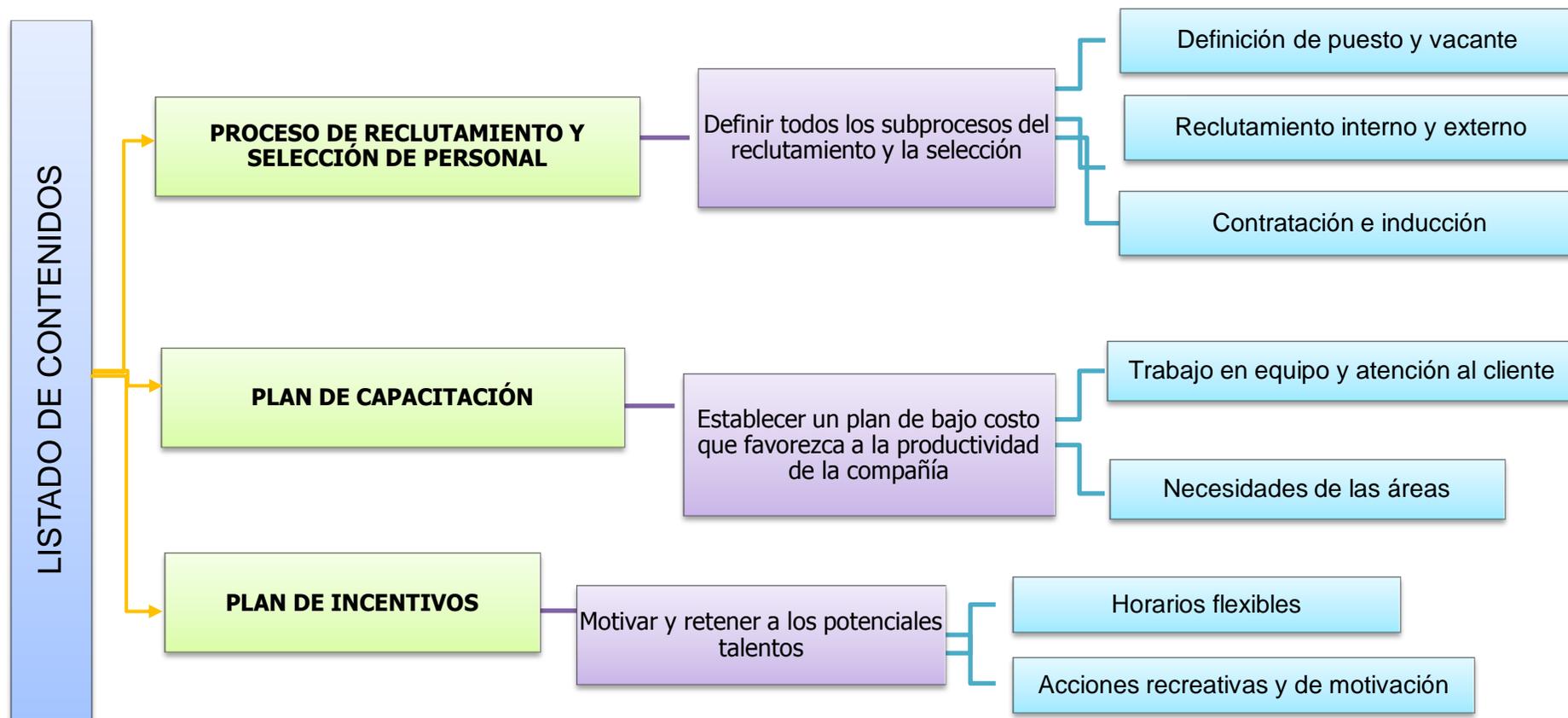


Gráfico 28. Esquema de la propuesta

4.7. Desarrollo de la Propuesta

Una vez presentado el listado de los contenidos y el esquema de la propuesta, en el siguiente apartado se explican a profundidad cada tópico mencionado.

4.7.1. Estrategia 1: Proceso de reclutamiento y selección de personal

Para las Pymes comerciales conseguir un buen proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, es sin lugar a duda, un punto crítico dentro de la organización, mismo que incide en la rotación del personal. De modo que es imprescindible que este proceso se realice de una manera organizada y sistemática, para esto a continuación se presentan una serie de pasos que se deben seguir:

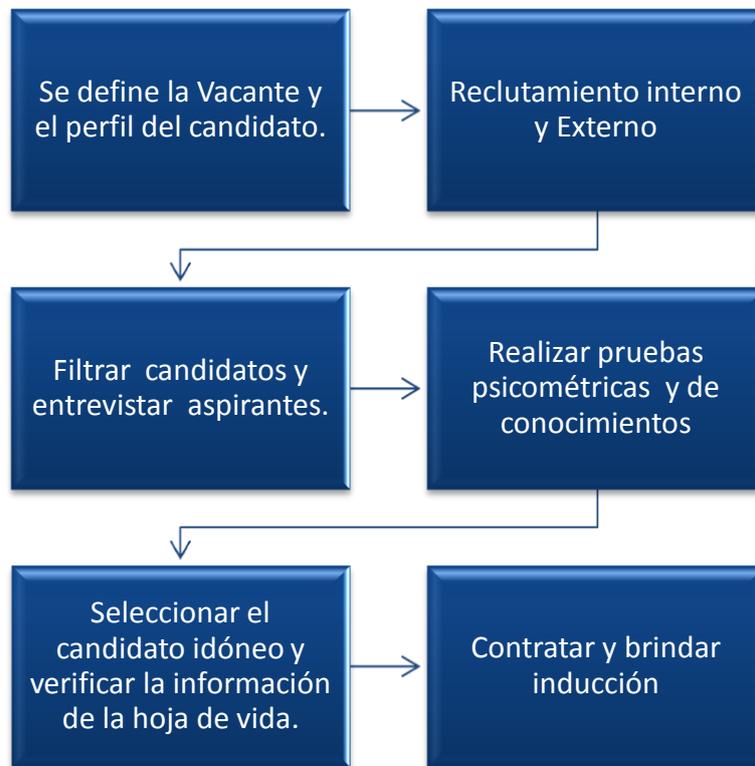


Gráfico 29. Proceso de Reclutamiento y selección de Personal

Paso 1.- La empresa debe definir la vacante y el perfil del candidato

Como las pymes comerciales son organizaciones que van creciendo de a poco e incluso inician como empresas familiares, es necesario que a medida de que la compañía vaya creciendo se contrate nuevo personal para que realice diversas actividades, pues se entiende que los procesos de la organización se están complejizando, por lo tanto, es necesario que la compañía defina el puesto vacante, es decir, que se presente un perfil de las actividades y responsabilidades que se deben realizar en aquella vacante, y, para esto, es imprescindible establecer el perfil del candidato que detalle los requisitos que necesita tener para ser contratado.

De tal manera que para efectos de la presente propuesta se ha diseñado un formato que permitirá definir el puesto vacante y determinar las aptitudes que deben tener el nuevo integrante de la compañía.

Tabla 24. *Formato para la definición del puesto vacante y el perfil del candidato*

DEFINICIÓN DEL PUESTO VACANTE

Identificación del puesto (ubicación en el organigrama, lugar de trabajo y horario):

Objetivos del puesto:

Departamento o área (especificar si el puesto es nuevo o reemplazo):

Funciones y tareas (descripción de las tareas):

Conocimientos básicos (necesarios para realizar las tareas):

Equipo de trabajo (especificar si tiene personal a su cargo):

Dependencia jerárquica:

Batería de pruebas:

PERFIL DEL CANDIDATO

Sexo, edad, estado civil:

Formación académica:

Experiencia requerida:

Competencias administrativas y técnicas:

Actitudes y aptitudes:

Personalidad e Imagen:

OBSERVACIONES:

Elaborado por: Las autoras

Paso 2.- Realizar el reclutamiento interno y externo

Una vez establecido el perfil del puesto vacante y el perfil del candidato, es necesario que se haga pública la demanda laboral detallando de manera resumida y clara tres caracteres: primero, lo que la empresa busca (perfil del candidato), segundo, lo que la empresa ofrece (sueldo, beneficios, compensaciones y otros), y, tercero, explicar los medios que se utilizaran para postular, sea mediante envío de la hoja de vida al correo electrónico de la compañía, llamada telefónica o acudir a la entrevista directamente.

En la actualidad se recomienda que las empresas publiquen sus ofertas laborales a través de diferentes medios, tales como:

- Bolsa de trabajo en línea (computrabajo, multitrabajo, entre otros)
- Redes sociales (Linkedin, Facebook y Twitter)
- Anuncios en los periódicos, entre otros.

Una vez anunciada la vacante, se inicia el proceso de reclutamiento de personal mismo que contiene un enfoque bidimensional pues puede tener fuente internas y externas. *Las fuentes internas* pertenecen a los prospectos internos que pueden aspirar a dicho cargo vacante, sin embargo, en el caso de las pymes comerciales se pueden considerar *las fuentes externas*, es decir, aquellos candidatos que postulen en los medios antes mencionados.

Además, se debe tener en consideración que los referidos deben llenar con las expectativas de la vacante y contar con los requisitos del cargo, así como participar en todo el proceso de selección.

Paso 3.- Filtrar candidatos y entrevistar postulantes

Luego del reclutamiento es posible que existan un sin número de postulantes de acuerdo con los diferentes medios utilizados, por lo tanto, es necesario que se filtren estos candidatos, es decir, que se clasifiquen los perfiles de acuerdo con los siguientes grupos:

- Grupo A: postulantes que cumplen todos los requisitos
- Grupo B: postulantes que cumplen algunas características del perfil requerido
- Grupo C: postulantes que no cumplen con el perfil.

Por lo tanto, del grupo A se seleccionan los perfiles en más idóneos de acuerdo con la experiencia, siendo un número no mayor a diez postulantes, con la intención de revisar detenidamente su hoja de vida y llamarles para una entrevista. Por otro lado, el grupo B puede servir para armar una base de datos o referencias para otros procesos de selección y el grupo C puede ser desechado puesto que no encaja con los requisitos requeridos.

Posteriormente, se citan a los candidatos seleccionados para la realización de una entrevista preliminar con la finalidad de definir diferentes características, una entrevista laboral debe contener los siguientes aspectos:

- Datos personales: nombres, edad, estado civil y otros.
- Formación académica: ¿Por qué escogió su carrera? ¿En qué universidad /colegio/ instituto estudió? ¿Qué tiempo tiene de haber terminado sus estudios?
- Capacitaciones y otros estudios complementarios: ¿Sigue algún tipo de capacitaciones? ¿De qué tratan las capacitaciones?
- Experiencia laboral: ¿En qué empresa (s) ha laborado? ¿Cuál era su cargo?
- ¿Qué funciones realizaba?

- Remuneración: ¿Cuánto es (era) su sueldo? ¿Cuánto sería su aspiración salarial? ¿Estaría dispuesto trabajar por un sueldo \$ XXX?
- Disposición al trabajo: ¿Tiene disponibilidad en viajar? ¿Tiene inconveniente en trabajar horas extraordinarias? ¿Tiene inconvenientes en trabajar fines de semana si el trabajo lo amerita?
- Personalidad: ¿Cómo se define como persona? ¿Cuáles son sus cualidades y defectos como empleado?
- Expectativas: ¿Qué expectativas tiene de este cargo? ¿Se siente capacitado para este cargo?

Asimismo, es necesario que en esta entrevista se explique cuáles son las funciones, tareas, horarios, remuneración y tipo de contrato del puesto vacante, con la finalidad de evitar posibles inconvenientes o generar falsas expectativas, luego de esta primera impresión el reclutador deberá elegir quienes pasarían al siguiente paso.

Paso 4.- Realizar pruebas psicométricas y de conocimientos

Este paso involucra una selección de un grupo más pequeño, de acuerdo con las necesidades del cargo y de la compañía, en este paso, los seleccionados son citados a una segunda entrevista, donde más bien se realizan pruebas psicométricas y de conocimientos que midan sus aptitudes y habilidades. No obstante, este paso se puede contraer con el paso anterior con la finalidad de optimizar tiempo y teniendo en consideración que es un cargo operativo más que administrativo o directivo.

Paso 5.- Seleccionar al candidato idóneo y verificar la información de la hoja de vida

Por último, una vez realizadas las pruebas necesarias que comprueben las competencias, habilidades y conocimientos de los candidatos seleccionados, es necesario que se verifique la información de

su hoja de vida, como las recomendaciones, formación académica, experiencia laboral y otros. El candidato idóneo debe cumplir todas las expectativas del cargo, sin embargo, es posible que se le plantee al candidato seleccionado que se realizará un periodo de prueba a fin de verificar sus capacidades.

Paso 6.- Contratar y brindar inducción

Finalmente, una vez elegido el candidato y verificada su información se procede a la contratación, donde el empleador y el empleado adquieren un compromiso legal. Cuando el nuevo empleado ingresa a la compañía es fundamental que reciba una inducción acerca de los elementos de la cultura y clima, misión, visión y políticas de dicha compañía, así como de sus diferentes funciones.

Por otro lado, si este candidato no aprueba el periodo de prueba anteriormente mencionado, es posible que se llame a otro candidato que ha aprobado el proceso de selección y las pruebas aplicadas.

4.7.2. Estrategia 2: Plan de capacitación

Esta segunda estrategia pretende aplicar una acción planificada que permita preparar al personal en diferentes conocimientos para desarrollar habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de su trabajo, esto se traduce en un plan de capacitación.

Para las pymes comerciales poner en práctica un plan de capacitación significa una gran inversión, por lo que, es necesario designar un presupuesto básico para un plan de capacitación pues permite que los colaboradores desarrollen actitudes y aptitudes que benefician al negocio. A continuación, se exponen temas de principal interés en los que se pueden capacitar los vendedores:

Tabla 25. *Temas de capacitación para vendedores*

<p>TECNICAS DE VENTAS</p>	<p>Técnicas generales de venta Venta de salón Venta de servicios Venta técnica Venta por teléfono Negociación comercial La argumentación La respuesta a las objeciones Las técnicas de cierre de ventas</p>
<p>ORGANIZACIÓN Y GESTION</p>	<p>Gestión del tiempo de venta Organización de viajes y giras Planificación de la zona de venta Técnicas de prospección y calificación de clientes potenciales Conocimiento del sector comercial</p>
<p>CULTURA TÉCNICA Y COMERCIAL</p>	<p>Técnicas de resolución de problemas y toma de decisiones Técnicas de creatividad Elementos de administración comercial Investigación de mercado y análisis de la competencia Fundamentos del crédito a clientes Conocimiento de las operaciones de la empresa Conocimientos de los productos</p>
<p>RELACIÓN Y COMUNICACIÓN</p>	<p>Recibimiento de clientes Manejo de las relaciones interpersonales La fórmula “todos vendedores” Dominio del teléfono Comunicación interna entre los departamentos Psicología del consumidor</p>

Elaborado por: Las autoras

Asimismo, de acuerdo con los resultados de la investigación realizada es necesario que las capacitaciones se orienten a temas como:

- Ventas y atención al cliente
- Liderazgo y trabajo en equipo
- Gestión de recursos humanos
- Gestión de cobranzas

Por lo tanto, en relación con los temas mencionados, a continuación, se presenta el diseño curricular de cada uno de los tópicos que pueden ser de interés para la Pymes Comerciales:

Tema 1: Técnicas de Ventas

Dirigido a: Personal de ventas en general

Objetivo: Conocer las principales técnicas de ventas y contenidos básicos de la negociación comercial

Horas: 10 horas

Subtemas:

- Técnicas generales de venta
- Ventas de productos y servicios
- Negociación comercial
- Técnicas de cierre de venta

Tema 2: Organización y gestión

Dirigido a: Personal de ventas en general y supervisores

Objetivo: Mejorar la gestión y planificación de ventas

Horas: 8 horas

Subtemas:

- Gestión del tiempo de ventas
- Planificación de ventas
- Técnicas de calificación de clientes
- Conocimientos del sector comercial

Tema 3: Cultura técnica y comercial

Dirigido a: Encargados del departamento de Comercial o de Ventas

Objetivo: Adaptar las estrategias de acuerdo con el contexto, conociendo el mercado y los propios productos o servicios

Horas: 24 horas

Subtemas:

- Técnicas de resolución de conflictos y toma de decisiones
- Administración comercial
- Investigación de mercado y análisis de competencia
- Conocimientos de los productos y servicios
- Fundamentos de crédito a clientes

Tema 4: Relación y comunicación

Dirigido a: Personal de ventas en general y supervisores

Objetivo: Desarrollar una mejor relación frente al cliente

Horas: 8 horas

Subtemas:

- Recibimiento del cliente
- Manejo de las relaciones interpersonales
- Comunicación interna
- Psicología del consumidor

Tema 5: Ventas y atención al cliente

Dirigido a: Personal de ventas

Objetivo: Aplicar procedimientos y técnicas de ventas, considerando la satisfacción de todas las partes involucradas

Horas: 12 horas

Subtemas:

- ¿Qué es la atención al cliente?
- Tips de atención al cliente
- Comportamiento del consumidor
- Atención cara a cara y atención telefónica,
- Resolución de conflictos
- Manejo de objeciones
- Cierres de venta y servicio post venta.

Tema 6: Liderazgo y trabajo en equipo

Dirigido a: Supervisores y personal en general

Objetivo: Desarrollar habilidades, técnicas y estrategias que contribuyan al desarrollo de un buen líder

Horas: 20 horas

Subtemas:

- El líder y el equipo
- El diseño de un equipo de trabajo
- Trabajo en equipo vs grupos de trabajo
- Manejos de conflictos entre los equipos
- La comunicación, el liderazgo y el equipo en tiempos actuales.
- Formas de manifestar lo que el jefe espera de su equipo.
- La comunicación del Líder con el equipo.
- El valor de la confianza en los miembros del equipo
- La distribución de tareas para el alcance de los objetivos.

Tema 7: Gestión de recursos humanos

Dirigido a: Encargados de RRHH

Objetivo: Conocer las funciones practicas del área de recurso humano

Horas: 20 horas

Subtemas:

- Planificación de Personal
- Selección de Personal
- Contratación de Personal
- Formación de Personal
- Gestión de Nóminas, Prestaciones y Beneficios del Personal
- Evaluación Continuo del Personal
- Gestión del Proceso Disciplinario del Personal

Tema 8: Gestión de cobranzas

Dirigido a: Propietarios de negocios, cajeros y personal de cobranzas

Objetivo: Proyectar y controlar los sistemas de cobranzas

Horas: 8 horas

Subtemas:

- Preparación de gestión de cobro
- Gestión de cobro
- Rendición de cobranza
- Control y registración de cobranza
- Procedimiento de cuentas a cobrar
- Controles de seguridad

Una vez presentado el diseño curricular de los temas y subtemas que se recomienda que las Pymes Comerciales aborden, a continuación, se presenta una proyección anual de la inversión de capacitaciones, misma que podrá ser aplicada en el año 2018.

Tabla 26. *Proyección de Capacitación*

CAPACITACIÓN PROYECCIÓN 2018						
# Participantes	Evento	Fecha	Lugar	Duración	Costo x Pax	Costo Total
10 pax	Técnicas de Ventas	Enero/2018	Guayaquil	10 horas	\$80,00	\$800,00
3 pax	Organización y Gestión	Septiembre/2018	Guayaquil	8 horas	\$150,00	\$300,00
3 pax	Cultura técnica y comercial	Julio y agosto/2018	Guayaquil	24 horas	\$240,00	\$720,00
5 pax	Relación y comunicación	Junio/2018	Guayaquil	8 horas	\$120,00	\$600,00
10 pax	Ventas y atención al cliente	Mayo/2018	Guayaquil	12 horas	\$80,00	\$800,00
15 pax	Liderazgo y trabajo en equipo	Abril/2018	Guayaquil	20 horas	\$60,00	\$900,00
2 pax	Gestión de recursos humanos	Febrero/2018	Guayaquil	20 horas	\$130,00	\$260,00
3 pax	Gestión de cobranzas	Marzo/2018	Guayaquil	8 horas	\$150,00	\$450,00
					TOTAL	4.830,0

Elaborado por: Las autoras

4.7.3. Estrategia 3: Plan de incentivos no económicos

Por último, la tercera estrategia presenta un programa de beneficios no monetarios que permitirá que los empleados se sientan comprometidos con la compañía, pues generan una remuneración emocional mediante un incentivo moral. Para esto a continuación se mencionan diferentes acciones que se podrían aplicar en las Pymes Comerciales:

Reconocimientos simbólicos

Estos reconocimientos sirven como recompensas ante el cumplimiento de ciertas metas e incluso como promotores del buen clima laboral, haciendo que los empleados se sientan cómodos, motivados y comprometidos con la compañía, entre estos se puede realizar las siguientes acciones:

- Reconocimientos por su trayectoria o antigüedad: Exaltar el trabajo realizado en una trayectoria de 5 y 10 años.
- Reconocimiento al mejor empleado del mes: Otorgándoles un diploma o un recuerdo institucional.
- Agradecimientos: Premiar de manera simbólica su valiosa aportación a la empresa y escuchar sus sugerencias.
- Incentivos motivacionales y regalos: Compartir detalles en fiestas especiales como el día del trabajador, el día de la madre, entre otros.
- Celebración mensual de los cumpleaños: Organizarles pequeños agasajos con la intención de felicitar y compartir con los colaboradores cumpleañoseros.

Flexibilidad horaria

- Horarios flexibles que permitan equilibrar la vida familiar y laboral: Es posible reducir el tiempo dedicado para el almuerzo y

adelantar la hora de salida, u ofrecer opciones de horario flexibles como trabajar media jornada unos días sin perder la jornada completa. La intención es mejorar la calidad de vida de los trabajadores y fomentar el equilibrio.

- Tiempo de descanso durante la jornada laboral: Para promover un clima de colaboración y confianza dentro del trabajo, es necesario dedicar unos minutos a la relajación o a la distracción.
- Elección de días libres y vacaciones: Permitir que los colaboradores se pongan de acuerdo en la elección de días libre y vacaciones fomenta la conciliación laboral y familiar en los trabajadores.

Incentivos recreacionales

- Espacios recreativos que permitan integración: Una opción pueden ser los viajes, organizar olimpiadas u otros espacios y reuniones. Por ejemplo, elegir un lugar turístico, asistir con los colaboradores y realizar un entrenamiento especial, que estimule al personal a alcanzar sus metas de ventas.
- Actividades en grupo: Organizar actividades de ocio y tiempo libre fuera del horario laboral para fortalecer la unión entre los compañeros de trabajo, por ejemplo; almuerzos y cenas de la compañía, sesiones de cine, partidos de futbol, entre otros.

4.8. Impacto/Beneficio de la propuesta

La propuesta desarrollada busca disminuir los índices de rotación de las pymes comerciales dentro de la ciudad de Guayaquil, ofreciéndoles estrategias y acciones aplicables a este sector empresarial, considerando que las compañías que formaron parte de la presente investigación pertenecen a distintos sectores productivos, y son pequeñas y medianas empresas.

Es importante que las pymes comerciales se asuman así mismas como compañías constituidas que deben aplicar procesos sistematizados y veraces, como se mencionó en la propuesta las estrategias propuestas permitirán el cese de la rotación del personal, puesto que son medidas viables y de bajo presupuesto, con la finalidad de que estas empresas puedan aplicar dichas estrategias.

Los principales beneficios de esta propuesta es promover la identificación empresarial, promover el compromiso laboral y mejorar la calidad del clima organizacional, lo que se traduce en disminución de la rotación y ahorro en los costes de reclutamiento, selección, integración e inducción. Además, la presente propuesta expone diversas acciones que podrán ser escogidas por las pymes comerciales para la aplicación de la más conveniente.

4.8.1. Costo Beneficio

Es importante tener en consideración que conocer todos los beneficios que tendría para la PYME que aplique este sistema de reclutamiento y selección de personal. Por lo que una de las mejores maneras de constatar esto es comparar los resultados que obtiene una PYME que aplique el mencionado proceso, frente a una que no lo hace.

Las PYMES que no aplican ningún sistema de selección y reclutamiento de personal, corren un elevado riesgo de experimentar problemas al momento de insertar a los nuevos trabajadores en sus respectivos puestos, ya que si no se conoce a profundidad todas las tareas que cada cargo debe realizar, difícilmente se va a poder transmitir toda la información que necesitará aquella persona que ocupe dicho lugar en la estructura organizacional, lo que a su vez puede generar inconvenientes en el desarrollo continuo y eficiente de todas las actividades en el interior de la empresa.

Tabla 27. Comparación entre una PYME que emplee un sistema de selección de personal y una que no.

PYME que no aplica el Sistema de Selección de personal propuesto	PYME que aplique el Sistema de Selección de personal propuesto
Costos de Capacitaciones mayores	Costos de capacitaciones considerablemente menores
Mayor tiempo de adaptabilidad en el puesto de trabajo por parte de la fuerza laboral	Menor tiempo de adaptabilidad al puesto de trabajo por parte de la fuerza laboral.
La adaptación del trabajador en la empresa suele ser más complicada	La adaptación del trabajador en la empresa suele ser más sencilla
Elevado riesgo de conflictos internos y en la estructura organizacional	Disminución de riesgos de conflictos internos y en la estructura organizacional
Menor tiempo de estancia en el mismo cargo por parte de los trabajadores	Mayor tiempo de estancia en el mismo cargo por parte de los trabajadores
Aumentos de costos de Liquidación de personal que no cumple con las funciones requeridas	Menor costos de liquidación del personal

Elaborado por: Las autoras

4.8.1.1. Análisis Cualitativo.

Es preciso considerar que a pesar de los gastos que tendría la aplicación de todas las estrategias planteadas en la presente investigación, los beneficios que experimentaría las PYME que apliquen estas medidas, no incurrirían en otros gastos, que suelen derivarse de no contar con un sistema adecuado de selección de personal o de filtros necesarios para determinar qué candidato es el más adecuado para cada uno de los puestos de trabajo disponibles en la organización.

Los beneficios se obtienen dado que los costos de una capacitación prolongada o doble ya no serían necesarias, al contar con un personal que posee las bases necesarias para el desempeño de sus funciones específicas, los costos de liquidación derivado de los despidos a los que

se vería obligada a incurrir la empresa también serían notables, y finalmente la mejoría en la eficiencia y la manera como se desarrollan todas las actividades en el interior de la empresa puede constituir uno de los mayores beneficios de aplicar un sistema adecuado de selección de personal para las Pymes que así lo deseen.

Tabla 28. Análisis del Beneficio de las estrategias propuestas

ESTRATEGIA	BENEFICIOS
Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal	Permite establecer diferentes aspectos que se deben de tener en cuenta antes de seleccionar al personal
Plan de Capacitación	Permitirá brindar toda la información que el personal requiere para realizar las actividades concernientes a su cargo.
Plan de Incentivos No Económicos	Posibilitará que la fuerza laboral pueda adaptarse mejor a su puesto y realizar sus actividades con mayor compromiso

Elaborado por autoras.

CONCLUSIONES

Las áreas críticas de las pymes comerciales se refieren básicamente al departamento de ventas o área comercial, donde se evidenció que existen un alto índice de rotación de personal, debido a la falta de crecimiento laboral, la mala comunicación interna y a la ausencia de incentivos de parte del empleador.

En cuanto al clima organizacional en relación con las labores, los empleados y encargos del área de recursos humanos, se demostró que a pesar de que exista una positiva comunicación entre compañeros y jefes inmediatos, en ocasiones las sugerencias de los empleados no son consideradas, y, sobretodo, lo que más afecta, es cuando se le ofrece al personal de ventas falsas expectativas y se les otorga poca motivación o reconocimiento.

La rotación de personal es algo impredecible, pero hay factores que si podemos evitar y medidas que podemos aplicar para tener siempre personal que cumpla con necesidades de la empresa. Además, resulta esencial cuidar la imagen de la compañía, porque de esto depende el interés de cualquier persona a pertenecer a su equipo de trabajo y que se apasione por lo que hace.

El capital humano es quien realmente está en el campo de batalla día a día, generando ideas, produciendo bienes y servicios, cerrando negocios y contratos, y logrando satisfacer las necesidades que demanda la sociedad. Sus competencias, su conducta, y actitudes son la clave para el éxito empresarial. Los beneficios provocados por el trabajo en equipo de la organización como un todo, no sería posible mientras no se tengan colaboradores comprometidos con la empresa, compromiso que sólo tendrá lugar en la medida que se consiga la correcta coordinación e integración del Recurso Humano. Lo que a su vez solo es factible con un nivel de rotación de personal bajo que refleje seguridad y confianza en la

empresa por parte de los empleados, siendo este último una consecuencia de la motivación y satisfacción laboral que tengan la plantilla de trabajo.

Es por eso que de acuerdo con los resultados obtenidos, fue posible determinar tres estrategias básicas que pueden ser utilizadas por las pymes comerciales según su necesidad, lo más importante podría ser establecer un proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, seguido de la elaboración de un plan de capacitación anual, y por último, la aplicación de un plan de incentivos no económico que favorezca al clima organizacional.

RECOMENDACIONES

Es necesario que las pymes comerciales puedan poner en práctica las estrategias propuestas en el presente trabajo de investigación, pues se sugieren varias alternativas que pueden favorecer a la disminución de la rotación del personal.

Asimismo, es importante que las pymes comerciales revisen los beneficios que ofrecen a sus empleados, y realicen una evaluación de desempeño laboral de estos, por otro lado, una evaluación de cultura organizacional serviría de ayuda para corroborar con exactitud los motivos de la alta rotación de personal en diferentes áreas.

Y por último recomendamos este trabajo a directivos de empresas que requieran mejorar su desempeño organizacional y también para investigaciones que se puedan realizar a futuro esperando que sea de gran utilidad para todos.

BIBLIOGRAFÍA

- Amaru, A. C. (2012). *Definición de estrategias*. Londres: Loz.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración: teoría, proceso y práctica*. Mexico: Edamsa Impresiones.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. Madrid: Interamericana.
- Chiavenato, I. (2015). *El plan estratégico*. Madrid: Esic.
- Dessler, G. (2014). *Administración de recursos humano*. México: Pearson Educación.
- Ekos. (2015). Recursos Humanos 2015 . *Revista Ekos*, 80.
- EKOS. (2016). Especial PYMES 2016. *Revista Ekos*, 128.
- Ekos. (2016). Potenciando el talento a través de las TIC. *Revista Ekos*.
- González, J. (2016). *Gestión de la función administrativa*. Sevilla: MAD.
- Hernández, J. (2015). *Derecho laboral y la administración de recursos humanos*. San Juan: Patria.
- Hernandez, R. (2012). *Administración de la función administrativa*. Bogotá: Norma.
- INEC. (2016). *Sistema integrado de consultas*. Obtenido de Directorio de Empresas 2015:
<http://redatam.inec.gob.ec/cgi-bin/RpWebEngine.exe/PortalAction?&MODE=MAIN&BASE=DIEE2015&MAIN=WebServerMain.inl%20>
- Revista Ekos. (12 de Enero de 2017). <https://issuu.com/ekosnegocios/docs/269>.
Obtenido de <https://issuu.com/ekosnegocios/docs/269>:
<https://issuu.com/ekosnegocios/docs/269>

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta dirigida a los profesionales y expertos del área de RRHH



LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN FORMATO DE ENCUESTA DIRECTORES DE RRHH

OBJETIVO. - Encuesta aplicada para obtener las opiniones de los profesionales y expertos, en cuanto a la rotación de personal en las PYMES.

Esta encuesta se realiza con fines educativos previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial, para esta investigación es importante su conocer su criterio respecto a la rotación de personal. Se guardará absoluta confidencialidad.

1. Según su experiencia ¿Cuáles son las causas más comunes de rotación de personal?

- | | | | |
|------------------------------------|--------------------------|-------------------------------|--------------------------|
| Clima laboral desfavorable | <input type="checkbox"/> | Por motivos personales | <input type="checkbox"/> |
| Falta de crecimiento laboral | <input type="checkbox"/> | Búsqueda de mejores salarios | <input type="checkbox"/> |
| Proceso de selección inadecuado | <input type="checkbox"/> | Insatisfacción laboral | <input type="checkbox"/> |
| Condiciones de trabajo inadecuadas | <input type="checkbox"/> | Falta de comunicación interna | <input type="checkbox"/> |

Otros:

2. ¿Qué errores comunes encuentra en los procesos de reclutamiento de personal?

- | | |
|--|--------------------------|
| No definir las funciones del puesto de trabajo | <input type="checkbox"/> |
| Contratar recomendados | <input type="checkbox"/> |
| Sobrevalorar la experiencia por encima de la inteligencia y competencias | <input type="checkbox"/> |

Ofrecer falsas expectativas de crecimiento laboral o condiciones de trabajo

No verificar las habilidades y experiencia laboral del candidato

Pretender que el candidato tenga las mismas características que el trabajador anterior

Otros:

		Si	No	A veces
3.	¿Dentro de su empresa, considera que existe una supervisión adecuada de los trabajadores?			
4.	¿Considera que su empresa brinda oportunidades de crecimiento laboral a todos los trabajadores?			
5.	¿Considera que existe una correcta asignación de remuneraciones en su empresa?			
6.	¿Las funciones y tareas que desempeña cada trabajador son apropiadas respecto al cargo que ejerce dentro de la empresa?			
7.	¿Considera que la inversión en capacitación del personal de su empresa es suficiente?			

8. ¿Cómo calificaría el ambiente de trabajo en su empresa?

Mala	1	2	3	4	5	Excelente

9. ¿Está de acuerdo en que su empresa realiza una efectiva gestión de los talentos humanos?

Totalmente en desacuerdo	1	2	3	4	5	Totalmente de acuerdo

10. Según su opinión ¿De qué manera afecta la rotación de personal a su empresa?

Productividad Servicio al cliente

Costos económicos / aprendizaje

Ventas

Imagen de la Empresa

Clima Organizacional

Otros:

Anexo 2: Encuesta dirigida al personal que labora en las Pymes



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
FORMATO DE ENCUESTA EMPLEADOS**

OBJETIVO. - Encuesta aplicada para obtener indicios de los factores de la rotación de personal en las PYMES.
Este estudio es con fines académicos. Se mantendrá estricta confidencialidad.

		Si	No
1.	¿Considera que su empleador reconoce y valora su trabajo?		
2.	¿Se siente a gusto con las tareas que desempeña diariamente?		
3.	¿Considera que es necesario que el empleador preste atención al bienestar emocional y social de los trabajadores?		

4. ¿Qué tan satisfecho se siente respecto a los beneficios laborales que percibe actualmente?

Totalmente insatisfecho	Poco satisfecho	Indiferente	Muy satisfecho	Totalmente satisfecho

5. En una escala del 1 al 5, donde 1 es totalmente en desacuerdo, 2 es en desacuerdo, 3 es indiferente, 4 de acuerdo y 5 es totalmente de acuerdo. ¿Está de acuerdo con la remuneración que percibe respecto a las funciones que realiza dentro de la empresa?

En desacuerdo	1	2	3	4	5	Totalmente de acuerdo

6. En una escala del 1 al 5, donde 1 es insatisfactoria, 2 es poco satisfactoria, 3 es indiferente, 4 es satisfactoria y 5 es muy satisfactoria. ¿Cómo definiría a la relación con su jefe inmediato?

Mala	1	2	3	4	5	Excelente

7. ¿Considera que las relaciones entre compañeros se conducen de forma cordial y respetuosa?

Nunca	Rara vez	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre

8. En una escala del 1 al 5, donde 1 es totalmente en desacuerdo, 2 es en desacuerdo, 3 es indiferente, 4 de acuerdo y 5 es totalmente de acuerdo. ¿Considera que recibe incentivos laborales dentro de su empresa?

Totalmente en desacuerdo	1	2	3	4	5	Totalmente de acuerdo

9. En una escala del 1 al 5, donde 1 es totalmente en desacuerdo, 2 es en desacuerdo, 3 es indiferente, 4 de acuerdo y 5 es totalmente de acuerdo. ¿Considera que existen oportunidades de crecimiento laboral dentro de su empresa?

Totalmente en desacuerdo	1	2	3	4	5	Totalmente de acuerdo

10. ¿Con qué frecuencia sus comentarios sobre el trabajo son tomados en cuenta?

Nunca	Rara vez	Ocasionalmente	Frecuentemente	Siempre

11. ¿Qué sugerencias haría a su actual empleador para motivar a los trabajadores?

- Horarios flexibles recreativas Organizar actividades
- Fomentar la capacitación interna Mejorar la comunicación
- Ofrecer compensaciones económicas
- Otros: _____