

Conference Paper

La rotación del personal en los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales y su impacto en el clima organizacional

The rotation of personnel in the Municipal Decentralized Autonomous Governments and their impact on the organizational climate

G. L. Lara Noriega, E. P. Toapanta Mejía, J. C. Daquilema Taco, and D. R. Vallejo Altamirano

Escuela de Ingeniería de Finanzas, Facultad de Administración de Empresa, ESPOCH, Dirección postal EC060155

Resumen

Los cambios constantes en el nivel de las organizaciones públicas hacen que estas expandan su visión y la competitividad permanente lleva a los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) Municipales a desarrollar estrategias para alcanzar sus objetivos, es así como, la contratación y la continuidad de los despidos del personal representa un problema de gran magnitud para las instituciones, pues sin duda, limita el desarrollo eficiente que se desearía tener, ya que la productividad de la institución se ve significativamente afectada, evidenciándose un mal clima organizacional, restando la eficiencia eficacia y efectividad en los procesos, influyendo directamente en los resultados Esta investigación determina un análisis de las causas del clima organizacional en una institución pública. Debido a la alta tasa de rotación evidenciada dentro de los municipios según se constata en las encuestas realizadas, principalmente en el personal operativo, que son aquellos que trabajan directamente con los usuarios y pueden tener los efectos causados por el servicio ofrecido. En consecuencia, esta investigación conlleva aumentar el servicio al usuario proporcionado por los colaboradores públicos. Y una relación muy estrecha entre el clima organizacional medido y la rotación de personal también se define al analizar la premisa de que si el clima organizacional mejora la rotación de personal se reducirá el malestar entre compañeros de trabajo, ya que puede haber razones que no se conocen o están fuera del control y, por lo tanto, no se pueden mejorar el lineamiento de prestigio institucional.

Abstract: Constant changes at the level of public organizations mean that they expand their vision and permanent competitiveness leads the Municipal Autonomous Decentralized Governments (GAD) to develop strategies to achieve their objectives, such as hiring and continuity of layoffs The staff represents a problem of great magnitude for the institutions, because without a doubt, it limits the efficient development that one would like to have, since the productivity of the institution is significantly affected, evidencing a bad organizational climate, subtracting the efficiency effectiveness and

Corresponding Author:

G. L. Lara Noriega
gerado.lara67@yahoo.com

Received: 10 January 2020
Accepted: 17 January 2020
Published: 26 January 2020

Publishing services provided by
Knowledge E

© G. L. Lara Noriega et al. This article is distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use and redistribution provided that the original author and source are credited.

Selection and Peer-review under the responsibility of the VI Congreso Internacional Sectei 2019 Conference Committee.

 OPEN ACCESS

effectiveness in the processes, directly influencing the results. This research determines an analysis of the causes of the organizational climate in a public institution. Due to the high rate of turnover evidenced within the municipalities as found in the surveys carried out, mainly in the operating personnel, which are those that work directly with users and can have the effects caused by the service offered. Consequently, this research entails increasing the user service provided by public collaborators. And a very close relationship between the measured organizational climate and the turnover of people is also defined when analyzing the premise that if the organizational climate improves staff turnover, discomfort among coworkers will be reduced, since there may be reasons that are not they know or are out of control and, therefore, the institutional prestige guidelines can not be improved.

Palabras Clave: desempeño, talento humano, rotación, clima laboral, decisiones.

Keywords: performance, human talent, rotation, labor climate, decisions.

1. Introducción

Uno de los factores fundamentales para los buenos resultados de las instituciones actuales y el logro de sus objetivos es el mantenimiento del clima organizacional. Este aspecto es tan importante que, si no se lo considera, podría restar y no sumar en el desarrollo de cualquier empresa.

El ambiente de trabajo es el conjunto de factores que se perciben en el lugar donde se labora. La rotación de personal se convierte gradualmente en un problema sin control y conduce a consecuencias desafortunadas para la organización, impactando directamente en su productividad, por lo que, es muy importante que las organizaciones estén interesadas en mantener un excelente ambiente de trabajo, no solo para el desempeño de los empleados, sino también para lograr resultados y minimizar la rotación de estos.

Esta investigación tuvo por objetivo abordar el capital humano de la institución, así también como los aspectos monetarios y los relacionados con el logro de los resultados en los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales.

Los factores del entorno de trabajo son aquellos que afectan directamente al comportamiento en la organización y dependen directamente de las habilidades de los trabajadores para mantener buenas relaciones y una actitud positiva al cambio, especialmente en los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales donde trabajan,

por lo que es importante buscar un equilibrio para garantizar un buen desempeño en sus actividades minimizando la rotación del personal.

Un factor que influye en los trabajadores es cuando se divulga información insuficiente sobre los cambios operativos que tienen lugar en la institución y los procedimientos presentados en el departamento crea una falta de confianza e influye en la toma de decisiones.

El reconocimiento del trabajo juega un papel muy importante; a menudo, la retroalimentación se da solo cuando el trabajador comete un error, pero no sucede cuando hace bien su trabajo, esto reduce la motivación y crea un ambiente inapropiado que influye en la productividad. Es por ello que la institución que se preocupa por el clima de la organización alcanza un desarrollo efectivo y tiene resultados óptimos. (1)

Es importante comprender el significado de rotación de personal, para (2) "se refiere a los trabajadores que ingresan y salen de una institución", por su parte (3) señala que es el resultado de la salida de algunos empleados y el ingreso de otros. Los reemplazos compensan las salidas de algunos trabajadores. A cada salida de personal casi siempre corresponde una contratación de un suplente para reemplazarlo. Esto significa que el flujo de salidas puede ser por mala comunicación, despidos y jubilaciones, y se compensa con el riesgo similar de adhesiones o contrataciones de otros trabajadores.

Es necesario abordar el significado de rotación interna detallado en algunos artículos relativos a la Ley Orgánica de Servicio Público LOSEP en el Ecuador (4), pues en su art.35 que "el cambio administrativo: Se entiende como el movimiento, debidamente motivado, de la servidora o servidor público de un puesto a otro vacante, de igual clase y categoría o de distinta clase pero de igual remuneración, dentro de la misma entidad y que no implique cambio de domicilio"; en su art.37 que "el traslado de puestos, se refiere cuando: "la autoridad nominadora, previo informe técnico de la unidad de administración de recursos humanos, podrá legalizar la salida del puesto de trabajo, con la respectiva partida presupuestaria, de una sección administrativa a otra, en el interior de la misma institución". Por su parte en el art.38, se contempla el cambio burocrático de un puesto de trabajo a otro. La autoridad nominadora podrá legalizar el cambio, entre distintas unidades de la entidad, sin que implique variación presupuestaria y siempre que se realice por obligaciones institucionales, por un plazo máximo de diez meses, observándose que no se atente contra la estabilidad del personal"; mientras que el art. 39, concerniente a los cambios facultativos de puestos, señala "los procesos gobernantes nominadores, previo informe de sus respectivas unidades de administración del talento humano, podrán revisar el cambio opcional de puestos de las y los trabajadores, siempre que sean puestos de los mismos niveles

burocráticos o técnicos en los siguientes casos: a) enfermedad, y b) Seguridad familiar o personal.

La rotación de personal (5) se define como "el movimiento de personal entre una organización y su ambiente, en otras palabras, se lo puede explicar cómo el volumen de personas que ingresan a la empresa y las que salen de ella". Según (6) define a la rotación de personal como el número de trabajadores que se retiran e ingresan, en relación al total de trabajadores de una empresa. Es decir, es una regeneración constante de personas en una organización debido a los ingresos y salidas en un período de tiempo determinado.

En un artículo publicado (7) la rotación de personal como "la salida de trabajadores que son sustituidos por otros en la organización".

(8) Considera que "La rotación de personal es un porcentaje de empleados que por diversas causas y efectos abandonan su trabajo permanentemente aun cuando su contrato está vigente y la organización requiere de sus servicios, esto promueve la contratación de nuevos empleados para que desempeñen las actividades de los puestos vacantes".

Tomando en consideración estos conceptos se puede detallar que la rotación de personal es el movimiento de empleados de la organización, ya sea por decisión propia o de la empresa, y la admisión de colaboradores nuevos para cubrir las vacantes existentes. Con frecuencia la rotación de personal se la puede medir en un periodo determinado de tiempo y reflejado en términos porcentuales con el propósito de realizar comparaciones para luego generar diagnósticos, correcciones, programas y estrategias que ayuden a disminuir la problemática.

La Rotación externa fue otro factor importante en esta investigación, pues según (9) "la rotación externa se aplica en los siguientes casos: deceso del trabajador, jubilación, renuncia, despido, terminación del contrato, incapacidad permanente, otras".

1.1. Tipos de Rotación de personal

Existen varios tipos de rotación de personal, pero, según un trabajo investigativo de (10) los clasifica en dos grupos: rotación interna y externa.

Rotación interna: Se determina como la cantidad de empleados que se trasladan de puesto, sin salir de la empresa, se ha comprobado que este tipo de rotación es un importante instrumento no tan solo de desarrollo para el personal, sino que también es una herramienta motivadora para contrarrestar la rutina, es decir la rotación interna

desafía a que los trabajadores se presenten ante situaciones totalmente nuevas, como el desarrollo de nuevos proyectos, así:

- Las Transferencias: Es el cambio fijo a otro puesto, no representa un mayor cargo, ni mayor sueldo. Como, por ejemplo: un asistente contable puede ser transferido al departamento de administración, desempeñando otras funciones adherentes al nuevo cargo sin modificación de sueldo o nivel jerárquico.
- Los Ascensos: Es el traslado de un trabajador a un puesto de mayor jerarquía y sueldo.
- Las promociones: Es el cambio de rango que podría producir un aumento de su remuneración, pero sin cambiar de puesto.

Cabe recalcar que este tipo de rotación no está sujeto al Código de Trabajo, por ende, no aplica en las empresas ecuatorianas.

Rotación externa: Este tipo de rotación hace referencia al ingreso y salida del personal de la empresa y se puede manifestar por diferentes causas, por ejemplo: muerte del empleado, incapacidad permanente, jubilación, renuncia voluntaria, despido intempestivo, procesos de selección inadecuada e inestabilidad emocional.

Tomando en consideración los puntos de vista de distintos autores especialistas en Recursos Humanos, se puede manifestar que la rotación externa en las organizaciones se puede dar por tres motivos: voluntaria, voluntaria inevitable e involuntaria.

- La rotación laboral voluntaria: Se origina cuando un empleado toma la decisión por razones personales o profesionales culminar la relación laboral con la empresa. La misma puede ser provocada porque el empleado pudo haber encontrado un mejor trabajo, desea cambiar de actividad, tener más tiempo para su familia o para su propia recreación. Manifestando otras causantes, se puede concluir que el empleado considera que el trabajo actual ya no es de su agrado por motivos como: pésimas condiciones laborales, bajos sueldos, recibe pocas bonificaciones o tiene una mala relación con su jefe, entre otros.
- La rotación laboral voluntaria inevitable: "Se deben a decisiones vitales del empleado que van más allá del control del empresario. Sin embargo, los últimos estudios demuestran que aproximadamente el ochenta por ciento de las rupturas laborales voluntarias se pueden evitar, y muchas se deben a errores en la contratación o a un mal ajuste entre el empleado y el puesto de trabajo" (10). Es decir que el trabajador no encaja en puesto y/o viceversa.

- La rotación laboral involuntaria: Se provoca cuando los directivos de la empresa determinan finiquitar la relación laboral con un empleado, ya sea por motivos de bajo desempeño en las funciones que realizó el empleado en su puesto de trabajo como la evaluación de presupuesto.

Las causas generales para la rotación del personal se ven afectado por el tipo de actividad a desarrollarse en las diferentes áreas de una institución. Estas causas pueden depender del jefe, el trabajo que realizan, las relaciones con sus compañeros, las oportunidades de crecimiento. Cuando una organización decide adquirir equipos más avanzados, el clima organizacional de la empresa sufre varios cambios; tanto positivos como negativos. Otros factores que influyen en el clima laboral pueden ser: el tipo de contrato de trabajo, la insatisfacción e improductividad del bien o servicio. (6)

(6) Menciona que "La alternancia del personal es el reflujo de la salida de algunos trabajadores y la contratación de otros para sustituirlos" lo que se representa a través de la siguiente fórmula:

$$\text{Índice de Rotación} = \frac{\text{Número de Empleados desvinculados}}{\text{Promedio de empleados de la organización}} \times 100 \quad (1)$$

El índice de rotación de personal bajo demostraría un alto grado de debilidad organizacional. Por otro lado, un índice alto reflejaría un estado de fluidez y entropía de la estructura.

En la Fig. 1. se abordan los factores que influyen en la Rotación del Personal, ante lo cual es necesario considerar la motivación remunerativa con respecto a los sueldos justos por la ejecución de una carga productiva. Cuando es propicio el reconocimiento, la motivación, la valoración insuficiente quizá ocasione un mal clima organizacional que conlleve a la rotación del personal.

La Evaluación del Desempeño es un factor importante a considerar el momento de tomar una decisión con respecto a la rotación del personal, pues (10), menciona que el grado de desempeño es situacional en gran medida, este varía de persona a persona y depende de condicionantes que influyen poderosamente en la organización y que se expresan en los manuales de funciones y procesos.

En (11), se define a la evaluación del desempeño como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y así podrá mejorar su rendimiento futuro. Además, alude que mediante su análisis se puede conocer el nivel de desempeño de los empleados y las causas de este, es así como de dicha definición



Figure 1: Factores que causan la Rotación de Personal. Tomado de (9)

se desprenden que la evaluación del desempeño ha de ser un procedimiento continuo, sistemático y orgánico.

Continuo. Aunque se realiza en un momento determinado con carácter anual, debe considerar las actuaciones del individuo durante todo el período evaluado.

Sistemático. Para garantizar la objetividad del proceso todo el personal conozca los criterios con antelación, es necesario que el procedimiento se recoja de forma detallada en un manual, que ha de ser el mismo para toda la organización.

Orgánico. Se aplica a toda la organización, no se han determinados los departamentos.

(12). La evaluación del desempeño consiste en ejecutar una valoración lo más objetiva posible acerca de la actuación y resultados obtenidos por la persona en el desempeño diario de su trabajo; poniéndose de manifiesto la óptica de la evaluación la cual pudiera decirse tiene carácter histórico (hacia atrás) y prospectivo (hacia delante), y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales.

La evaluación del desempeño permite dar valor al esfuerzo de sus colaboradores en todo el tiempo y permite complementar los objetivos de la organización en beneficio de sus empleados. Por lo tanto, se puede definir a la evaluación del desempeño como un procedimiento mediante el cual se califica las acciones del trabajador teniendo en cuenta el conocimiento y las funciones de cada cargo. Este procedimiento de supervisión está destinado, a mejorar la actuación del empleado en el trabajo, valorando la actividad productiva, y estableciendo los medios y programas necesarios para lograr

obtener las operaciones más efectivas y eficaces, mejorando la calidad del trabajo en las organizaciones.

En (13), por su parte, la Norma Técnica de Calificación Única y Evaluación del Desempeño de la Contraloría General del Estado, señala en el art. 3 que; “la evaluación del desempeño consiste en una rendición de cuentas programadas y continuas, basada en la representación de los resultados ajustados con los resultados esperados por la entidad.

La misma Norma en el art. 4. De la Evaluación de Desempeño, aborda que esta se efectuará sobre la base de los siguientes objetivos:

- Fomentar la efectividad y eficacia de los administrativos y empleados en su puesto de trabajo, estimulando su desarrollo institucional y personal, potenciando el cumplimiento de los objetivos institucionales;
- Analizar los resultados de la evaluación del desempeño para decidir; ascensos, mejoras, transferencias, referencias de honorabilidad, capacitación, interrupción de actividades, destituciones, entre otros;
- Establecer el diseño de capacitación y crecimiento de mandos de las autoridades y servidores de la institución;
- Generar una cultura organizacional de rendición que permita el desarrollo institucional, apoyado en la apreciación del poder personal, con el objetivo de equiparar las capacidades adecuadas con las exigencias del puesto de trabajo; y,
- Relacionar el estilo de actividad de adelanto y empoderamiento institucional. El subsistema de evaluación del desempeño se transforma en expansión de retroalimentación para los demás subsistemas de dirección de recursos humanos. (14)

En (15), el art. 221 del reglamento, menciona que la escala de resultados de la evaluación del desempeño organizacional serán las siguientes:

- Excelente: Es aquel que supera los objetivos y servicios programadas;
- Muy Bueno: Es el que cumple los objetivos y servicios programados;
- Satisfactorio: Mantiene un escalón mínimo aceptable de cantidad;
- Regular: Es aquel que obtiene resultados al mínimo aceptables de cantidad; e,
- Insuficiente: Su rendimiento no permite ocupar las necesidades del puesto.

La finalidad de la evaluación del desempeño radica en que esta permite implementar nuevas políticas de compensación, mejorando el desempeño ayuda a tomar decisiones

de ascensos o de ubicación, además, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo. (16)

La evaluación de desempeño tiene la finalidad primordial de determinar el valor del trabajo desplegado por el empleado en la organización, a la vez sirve para medir el nivel competitivo de la institución ya que la suma de todos los puestos con buen desempeño refleja eficiencia y logro de los objetivos de las unidades y de la institución en su conjunto. (17)

En (18), se indica que el objetivo principal de la evaluación de desempeño es medir el rendimiento y el comportamiento del trabajador en su puesto de trabajo y de manera general en la organización y sobre esa base establecer el nivel de su contribución a los objetivos de la institución, es decir, medir el grado de rendimiento, comportamiento y la contribución con la institución para así poder ver el nivel de su productividad en la labor diaria.

La evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización.

Para alcanzar ese objetivo básico, la evaluación del desempeño pretende alcanzar ese objetivo básico, de alcanzar diversos objetivos intermedios. Esta puede tener los siguientes objetivos intermedios:

1. Idoneidad del individuo para el puesto
2. Capacitación
3. Promociones
4. Incentivo salarial por buen desempeño
5. Mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados
6. Desarrollo personal del empleado.
7. Información básica para la investigación de recursos humanos.
8. Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
9. Estímulo para una mayor productividad.
10. Conocimiento de los indicadores de desempeño de la organización.
11. Retroalimentación (feedback) de información al individuo evaluado.

12. Otras decisiones de personal, como transferencias, contrataciones, etc. (19)

Según (20), la evaluación del desempeño ayuda a implementar nuevas políticas de compensación, mejorar el desempeño, refuerza la toma de decisiones de ascensos o de reubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten al trabajador en el desempeño del cargo. La evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario analizar más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado, el evaluado, debe no solamente tener conocimientos del cambio planeado, sino también por qué y cómo deberá hacerse si es que debe hacerse. La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la institución. Para alcanzar ese objetivo básico y mejorar los resultados de la institución.

La evaluación del desempeño es un punto de partida para la toma de decisiones ya que esto implica obtener informaciones como una necesidad o no solamente para la ubicación de puestos, capacitaciones, existencia de problemas de sus colaboradores donde el jefe toma decisiones de acuerdo con las necesidades mediante el resultado de la evaluación.

Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos permitirá mejorar el clima organizacional de los trabajadores y por ende de la organización, alcanzando una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo.

En general cuando un proceso de la evaluación del desempeño esta adecuadamente planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo y estos impactan directa e indirectamente en el Clima organizacional, para (21), es; "los principales beneficiarios en un proceso de evaluación de desempeño son el individuo, el gerente y la organización".

El clima organizacional como un conjunto de percepciones en una organización tiene en sus políticas, prácticas y procedimientos como objetivo primordial, mejorar su ambiente laboral. Por su parte, (6) afirma que el clima es un aspecto del ambiente o el entorno interno de una organización, que está conformado por factores psicosociales del grupo de trabajo. (22). Del mismo modo, el instrumento más eficaz para evaluar el clima organizacional es el cuestionario escrito. El cuestionario escrito describe hechos

particulares de la organización, sobre los cuales el encuestado debe de manifestar su opinión respecto a los hechos que la pregunta describe. En los cuestionarios se encuentran escalas de respuestas ya sean de tipo nominal o de intervalo. En cada pregunta, se le pide al encuestado que exprese cómo percibe la situación actual y cómo la percibiría idealmente, lo cual permite ver hasta qué punto el interrogado está a gusto con el clima en el que trabaja. (23)

2. Materiales y Métodos

La presente investigación fue de tipo cuantitativo, con alcance descriptivo, no experimental y normal. Para realizar la encuesta de este artículo científico, se utilizaron referencias bibliográficas de diferentes autores relacionados a la rotación de personal como guía para aplicar encuestas siendo factores imprescindibles para la obtención de informaciones, permitiendo la aceptación de las Autoridades de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales, a fin de desarrollar adecuadamente la investigación en las siguientes etapas:

1. **Población:** Para (24), es "la colectividad de componentes o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer una investigación".

Para esta la prospección la población se considera a los 10 Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales de la provincia de Chimborazo que se detallan a continuación; cantón Riobamba; cantón Alausí; cantón Chambo; cantón Chunchi; cantón Colta; cantón Cumandá; cantón Guamote; cantón Guano; cantón Pallatanga; cantón Penipe.

Se aplicó una encuesta a un total de **10 funcionarios pertenecientes** de cada uno de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales de la provincia de Chimborazo para un total de **100 funcionarios encuestados**. Ello refiere la aplicación de un muestreo no probabilístico por conveniencia, teniendo en cuenta las características en que se desarrolló la investigación.

2. **Reconocimiento:** Obtención de información de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales provincia de Chimborazo, a fin de conocer las principales problemáticas de la rotación de personal, identificar áreas, departamentos entre otros.

3. **Datos concentrados:**

- a) Recopilación de información sobre el personal (nivel de estudios, antigüedad, cargo, entre otros).
 - b) Recopilación de información sobre políticas y prácticas de recursos humanos (beneficios, restauración, servicios, tratamiento, formación, reclutamiento, selección, entre otros).
4. Diseño y presentación del instrumento.
 5. Recolección de datos.
 6. Presentación de los resultados

3. Resultados y Discusión

A continuación, se muestran los resultados más relevantes de la investigación.

TABLE 1: Renuncia voluntaria a su puesto de trabajo

Causa de la renuncia voluntaria	N° de Trabajadores	Frecuencia Relativa
Motivos personales	80	80%
Estudios	10	10%
Remuneración	0	0%
Sobrecarga de Trabajo	10	10%
TOTAL	100	100%

Fuente: Encuesta

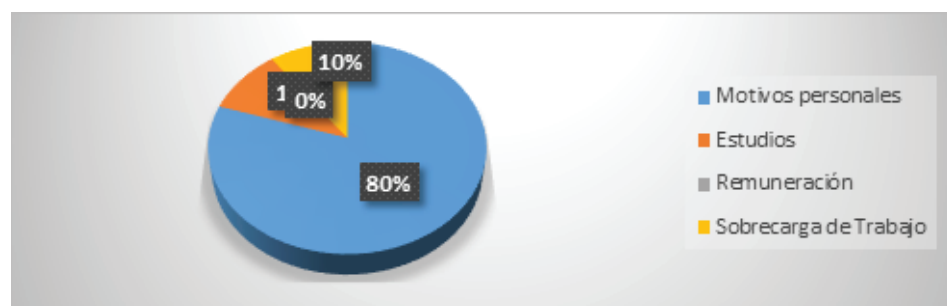


Figure 2: Renuncia voluntaria a su puesto de trabajo. (Fuente: Encuesta)

Análisis:

En la primera pregunta se desprende que el 80% de renuncias voluntarias son por motivos personales, entretanto que el 10% es por estudios y el restante 10% el motivo

es por sobrecarga de trabajo Se puede descifrar que la mayoría de funcionarios que renuncian es por asuntos personales; por lo tanto, en este tipo rotación nada tiene que ver la institución.

TABLE 2: Tipo de proceso para la rotación interna del personal

Proceso administrativo	N° de Trabajadores	Frecuencia Relativa
Traslados y traspasos	53	53%
Comisiones de servicio	25	25%
Cambio Voluntario	22	22%
TOTAL	100	100%

Fuente: Encuesta

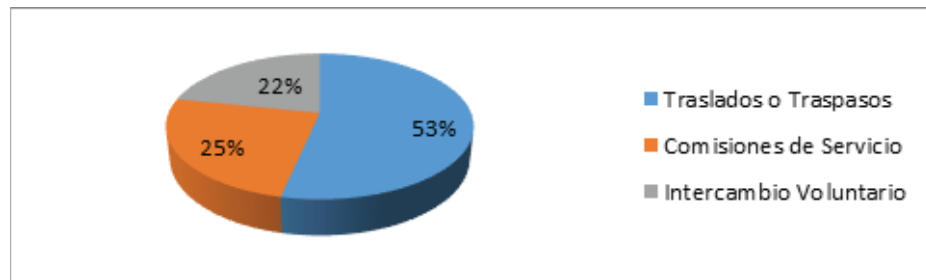


Figure 3: Tipo de proceso para la rotación interna del personal (Fuente: Encuesta)

Análisis:

Se pudo constatar que, del proceso de rotación interna, el 53% de los funcionarios de los Gobiernos Descentralizados municipales son por traslados y traspasos; entre tanto que un 25% rotan porque se les autoriza Comisiones de Servicios y un 22% es por Cambio Voluntario. Como se puede verificar el mayor peso lo tienen los traslados y traspasos. Este motivo responde fundamentalmente a decisiones de las autoridades institucionales.

TABLE 3: Nivel de Estudios que posee el personal que rota en la institución.

Nivel de Estudios	N° de Trabajadores	Frecuencia Relativa
Secundaria	62	62%
Tercer Nivel	23	23%
Cuarto Nivel	13	13%
Otros	2	2%
TOTAL	100	100%

Fuente: Encuesta

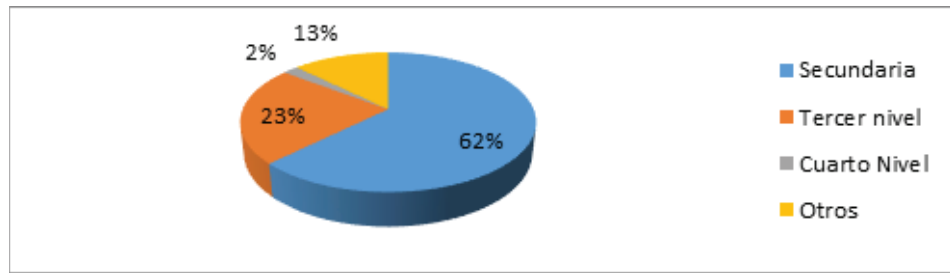


Figure 4: Nivel de formación profesional que posee el personal que rota en la institución (Fuente: Encuesta)

Análisis:

Como se pudo constatar en las encuestas el nivel de estudios de los funcionarios de los GAD's Municipales de la provincia de Chimborazo que rotan, el 62% es Secundaria; 23% de Tercer Nivel; 13% de Cuarto Nivel y un 2% otros. Esto confirma que la mayoría de los funcionarios que rotan son bachilleres.

TABLE 4: Relación laboral tiene las personas que rotan en la institución.

Tipo de relación laboral	N° de Trabajadores	Frecuencia Relativa
Nombramiento Provisional	29	29%
Personal Fijo	25	25%
Contratos Ocasionales	35	35%
Libre Remoción	11	11%
TOTAL	100	100%

Fuente: Encuesta

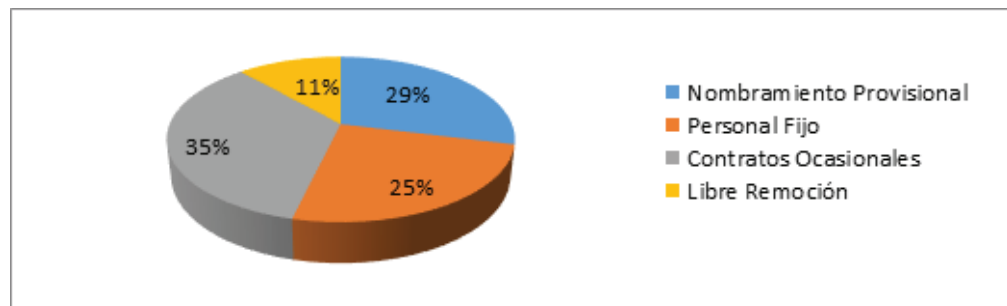


Figure 5: Relación laboral tiene las personas que rotan en la institución. (Fuente: Encuesta)

Análisis:

Como se puede apreciar en la Figura 4, el 35% de los encuestados que rotan tienen Contratos Ocasionales, el 29% tienen Nombramiento Provisional, el 25% es personal

fijo y un 11% son de Libre Remoción. El tipo de relación laboral que prevalece en los GAD's Municipales son los Contratos Ocasionales.

TABLE 5: Rotación más frecuente en los GAD's Municipales

Tipo de rotación de personal	N° de Trabajadores	Frecuencia Relativa
Interna	34	34%
Externa	66	66%
TOTAL	100	100%

Fuente: Encuesta

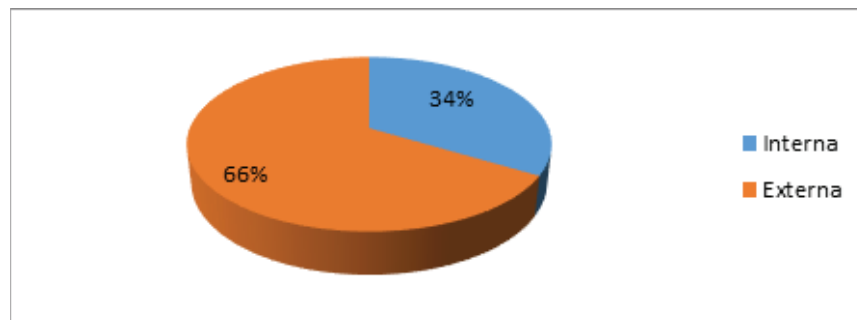


Figure 6: Rotación más frecuente en los GAD's Municipales (Fuente: Encuesta)

Análisis:

En este aspecto la rotación más frecuente refiere que el 66% de las mismas son externas y el restante 34% corresponde a la rotación interna. Se puede mencionar que el tipo de rotación más frecuente en los GAD's Municipales Cantónales de Chimborazo es la externa. Ello obedece fundamentalmente a razones de tipo político.

TABLE 6: Capacitaciones programadas por la institución

Recibe capacitaciones	N° de Trabajadores	Frecuencia Relativa
Si	21	21%
No	79	79%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta

Análisis:

Los resultados determinan que el 79% de los trabajadores no reciben capacitaciones y solo el 21% de los funcionarios de los GAD's si reciben capacitaciones. Ello significa un

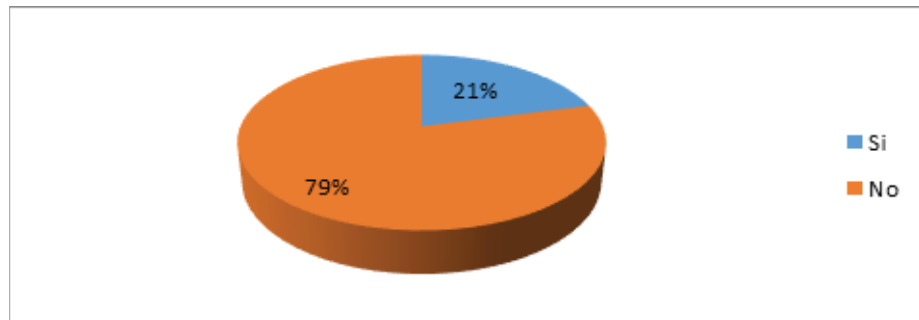


Figure 7: Capacitaciones programadas por la institución (Fuente: Encuesta)

incumplimiento del Plan de Capacitación establecidos en las instituciones por mandato legal.

TABLE 7: Relación laboral con su jefe inmediato superior.

Relación laboral	N° de Trabajadores	Frecuencia Relativa
Regular	9	9%
Buena	42	42%
Excelente	49	49%
TOTAL	100	100%

Fuente: Encuesta

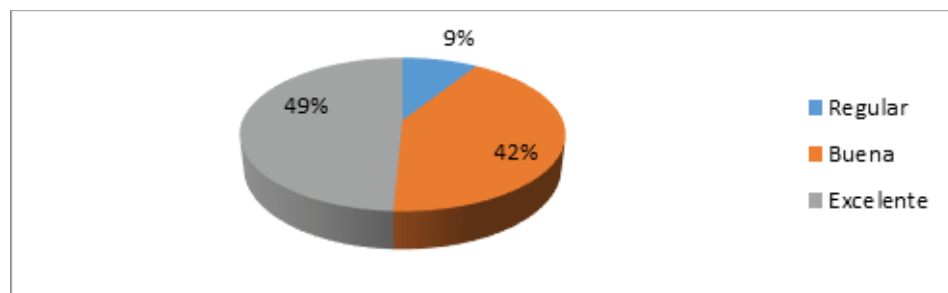


Figure 8: Relación laboral con su jefe inmediatos superior. (Fuente: Encuesta)

Análisis:

De la figura 7, se deriva que el 49% de los trabajadores tienen una excelente relación laboral con sus jefes inmediatos superiores; el 42% de los encuestados responden que su relación es buena y el 9% señalan que es regular. Ello quiere decir que la relación laboral entre los trabajadores y sus jefes inmediatos en los GAD's Municipales de la provincia de Chimborazo es la más adecuada y por tanto se infiere la existencia de un clima organizacional que facilita la relación dirigente-subordinado.

TABLE 8: Comunicación entre compañeros de trabajo es.

Comunicación entre compañeros	N° de Trabajadores	Frecuencia Relativa
Regular	11	11%
Buena	73	73%
Excelente	16	16%
TOTAL	100	100%

Fuente: Encuesta

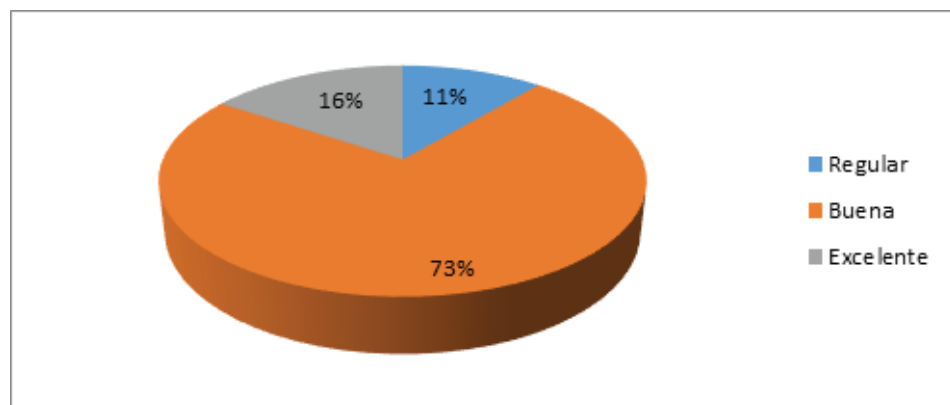


Figure 9: Comunicación entre compañeros de trabajo es. (Fuente: Encuesta)

4. Análisis

En cuanto a las comunicaciones entre los compañeros de trabajo el 73% es buena; el 16% es excelente y un 11% es regular; Lo que permite comprobar que en los GAD's Municipales de la provincia de Chimborazo en general las comunicaciones entre los compañeros de trabajo son aceptables.

5. Discusión

En correspondencia con (25), en el Ecuador la distribución absoluta y porcentual en relación al tiempo de servicios que tienen los empleados en las instituciones reflejan que el 60% tienen entre 0 a 3 años laborando en la institución y el 40% tiene entre 4 a 7 años de servicios lo que indica que más de la mitad de los trabajadores tienen poco tiempo en las instituciones, pudiéndose inferir que existe una rotación de personal medianamente alta.

Después de aplicar las correspondientes encuestas, se puede evidenciar que los empleados están insatisfechos con el desempeño de sus funciones, ya que estas son diferentes a las que se acordaron y estipularon en sus contratos de trabajo.

Hay incomodidad debido a los constantes cambios de funciones originadas de la alta dirección y el departamento de talento humano. A pesar de existir aceptable comunicación entre dirigentes y subordinados, esto genera un clima de insatisfacción laboral entre los empleados. Si bien tienen sus horas de trabajo adecuadamente definidas, la productividad de cada persona y de los departamentos como tal se ven afectadas; esto conlleva a que los trabajadores al salir de la institución provocan una rotación constante. Otras causas que producen este efecto es la excesiva carga operativa delegada a los empleados cuando una persona deja el cargo de trabajo.

Según (26), en los GAD's Municipales de la Provincia de Chimborazo, una de las causas que genera la rotación del personal es la inconformidad del personal con el horario de trabajo, Otra causa es la contratación de personal sin experiencia, lo que produce pérdida de tiempo y recursos, también el inapropiado uso de los implementos de trabajo ocasiona riesgos laborales lo que no permite cumplir con los objetivos institucionales.

Por otro lado, se puede mencionar que no hay control sobre los procedimientos a ser seguidos en términos de problemas presentados por los usuarios de los GAD's Municipales de la Provincia de Chimborazo; pues existe una falta de coordinación cuando se trata de resolverlos; los funcionarios hacen sus pausas o abandonan sus puestos de trabajo en cualquier momento sin solicitar la autorización correspondiente, los jefes inmediatos no elaboraron ningún cronograma que permitan lograr los objetivos institucionales, lo que genera que muchos usuarios estén insatisfechos con el servicio que brinda la institución; por lo tanto existe la incomodidad entre los trabajadores que tienen que cumplir con sus actividades propias de su puesto de trabajo.

El escaso sentido de pertenencia hace que los colaboradores no rindan al 100% en sus funciones, este desinterés por el éxito o fracaso de una institución, no permiten que se cumplan con las metas y objetivos planteados, lo que ocasiona malestar en las autoridades, colaboradores y usuarios.

Algo muy importante a tomar en cuenta, es que los GAD's Municipales de la Provincia de Chimborazo al no contar con un plan de remuneraciones propicio para cada puesto de trabajo existente, ocasiona que el colaborador se sienta insatisfecho y desmotivado al momento de ejecutar las diferentes actividades, a su vez esto influye en la imagen corporativa, factor indispensable para el surgimiento o fracaso de la institución.

Se puede constatar que el 79% de los encuestados indican que nunca se les brindan capacitaciones de ningún tipo ya que los encargados de este tema no lo ven como algo necesario debido a que los cargos que ocupan son operativos, mientras que el

21% manifiestan se les brindan capacitaciones porque están relacionados directamente con los usuarios.

El entorno de trabajo se ve influenciado por los requisitos laborales solicitados al personal para cumplir con las tareas a ejecutar, la constante demanda de no alcanzar los objetivos, así como por la rotación constante de un puesto de trabajo a otro, no permiten al trabajador desarrollar sus habilidades en el puesto de trabajo asignado.

La rotación de personal es ocasionada por la sobrecarga de trabajo; además luego de la investigación desarrollada se pudo notar que los GAD's Municipales de la Provincia de Chimborazo, al reclutar nuevos colaboradores no se les da a conocer cuáles son las funciones a desempeñar y con el pasar del tiempo, se designan más funciones provocando así un clima laboral deficiente que hace que el personal se sienta incómodo, presionado, inseguro hasta llegar a un estado de estrés laboral muy fuerte, del cual no puede salir con facilidad ocasionando su renuncia o una enfermedad laboral.

La rotación en algunos puestos de trabajo en los GAD's Municipales de la Provincia de Chimborazo promedian una estabilidad laboral de no más de seis meses, y durante el período de la investigación se determinó que aumentó el porcentaje de transferencia respecto a los años anteriores, lo que se refleja una inestabilidad en ciertos los puestos de trabajo, por ende, la ineficiente atención a los usuarios. Además, no se brinda la información necesaria en cuanto a las condiciones de los contratos, obligaciones, funciones, derechos de los colaboradores ya que no se cuenta con el tiempo suficiente y por lo general solo se socializa el cargo y el salario que va a percibir.

Según (27), el proceso de reclutamiento y selección es clave para resolver el problema que se analiza, ya que desde esta etapa se debe atraer sólo a las personas que reúnan los requisitos para el desempeño de las funciones inherentes de la plaza disponible considerando otros aspecto importante en esta etapa, es la incorporación de la nuevas personas a los GAD's Municipales de la Provincia de Chimborazo, que por lo general se pasa por alto, sin embargo es vital para que las personas que se incorporan a esta nueva cultura de trabajo mejorar el sistema de inducción y capacitaciones, esto constituirá una de las estrategias decisivas para lograr el cambio necesario en la gestión del talento humano en los GAD's Municipales de la Provincia de Chimborazo. Muchos de los problemas que existen en estas instituciones se pueden resolver por vía de la adquisición de conocimientos, el desarrollo de habilidades o la formación de valores; con los cuales se crean mejores ventajas competitivas, destacándolos planes de capacitación que diseñen, ejecuten y controlen los procesos sistemáticamente, donde participen todos los trabajadores para obtener un clima laboral agradable.

6. Conclusiones

Luego de la investigación realizada se determinó que la rotación de personal influye de forma directa en las capacidades de los funcionarios de los GAD's Municipales de la Provincia de Chimborazo, lo que conlleva a un bajo desempeño de funciones.

La información recopilada por medio de la encuesta permitió conocer las falencias por las cuales existe una elevada rotación de personal; ya que los GAD's Municipales de la Provincia de Chimborazo no cuentan con un diseño de estrategias para corregir sus causas.

Se detectó que en los GAD's Municipales de la Provincia de Chimborazo no se aplican las herramientas como la evaluación de desempeño laboral y la aplicación del plan anual de capacitación, lo que ocasiona que la rotación de personal sea elevada.

Los GAD's Municipales de la Provincia de Chimborazo no mantienen una adecuada gestión para mejorar el clima organizacional, el departamento de talento humano y jefes de las diferentes áreas que no contribuyen con los recursos necesarios de gestión para disminuir el alto índice de rotación de personal

References

- [1] Davis, W. (2000). *Administración de personal y recursos humanos*. México: McGraw-Hill.
- [2] Castillo, J. (2006). *Administración de personal, enfoque hacia la calidad*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- [3] Vallejo, L. (2016). *Talento Humano*. México: McGraw-Hill
- LOSEP. (2010). *Ley Orgánica de servicio Público LOSEP en el Ecuador*. Obtenido de: <https://www.educacionsuperior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/09/LOSEP.pdf>
- [4] Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F: McGraw-Hill.
- [5] Flores, R. (2016). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. Obtenido de <http://www.spentamexico.org/>
- [6] Alles, M. (2011). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- [7] Robbins, S. (2011). *Comportamiento organizacional*. En S. Robbins, *Comportamiento organizacional* (págs. 24-25). México: Ed. Prentice. Obtenido de <http://repository.unimilitar.edu.co/>
- [8] Solís, A. (2017). *Rotación de Personal*. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjrkd/2018/05/43/Macario-Fredy.pdf>

- [9] Pérez, F. (2013). Propuesta para reducir la rotación de personal en la distribuidora de productos Coca-Cola de la ciudad de Chiclayo. Obtenido de <http://tesis.usat.edu.pe/>
- [10] Werther W. (2001). *Administración de Personal*. 3ª ed. Mexico. Mc Graww Hill.
- [11] Chiavenato, I. (2009). *Gestión de talento humano*. México: Mc-Graw-Hill.
- [12] Moreno, J. (2017). *Análisis de las principales causas de rotación de personal*. Bogotá: ECOE Ediciones
- [13] Chiaveanato, I. (2001). *Administración de recursos humanos*. 5ª.ed. Colombia: Mc Graw Hill.
- [14] Alles, M. (2007). Desempeño por competencias evaluacion del 360° Buenos Aires GRANICA.
- [15] Stephen, R. (2005). Rotación de Personal. Obtenido de: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Villegas-Fredy.pdf>
- [16] Contraloría General del Estado, (2015). Norma Técnica de calificación úrica y Evaluación de Desempeño.
- [17] Stoner, J. (2001). *Administracion Procesos Aministrativos* 3ª ed. Mc Graww Hill.
- [18] Chiaveanato, I. (2011). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico. Mc Graw Hill.
- [19] Chiaveanato, I. (2011). *Administracion de recursos humanos*. 9ªed. Mexico.. McGraw Hill.
- [20] Chiavenato, I. (1990). *Gestion de talento humano*. México: McGraw-Hill.
- [21] Hernandez, J. (2004). *La rotación de los empleados dentro de la organización*. México: McGraw-Hill.
- [22] Valencia, R. (2007). *Administración moderna de administración*. Mexico. 7ª ed. Pearson Educación
- [23] Millan, G. (2006). *Rotación de personal*. México: McGraw-Hill.
- [24] Salkind, J. (2009). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- [25] Llambo, C. (2012). *La rotación del personal operativo y su incidencia en la entrega del producto de la microinstitucion Produmetálicos*. Ambato.
- [26] Mondy, R. (2010). *Gestión de recursos humanos*. Mexico: México: Prentice Hall.