

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

**CARRERA:
PSICOLOGÍA**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:
PSICÓLOGO**

**TEMA:
DISEÑO DE UN PLAN DE ACCIÓN PARA DISMINUIR EL ÍNDICE DE
ROTACIÓN MENSUAL DEL PERSONAL DE CARGOS OPERATIVOS
PARA LA EMPRESA SWISSPORT EMSA UBICADA EN EL AEROPUERTO
MARISCAL SUCRE Y JOSÉ JOAQUÍN DE OLMEDO EN EL PERIODO
NOVIEMBRE 2016 ABRIL DEL 2017**

**AUTOR:
ALBERTO VICENTE CÁCERES SALGUERO**

**DOCENTE TUTOR:
MARÍA AUGUSTA SANTILLÁN MORA**

Quito, julio de 2017

**DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACIÓN DE USO
DEL TRABAJO DE GRADO**

Yo, Alberto Vicente Cáceres Salguero autorizo a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de grado y su reproducción sin fines de lucro.

Además declaro que los conceptos, análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad del autor.

Quito, Junio de 2017

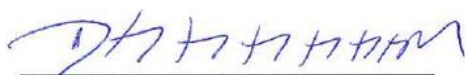


Alberto Vicente Cáceres Salguero

1720520483

DECLARATORIA DE COAUTORÍA DEL DOCENTE TUTOR/A

Yo declaro que bajo mi dirección y asesoría fue desarrollado el proyecto, Diseño de un plan de acción para disminuir el índice de rotación mensual del personal de cargos operativos para la empresa Emsa Swissport ubicada en el Aeropuerto Mariscal Sucre y José Joaquín de Olmedo en el periodo Noviembre 2016 a Abril del 2017, realizado por Alberto Cáceres Salguero, obteniendo un producto que cumple con los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana, para ser considerado como trabajo final de titulación.



Quito, 10 de Julio del 2017.

Señores

Universidad Politécnica Salesiana.

Presente.-

De mi consideración.-

Yo, **Alvarez De Sotomayor Matesanz Oscar Alberto** con cedula de identidad 175722991-7 en mi calidad de Gerente General de la empresa Emsa Airport Services Cem certifico que el Sr. **Alberto Vicente Cáceres Salguero** con cedula de identidad 172052048-3, está autorizado para hacer uso de la información e imágenes obtenida para la realización de su proyecto de titulación denominado: Diseño de un plan de acción para disminuir el índice de rotación mensual del personal de cargos operativos para la empresa Swissport Emsa ubicada en el Aeropuerto Mariscal Sucre y Jose Joaquín de Olmedo en el periodo Noviembre 2016 - Abril del 2017, respetando los términos de confidencialidad acordados al inicio del mismo.

Sin ningún particular más de momento me suscribo.

Atentamente,




Oscar Álvarez de Sotomayor

General Manager

Ecuador.

Phone: +593 993409373.

Dedicatoria

Dedico la realización de este proyecto en primer lugar a Dios por guiarme e iluminarme en el camino de la rectitud, a mi Padre quien desde el cielo me ha servido de inspiración, mi Madre quien me ha dado palabras de aliento y es el pilar y ejemplo para mi formación como persona, mis hermanos quienes siempre me han apoyado incondicionalmente, mi querida July quien siempre estuvo presente durante este recorrido y finalmente a mi tutora quien ha sido un ejemplo de gran profesional y maestra.

Alberto Vicente Cáceres Salguero.

Resumen

El presente proyecto de intervención está organizado en dos capítulos: en el primer capítulo encontramos la sistematización de la experiencia haciendo referencia a la reconstrucción y reflexión analítica sobre el proyecto realizado, sus actores, las acciones que se ejecutaron y los contextos en que se dieron.

Se plantea la estructura organizacional donde se trabajó el proyecto y se definió con precisión el resultado esperado mediante la ejecución de los objetivos.

El capítulo dos, brinda una mirada general pero muy clara sobre el contexto donde se describe el proyecto, el por qué y para qué fue ejecutado; cuales fueron sus objetivos, propósitos, resultados y de qué manera contribuyeron al ámbito de la salud mental en sus áreas: social, comunitaria, clínica, educativa y organizacional.

Se trata de una sistematización que recopila la experiencia de la empresa Emsa, donde se diseñó un plan de acción para disminuir el índice de rotación mensual del personal de cargos operativos para la empresa ubicada en el Aeropuerto Mariscal Sucre y José Joaquín de Olmedo en el periodo Noviembre 2016 a Abril del 2017.

Palabras claves:

Intervención, sistematización, reflexión, estructura organizacional, resultados.

Abstract

The present project of intervention is organized in two chapters: in the first chapter we find the systematization of the experience making reference to the reconstruction and analytical reflection on the project realized, its actors, the actions that were executed and the contexts in which they were given.

The organizational structure where the project was worked out was defined and the expected result was defined precisely by the execution of the objectives.

Chapter two provides an overall but very clear picture of the context in which the project is described, the why and for what it was executed; What their objectives, purposes, results and how they contributed to the field of mental health in their clinical, educational, organizational, social and community areas.

This is a systematization that compiles the experience of the company Emsa, where an action plan was designed to reduce the monthly turnover rate of the personnel of operative positions for the company located in the Airport Mariscal Sucre and José Joaquín de Olmedo in the period November 2016 to April 2017.

Keywords:

Intervention, systematization, reflection, organizational structure, results.

Índice

Introducción	1
Primera parte.	2
1. Datos informativos del proyecto:.....	2
1.1. Nombre del proyecto:	2
1.2. Misión:.....	3
1.3. Visión:	4
1.4. Objetivos de la empresa:	4
2. Eje de la sistematización.....	6
3. Fase 1. Actores directos e indirectos del proceso de desarrollo:	14
3.1. Beneficiarios Directos:	14
3.2. Beneficiarios Indirectos:.....	15
4. Fase 2. La situación inicial y sus elementos de contexto:	15
4.1. Principales necesidades encontradas en base a las encuestas y entrevistas realizadas:	18
5. Fase 3. El proceso de intervención y sus elementos de contexto:	20
5.1. Índice de rotación de los últimos 3 meses por área	30
6. Fase 4. La situación final y sus elementos de contexto:	31
6.1. Herramientas utilizadas	32
7. Fase 5. Las lecciones aprendidas de la sistematización:.....	33
7.1. Objeto de la sistematización:.....	34
7.2. Metodología de la sistematización:	36
7.3. Indicadores de proceso:	37
7.4. Indicadores de resultados:	38
7.5. Índice de rotación:	38

7.6. Indicadores de efecto:.....	38
Segunda parte	47
1. Justificación	47
1.1. Caracterización de los beneficiarios:.....	49
1.2. Interpretación.....	51
1.3. Principales logros del aprendizaje:.....	52
Conclusiones y recomendaciones:	56
Referencias:.....	58
Anexos	59

Índice de tablas

Tabla 1. Actividades de los empleados de la empresa EMSA.....	14
Tabla 2. Registro de censados año 2015-2016.....	16
Tabla 3. Necesidades de los empleados	18
Tabla 4. Horarios.....	19
Tabla 5. movimiento de plantilla semanal	22
Tabla 6. Índice de ausentismo	24
Tabla 7. Movimiento de personal, mes de Enero 2017 Estación de Guayaquil:	25
Tabla 8. Personal cesado mes de enero.....	26
Tabla 9. Mes de Febrero 2017 Estación de Guayaquil	27
Tabla 10. Personal cesado	28
Tabla 11. Mes de Marzo 2017 Estación de Guayaquil:	28
Tabla 12. Personal cesado	29
Tabla 13. Rotación de los 3 últimos meses	30
Tabla 14. Metas alcanzadas del proyecto.....	32
Tabla 15. Herramientas utilizadas.....	32

Índice de figuras

Figura 1. Organigrama estructural EMSA	13
Figura 2. Registro de censados.....	17
Figura 3. Movimiento de personal, mes de Enero 2017 Estación de Guayaquil:	26
Figura 4. Personal cesado mes de enero	27
Figura 5. Mes de Febrero 2017 Estación de Guayaquil	28
Figura 6. Personal cesado.....	28
Figura 7. Mes de Marzo 2017 Estación de Guayaquil:	29
Figura 8. Personal cesado.....	30
Figura 9. Rotación de los 3 últimos meses.....	31

Introducción

El proceso de rotación mensual a nivel operativo-organizacional en el último periodo del presente año ha permitido una transformación en las relaciones sociales, económicas y comerciales en el ámbito laboral de la empresa Emsa teniendo como consecuencia retrasos estratégicos y debilitamiento interno en cuanto a las operaciones que se desarrollan con los diferentes clientes en el aeropuerto Mariscal Sucre de Quito y José Joaquín de Olmedo en la ciudad de Guayaquil. El área de Recursos Humanos tiene como objetivo fundamental reflejar que su personal activo cuenta con el perfil y las competencias requeridas para desempeñar un cargo, siendo el mismo competitivo en el campo laboral, por ello se apoya en la gestión y procedimientos que internamente desarrolla dependiendo de las necesidades y requerimientos de la empresa y de los cambios que en la misma se efectúan.

Como resultado de esta evolución laboral, se ha diseñado un plan estratégico para reducir la rotación mensual de personal operativo de la empresa Emsa, siendo para esto necesario conocer su estructura organizacional, niveles de jerarquía y responsabilidades del personal que labora en la institución. El proyecto ha identificado las actividades de los colaboradores ubicados en la ciudad de Guayaquil y Quito respectivamente; con el fin de obtener resultados de forma holística y a su vez consolidada con los cargos que se desempeñan.

El logro de los objetivos ha permitido la obtención de un plan estratégico orientado ordenado de manera lógica con todas las causas que llevan al personal de la empresa Emsa a salir de su trabajo, considerando las actividades que realizan, su alcance, su importancia y la ejecución de los mismos.

Primera parte.

1. Datos informativos del proyecto:

1.1. Nombre del proyecto:

Diseño de un plan de acción para disminuir el índice de rotación mensual del personal de cargos operativos para la empresa Emsa Swissport ubicada en el Aeropuerto Mariscal Sucre y José Joaquín de Olmedo en el periodo Noviembre 2016 a Abril del 2017.

Nombre de la institución:

Emsa Airport Services Cem.

Tema que aborda la experiencia (categoría psicosocial):

El proyecto está encaminado a proporcionar a la empresa EMSA un plan para disminuir la rotación de personal mensual y que permita llevar un control de las actividades que realiza la parte operativa, delimitando las áreas donde se produce mayor rotación, estableciendo claramente los procesos en los cuales cada empleado se encuentra involucrado y determinando las funciones y responsabilidades de cada uno de ellos.

El mismo surge de la necesidad de implementar en la empresa un documento formal en el cual se vea plasmado como se puede disminuir la rotación en el transcurso del tiempo, estableciendo los alcances de cada trabajador con respecto a sus responsabilidades y obligaciones; así como también el compromiso que deben tener con los valores institucionales, para asegurar su permanecía en la empresa.

Localización:

Aeropuerto José Joaquín de Olmedo, sector Av. de las Américas, junto a las antiguas bodegas de la aduana y Aeropuerto Mariscal Sucre del sector Tababela, junto a la empresa Andes.

Objetivo de la sistematización:

Swissport Emsa, como parte del grupo Swissport International Ltd, se caracteriza y tiene como objetivo principal dar servicios aeroportuarios en tierra en el área de Carga nacional e internacional, Rampa (estibaje de maletas y operación de arribo del avión), y Check-in (servicio de chequeo de documentos a los pasajeros y servicio de sillas de ruedas).

El objetivo de la sistematización estuvo enfocado en situar en la práctica los conocimientos adquiridos en la universidad considerando los diferentes indicadores de recursos humanos para mejorar los procesos de rotación de personal interna de Emsa.

Para tener un mejor panorama de la empresa a continuación detallo la misión, visión, y objetivos de la institución donde se realizó el proyecto para, de esta manera, entender su giro de negocio.

1.2. Misión:

Proveer servicios aeroportuarios rentables de alta calidad, conservando el medio ambiente, con la participación activa de nuestro personal operativo y administrativo, debidamente capacitado y orientado a satisfacer las necesidades de los clientes, a fin de mantener liderazgo en el mercado.

1.3. Visión:

Mantener el liderazgo y reconocimiento internacional con el mejor equipo humano, totalmente comprometido con el servicio al cliente y la preservación del medio ambiente; con capacidad de respuesta inmediata a los cambios y necesidades del mercado.

1.4. Objetivos de la empresa:

- Lograr un crecimiento económico y de talento humano.
- Ser una corporación activa en el campo social.
- Diseño y ejecución de planes de relaciones públicas con nuestros clientes estratégicos.
- Ejecutar planes de desarrollo para el cuidado del medio ambiente en cada una de nuestras empresas y proyectos.
- Promover proyectos de seguridad y salud de las comunidades aledañas a nuestras obras.
- Considerar al aspecto social como lo más importante para definir si se realiza o no un proyecto.
- Causar el menor impacto social y ambiental.
- Contratar mano de obra de las comunidades de las zonas de influencia.

Es necesario reflexionar sobre la problemática considerando ¿en qué medida afecta las operaciones de las aerolíneas la falta de personal? y ¿en qué medida un plan de acción puede disminuir el levantamiento de observaciones por parte del cliente?

El producto obtenido es que el personal ha logrado acogerse a un plan de acción elaborado que va desde el proceso de reclutamiento a la empresa donde principalmente se dan los lineamientos y causas que indican los principales motivos de la rotación de personal, seguido de una entrevista de salida donde el empleado explica la causa raíz de su salida. La utilidad de este procedimiento ha permitido que la rotación disminuya en la empresa en un rango que iba de 25 personas a nivel mensual a una escala de tan solo 5 personas, este plan ha sido acogido por todas las áreas pero principalmente al área operativa de Rampa de la estación de Quito y Guayaquil donde se encuentra mayor número de trabajadores operativos.

Los beneficiarios directos son los empleados de la empresa EMSA, especialmente los Auxiliares de Servicios Generales quienes se encargan de brindar servicios de estibaje de maletas, parqueo del avión y carga y descarga de equipaje adicional el servicio de sillas de ruedas, los cuales representan el área donde existe mayor índice de rotación de personal, y también son la imagen ante nuestros clientes quienes evalúan la forma de atender a los pasajeros de los distintos vuelos y los procedimientos que emplean en las operaciones del avión.

Los beneficiarios indirectos son las jefaturas de la empresa EMSA, quienes están encargadas de evaluar el desempeño de sus trabajadores así como también implementar procedimientos para que la misma se habrá camino en el mercado nacional como también internacional y de esta manera aumentar los ingresos de la empresa.

Finalmente la utilidad es para la empresa en general y las instituciones quienes son nuestros clientes los cuales por motivos operacionales requieren que la atención de los vuelos sea con una plantilla completa de personal lo cual mejora el

servicio y permite dar continuidad con los contratos y las condiciones establecidas para mantener la imagen organizacional.

2. Eje de la sistematización

Mediante la aplicación de entrevistas hemos obtenido datos importantes para el desarrollo del proyecto, dicha herramienta nos ha permitido conocer información trascendental la cual ha sido analizada y aplicada en la mejora y progreso del presente proyecto de la siguiente manera:

- Entrevistas a los jefes inmediatos para que nos proporcionen la información desde su perspectiva.
- Entrevista directa con el personal para que nos den a conocer las funciones que detallan y los posibles problemas que afectan su desempeño en el área.
- Encuestas con el fin de tener respuestas precisas.
- Observación directa para corroborar toda la información proporcionada por los colaboradores.
- Tabulación de la información para consolidar la información obtenida y poder emitir un informe final con datos reales.

La herramienta ha estado enfocada en conseguir resultados objetivos y así hemos optimizado el manejo de recursos en especial el uso apropiado del tiempo en cada actividad que realiza el personal.

El producto en sí ha brindado un adecuado procedimiento que inicia en la inducción al candidato para que una vez explicados los lineamientos de la empresa pueda pasar al siguiente filtro que es la capacitación, los exámenes médicos donde serán evaluadas las aptitudes y actitudes para el cargo que va a ocupar y de esta

manera frenar la rotación al menos en los primeros 90 días en el caso del nuevo personal.

Como enfoque central y resultado los empleados han logrado tener un compromiso con la empresa y cumplir con sus funciones a cabalidad y disminuyendo la rotación mensual del personal.

Esta experiencia es fundamental para la adaptabilidad del empleado, en cuanto a sus funciones, por lo que al momento de considerar en qué medida afecta la falta de personal en su área de trabajo llegaríamos a la conclusión; que la rotación es el eje fundamental de la solvencia de una empresa, por ello esta experiencia es única y fundamental para la organización.

Como aspectos centrales de esta experiencia hemos obtenido los siguientes a nivel macro:

- Falta de organización en la estructura interna.
- Desconocimiento de las funciones específicas que debe realizar cada trabajador.
- Desorganización empresarial.
- Desconocimiento del personal sobre los procesos y manuales de procedimientos.
- Rápido crecimiento organizacional.
- Poco interés en elaboración de planes de acción debido a la falta de tiempo.

Considerando que el desarrollo del proyecto se encaminó principalmente a personal operativo, las actividades se han desarrollado de manera normal sin afectar sus actividades en los vuelos programados.

Las actividades que mayor acogida han tenido comienzan con el proceso de reclutamiento, que ahora cumple con parámetros más exigentes de selección, tomando en cuenta algunos factores que a continuación detallo:

Se realiza una breve entrevista mediante llamadas telefónicas para el reclutamiento, donde se hacen preguntas enfocadas al lugar de residencia, disponibilidad de trabajar en el aeropuerto en horarios rotativos los 365 días al año, y aceptación del salario.

Después se cita a las personas que no tienen problemas con ocupar la vacante a la misma hora para brindarles una charla personalizada.

Una vez reunido un grupo aproximado de 20-30 personas, se realiza la presentación de la empresa donde se habla sobre: la misión, visión, servicios, funciones del cargo, horarios, sueldo y beneficios como transporte y alimentación.

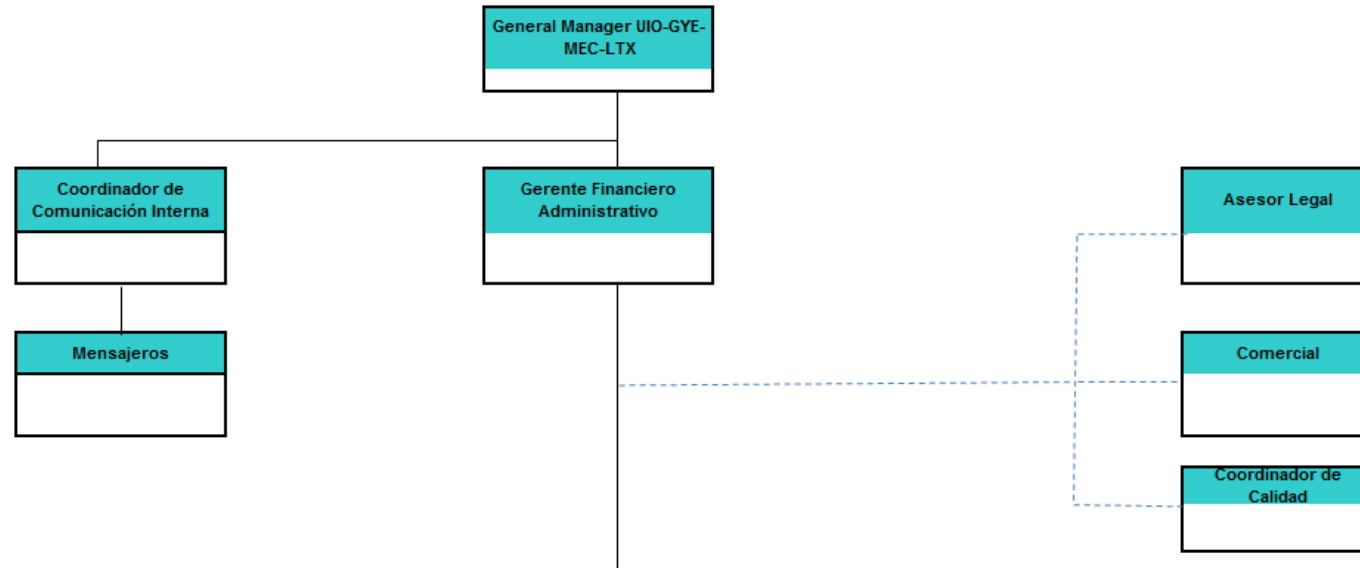
Terminada la presentación se entrevista de manera individual se da la solicitud de requisitos, documentación a presentar y la asistencia al curso de inducción que dura cinco días laborales en los que se toman pruebas escritas incluidas las pruebas médicas.

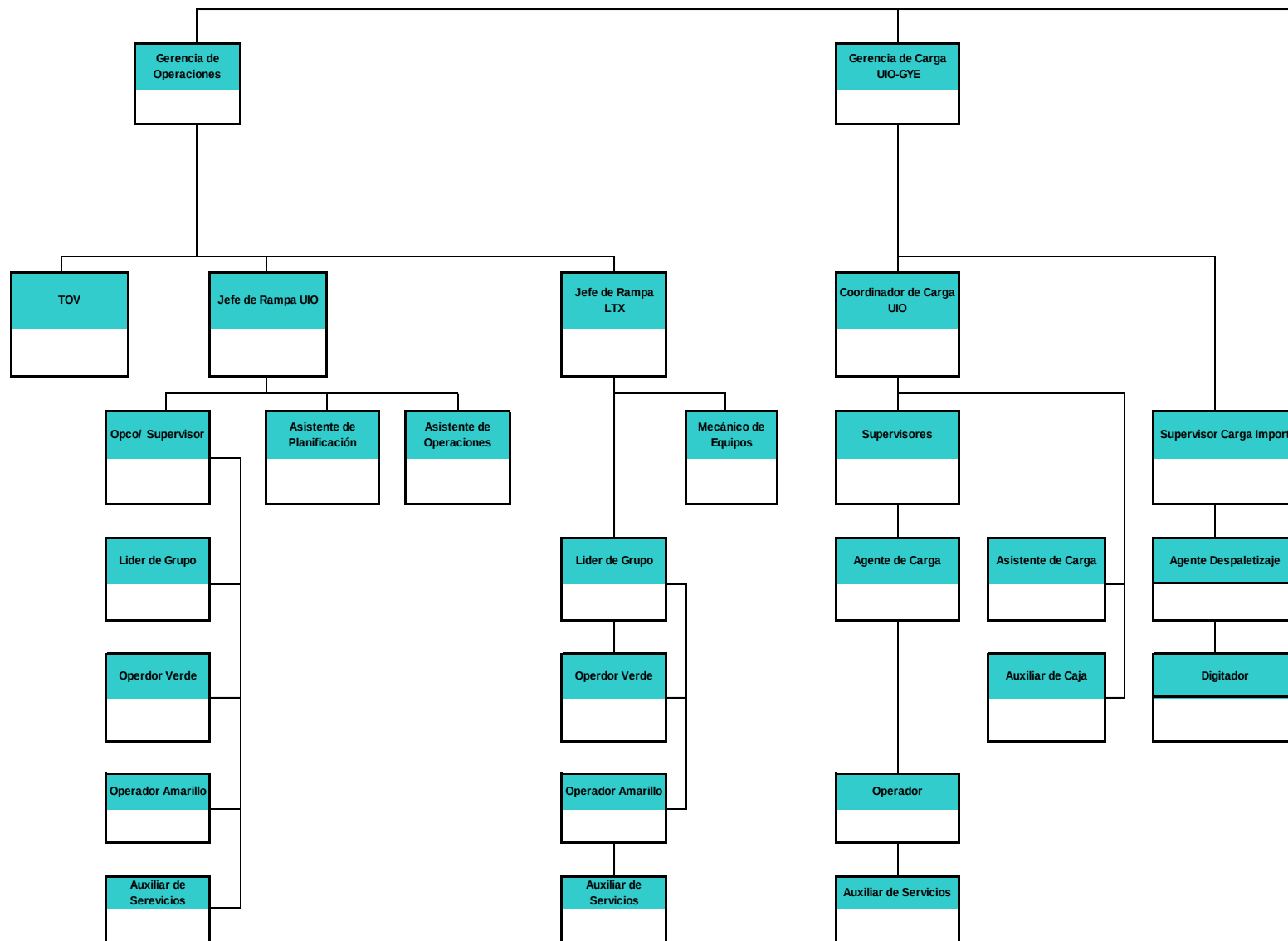
Aprobado el curso y verificado que los resultados médicos no muestren problemas de columna y extremidades inferiores se procede a llamar al postulante para que se incorpore a la empresa.

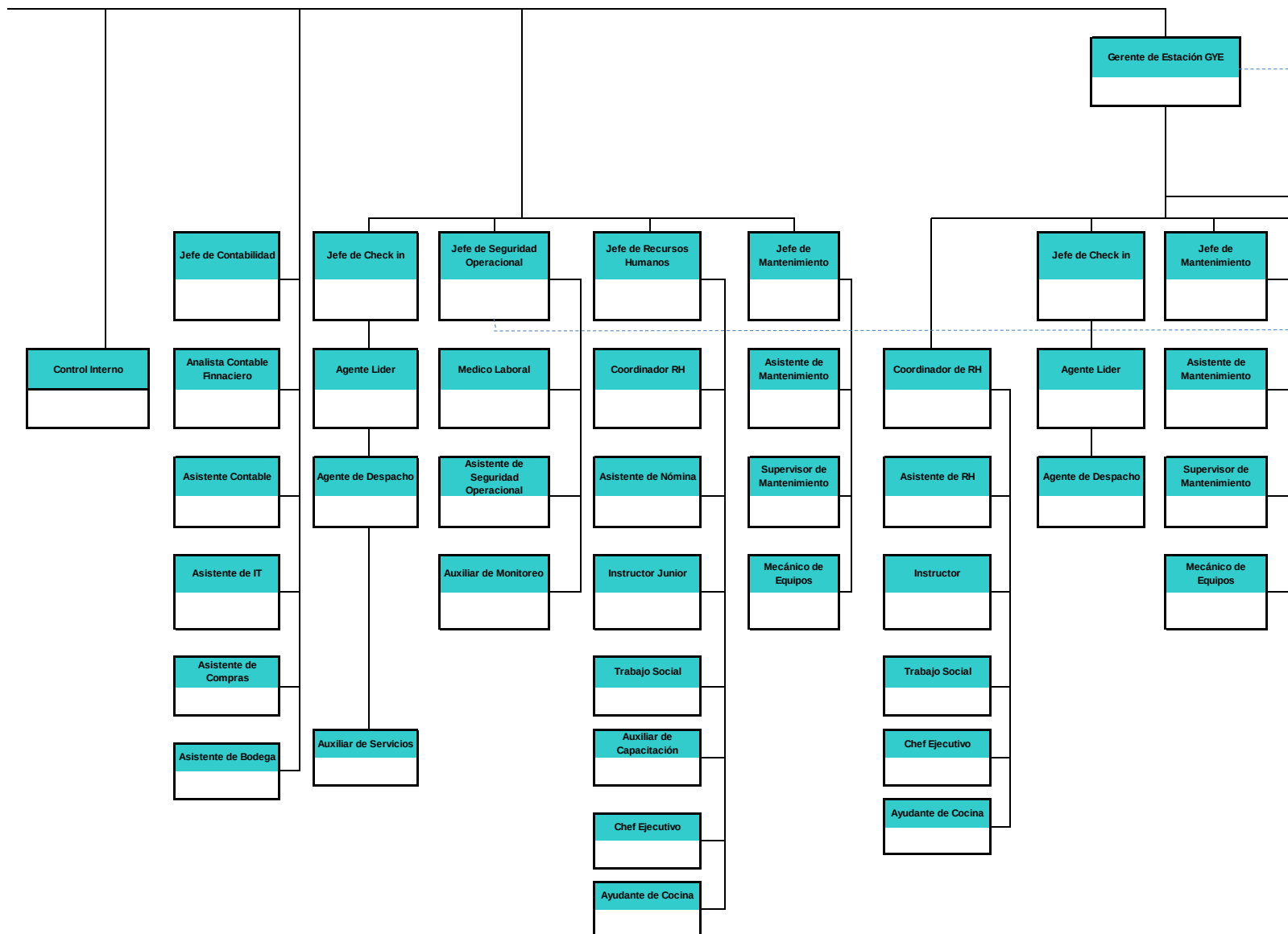
En cuanto a la desvinculación de los empleados se ha implementado la entrevista de salida misma que es de carácter voluntario por parte del personal cesante, mismo que sirve para tener una tabulación de las principales causas de salida del personal.

A continuación, expongo el organigrama de la empresa a nivel nacional:

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL EMSA







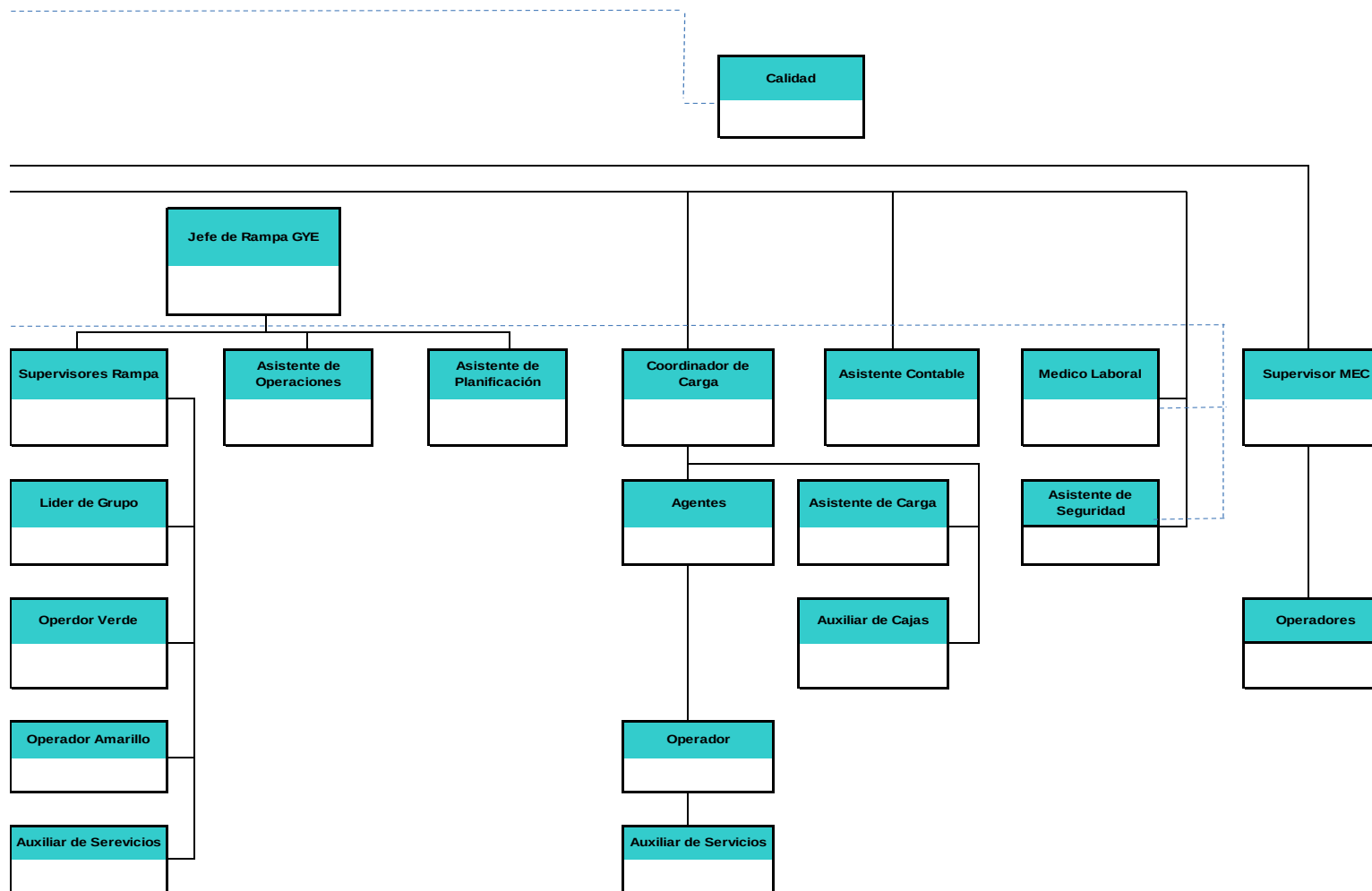


Figura 1. Organigrama estructural EMSA
Elaborado por: A. Cáceres

3. Fase 1. Actores directos e indirectos del proceso de desarrollo:

3.1. Beneficiarios Directos:

Los beneficiarios son empleados de la empresa EMSA, auxiliares de servicios en general que se encargan de velar por los procedimientos dentro de las operaciones de vuelo quienes como actividades esenciales y auxiliares tienen las siguientes:

Tabla 1.

Actividades de los empleados de la empresa EMSA

ACTIVIDADES ESENCIALES
1. Realizar el cargue y descargue de equipaje y carga.
2. Limpieza de cabina de aeronaves.
3. Controlar el material de limpieza.
4. Actividades de soporte y asistencia a las aeronaves.

ACTIVIDADES AUXILIARES
1. Realizar la limpieza de los equipos de Rampa, oficinas, bodegas y demás instalaciones en EMSA.
2. Cumplir el Reglamento Interno, Reglamento de Seguridad Industrial y las disposiciones de Seguridad Física del área y la Empresa.
3. Conocer las recomendaciones de la matriz de riesgos del área, acciones inseguras y condiciones inseguras.
4. Cumplir los procedimientos ISAGO en el área, y participar en los programas para reportar condiciones inseguras.
5. Cumplir disposiciones del Líder de Grupo para mantener los servicios en las área operativas en situaciones de emergencia.
6. Manejar los manuales y procedimientos del área.
7. Cumplir procedimientos de seguridad BASC: permitir el chequeo de sus lockers y cacheos en arreas de ingreso a las instalaciones, aviones y cuando las autoridades lo requieran.
8. Cooperar en la investigación de accidentes/incidentes.

Nota: Elaborado por: A. Cáceres, 2017

3.2. Beneficiarios Indirectos:

Los beneficiarios indirectos son los clientes de la empresa EMSA, quienes están encargadas de evaluar el desempeño de los trabajadores, así como también verificar el cumplimiento e implementar procedimientos para que las operaciones dentro de la pista de vuelo sean seguras y óptimas. Con esto, se abre un camino con las normativas en el mercado nacional e internacional, y aumentar los ingresos de la empresa, y adicional mantener la imagen de la misma para el desarrollo y futuras propuestas por parte de nuevos inversionistas.

Dentro de los criterios utilizados para el análisis de la experiencia y de las necesidades de la organización, se consideró las herramientas de tabulación de información como lo fue tanto las encuestas como también la conversación directa con los empleados.

Esta herramienta permitió conocer los déficits que la organización posee. Por ello ha sido necesario capacitar al personal e implementar algunos aspectos sobre la importancia del cumplimiento de metas y la responsabilidades que conlleva su puesto de trabajo dentro de la empresa, para que el empleado se sienta motivado y pueda cumplir con sus tareas o manifestar su inconformidad sin recurrir al abandono de trabajo; siendo esto una herramienta fundamental para garantizar la seguridad y salud de los trabajadores, teniendo efectos positivos en el trabajo y el bienestar de las personas.

4. Fase 2. La situación inicial y sus elementos de contexto:

La rotación es el retiro permanente de una organización, y puede ser voluntario o involuntario. Una tasa de rotación elevada da como resultados costos más altos de reclutamiento, selección y

capacitación. Además, una tasa elevada de rotación interrumpe la operación eficiente de una organización cuando el personal preparado y experimentado se va y hay que encontrar sustitutos y prepararlos para que ocupen puestos de responsabilidad. (Robbins y Judge, 2009, pág. 29)

La empresa trabaja con Adultos Jóvenes con una edad entre 20 y 40 años, siendo esta mayoritaria en la estación de Quito y Guayaquil, la mayor parte son de las zonas aledañas en el caso de la capital como el sector de Pifo y Yaruqui, además del sector sur de Quito. En el caso de la estación de Guayaquil el personal pertenece a diversas zonas, no existe preferencia de algún sector debido a que el aeropuerto José Joaquín de Olmedo se encuentra en el sector norte dentro de la ciudad; siendo esto una importante diferencia, ya que el aeropuerto de Quito esta fuera de los límites de la ciudad, otro de los grupos existentes en la empresa son los adultos entre 40 y 60 años con un índice mayor en la sucursal de Guayaquil.

Las fuentes de donde proviene la información se basa en el número de ingresos y salidas que ocurren cada mes en la empresa, a través de la verificación de la nómina mensual que tiene por objetivo tener la plantilla completa cada mes para que las operaciones no tengan inconvenientes.

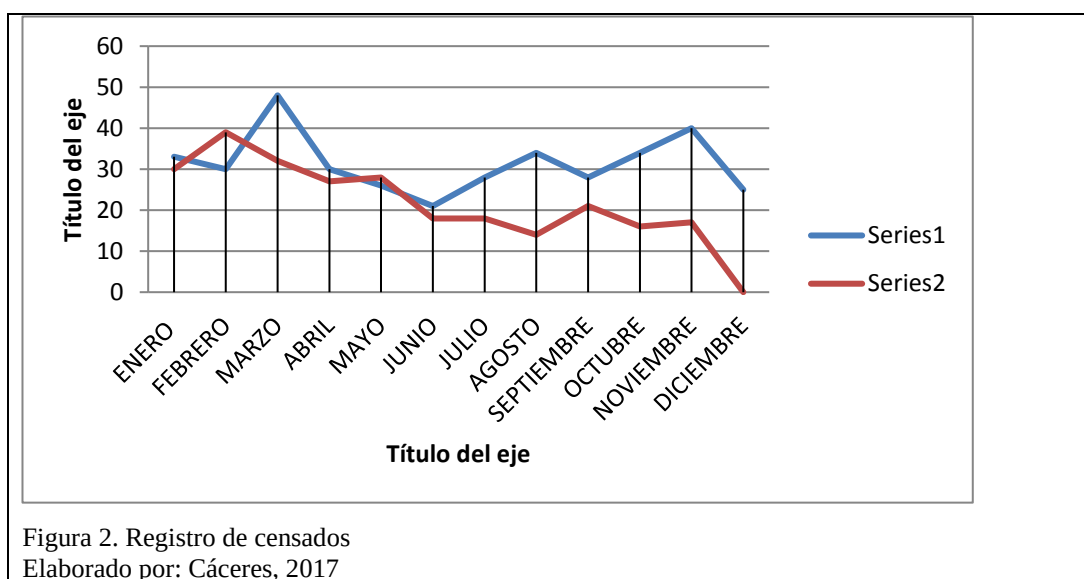
A continuación, detallo un cuadro respecto a las salidas de personal de Quito y Guayaquil de ambas estaciones por mes, considerando que la ejecución del proyecto viene desde el año 2016.

Tabla 2.
Registro de censados año 2015-2016.

SALIDAS	2015	2016
ENERO	33	30

FEBRERO	30	39
MARZO	48	32
ABRIL	30	27
MAYO	26	28
JUNIO	21	18
JULIO	28	18
AGOSTO	34	14
SEPTIEMBRE	28	21
OCTUBRE	34	16
NOVIEMBRE	40	17
DICIEMBRE	25	20
TOTAL:	377	260

Elaborado por: Cáceres, 2017.



Otro instrumento que ha mantenido esta investigación, es la construcción de un formato de encuestas de aplicación al personal tanto de ingreso como de salida, además de las pruebas psicotécnicas que se toman para verificar si el empleado está apto para ingresar a la empresa. También se aplicaron entrevistas grupales y personales que definen la disponibilidad que tiene el participante para ejecutar tareas dentro del área asignada.

El seguimiento se ha realizado en ambas sucursales debido a que las operaciones que se realizan tienen mayor participación en estas ciudades, además de que representan mayor ingresos para la empresa.

Los instrumentos de recolección han sido de gran importancia, pues han brindado información relevante acerca de las principales causas que se presentan en ambas estaciones para que el empleado decida salir o abandonar sus funciones dentro de la empresa; considerando que la realidad que viven ambas estaciones son diferentes debido al grupo étnico, la edad y el tiempo de permanencia en la empresa.

4.1. Principales necesidades encontradas en base a las encuestas y entrevistas realizadas:

Tabla 3.
Necesidades de los empleados

ASPECTOS	GRADO DE NECESIDAD
Cambio continuo de Horarios	Alta
Poco compromiso y abandono del puesto	Alta
Pérdida y Robo de accesorios en los aviones.	Alta

Elaborado por: Cáceres, 2017.

Los empleados aseguraron que se podrían mejorar los procesos en la empresa si los aspectos antes mencionados se concientizan y comunican con planes de acción, de esta manera los colaboradores pueden organizar más el manejo de tiempo en sus labores cotidianas.

Otro de los aspectos recabados en el diálogo con los empleados es el poco compromiso que existe dentro de los puestos de trabajo debido a los horarios rotativos que maneja la empresa, que actualmente son 4 desde la madrugada hasta jornadas nocturnas, considerando que a los mismos si se les reconoce las horas

extraordinarias, suplementarias y de jornada nocturna dependiendo el horario que tengan. A continuación, detallo los horarios:

Tabla 4.
Horarios

INGRESO:	SALIDA:
4:00am	13:00pm
11:00am	20:00pm
16:30pm	01:30am
21:00pm	06:00am

Elaborado por: Cáceres, 2017.

Cabe recalcar que la empresa ha brindado servicios a los empleados para disminuir sus gastos ya que los mismos son elevados dentro del aeropuerto, como por ejemplo: el beneficio que maneja la empresa es el subsidio de la comida para cada jornada de trabajo que es un 60% del total, lo que indica que al empleado no se le descuenta una cantidad mayor a los veinte y cinco dólares \$25 mensuales por consumir ya sea un desayuno, almuerzo, o merienda teniendo este un valor unitario de un dólar cincuenta centavos \$1,50. De la misma manera, el servicio de transporte es gratuito en horarios entre las 22:00 y las 5:00, con recorridos de taxis proporcionados por un prestador externo.

A pesar de ello, una de las mayores causas para la poca permanencia de los empleados en la empresa es la falta de ética y honradez en la mayoría de los casos, ya que se ha detectado pérdida de objetos dentro del área de bodegas de las maletas. Esto es un problema constante ya que no existe un control de seguridad debidamente estricto, lo cual permite que se den hurtos, a pesar de que en muchas ocasiones se descubre a los involucrados y se les da por terminado el contrato en la empresa. Otra de las causas ha sido las faltas injustificadas de los empleados los

mismos que no se han acercado a RRHH en un lapso de 72 horas a reportar la novedad, por lo que se ha procedido a sancionar tal cual indica el código de trabajo con llamados de atención que no exceden el 10% de la remuneración mensual.

Todos estos aspectos contribuyeron a que el índice de rotación sea permanente en la organización y se ejecute un plan de acción para minimizarlo.

5. Fase 3. El proceso de intervención y sus elementos de contexto:

A continuación, se detallará una por una las actividades de intervención realizadas:

1. Análisis de los requerimientos de la elaboración de manual de perfiles y cargos con los directivos de la empresa, los mismos que están conscientes de la magnitud que tiene la reducción de plantilla por rotación mensual principalmente en el área operativa de rampa.

Para esto se analizó detalladamente las funciones de los auxiliares de servicios generales los cuales son con los que se realizó el proyecto, considerando la carga de trabajo, las funciones, los procedimientos y los horarios, para esta actividad se realizó una revisión así como también una encuesta para verificar que las funciones hayan sido explicadas y ejecutadas.

2. Elaboración de un plan de acción con los directivos de la empresa: El plan de acción fue realizado desde el proceso de inducción para los nuevos candidatos de manera más profunda y a la vez considerando el análisis de las causas de abandono de los empleados.

Evaluación de los requerimientos de los directivos de la empresa con respecto a la forma en la cual requieren sean aplicadas las entrevistas y encuestas a todo el personal:

3. Las entrevistas aplicadas tenían lineamientos en cuanto al clima laboral, las principales causas para que los empleados decidan salir de empresa y ¿qué se debería cambiar para generar un mejor ambiente de trabajo?, en base a estos criterios se aplicó las entrevistas las cuales sirvieron para dar mayor prioridad al proceso.

4. Construcción de un formato de inducción para reclutamiento del nuevo personal:

El formato de aplicación para el personal que esta por ingresar a la compañía consta en primera instancia de:

Requisitos de ingreso (donde constan copias y originales de documentación personal del candidato).

Se les da una inducción sobre la misión y visión de la empresa, horarios, funciones del cargo, beneficios y prohibiciones, cabe destacar que se utilizan herramientas tecnológicas para la explicación así como también folletos para profundizar la temática. Con esto el empleado conoce bien cuáles son las principales causas por las que se le puede dar por terminado el contrato y la importancia de su permanencia en la empresa para no afectar las operaciones.

5. Planteamiento de las entrevistas de salida que fueron indispensables para identificar las causas de rotación de personal:

En la medida en que los colaboradores han salidos de la empresa, se han realizado las respectivas entrevistas de salida de manera voluntaria. Por medio de una encuesta donde se pretende conocer las causas y los puntos que se deberían mejorar para que el empleado tenga mejor ambiente laboral.

Los indicadores hasta el momento muestran que la principal causa de la salida del personal, son los delitos de hurto y los horarios rotativos los cuales para muchos significan no poder realizar otras actividades fuera de la empresa.

6. Implementación del código de conducta y reglamento interno en la inducción al personal:

Para esto se han utilizado herramientas como diapositivas para explicar, de mejor manera, como se debe manejar la conducta dentro de las instalaciones de la empresa además del reglamento interno.

Consolidación de la información del índice de rotación mensual por sucursales:

Tanto para los procesos de inducción de personal como también para el numero de cesados por mes se realizan informes donde se identifican las principales causas que llevan a los empleados a dejar de pertenecer a la empresa, esta información representa para la empresa una valiosa información a la hora de implementar, comunicar y desarrollar óptimamente una estrategia corporativa.

A continuación, detallo el movimiento de plantilla semanal que se realiza en la empresa que sirve para determinar la cantidad real de empleados que se encuentra operativos y calificados por cada área en los aeropuertos en los que mantenemos operación. De esta manera, podemos determinar el indicador de rotación mensual que existe en las estaciones de Quito y Guayaquil:

Tabla 5.
movimiento de plantilla semanal



	SEMANA 1	
MOVIMIENTO PLANTILLA: Personas		
AEROPUERTO QUITO	APROBADA	REAL
	02.01.2017 AL 08.01.2017	
RAMPA UIO.	240	240
MANTENIMIENTO UIO	13	13
CARGA UIO.	48	48
CHECK IN UIO.	32	32
SEGURIDAD INDUSTRIAL	7	7
TRANSMISIONES UIO	41	41
ADMINISTRATIVO	33	27
TOTAL AEROPUERTO QUITO	414	408
AEROPUERTO LATACUNGA		
RAMPA LTX	13	13
SEGURIDAD INDUSTRIAL	1	1
TOTAL AEROPUERTO LATCUNGA	14	14
AEROPUERTO GUAYAQUIL		
RAMPA GYE.	116	116
MANTENIMIENTO GYE	7	7
CARGA GYE.	0	0
CHECK IN GYE.	12	12
SEGURIDAD INDUSTRIAL	3	3
TRANSMISIONES GYE	38	38
ADMINISTRATIVO	12	12
TOTAL AEROPUERTO GUAYAQUIL	188	188
AEROPUERTO MANTA		
RAMPA MEC	3	3
TOTAL AEROPUERTO MANTA	3	3
EMSA - SERVISAIR		
PERSONAL AEROPUERTO QUITO	414	408

PERSONAL AEROPUERTO LATACUNGA	14	14
PERSONAL AEROPUERTO GUAYAQUIL	188	188
PERSONAL AEROPUERTO MANTA	3	3
TOTAL PERSONAL EMSA	619	613

Elaborado por: Cáceres, 2017.

El siguiente paso es determinar el índice de ausentismo semanal que detallo a continuación con el que se trabajó:

Tabla 6.
Índice de ausentismo

 		SEMANA 1	
AUSENTISMO: Días		JUSTIFICADO	INJUSTIFICADO
AEROPUERTO QUITO			
		02.01.2017 AL 08.01.2017	
RAMPA UIO.		9	13
MANTENIMIENTO UIO		1	
CARGA UIO.			
CHECK IN UIO.		4	2
SEGURIDAD INDUSTRIAL			
TRANSMISIONES UIO			
ADMINISTRATIVOS		1	
TOTAL AEROPUERTO QUITO		15	15
AEROPUERTO LATACUNGA			
LATACUNGA			
TOTAL AEROPUERTO LATACUNGA		0	0
AEROPUERTO GUAYAQUIL			
RAMPA GYE.		16	6
MANTENIMIENTO GYE			
CARGA GYE.		0	0

CHECK IN GYE.	4	
SEGURIDAD INDUSTRIAL	1	
TRANSMISIONES GYE	2	
ADMINISTRATIVOS		
TOTAL AEROPUERTO GUAYAQUIL	23	6
AEROPUERTO MANTA		
MANTA	0	0
TOTAL AEROPUERTO MANTA	0	0
EMSA - SERVISAIR		
PERSONAL AEROPUERTO QUITO	15	15
PERSONAL AEROPUERTO LATCUNGA	0	0
PERSONAL AEROPUERTO GUAYAQUIL	23	6
PERSONAL AEROPUERTO MANTA	0	0
TOTAL PERSONAL EMSA	38	21

Elaborado por: Cáceres, 2017.

Finalmente, una vez realizado este proceso procedemos a realizar el cierre del mes donde se recopila la información de todas las semanas para proceder a realizar los indicadores de rotación, a continuación detallo la información de los últimos tres meses de la estación de Guayaquil para tener una idea clara del movimiento del personal que comparado con la tabla de cesados del año anterior a disminuido significativamente:

Tabla 7.

Movimiento de personal, mes de Enero 2017 Estación de Guayaquil:

PLANTILLA MES DE ENERO	
Etiquetas de fila	Cuenta de CI
2.01 Rampa GYE	114
2.03 Check-in GYE	12
2.05 Rampa MEC	3
2.06.01 Mnto GYE	7
2.06.02 RRHH GYE	3
2.06.03 GA GYE	3

2.06.05 Sistemas GYE	1
2.06.06 Calidad GYE	2
2.07 Transmisiones GYE	36
3.02 Contabilidad	1
3.06 Seguridad Industrial	2
3.08 Logística	1
Total general	185

Nota: Elaborado por: Cáceres, 2017.

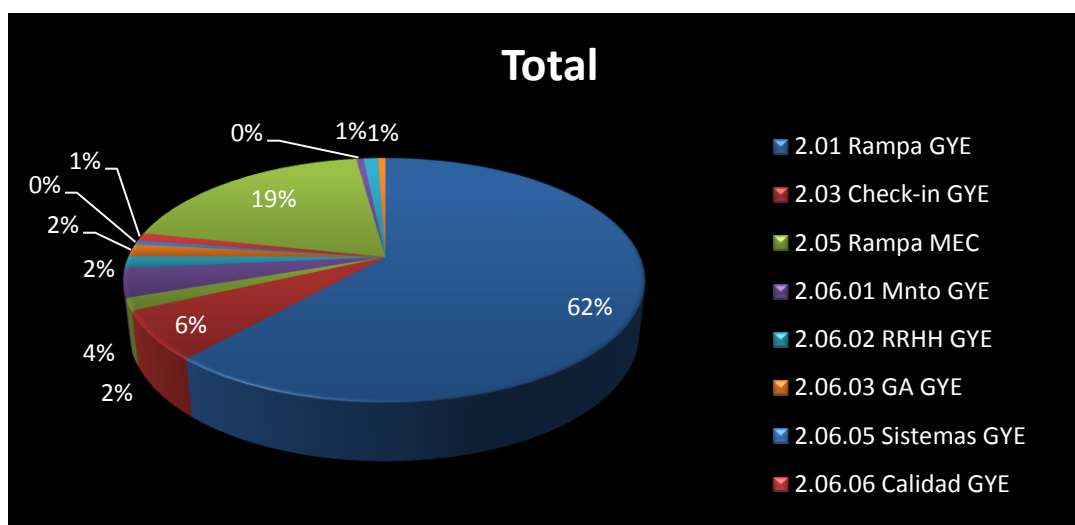


Figura 3. Movimiento de personal, mes de Enero 2017 Estación de Guayaquil:
Elaborado por: Cáceres, 2017

Tabla 8.
Personal cesado mes de enero

Etiquetas de fila	Cuenta de CI
2.01 Rampa GYE	4
2.07 Transmisiones GYE	2
3.06 Seguridad Industrial	1
Total general	7

Nota: Elaborado por: Cáceres, 2017.

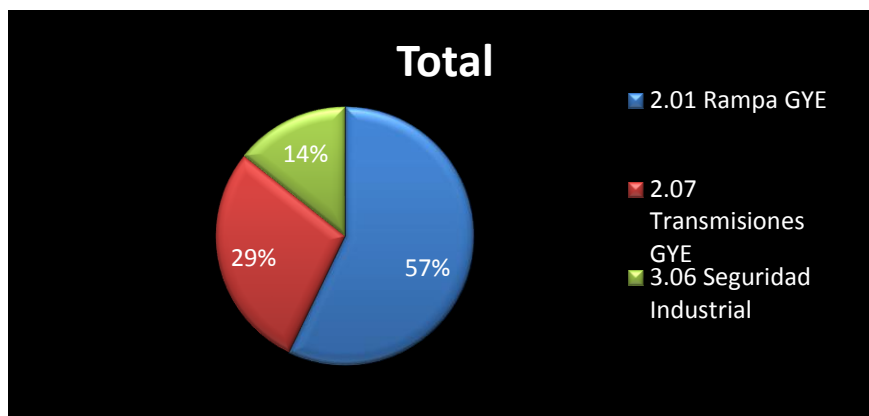


Figura 4. Personal cesado mes de enero
Elaborado por: Cáceres, 2017.

Tabla 9.
Mes de Febrero 2017 Estación de Guayaquil

PLANTILLA MES DE FEBRERO	
Etiquetas de fila	Cuenta de CI
2.01 Rampa GYE	115
2.03 Check-in GYE	12
2.05 Rampa MEC	3
2.06.01 Mnto GYE	6
2.06.02 RRHH GYE	3
2.06.03 GA GYE	3
2.06.05 Sistemas GYE	1
2.06.06 Calidad GYE	2
2.07 Transmisiones GYE	33
3.02 Contabilidad	1
3.06 Seguridad Industrial	3
3.08 Logística	1
Total general	183

Nota: Elaborado por: Cáceres, 2017.

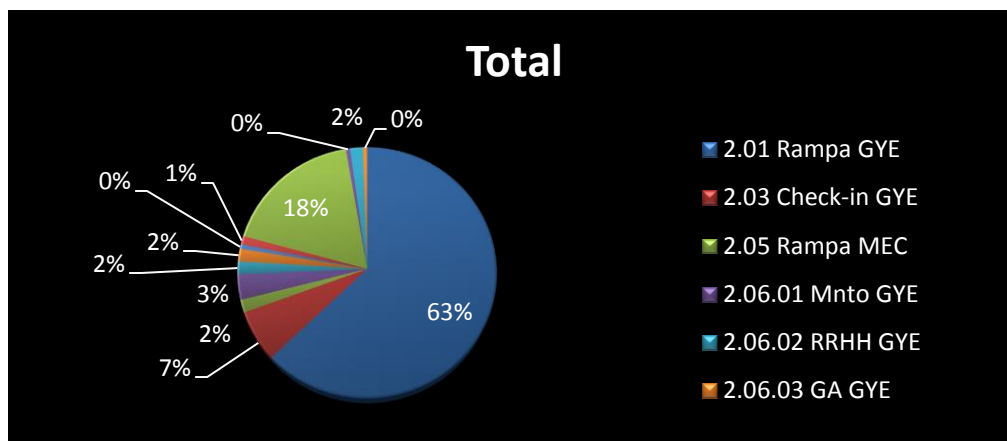


Figura 5. Mes de Febrero 2017 Estación de Guayaquil
Elaborado por: Cáceres, 2017.

Tabla 10.
Personal cesado

Etiquetas de fila	Cuenta de CI
2.06.01 Mnto GYE	1
2.07 Transmisiones GYE	5
Total general	6

Nota: Elaborado por: Cáceres, 2017.

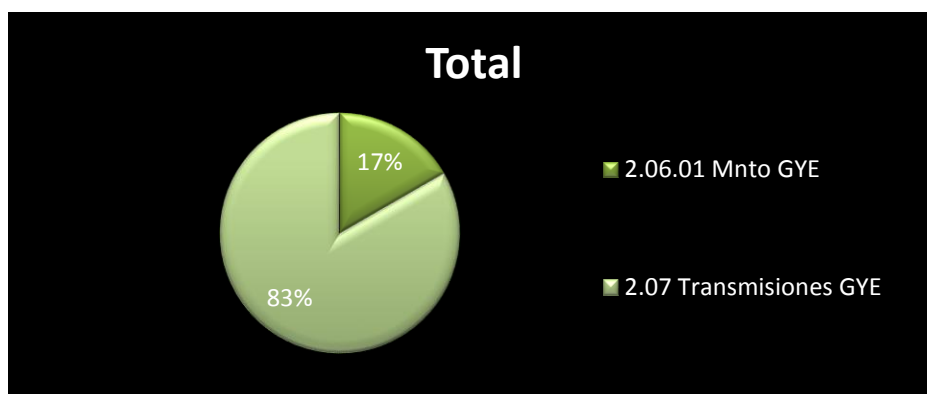


Figura 6. Personal cesado
Elaborado por: Cáceres, 2017.

Tabla 11.
Mes de Marzo 2017 Estación de Guayaquil:

PLANTILLA MES DE MARZO	
Etiquetas de fila	Cuenta de CI
2.01 Rampa GYE	115
2.03 Check-in GYE	12

2.05 Rampa MEC	3
2.06.01 Mnto GYE	7
2.06.02 RRHH GYE	3
2.06.03 GA GYE	3
2.06.05 Sistemas GYE	1
2.06.06 Calidad GYE	2
2.07 Transmisiones GYE	31
3.02 Contabilidad	1
3.06 Seguridad Industrial	2
3.08 Logística	1
Total general	181

Nota: Elaborado por: Cáceres, 2017.

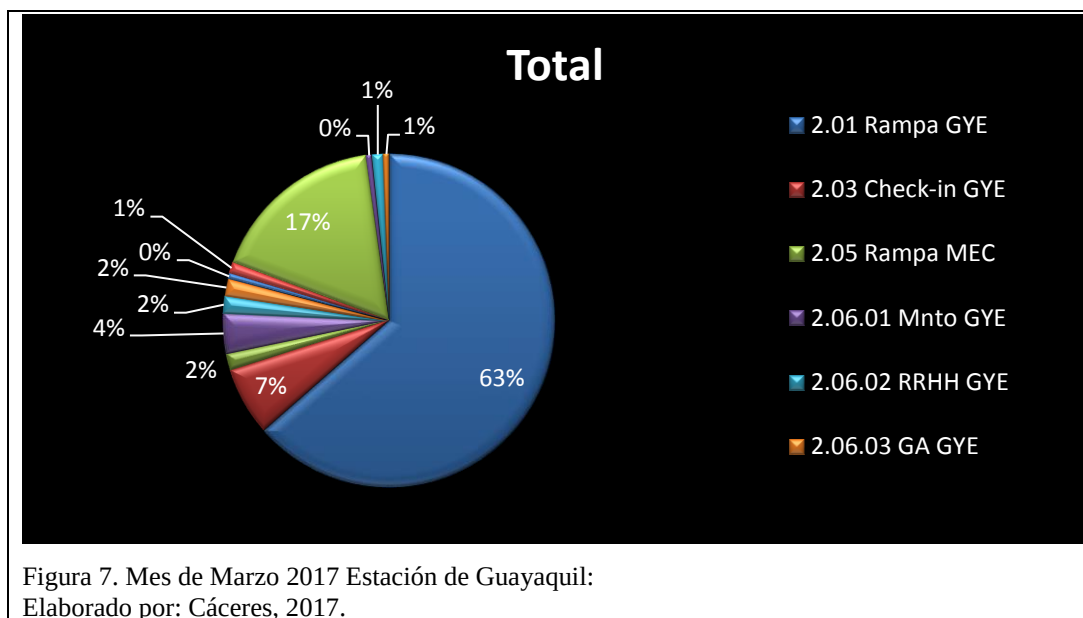
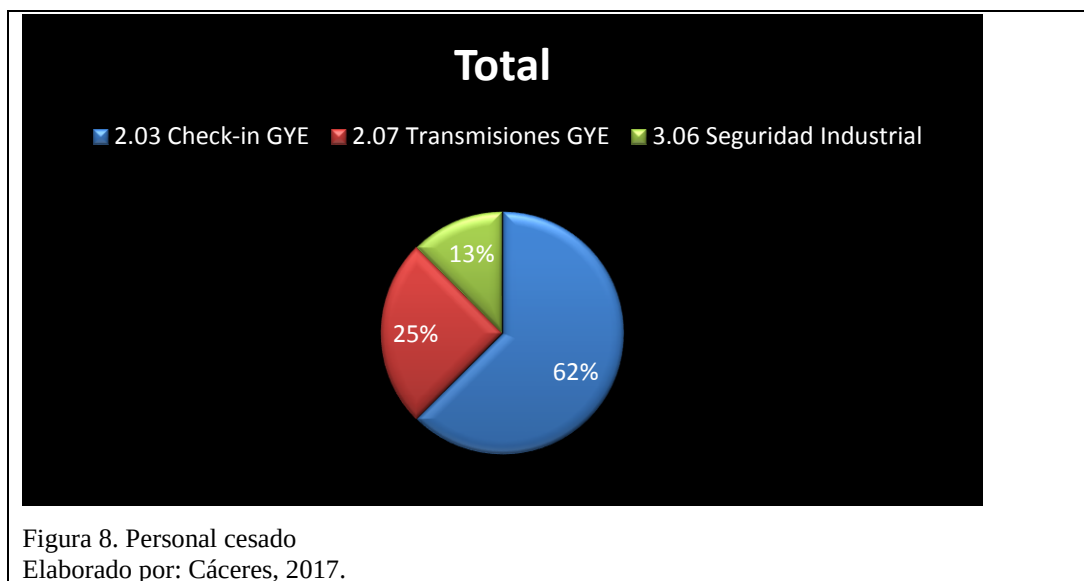


Tabla 12.
Personal cesado

PERSONAL CESADO	
Etiquetas de fila	Cuenta de CI
2.03 Check-in GYE	5
2.07 Transmisiones GYE	2
3.06 Seguridad Industrial	1
Total general	8

Nota: Elaborado por: Cáceres, 2017.



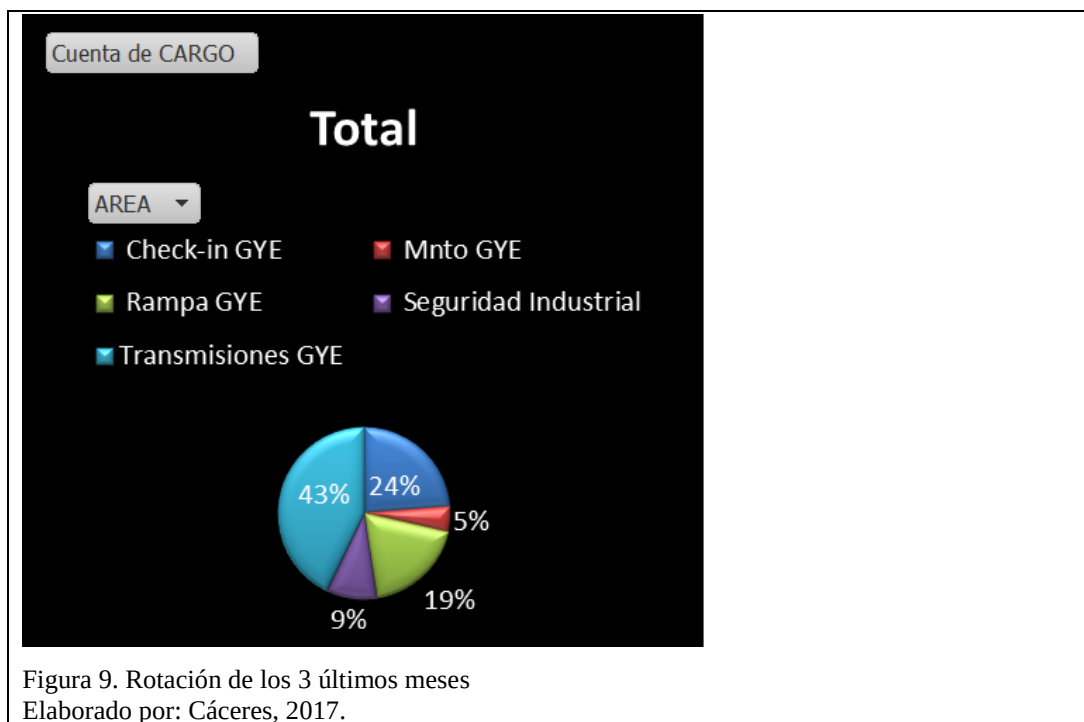
5.1. Índice de rotación de los últimos 3 meses por área

Tabla 13.

Rotación de los 3 últimos meses

CESADOS	ENERO	FEBRERO	MARZO
Check-in GYE	0	0	5
Mnto GYE	0	1	0
Rampa GYE	4	0	0
Seguridad Industrial	1	0	1
Transmisiones GYE	2	5	2
TOTAL:	7	6	8

Nota: Elaborado por: Cáceres, 2017.



Finalmente, podemos decir que gracias a los indicadores se ha podido disminuir el nivel de rotación, considerando que los niveles de ausentismo también han bajado por área; lo cual ha permitido ejecutar el plan de acción en el que los empleados se han comprometido más con sus tareas.

6. Fase 4. La situación final y sus elementos de contexto:

Como situación final tenemos el análisis de las metas propuestas inicialmente y verificación de los resultados que fueron propuestos y si las actividades planteadas lograron conseguirlos detallados en el siguiente cuadro:

Tabla 14.
Metas alcanzadas del proyecto

ACTIVIDAD	NIVEL DE CUMPLIMIENTO	RESULTADO
Revisión de la misión, objetivos y el servicio que presta la compañía	100%	La revisión permitió ejecutar los indicadores que se utilizaron para el proyecto.
Análisis de factores para medir.	100%	Los factores permitieron la elaboración de encuestas aplicadas al personal.
Análisis de indicadores a usar para verificar la rotación mensual y reclutamiento	100%	Por medio del área de nómina se ha verificado el índice de rotación mensual en la empresa.
Elaborar matriz de indicadores para su ejecución	100%	Los indicadores realizados han permitido generar actividades para resolver el problema.
Evaluar el tiempo de ejecución de cada capacitación.	100%	Cada actividad ha sido planteada en base al requerimiento de ingreso de empleados.
Elaboración del modelo de entrevista de salida.	100%	Las entrevistas de salida han sido aplicadas de manera continua en la empresa.
Implementación y Seguimiento del reglamento interno, de conducta y entrevistas de salida	100%	Mediante las capacitaciones brindadas al personal se ha podido implementar la charla de reglamentos importantes para el cumplimiento de funciones.

Nota: Elaborado por: Cáceres, 2017.

6.1. Herramientas utilizadas

Tabla 15.
Herramientas utilizadas

Actividades	Técnicas e instrumentos	Indicadores de logro	Medios de verificación
Por cada cargo establecer todas las funciones de cada colaborador en el puesto que se desempeña	Aplicación de encuestas y entrevistas para corroborar la información	100% de los cargos serán evaluados minuciosamente con el fin de evitar que se duplique la información	Entrevista, a través de este instrumento verificaremos que la información proporcionada en la encuesta será igual a la información obtenida en la entrevista.

Consolidar la información obtenida en las encuestas y entrevistas	Observación	100% de los cargos tendrán especificada su información acerca de las actividades que desempeña el colaborador en sus cargos y áreas asignadas	Observación y supervisión de cumplimiento de la misión y visión de la organización.
---	-------------	---	---

Elaborado por: Cáceres, 2017.

En la fase de ejecución de las actividades hubo disposición de parte de los empleados para las capacitaciones, no existieron problemas de logística debido a que las actividades fueron programadas con anticipación, los grupos respondieron afirmativamente despejando las dudas existentes respecto al reglamento interno y de conducta y a las sanciones que pueden dar por terminada la relación laboral.

Si son las personas “correctas” las que dejan la organización –empleados marginales y submarginales, la rotación es, en realidad, positiva. Crea la oportunidad de reemplazar a un individuo de bajo desempeño con otro con aptitudes o motivación mejores, abre más oportunidades para que haya ascensos y hace que se incorporen ideas nuevas y frescas a la organización. (Robbins y Judge, 2009, pág. 29).

7. Fase 5. Las lecciones aprendidas de la sistematización:

A nivel interno puedo decir que no se presentaron dificultades en la realización de las actividades pues las mismas fueron planificadas con anticipación. Además, dentro de la ejecución e implementación de nuevos recursos existió predisposición por parte de la empresa para entregar la información necesaria y, de esta manera, generar los indicadores para las capacitaciones y procesos de reclutamiento y salida del personal de la empresa.

La respuesta por parte de los empleados también ha sido afirmativa se han generado cambios y por ende los casos de separación de la empresa por sanciones de índole grave han disminuido, reduciéndose a salidas del personal por abandono o terminación de contrato.

Cuando la satisfacción es baja, la percepción del trabajador sobre su vinculación con el empleo no es favorable y deriva en la intención de abandonar la organización. Ese resultado fue designado por los autores como deseo de movimiento. Por el contrario, cuando la satisfacción es alta, significa que la respuesta a esos incentivos es favorable y que el empleado está en disposición de colaborar con su trabajo, a lo que llamaron contribuciones. (March y Simon, 1958, pág. 13).

7.1. Objeto de la sistematización:

Respecto de la aplicación y ejecución de las actividades podemos decir que la información ha sido manejada de manera responsable por parte del encargado del proyecto que en este caso es el área de recursos humanos bajo la supervisión de Alberto Cáceres como responsable directo, considerando que los resultados obtenidos son de gran ayuda para implementar nuevos procesos para reducir y determinar los aspectos débiles en la empresa.

Considero que el proyecto está comprometido con el objetivo general y que progresivamente se han ido evidenciando cambios que me han permitido aprender mucho más y a su vez reconocer los factores determinantes para la conclusión de un contrato.

Debido a esto las actividades planificadas han brindado los resultados esperados reduciendo el índice de rotación personal y cumpliendo los objetivos planteados durante el periodo Noviembre 2016 al mes de Abril 2017.

La gestión del proyecto, paulatinamente, se ha ido consolidando para alcanzar el objetivo principal que se estableció meses atrás y que, con el transcurso del tiempo, la información obtenida permitió ejecutar las variables establecidas para disminuir los índices de rotación de ambas estaciones, el análisis realizado y la participación de cada integrante de este proyecto nos han permitido llegar a una conclusión clara.

La variable conformidad con el trabajo fue definida como el estado de satisfacción laboral del trabajador respecto a la empresa. Se conoce cuando el trabajador autoevalúa su situación en la empresa respecto a su independencia, sus valores, sus competencias e intereses. (Tamayo Contreras, 2016, pág. 16).

La perspectiva hacia el futuro sobre el proyecto es realizar un seguimiento acerca de los cambios que ocurren en la empresa, con el fin de tener información actualizada que nos permita estar a la par de todas las sucursales y garantizar que los procesos internos de la compañía se estén realizando adecuadamente; a su vez analizar si se requieren cambios o mejoras en los procesos o formatos establecidos actualmente para optimizar la información a largo plazo.

De esta manera, podremos no solo mejorar los procesos y reducir el índice de rotación, también podremos generar una cultura de cambio donde la gente se vea más comprometida con su trabajo. Así podrá realizar de mejor manera las actividades que tienen a su cargo y no generar malestar en el cliente y cumplir con los procedimientos establecidos en los manuales para evitar retrasos en la operación.

Un índice de rotación personal igual a cero no ocurre en la práctica ni sería conocimiento, pues indicaría un estado de parálisis total de la organización. Por otra parte, tampoco sería conveniente un muy elevado, ya que implicaría un estado de fluidez que no podría fijar ni asimilar los recursos humanos. El índice de rotación ideal sería el que permitiera a la organización tener a su personal de buen rendimiento, reemplazando a los empleados que necesitan a su desempeño distorsiones difíciles de corregir. (Chiavenato, 1999, pág. 21).

Considero que la aplicación de este proyecto en la empresa ha permitido conocer de mejor manera los diferentes indicadores que se pueden utilizar en una compañía para obtener resultados fiables, que permitan tener un índice estadístico que no solo tenga información a nivel del área de rotación sino también del presupuesto que se pueda emplear para la ejecución de la misma. Hay que destacar que los empleados, pese a que tienen un duro trabajo, gozan de estabilidad y otros beneficios que le brinda la empresa como por ejemplo realizar cambios de horario por algún tipo de calamidad, recuperar turnos de trabajo en caso de existir justificación y el principal punto es que a ellos se les paga puntualmente su remuneración unificada .

Con ello quiero decir que no es suficiente con solo ofrecer oportunidades de ascenso; también es importante asegurarte de que los empleados entiendan la forma en la que pueden progresar en la empresa.

7.2. Metodología de la sistematización:

Como herramientas para construir la experiencia tenemos:

La construcción de indicadores, que son utilizados en el proyecto para que su efectividad pueda dar resultados comprobables para mejorar el ambiente laboral y disminuir la rotación mensual del personal.

7.3. Indicadores de proceso:

Este indicador mide las actividades realizadas en cuanto a las capacitaciones, procesos de reclutamiento y selección para mejorar los tiempos de ejecución de cada actividad.

$$Eficacia = \frac{\text{ACTIVIDADES REALIZADAS}}{\text{ACTIVIDADES PROGRAMADAS}} \times 100$$

Respecto de la Capacitación:

En cuanto a este indicador podemos mencionar que nos permite analizar los aspectos que surgen en cada capacitación con los nuevos empleados y de qué manera podemos optimizar las actividades realizadas en cada jornada de instrucción al personal.

Total de horas de Capacitación

_____ = Horas por Trabajador.

Total de Trabajadores

En cuanto a este indicador, podemos decir que apporto al objetivo planteado debido a que se realizó la concientización del personal, considerando que la rotación mensual es general debido a los factores antes mencionados.

7.4. Indicadores de resultados:

Los siguientes indicadores nos permiten revisar si las actividades ya realizadas sirven como indicadores para realizar un análisis a nivel de áreas en cuanto a las causas de las salidas de los empleados.

7.5. Índice de rotación:

Nos permite conocer en número de salidas mensuales de la empresa y por áreas.

Salidas por Renuncia Voluntaria X 100

_____ = Tasa Rotación

Total de Trabajadores del periodo

7.6. Indicadores de efecto:

El efecto que tienen los resultados nos permite verificar cambios en la forma de manejar las competencias de los diversos cargos de la empresa para lo cual se utilizaron los siguientes indicadores.

El nivel de satisfacción de los empleados en cuanto a las actividades realizadas nos permite conocer la realidad del antes y del periodo actual para trabajar en las necesidades de los empleados.

$$\text{Satisfacción} = \frac{\text{NIVEL DE SATISFACCIÓN ACTUAL}}{\text{NIVEL DE SATISFACCIÓN INICIAL}} \times 100$$

Efectividad:

(Puntaje eficiencia +puntaje eficacia)

2

Puntaje mayor.

Las fuentes de donde provienen los indicadores se pueden comprobar con el número de ingresos y salidas que ocurren cada mes en la empresa a través de la verificación de la nómina mensual la misma que tiene por objetivo tener la plantilla completa cada mes para que las operaciones no tengan inconvenientes.

La realización de una línea de base ha permitido probar la confiabilidad y oportunidad de las fuentes de datos seleccionadas para verificar el estado del indicador.

LINEA BASE DE PLANTILLA POR AREA.

<u>PLANTILLA DE RAMPA BUDGET</u>	<u>PROYECCION</u>	<u>REAL</u>
jefe de Rampa	0	0
Instructor	0	1
Asistente de Operaciones/Compras	1	1
Coordinador de Rampa	1	1
OPCO/Supervisor	11	10
Líderes de Grupo	7	9
Operadores Verdes	15	11
Operadores Amarillos	16	13
Auxiliares de Rampa	25	44
Auxiliares de Servicios Especiales Sillas	18	18
Coordinadoras de Cabina	3	3

Auxiliares de cabina	18	10
TOTAL	115	121

<u>PLANTILLA DE CARGA</u>	<u>PROYECCION</u>	<u>REAL</u>
----------------------------------	--------------------------	--------------------

OPERADOR	3	0
AGENTE DE CARGA	4	23
AUXILIAR DE CAJA	2	0
AUXILIAR DE SERVICIO	5	0
COORDINADOR DE CARGA	1	0
SUPERVISOR		5
AGENTE LIDER	0	3
TOTAL	15	31

<u>PLANTILLA DE CHECKIN</u>	<u>PROYECCION</u>	<u>REAL</u>
------------------------------------	--------------------------	--------------------

JEFE DE DESPACHO DE PASAJEROS	0	0
AGENTE DE PASAJES	7	5
AGENTE LIDER	1	1
TOTAL	8	6

<u>PLANTILLA DE MANTENIMIENTO</u>	<u>PROYECCION</u>	<u>REAL</u>
--	--------------------------	--------------------

MECANICO DE EQUIPOS	7	6
MECANICO DE EQUIPOS PINTORES	0	0
SUPERVISOR	1	1
ASISTENTE DE MANTENIMIENTO	0	0
JEFE DE MANTENIMIENTO	0	0
TOTAL	8	7

PLANTILLA DE MEC

PROYECCION REAL

OPERADOR VERDE	3	2
LIDER DE GRUPO	1	1
AGENTES DE PASAJES	4	1

TOTAL	8	4
--------------	----------	----------

<u>PLANTILLA DE SEGURIDAD INDUSTRIAL</u>	<u>PROYECCION</u>	<u>REAL</u>
---	--------------------------	--------------------

Asistente de Seguridad Operacional	1	1
Auxiliares de Monitoreo	4	2
Auxiliares de Monitoreo Seguridad Carga	1	0
TOTAL	6	3

<u>PLANTILLA DE ADMINISTRATIVOS</u>	<u>PROYECCION</u>	<u>REAL</u>
--	--------------------------	--------------------

TRABAJADORA SOCIAL	1	1
ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS	0	0
JEFE DE AEROPUERTO GUAYAQUIL	1	1
ASISTENTE DE CONTABILIDAD	1	1
MENSAJERO	1	1
ASISTENTE DE BODEGA	1	1
COORDINADOR DE RR.HH	1	1
MEDICO	1	1
AUXILIAR DE SERVICIO ADMINISTRATIVO	1	1
AUXILIAR DE SERVICIO ADMINISTRATIVO REPARADOR	1	1
ASISTENTE DE SISTEMAS	1	1
TOTAL	10	10

<u>PLANTILLA DE CALIDAD</u>	<u>PROYECCION</u>	<u>REAL</u>
------------------------------------	--------------------------	--------------------

AUXILIARES DE SERVICIOS (CIC)	2	2
TOTAL	2	2

<u>PLANTILLA TOTAL:</u>	172	184
--------------------------------	------------	------------

Finalmente, la matriz de monitoreo se encuentra realizada en base a las actividades realizadas las cuales nos permiten llevar un control de las actividades y establecer tiempos y oportunidades de mejora.

Por el momento hay que considerar que las actividades se han cumplido y a futuro se recomienda mantener las mismas para que exista un seguimiento y no se pierdan los procesos de ejecución para cumplir con el objetivo del proyecto.

Es el ambiente dinámico que se caracteriza por muchos cambios. Es el ambiente en donde los agentes están constantemente provocando cambios e influencias recíprocas, formando un campo dinámico de fuerzas. La inestabilidad provocada por los cambios genera una incertidumbre para la organización. (Chiavento, 2000, pág. 447).

Preguntas clave

El proyecto surge de la necesidad de reducir la rotación del personal en la empresa donde todo el personal operativo participo del mismo.

Todos han colaborado se han mostrado interesados, siendo esto de gran ayuda para la realización del mismo lo cual ha permitido tener resultados excelentes para su pronta aceptación y ejecución.

Basado en la teoría de Abraham Maslow se podría decir que la “necesidad” hace que el ser humano realice actividades a cambio de un salario para satisfacer sus propias necesidades; sin embargo, una de las causas por las que la gente abandona su trabajo es la insatisfacción laboral relacionada con el contenido del trabajo y los salarios cuando esta relación no se corresponde. Debemos decir que las relaciones de convivencia han mejorado significativamente en la empresa debido a que los empleados conocen más acerca de sus beneficios y obligaciones

para con sus tareas, esta experiencia les ha permitido evitar errores que eran muy comunes en su trabajo diario.

Su reacción ha sido favorable considerando que el impacto del proyecto es a nivel global dentro de la organización, mientras que a nivel individual los empleados se muestran más objetivos al momento de realizar sus operaciones en la atención de los vuelos siendo esto una muestra de que ellos han mejorado su comportamiento y entrega para con la empresa y los clientes. Podemos destacar la apertura al cambio que han mostrado los empleados debido a que la incidencia de errores ha tenido como consecuencia que en muchas ocasiones el empleado sea sancionado económicamente, y en caso de ser reincidente sea separado de la empresa. Afortunadamente el impacto del proyecto ha logrado disminuir la salida de los empleados convirtiéndose esto en un valor fundamental para los futuros procesos de reclutamiento.

Organización y procesamiento de la información:

Grupos que intervinieron en el proyecto:	Interés al proyecto de los participantes	Problemas que surgieron:	Elaboración respectiva:	Problemática:
DIRECTOS (colaboradores de la organización, coordinadores de las áreas de la empresa, observador)	Conocer las actividades que debe desempeñar cada colaborador en sus cargos y determinar los niveles jerárquicos en la organización	Desconocimiento de las funciones que debe realizar el personal.	Formatos y matices	Constante rotación de personal, ausentismo.
INDIRECTOS (gerencias de la empresa, clientes)	Intervenir en las actividades y tareas planificadas con el fin de obtener como resultado un plan que disminuya cesados.	Falta de organización en la estructura interna de la empresa referente a la rotación.	Elaboración de un plan de acción para evitar la rotación.	Constantes reuniones directivas que imposibilitan la supervisión del proyecto.

Análisis de la información:

PLANIFICADO		EJECUTADO		%
RESULTADO	INDICADORES	RESULTADO PARCIAL	INDICADORES	
Las actividades se realizaron de manera programada y en los tiempos establecidos. El resultado esperado fue la implementación de mayor control en los procesos de reclutamiento. Se generó mayor conciencia sobre las funciones a realizar dentro del cargo. Durante las capacitaciones se realizó énfasis en el reglamento interno así como también en el código de conducta. Se ha implementado la entrevista de salida del personal.	ACTIVIDADES REALIZADAS Eficacia= ----- X 100 ACTIVIDADES PROGRAMADAS Eficiencia: <u>(RA/CA*TA)</u> (RE/CE*TE) Respecto de la Capacitación: Total de horas de Capacitación _____ = Horas por Trabajador Total de Trabajadores Índice de rotación: Salidas por Renuncia Voluntaria X 100 _____ = Tasa Rotación Total de Trabajadores del periodo	Se ha generado menor rotación y mayor satisfacción en el área de trabajo. Como resultado tenemos que los empleados conocen más acerca de las funciones que van a realizar dentro de su área de trabajo lo que les permite ser más eficientes. Se ha obtenido que los nuevos empleados conozcan más sobre las normas que deben manejar dentro de la empresa. Se obtienen indicadores que permiten monitorear las principales causas de salida del personal.	NIVEL DE SATISFACCIÓN ACTUAL Satisfacción= ----- X 100 NIVEL DE SATISFACCIÓN INICIAL Efectividad: (Puntaje eficiencia +puntaje eficacia) _____ 2 _____ Puntaje mayor. Total de horas de Capacitación _____ = Horas por Trabajador Total de Trabajadores Salidas por Renuncia Voluntaria X 100 _____ = Tasa Rotación Total de Trabajadores del periodo	10 9 10

				10
LIMITACIONES / DESVIACIONES Y MEDIDAS CORRECTIVAS: Cómo limitaciones tenemos el tiempo empleado para capacitar al nuevo personal, ya que la capacitación se enfoca en otros aspectos de carácter operativo.				

Segunda parte

1. Justificación

El presente proyecto pretende realizar un análisis de las necesidades que tiene la organización en cuanto a la rotación de personal, que se evidencia mensualmente en sus colaboradores y en sus áreas de trabajo, las técnicas y procedimientos que se utilizaron han sido herramientas de contacto directo con el colaborador para de esta manera poder determinar qué factores necesitan ser corregidos o renovados dentro de la organización.

El propósito de realizar el proyecto en la empresa Emsa ubicada en la ciudad de Quito en el sector del aeropuerto Mariscal Sucre de Tababela y, respectivamente, en el aeropuerto José Joaquín De Olmedo de la ciudad de Guayaquil que tiene como giro de negocio el área de servicios aeroportuarios, es determinar la incidencia que tiene la rotación de personal mensualmente y como la misma puede afectar el desenvolvimiento en las operaciones y con los clientes.

Se ha llevado a cabo una investigación basada en los principales factores y necesidades que tienen los empleados para desempeñar sus funciones y como estos influyen en la toma de decisiones que tendría como desenlace el dar por finalizado su contrato en la organización, los recursos que se utilizaron para este proyecto son encuestas, entrevistas, tabulación de datos obtenidos.

Se elaborará un análisis en el que se contemple la estructura organizativa de la empresa, la cual englobará y describirá las diferentes necesidades que se puedan presentar dentro de los puestos de trabajo.

Las técnicas y procedimientos usados han sido los siguientes:

- Entrevistas a los jefes inmediatos para que nos proporcionen la información desde su perspectiva.
- Entrevista directa con el personal para que nos den a conocer las funciones que detallan.
- Encuestas con el fin de tener respuestas precisas.
- Observación directa para corroborar toda la información que sea proporcionada por los colaboradores.
- Tabulación de la información para consolidar la información obtenida y poder emitir un informe final con datos reales,

La contribución ha sido para todo el personal de la empresa Emsa Swissport desde el enfoque organizacional mismo que se encarga de velar por el cumplimiento de actividades tomando en cuenta la misión, visión, y objetivos organizacionales.

Los principales responsables para la ejecución del proyecto son las siguientes personas:

1. Jefe de Talento Humano: la información y avance realizado será proporcionado con el fin de que el coordinador tenga pleno conocimiento de cómo se está manejando la información obtenida en la empresa.
2. Coordinador de RRHH: me encargaré de analizar la información necesaria para detectar las necesidades que se presenten en la organización.
3. Mi tutora de prácticas quien supervisa los avances que se desarrollan en el proyecto.

Los recursos necesarios para la realización de las actividades de recopilación de información han sido los siguientes: Encuestas, entrevistas e investigación con los datos del cierre de nómina mensual del personal.

Como objetivo general, tenemos identificar mediante herramientas metodológicas los posibles factores que inciden en la rotación mensual de personal y sus respectivas necesidades que se presentan en la empresa EMSA SWISSPORT, por medio del área de Recursos Humanos.

Respecto al objetivo específico para la realización del proyecto podemos decir: analizar las herramientas utilizadas para ver las posibles necesidades en la organización.

Tomar en cuenta el aspecto social como lo más importante para definir si se realiza o no un proyecto encaminado a reducir el índice de rotación de personal de manera mensual.

1.1. Caracterización de los beneficiarios:

Dichos procesos están encaminados al personal operativo de la empresa EMSA con la finalidad de brindar un mejor desempeño en sus actividades tomándolo como una herramienta indispensable en la cual se puede afianzar el desarrollo, la calidad de servicios que oferta una empresa, y el control de procesos que desempeña se ve reflejado en su índice de rotación mensual debido a que es un aspecto fundamental en el desarrollo y progreso de toda organización.

La respuesta del personal ha sido satisfactoria y a través del mismo se ha logrado proveer de un soporte en la elaboración de los objetivos estratégicos, en planes de capacitación de personal, en evaluaciones de desempeño con la cual podemos verificar el cumplimiento de actividades de los colaboradores, en casos de remuneración variable, la mejora continua de destrezas y habilidades del personal tomando en cuenta que los niveles de participación han sido al 100%.

Debido a que la empresa EMSA no cuenta con un plan de acción físico y elaborado siendo esta una herramienta tan indispensable se vio la necesidad de elaborar un plan estratégico para disminuir la rotación mensual con el fin de alcanzar el cumplimiento de los objetivos de la organización en el menor tiempo posible.

La prioridad de este proceso radica en que el aeropuerto funciona las 24 horas de día los 365 días del año. Por ello las operaciones nunca paran, y es necesario contar con la plantilla llena de empleados para cumplir con los objetivos que tiene la empresa con sus clientes; los cuales son muy exigentes al momento de evaluar el servicio que presta la compañía, ya que se rigen a normas internacionales de auditorías a nivel aeroportuario.

La alternativa que propongo va desde el subsistema de reclutamiento, que pretende disminuir el índice de rotación de personal, para consolidar equipos de trabajo. Esto permite a la empresa que tengan la capacidad de ser fieles a los valores y principios corporativos y busquen un fin común que es el crecimiento personal y a nivel organizacional.

Considero necesario reducir el índice de rotación mensual para abaratar costos en capacitación a nuevo personal y poder usar estos recursos para los empleados que llevan más tiempo en la empresa; los cuales considero necesitan constantemente estar actualizados con los diversos métodos de seguridad que se requieren en la terminal aérea.

Es necesario recalcar que se ha generado una cultura de valores corporativos para los empleados, haciendo que puedan comprometerse con sus obligaciones en la empresa desde el momento de su ingreso como en sus respectivas salidas de la empresa.

Las habilidades encontradas en el grupo participante son la solución para este problema que comienza realizando un buen proceso de reclutamiento, en el que verifica la experiencia que debería tener el empleado en cargos dentro del aeropuerto.

Los avances logrados han sido que la empresa desarrolle una estrategia que le permita asegurar la permanencia del personal para que de esta manera disminuya el índice de rotación mensual de los empleados.

1.2. Interpretación

Objetivamente, la experiencia nos ha permitido identificarnos con la historia y la cultura organizacional de la empresa que tiene como objetivo fundamental proveer de servicios aeroportuarios rentables y de alta calidad a sus clientes, conservando el medio ambiente; con la participación activa del personal operativo y administrativo, debidamente capacitados y orientados a satisfacer las necesidades de los clientes, a fin de mantener liderazgo en el mercado.

Reflexionando, desde el punto de vista laboral, las relaciones de género se han visto interpretadas en base a las funciones de cada cargo, considerando que las funciones del personal masculino difieren de las del femenino, con esto me refiero a que el trabajo de limpieza de aeronaves es clave para el personal femenino ya que las mismas no manipulan peso por cuestiones de seguridad y tiempo para ejecutar el trabajo. En este sentido, no se ha evidenciado un malestar psíquico en los empleados pues conocen bien cuál es el límite de sus funciones. Considerando que el personal femenino tiene un nivel de rotación mensual del 1%, son escasos los casos en los que un empleado femenino salga de la empresa, sin embargo en el caso de los varones la historia es diferente. Se han vivido momentos de tensión por parte del personal para asimilar la información proporcionada ya que en su mayoría desconocía los problemas

que acarrea que el personal no se encuentre completo en la atención de los distintos vuelos. No obstante, la experiencia en la realización del proyecto aportó para que los empleados se muestren interesados y expresen sus necesidades en cuanto al manejo del personal siendo esto un punto clave para la ejecución del mismo ya que el aporte considero la perspectiva de los empleados quienes manifestaron que se podría mejorar la realización del proyecto si se incluyen capacitaciones constantes para mantenerlos actualizados en conocimientos y normas de seguridad.

1.3. Principales logros del aprendizaje:

A nivel interno puedo decir que no se presentaron dificultades en la realización de las actividades pues las mismas fueron planificadas con anticipación, además dentro de la ejecución e implementación de nuevos recursos existió predisposición por parte de la empresa para entregar la información necesaria y de esta manera generar los indicadores necesarios para las capacitaciones y procesos de reclutamiento y salida del personal de la empresa.

¿Cuáles fueron las lecciones aprendidas?

Podemos decir que socializar a los empleados el plan de acción han permitido que el departamento de RRHH conozca más de las vivencias del personal dentro de su área de trabajo dejando de lección la necesidad de generar más canales de difusión para que el personal pueda mantenerse al tanto de los procesos e implementaciones administrativos.

¿Qué es lo que se aprendió con el proyecto?

Personalmente, me ha permitido desarrollarme más en el ámbito laboral ya que la ejecución del mismo tuvo consecuencias favorables en las que me involucre directamente con el personal.

¿Cómo aportó mi formación académica a entender las prácticas psicosociales desde distintos ámbitos de intervención?

Es necesario considerar que los estudios realizados en el ámbito psicológico me han permitido entender las prácticas y dinámicas que maneja el personal en su área de trabajo, de esta manera he podido intervenir en su día a día para determinar las herramientas con las que se elaboró el proyecto.

¿Qué se haría igual?

Considero que el plan se ejecutó de manera correcta con los lineamientos establecidos en el plan de trabajo por lo que no estaría sujeto a cambios.

¿Qué cambiaría?

La metodología utilizada para la elaboración del plan de acción fue efectiva por lo que considero que no sería necesario utilizar otras herramientas.

¿Qué productos generó el proyecto de intervención?

El producto generado es un plan de acción que permite manejar los índices de rotación del personal de manera mensual utilizando indicadores mismos que se proporcionan un porcentaje de efectividad en cuanto a la realización de tareas dentro del área de trabajo.

¿Cuáles objetivos de los que se plantearon se lograron? ¿Cuáles no? ¿Por qué?

Podemos indicar que los objetivos planteados se ejecutaron al 100% tomando en cuenta que la información recopilada se maneja de manera numérica donde los resultados deben ser precisos para mostrar información confiable.

¿Identificaron elementos de riesgo en algún momento de la experiencia con el proyecto de intervención?

Cabe resaltar que se manejó de manera ordenada en la elaboración del proyecto para evitar posibles riesgos dentro del área de trabajo sin que los mismos afecten las operaciones en los diferentes vuelos atendidos.

¿Qué elementos innovadores identifican en la experiencia?

La experiencia aportó herramientas innovadoras como son el uso de la tecnología para transmitir la información a los empleados a manera de capacitaciones, mismos que facilitaron que el empleado capte el objetivo principal del proyecto.

¿Qué impacto tiene esos elementos innovadores para los grupos poblacionales con cuales se trabajó?

El impacto generado fue la concienciación de la información presentada misma que ha generado resultados favorables para el grupo de trabajo, disminuyendo los ausentismos y los problemas de pérdida de objetos en su área de trabajo.

¿Qué impacto a nivel de la salud mental se evidenció como consecuencia del proyecto?

El cambio de actitud se ha evidenciado en varios trabajadores mismos que han respondido de manera positiva evitando cometer errores dentro de su área de trabajo, siendo un proyecto fiable y con resultados esperados.

Podemos decir que los objetivos se cumplieron a cabalidad con el personal que se encuentra conforme con los resultados y con la expectativa de que estos sigan ejecutándose en la empresa, por ello es necesario mantener las directrices ya manifestadas para que el desarrollo del proyecto sea a largo plazo.

Conclusiones y recomendaciones:

Finalmente, podemos decir que la aplicación y ejecución de las actividades de la experiencia ha sido muy satisfactoria tanto para los empleados como para los representantes de la empresa.

La información se ha manejado con la confidencialidad del caso y se ha mantenido contacto con el área de RRHH para la ejecución del mismo.

Todo el personal estuvo comprometido con el proyecto por tal motivo el trabajo se realizó progresivamente y con los parámetros indicados.

Debido a esto, las actividades planificadas han brindado los resultados esperados reduciendo el índice de rotación personal y cumpliendo los objetivos planteados.

La gestión del proyecto estuvo alineada con los objetivos que se consolidaron para formar un proyecto sustentable y ejecutable que han permitido alcanzar los objetivos propuestos.

De esta manera, hemos logrado no solo mejorar los procesos y reducir el índice de rotación mensual sino también el haber generado una cultura de cambio donde la gente se vea más comprometida con su trabajo y pueda realizar de mejor manera las actividades que tienen a su cargo, de esta manera evitar generar malestar en el cliente y cumplir con los procedimientos para no tener inconvenientes en la operación.

La elaboración del proyecto para disminuir el índice de rotación de personal representa una valiosa información para la empresa, su ejecución es significativa ya que deja una brecha abierta para determinar los factores determinantes el cumplimiento de actividades en la organización.

Considerando que la empresa ha sufrido en ocasiones de un alto índice de rotación de personal mensual es necesario llevar a cabo evaluaciones y charlas regulares en las cuales el examinador se reúna con cada empleado y hable con ellos acerca de lo que les afecta y no de su trabajo, esta es una valiosa contribución para asegurarse de que se sientan valorados y vean que sus preocupaciones son reconocidas y de esta manera mantener la rotación en niveles bajos de manera mensual.

Referencias:

Alles, Martha Alicia. (2000). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias. Argentina: Ediciones Granica, S.A.

Burt K., Scanlan. (1990). Administración. México: Editorial Limusa.

Catalano, Ana., Avolio, Susana y Sladogna, Mónica. (2004). Diseño curricular basado en normas de competencia laboral. Conceptos y orientaciones metodológicas. Argentina: Banco Interamericano de Desarrollo.

Referencias de Internet:

Bravo, Pascual. (2015). *Indicadores de Gestión*. Recuperado de:

<http://www.pascualbravo.edu.co/pdf/calidad/indicadores.pdf>

Rodriguez, Angel. (2012). Técnicas de levantamiento de información. Recuperado de:

<http://informacion-sistematica.blogspot.com/2012/11/tecnicas-de-levantamiento-de-informacion.html>.

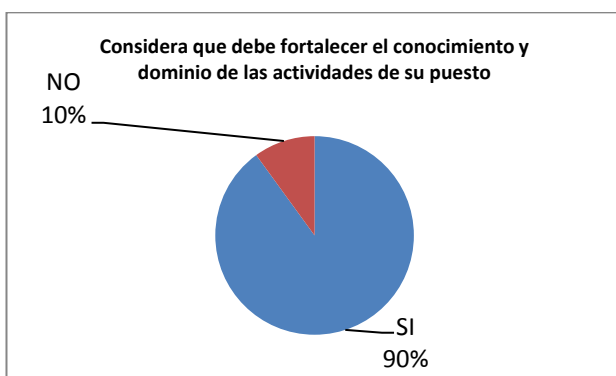
Cordero, Neyber. (2012). Técnicas para el levantamiento de información. Recuperado de:

<http://analisisistema-neyber.blogspot.com/2012/12/tecnicas-para-el-levantamiento-de.html>

Anexos

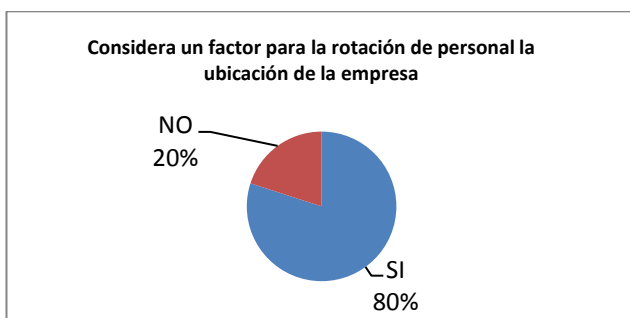
ENCUESTA ORIENTADA AL DIAGNOSTICO DE NECESIDADES.			
Preguntas:	SI	NO	TOTAL
Considera que debe fortalecer el conocimiento y dominio de las actividades de su puesto	9	1	10
Considera un factor para la rotación de personal la ubicación de la empresa	8	2	10
Cree necesario mejorar las relaciones con sus compañeros (as) y jefes inmediatos	9	1	10
Considera importante conocer lineamientos, funciones designadas y prudencia en el manejo de la confidencialidad de su cargo	8	2	10
Considera que la empresa le brinda todas las garantías para permanecer en su puesto	7	3	10
Considera un apoyo el subsidio de alimentación que le ofrece la empresa	8	2	10
El transporte es adecuado para su lugar de residencia	6	4	10
Cree necesario desarrollar actitudes positivas hacia mis compañeros / as y mejorar la atención a usuarios	10	0	10
Considera necesario aumentar la autoestima e incrementar conductas positivas	9	1	10
Cree que se debe Integrar y desarrollar al personal que forma parte de su equipo de trabajo	9	1	10

Elaborado por: Cáceres, 2017.



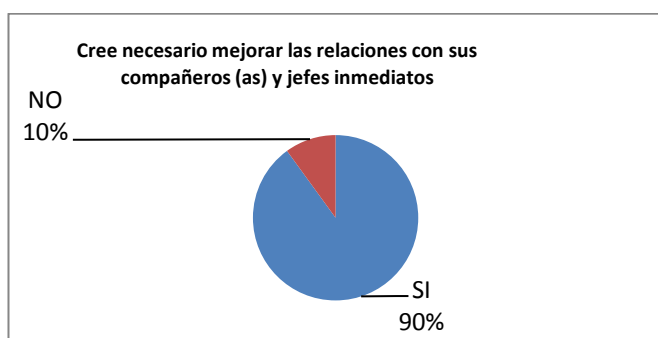
Elaborado por: Cáceres, 2017.

El 90% considera que es necesario realizar capacitaciones continuas para de esta manera evitar posibles accidentes laborales y también como oportunidad para ascender de puesto.



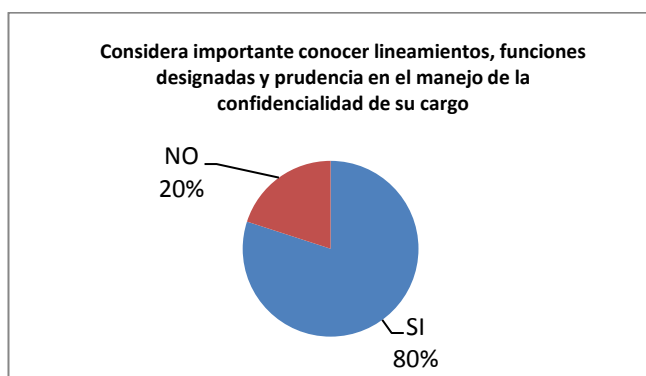
Elaborado por: Cáceres, 2017.

El 80% considera que es un impedimento la distancia desde sus hogares a la empresa considerando que la empresa proporciona el transporte a los empleados.



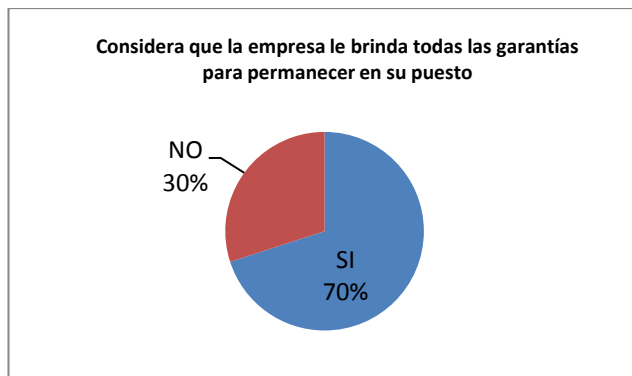
Elaborado por: Cáceres, 2017.

La convivencia de los empleados es netamente laboral para el 90% las relaciones entre compañeros no es un impedimento ni tampoco representa un problema para la empresa.



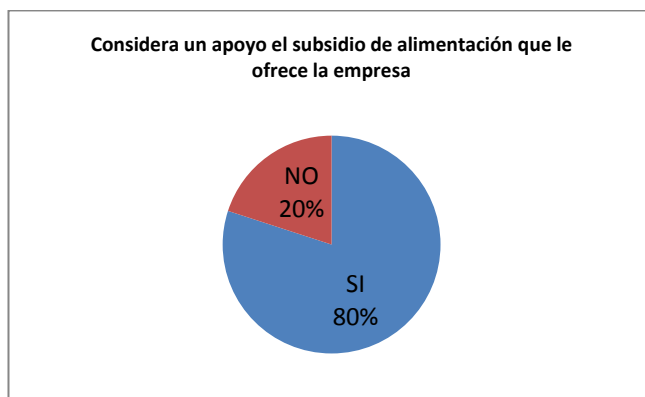
Elaborado por: Cáceres, 2017.

El 80% considera la confidencialidad como un tema importante para las funciones designadas para los respectivos cargos.



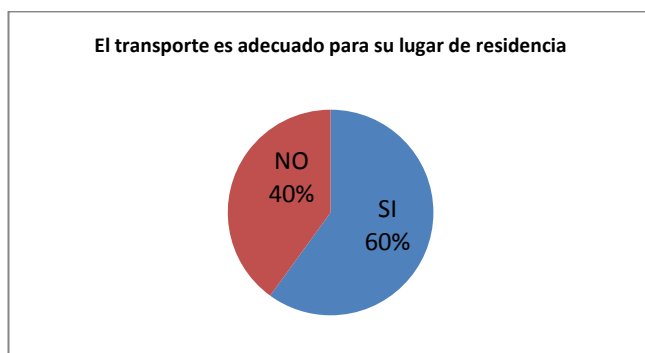
Elaborado por: Cáceres, 2017.

El 70% está de acuerdo con las garantías que le brinda la empresa tanto en la parte de seguridad, como en la parte psicológica.



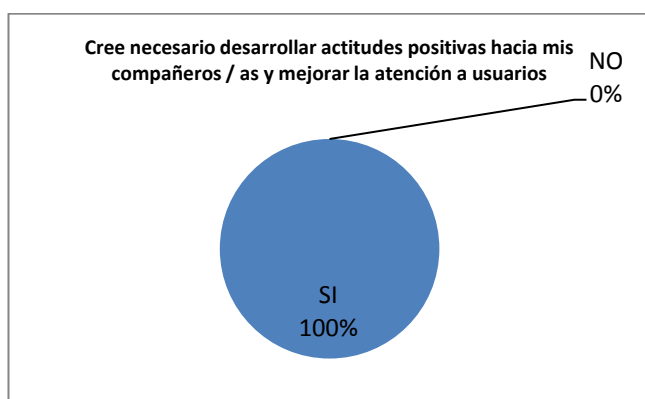
Elaborado por: Cáceres, 2017.

En su mayoría los empleados son beneficiados con el subsidio de alimentación que brinda la empresa ya que este representa el 80%, y el empleado asume el 20% restante.



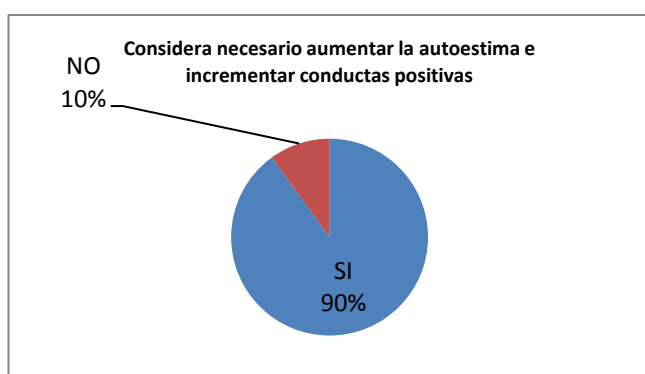
Elaborado por: Cáceres, 2017.

El 60% considera un beneficio el transporte para movilizarse desde su residencia tomando en cuenta que este no representa un descuento para el empleado.



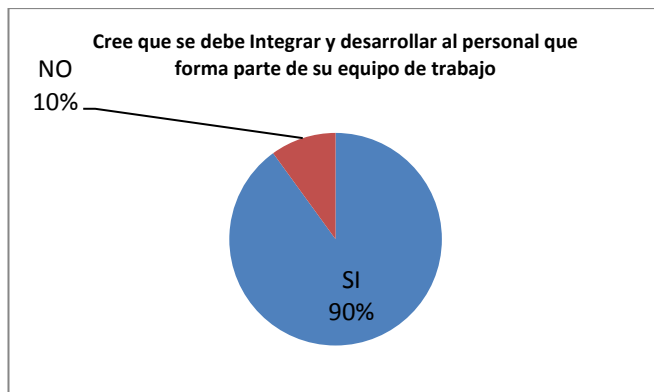
Elaborado por: Cáceres, 2017.

El 100% considera necesario desarrollar actitudes positivas tanto con los compañeros como los usuarios.



Elaborado por: Cáceres, 2017.

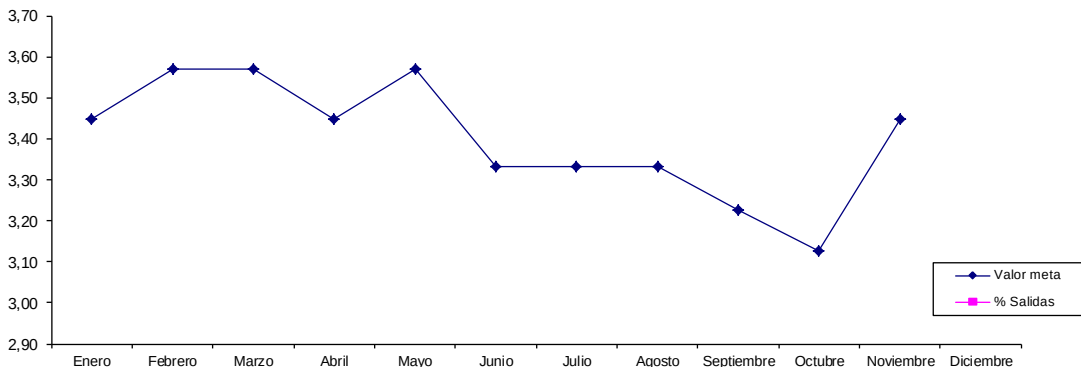
Para el 90% es necesario desarrollar talleres o espacios de motivación para poder levantar la autoestima y cumplir con los objetivos del puesto.



Elaborado por: Cáceres, 2017.

Para el 90% el tema de integración de personal podría ser un aspecto que ayude a evitar la rotación del personal y consolide equipos de trabajo.

Formato de rotación de Personal:

		Registro de Manejo de Indicadores		RGI-29 Versión: 01 Fecha: 01/05/2009																																								
PROCESO: NOMBRE DEL INDICADOR: Rotación de personal FORMULA % Índice de rotación																																												
																																												
		<table border="1"> <thead> <tr> <th>Valor meta</th> <th>% Salidas</th> <th>Mes</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>3,45</td><td></td><td>Enero</td></tr> <tr><td>3,57</td><td></td><td>Febrero</td></tr> <tr><td>3,57</td><td></td><td>Marzo</td></tr> <tr><td>3,45</td><td></td><td>Abril</td></tr> <tr><td>3,57</td><td></td><td>Mayo</td></tr> <tr><td>3,33</td><td></td><td>Junio</td></tr> <tr><td>3,33</td><td></td><td>Julio</td></tr> <tr><td>3,33</td><td></td><td>Agosto</td></tr> <tr><td>3,23</td><td></td><td>Septiembre</td></tr> <tr><td>3,13</td><td></td><td>Octubre</td></tr> <tr><td>3,45</td><td></td><td>Noviembre</td></tr> <tr><td>3,40</td><td>#DIV/0!</td><td>Diciembre</td></tr> </tbody> </table>	Valor meta	% Salidas	Mes	3,45		Enero	3,57		Febrero	3,57		Marzo	3,45		Abril	3,57		Mayo	3,33		Junio	3,33		Julio	3,33		Agosto	3,23		Septiembre	3,13		Octubre	3,45		Noviembre	3,40	#DIV/0!	Diciembre			
Valor meta	% Salidas	Mes																																										
3,45		Enero																																										
3,57		Febrero																																										
3,57		Marzo																																										
3,45		Abril																																										
3,57		Mayo																																										
3,33		Junio																																										
3,33		Julio																																										
3,33		Agosto																																										
3,23		Septiembre																																										
3,13		Octubre																																										
3,45		Noviembre																																										
3,40	#DIV/0!	Diciembre																																										
1. ANALISIS DE CAUSAS																																												
2. ACCIONES A TOMAR / CORRECTIVAS																																												
3. VERIFICACION DE LA ACCION TOMADA																																												
RESPONSABLE		VERIFICACION																																										

ENTREVISTA DE SALIDA.

NOMBRE:

FECHA:

MOTIVOS DE SALIDA: ¿Cuál es el motivo de su salida?

Otro trabajo

Enfermedad

Estudios

Viaje

Sueldo

Otros

Especifique

TRATO DEL JEFE INMEDIATO: ¿El trato de su jefe inmediato fue?

Cordial

Amable

Descortés

SUGERENCIAS-CAMBIOS: ¿Qué sugerencias o cambios podríamos implementar, en cuanto a?

Políticas

Horario

Relación Jefe Inmediato

Otros

Especifique

Elaborado por: Cáceres, 2017.

Proceso de Reclutamiento y toma de Pruebas:



Ejecución del proyecto con el personal de EMSA:





