

# ESTRATEGIAS PARA MITIGAR LA ROTACION DE PERSONAL EN LA EMPRESA ELSISCOM INGENIERIA LTDA.

## **Autores:**

- Kelly Johana Cardona Palomo
- Jennyffer Yuleima Lozano Palacios
- Kimberly Giovanna Oliveros Araujo
- María Camila Restrepo Puerto



**Especialización en Gerencia de Talento Humano**

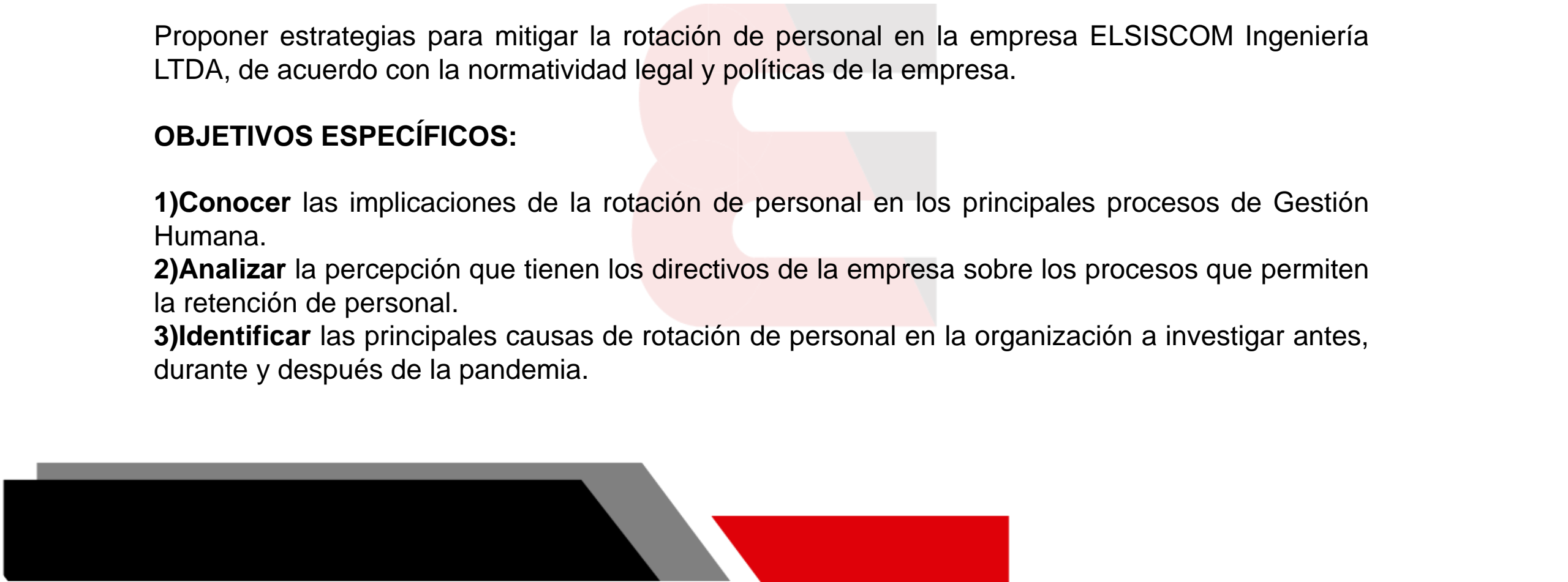


# OBJETIVOS

## OBJETIVO GENERAL:

Proponer estrategias para mitigar la rotación de personal en la empresa ELSISCOM Ingeniería LTDA, de acuerdo con la normatividad legal y políticas de la empresa.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- 1) Conocer** las implicaciones de la rotación de personal en los principales procesos de Gestión Humana.
  - 2) Analizar** la percepción que tienen los directivos de la empresa sobre los procesos que permiten la retención de personal.
  - 3) Identificar** las principales causas de rotación de personal en la organización a investigar antes, durante y después de la pandemia.
- 

# PROBLEMA

Desde el año 2019 la empresa ELSISCOM Ingeniería LTDA, presenta una alta rotación de sus empleados, sin la implementación de una estrategia que ayude a reducir este índice y que permita a sus colaboradores mantener un equilibrio entre lo personal y lo laboral.

PERSONAL ELSISCOM INGENIERIA LTDA							
2019		2020		2021		2022	
23 Trabajadores		23 Trabajadores		20 Trabajadores		21 Trabajadores	
INGRESOS	10	INGRESOS	1	INGRESOS	7	INGRESOS	11
RETIROS	10	RETIROS	4	RETIROS	6	RETIROS	8
Indice de rotación 2019	43,48	Indice de rotación 2020	10,87	Indice de rotación 2021	32,5	Indice de rotación 2022	45,24

Tabla 1. Rotación de personal ELSISCOM INGENIERÍA LTDA.

# CONTEXTO ORGANIZACIÓN

Firma de **ingeniería eléctrica** con más de **33 años de experiencia**, que apoya a sus clientes en los procesos de **generación, transformación, distribución mantenimiento, montaje, diseño y gestión energética**.

# PROCESO DE GESTION HUMANA

Los procesos de Gestión Humana permiten mejorar la eficiencia, la productividad y el logro de los objetivos organizacionales.

PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA	
<b>RECLUTAMIENTO</b>  El proceso de reclutamiento se considera como la fase inicial para tener éxito en el proceso de identificar perfiles laborales.	<b>ANTES DE PANDEMIA</b>  Existían 3 tipos de búsqueda para cubrir las necesidades: Interno, externo y mixto. <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Interno:</b> Oportunidad que brindan las compañías para que sus propios colaboradores tengan la oportunidad de crecer dentro de la misma por medio de convocatorias internas, normalmente son comunicados enviados por correo electrónico corporativo. (5 días aprox.)</li> <li>● <b>Externo:</b> Comunicados por medio de portales de empleo, referidos, y/o bases de datos para la búsqueda del perfil apropiado. (8 días aprox.)</li> <li>● <b>Mixto:</b> Se convocan y se postulan perfiles mediante las modalidades explicadas anteriormente.</li> </ul>
	<b>DURANTE PANDEMIA</b>  Aunque antes de la pandemia la era digital ya era un fuerte dentro de los diferentes procesos de Gestión Humana, lo que generó el covid-19 fue potencializar la búsqueda de perfiles mediante los portales de empleo como lo fueron: CompuTrabajo, El empleo, LinkedIn, Talentbox y/o páginas oficiales de las compañías, además de realizar el proceso de reclutamiento descrito anteriormente.
	<b>DESPUES DE PANDEMIA</b>  La digitalización como necesidad operativa generó el cambio vital del proceso de reclutamiento y se convirtió en un recurso imprescindible para agilizar la selección de perfiles laborales, sin dejar a un lado el proceso de identificar cuál es la necesidad principal para la nueva contratación y seguir de una forma digital el nuevo proceso.

<b>SELECCION</b>  Proceso en el que se define cuál es la persona indicada para cubrir la vacante.	<b>ANTES DE PANDEMIA</b>  Existían varios filtros para lograr encontrar la persona idónea para la vacante: <ul style="list-style-type: none"> <li>● Seleccionar hojas de vida.</li> <li>● Citación a entrevista presencial.</li> <li>● Se realiza prueba psicológica y de conocimiento.</li> <li>● Se verifican referencias laborales y personales.</li> <li>● Se elige al participante y se le informa a los demás sobre la terminación del proceso.</li> </ul>
	<b>DURANTE PANDEMIA</b>  Se mantuvieron varios pasos para lograr encontrar la persona idónea para la vacante. Sin embargo, el proceso se convierte en un proceso digital. <ul style="list-style-type: none"> <li>● Seleccionar hojas de vida</li> <li>● Citación a entrevistas grupal y/o personal por medio de plataformas digitales dependiendo del cargo.</li> <li>● Se realizan pruebas psicológicas y de conocimiento por medios digitales.</li> <li>● Se verifican referencias laborales y personales.</li> <li>● Se elige al participante y se le informa a los demás sobre la terminación del proceso.</li> </ul> Ahora bien, en cuanto a las entrevistas, las pruebas psicológicas y de conocimiento, existe un tiempo determinado dependiendo de las condiciones internas de la compañía.
	<b>DESPUES DE PANDEMIA</b>  El proceso de selección se mantiene como se explicó en el cuadro anterior, pero es importante mencionar que, dependiendo de las necesidades de la compañía, el proceso puede ser completamente virtual, presencial y/o mixto.

<b>INDUCCION</b>  Proceso por medio del cual los empleados se incorporan a la empresa y a su nuevo puesto de trabajo.	<b>ANTES DE PANDEMIA</b>  El proceso de inducción era netamente presencial: La inducción se realizaba en las oficinas, en donde se les brindaba a los nuevos empleados toda la información documental sobre la empresa y sobre su puesto de trabajo. 2. El proceso de inducción duraba dos días.
	<b>DURANTE PANDEMIA</b>  1. La Inducción a la empresa se empezó a realizar de manera virtual: La Información sobre la compañía, el cargo y los beneficios de la organización se compartían por correo electrónico o por plataforma. 2. La presentación del equipo de trabajo se realizaba a través de videoconferencia. 3. Los entrenamientos se empezaron a hacer por videos y por plataformas virtuales. 4. El proceso de inducción podía tardar hasta tres días.
	<b>DESPUÉS DE PANDEMIA</b>  1. Se implementó una metodología híbrida (Una parte de la inducción se realiza virtual y otra presencial) 2. Implementación de plataformas de e-learning para todas las capacitaciones y cursos. 3. El proceso de inducción dura tres días.

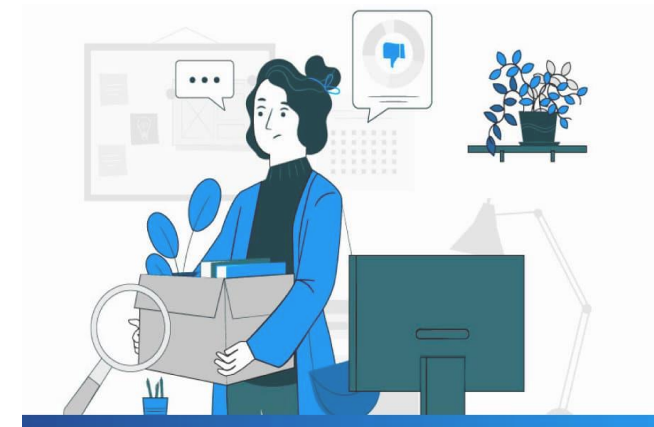
<b>ENTRENAMIENTO Y CAPACITACIÓN</b>  Proceso mediante el cual se garantiza que los colaboradores adquieran el conocimiento y desarrollen las habilidades necesarias para el desarrollo de las funciones propias del cargo.	<b>ANTES DE PANDEMIA</b>  1. En todas las empresas incluyendo en ELSISCOM INGENIERIA LTDA la capacitación era netamente presencial. 2. Los métodos empleados para entrenamientos eran básicos. 3. Se realizaban un número de 10 capacitaciones al año aproximadamente.
	<b>DURANTE PANDEMIA</b>  1. A nivel nacional, la capacitación se incrementó debido al aumento en el uso de herramientas digitales y al trabajo en casa. Según un artículo de El Empleo (2021) "La capacitación a colaboradores creció en un 25% en la pandemia". Sin embargo, en ELSISCOM INGENIERIA LTDA, el número de capacitaciones se redujo, ya que perdieron apoyo de la ARL y porque los trabajadores de la empresa no querían participar de las capacitaciones virtuales. 2. Los entrenamientos y capacitaciones empezaron a realizarse 100% a través de plataformas virtuales. 3. La organización tomó conciencia de la importancia de la capacitación para incentivar el desarrollo personal y disminuir la rotación.
	<b>DESPUÉS DE PANDEMIA</b>  1. El entrenamiento tomó gran fuerza como medida para aumentar la productividad de los colaboradores y por lo tanto de la empresa. La ARL volvió a apoyar este proceso de la organización, por lo que están realizando 20 entrenamientos al año. 2. A través de los gerentes la empresa captura necesidades del equipo y con base en ello definen los cursos de entrenamiento. 3. La empresa tiende a realizar grandes inversiones en el desarrollo de habilidades de sus colaboradores. Actualmente, se preocupan por fortalecer tanto habilidades blandas como competencias para el plan de desarrollo del trabajador. 4. Se desarrollaron plataformas que tienen disponibilidad 24/7 lo que las hace más flexibles para los colaboradores de la empresa.

<p><b>EVALUACION DE DESEMPEÑO</b></p> <p>Es un proceso sistemático para evaluar los comportamientos, desempeño y resultados por parte de los empleados en una organización frente a sus labores. Esta puede realizarse por parte de los jefes a subordinados, por parte de los colaboradores a sus jefes, o incluso por parte de los clientes.</p>	<p><b>ANTES DE PANDEMIA</b></p> <p>1. Antes del COVID 19 existían diferentes metodologías para realizar evaluación de desempeño, por ejemplo: Escala gráfica de calificaciones, allí se enumeran características, se da un valor a cada una y finalmente se suma. Otro método es el de clasificación alterna, en este método se ordena a los empleados con desempeño más alto al más bajo en cuanto a un factor o características en especial. El método de comparación por pares que se utiliza para comparar el desempeño entre trabajadores. Por otra parte, se llevaban a cabo otras metodologías como distribución forzada, de los incidentes críticos y escalas de estimación ancladas. Todas estas de forma presencial.</p>	<p><b>DESARROLLO PROFESIONAL</b></p> <p>Es un proceso continuo marcado por el deseo de superación del empleado.</p>	<p><b>ANTES DE PANDEMIA</b></p> <p>La organización como tal no tenía un plan de carrera, teniendo en cuenta que es PYME y existe dificultad para ascender a otros puestos de trabajo.</p>
	<p><b>DURANTE PANDEMIA</b></p> <p>Muchos de los criterios de evaluación de desempeño requirieron ser de forma presencial. Sin embargo, debido al COVID 19 y al trabajo remoto, se vio la necesidad de implementar una nueva metodología de evaluación de desempeño, este es generalmente a través de una página web o un software especializado que puede instalarse en el dispositivo del colaborador.</p>		<p><b>DURANTE PANDEMIA</b></p> <p>La organización a finales del cuarto trimestre del 2020 ve la necesidad de incluir un plan de carrera dentro de la compañía y así poder motivar a su personal.</p>
	<p><b>DESPUES DE PANDEMIA</b></p> <p>La evaluación después de la pandemia suele llevarse a cabo de forma presencial con las metodologías mencionadas anteriormente, además para los colaboradores que desempeñan su labor en tiempo remoto, la evaluación es online a través de página web o software especializado.</p>		<p><b>DESPUES DE PANDEMIA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se analiza con el área administrativa la posibilidad de tener un plan de carrera dentro de la empresa para el personal operativo.</li> <li>2. Se motiva al personal operativo (Técnicos) para que continúen sus estudios y así poder asumir y hacerse responsable de los cargos de supervisores o ingeniería, teniendo en cuenta la rotación que se está presentando en la empresa.</li> <li>3. La organización pacta con los colaboradores que desean continuar sus estudios un préstamo, el cual será descontado por quincenas de acuerdo a lo pactado con el colaborador.</li> </ol>

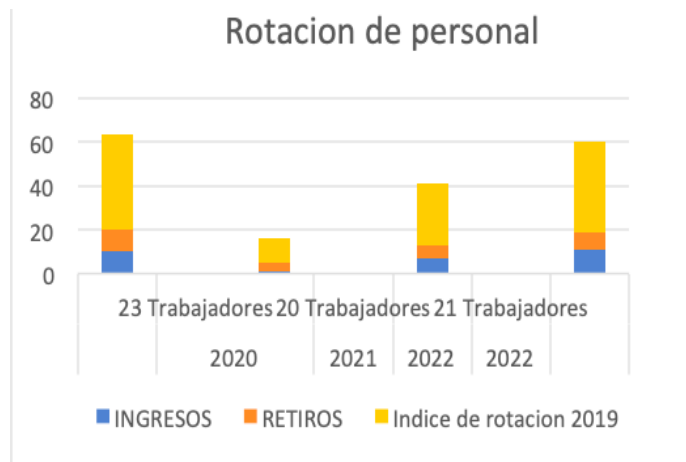
# ROTACION DE PERSONAL

Dentro de las causas de alta rotación de personal que se han evidenciado dentro de las organizaciones, encontramos las siguientes:

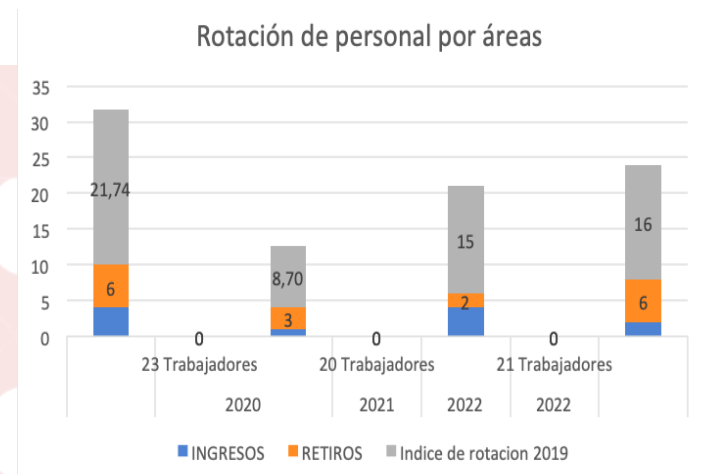
- No existe un plan de carrera.
- Mejores oportunidades y condiciones laborales en otras organizaciones.
- Para la organización no se cumple con las expectativas del colaborador de acuerdo a las metas planteadas al inicio del contrato.



# Indicadores de rotación de ELSISCOM Ingeniería



Gráfica 1. Rotación de personal en los años 2019, 2020, 2021 y 2022



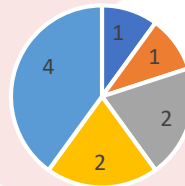
Gráfica 2. Rotación de personal por áreas 2019, 2020, 2021 y 2022

# PROCEDIMIENTO

Para recolectar los datos que permitieran reconocer el contexto de la empresa, se realizaron dos sesiones de focus group, en las que participaron un total de 10 personas.

El promedio de antigüedad de los participantes en la empresa es de 10 años. Las sesiones consistieron en realizar diez preguntas sobre aspectos puntuales de la organización. Cada sesión tuvo duración de una hora.

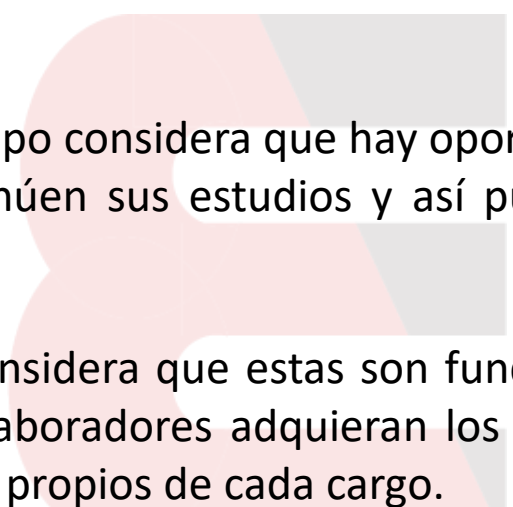

Participantes del Focus group



■ Gerente ■ Subgerente ■ Supervisores ■ Coordinadores ■ Ingenieros


**Gráfica 3. Número de personas que participaron en el focus Group.**

# RESULTADOS

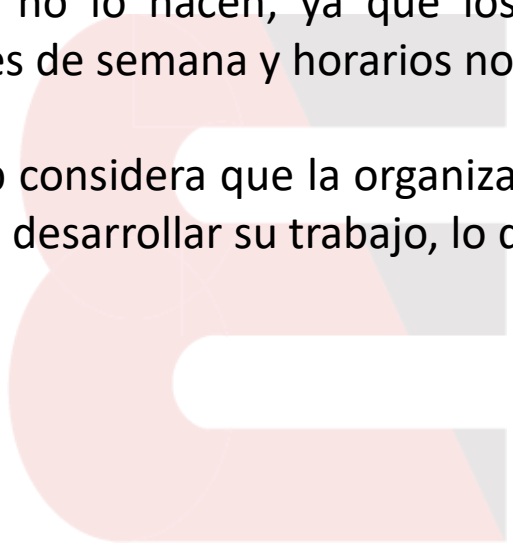

- Al preguntarle a los participantes del focus group si realizan medición del clima de su empresa, todos afirmaron que esta se lleva a cabo de manera anual.
  - Frente a la posibilidad de crecimiento, el grupo considera que hay oportunidades en los niveles operativos, ya que se motiva al personal técnico para que continúen sus estudios y así puedan asumir y hacerse responsables de los cargos de supervisores o ingeniería
  - En cuanto a las capacitaciones, el grupo considera que estas son fundamentales en el logro de los objetivos de la organización, ya que permiten que sus colaboradores adquieran los conocimientos y las herramientas necesarias para desarrollar las funciones y los procesos propios de cada cargo.
- 
- 

# RESULTADOS

- Al hablar de reconocimiento, el grupo considera que no han explorado otras alternativas más allá de realizar reuniones masivas e integraciones para felicitar a sus colaboradores después de cada proyecto y reconocer la buena labor realizada.
- La retroalimentación se realiza por parte de los supervisores y coordinadores a sus equipos una vez al mes, para ello se lleva a cabo una charla sobre los problemas identificados y necesidades presentadas.
- En cuanto al salario emocional que ofrece la empresa a los empleados, los participantes del focus group afirman que cuentan con los siguientes beneficios:


- Medio día de cumpleaños
  - Día de la Madre
  - Día del Niño
  - Día del Padre
  - Día de la Familia
- 

# RESULTADOS

- Al preguntarle a los participantes del focus group si la empresa promueve el equilibrio entre la vida personal y laboral, argumentaron que normalmente no lo hacen, ya que los proyectos que manejan requieren de alta demanda de tiempo, viajes, trabajo los fines de semana y horarios nocturnos.
  - El 80% de los participantes del focus group considera que la organización brinda estabilidad a sus colaboradores y les ofrece las herramientas necesarias para desarrollar su trabajo, lo que les permite a sus empleados ser felices.
- 
- 

# ENTREVISTAS DE RETIRO

La revisión de las entrevistas de retiro permitió evidenciar que los colaboradores renuncian a la empresa no sólo por bajos salarios, sino también por la falta de oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional. Además, se identificaron las siguientes causas de rotación:

- Pocos beneficios en cuanto a salario emocional.
  - Deficiencias en el proceso de reclutamiento.
  - Posibilidad de no trabajar en modalidad remota o híbrida.
  - Insatisfacción salarial
  - Falta de oportunidades de crecimiento en el área administrativa.
  - Falta de flexibilidad en los horarios.
  - Los turnos extensos que se manejan con el cliente en cuanto al personal operativo.
  - Un mal clima laboral.
- 

# ESTRATEGIAS

Proponemos las siguientes estrategias a la empresa ELSISCOM INGENIERÍA LTDA, para disminuir la rotación de personal.

- **Premios y reconocimientos:**

El reconocimiento mejora la productividad, el compromiso de los empleados y permite el logro de los objetivos organizacionales.


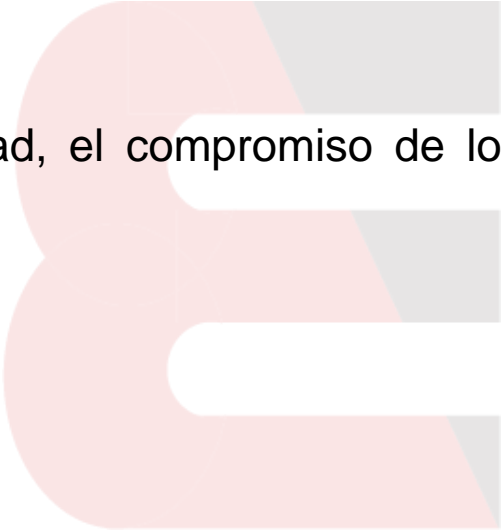
- Plan de Reconocimiento.

- **Estrategia comunicativa:**

- Feedback quincenal.

- **Estrategia para la flexibilización laboral:**

El trabajo flexible aumenta la productividad, reduce los costos y disminuye la rotación de personal, debido a que los empleados logran sentirse más motivados al trabajar con horarios flexibles o desde la comodidad de su hogar.



# ESTRATEGIAS

Proponemos las siguientes estrategias a la empresa ELSISCOM INGENIERÍA LTDA, para disminuir la rotación de personal.

- **Estrategia de Bienestar:**

Un plan de bienestar laboral le permite a la organización pensar en sus trabajadores más allá de las labores que desempeñan y de sus resultados.

Estas actividades pueden ser enfocadas en:

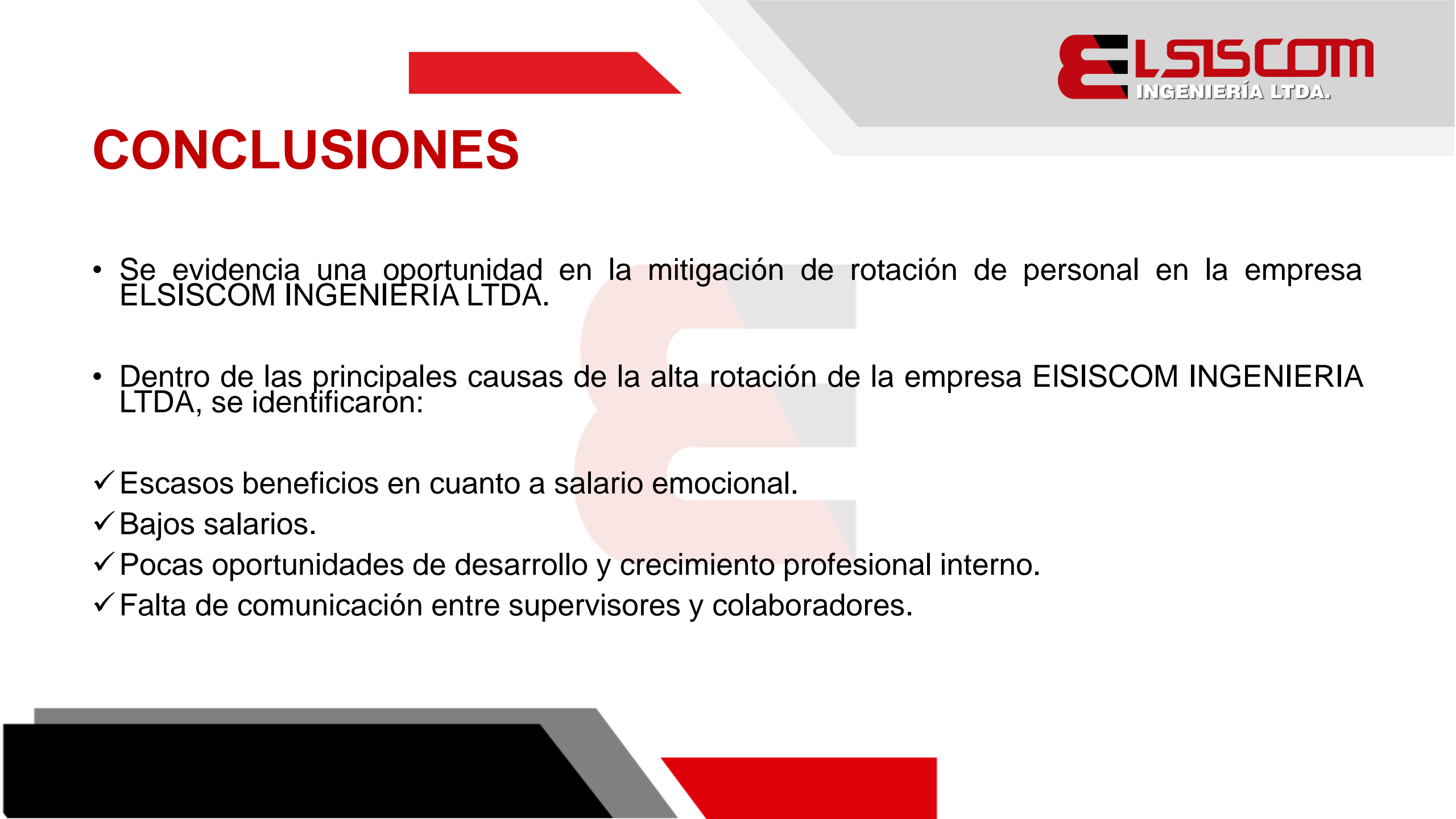
- ✓ Calidad de vida laboral.
- ✓ Recreación y deporte.
- ✓ Actividades de prevención y salud física y emocional.

- **Estrategia para la formación:**

Permite el beneficio conjunto entre la organización y los colaboradores, además de ser un proceso sistemático donde el involucrado principal es la gestión del crecimiento profesional de los empleados.



# CONCLUSIONES

- Se evidencia una oportunidad en la mitigación de rotación de personal en la empresa EL SISCOM INGENIERIA LTDA.
  - Dentro de las principales causas de la alta rotación de la empresa EL SISCOM INGENIERIA LTDA, se identificaron:
    - ✓ Escasos beneficios en cuanto a salario emocional.
    - ✓ Bajos salarios.
    - ✓ Pocas oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional interno.
    - ✓ Falta de comunicación entre supervisores y colaboradores.
- 

# CONCLUSIONES

- Es posible mejorar la motivación de los empleados de la organización y por ende la productividad y el compromiso.
- Actualmente los directivos de la empresa ELSISCOM son conscientes de la importancia de los procesos de retención de personal para mantener a sus empleados y con ello alcanzar los objetivos de la organización.



**MUCHAS GRACIAS POR  
SU ATENCIÓN!!**

