

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
SEDE QUITO**

**CARRERA:  
PSICOLOGÍA**

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

**TEMA:  
SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA DEL ANÁLISIS DE LOS  
ÍNDICES DE ROTACIÓN Y AUSENTISMO EN UNA EMPRESA  
COMERCIALIZADORA DE GAS LICUADO DE PETRÓLEO (GLP), EN LA  
CIUDAD DE QUITO, EN EL PERIODO MARZO-ABRIL 2018**

**AUTOR  
MARÍA GABRIELA BONILLA GALARZA**

**DOCENTE TUTOR:  
CINDDY CRISTINA TAMAYO BARRENO**

**Quito, julio de 2018**

## CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo MARÍA GABRIELA BONILLA GALARZA con documento de identificación N° 1717868846, manifiesto mi voluntad y cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy auto del trabajo de grado/titulación intitulado: “SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA DEL ANÁLISIS DE LOS ÍNDICES DE ROTACIÓN Y AUSENTISMO EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE GAS LICUADO DE PETRÓLEO (GLP), EN LA CIUDAD DE QUITO, EN EL PERIODO MARZO- ABRIL 2018”, mismo que ha sido desarrollado para optar por el título de: Psicóloga, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En aplicación a lo determinado en la Ley de Propiedad Intelectual, en mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia, suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.



Nombre: María Gabriela Bonilla Galarza

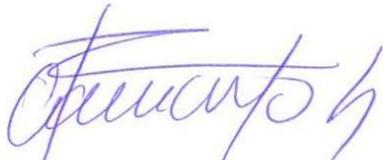
Cédula: 1717868846

Fecha: 02 de mayo 2018

## DECLARATORIA DE COAUTORÍA DEL DOCENTE TUTOR/A

Yo declaro que bajo mi dirección y asesoría fue desarrollado el trabajo de titulación, “SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA DEL ANÁLISIS DE LOS ÍNDICES DE ROTACIÓN Y AUSENTISMO EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE GAS LICUADO DE PETRÓLEO (GLP), EN LA CIUDAD DE QUITO, EN EL PERIODO MARZO- ABRIL 2018” realizado por MARIA GABRIELA BONILLA GALARZA, obteniendo un producto que cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana, para ser considerados como trabajo final de titulación.

Quito, mayo, 2018



Cinddy Cristina Tamayo Barreno

CI:1711977452

## **Agradecimiento**

A Dios por permitirme cumplir una meta más en mi vida.

A Msc. Cinddy Tamayo, por su guía, paciencia y apoyo para lograr la realización del presente proyecto, para la formación de una profesional de calidad.

A mis padres José y Carmita, a mi hermano José David y mi hermana Domenica Pauleth por su infinito amor, apoyo y confianza, por su ayuda en todos los obstáculos que hemos logrado superar juntos como familia.

## **Dedicatoria**

Dedicado a mi pequeño hijo Alejandro por ser la luz de mis ojos y motor de mi vida.

## Índice

Introducción .....	1
Primera Parte .....	3
1. Datos informativos del proyecto .....	3
1.1 Nombre del proyecto .....	3
1.2 Nombre de la institución.....	3
1.3 Tema que aborda la experiencia .....	4
1.4 Localización.....	4
2. Objetivo de la sistematización .....	5
3. Eje de la sistematización .....	5
3.1 Rotación de personal .....	6
3.2 Ausentismo .....	7
4. Objeto de la sistematización .....	8
5. Metodología de la sistematización .....	9
5.1 Cuantitativa.....	9
5.2 Cualitativa.....	10
6. Preguntas clave .....	12
6.1 Preguntas de inicio.....	12
6.2 Preguntas interpretativas.....	12
6.3 Preguntas de cierre.....	13
7. Organización y procesamiento de la información.....	13
7.1 Motivo de desvinculación.....	13
7.2 Clasificación de desvinculación por plantas.....	15
7.3 Rotación de personal .....	17

7.4 Ausentismo de Personal.....	18
7.5 Entrevista de actores claves.....	19
8. Análisis de la información .....	22
8.1 Plan de mejora .....	23
8.1.1 Selección.....	24
8.1.2 Inducción .....	24
8.1.3 Evaluación de periodo de prueba.....	25
Segunda Parte.....	27
1. Justificación .....	27
2. Caracterización de los beneficiarios .....	32
3. Interpretación .....	34
4. Principales logros del aprendizaje.....	37
Conclusiones .....	39
Recomendaciones.....	40
Referencias.....	41
Anexos .....	43

## Índice de tablas

Tabla 1. Rotación de personal.....	17
Tabla 2. Ausentismo de personal .....	18
Tabla 3. Plan de Mejora .....	25
Tabla 4. Distribución de empleados por área.....	33

## **Índice de figuras**

Figura 1. Porcentaje total según el motivo de desvinculación en el año 2015.....	13
Figura 2. Porcentaje total según el motivo de desvinculación en el año 2016.....	14
Figura 3. Porcentaje total según el motivo de desvinculación en el año 2015.....	14
Figura 4. Porcentaje total según las plantas en el año 2015.....	15
Figura 5. Porcentaje total según el motivo de desvinculación en el año 2015.....	16
Figura 6. Porcentaje total según el motivo de desvinculación en el año 2015.....	16
Figura 7. Fórmula para el índice de rotación de personal .....	29

## **Resumen**

El presente proyecto se encuentra enfocado en la sistematización de la experiencia del análisis de los índices de rotación y ausentismo en una empresa comercializadora de gas licuado de petróleo (GLP), en la ciudad de Quito, en el periodo marzo- abril 2018.

La rotación de personal que se encuentra presente en todas las organizaciones, ya que afecta de manera social y económica a las empresas. Debemos entender que la rotación de personal es la salida de un colaborador de la organización, ya sea de manera voluntaria o por pedido de la empresa. A demás se abordará el tema de ausentismo y las causas por las cuales los colaboradores no se encuentran en su lugar de trabajo.

El impacto que conlleva la salida de personal es el uso de recursos económicos y de tiempo que se han utilizado al ingreso del colaborador.

Se analizaron los datos de rotación y ausentismo de los años 2015-2016-2017, de una empresa comercializadora de Gas Licuado de Petróleo (GLP), para establecer comparación de los porcentajes de cada año, posteriormente se estudia el motivo de salida de los colaboradores y se identifica; en qué plantas se presenta mayor rotación y el motivo por el cual los empleados dejan la empresa.

Todo este estudio se lleva a cabo para la formulación de un plan de mejora en la rotación y ausentismos en una empresa comercializadora de Gas Licuado de Petróleo (GLP).

Palabras claves: rotación de personal, ausentismo, plan de mejora.

## **Abstract**

This project is focused on the systematization of the experience of the analysis of the indices of rotation and absenteeism in a company that commercializes liquefied petroleum gas (LPG), in the city of Quito, in the period March-April 2018.

Staff turnover which is present in all organizations, since it affects social and economic enterprises. We must understand that staff turnover is the output of a contributor to the Organization, either voluntarily or at the request of the company. Others addressed the issue of absenteeism and the reasons why employees are not in place of work.

The impact resulting from the departure of staff is the use of economic resources and time that have been used to the income of the contributor.

We analysed the data of turnover and absenteeism of the years 2015-2016-2017, a marketer of liquefied petroleum Gas (LPG), to establish a comparison of the percentages of each year, then examines the reason for departure of the collaborators and is identified; which plants presents higher turnover and the reason why employees leave the company.

All this study is being conducted for the formulation of a plan of improvement in rotation and absenteeism in a marketing company of liquefied petroleum Gas (LPG).

**Key words:** rotation of staff, absenteeism and improvement plan.

## **Introducción**

El presente proyecto de sistematización de la experiencia se llevó a cabo a través del análisis y estudio de los índices de rotación y ausentismo, en una empresa comercializadora de Gas Licuado de Petróleo (GLP). El cual nos proporcionó información para su procesamiento y lograr proponer un plan de mejora.

La rotación de personal es un tema importante y se encuentra presente en todas las organizaciones, ya que afecta de manera social y económica a las empresas. Al igual que el ausentismo del personal. Se exponen sus significados para una mejor comprensión, las definiciones se basaron en autores como Idalberto Chiavenato, Herbert J., Cifuentes, Ibáñez, Alejandro Acevedo entre otros. Se utilizó en la metodología, un análisis cuantitativo y cualitativo analizando datos de ingreso y salida de personal, para conocer el porcentaje de rotación de los años 2015-2016-2017.

Según los análisis realizados se conoció los principales motivos de salida de personal como son renuncias voluntarias, terminación de contratos, despidos intempestivos o fallecimiento del personal, conociendo además la planta con mayor índice de rotación de personal. Al mismo tiempo los motivos por los cuales el personal se encuentra fuera del lugar de trabajo como son atrasos en la hora de ingreso, permisos personales, y permisos por enfermedad.

En función de los hallazgos, se formula un plan de mejora para la disminución de los índices de rotación de personal, que empiece por una adecuada selección de

personal, induccion y las evaluaciones que se presentan en el periodo de prueba antes de los 90 dias de ingreso del personal, para conoer si el rendimiento es el adecuado.

## **Primera Parte**

### **1. Datos informativos del proyecto**

#### **1.1 Nombre del proyecto**

*Sistematización de la experiencia del análisis de los índices de rotación y ausentismo en una empresa comercializadora de Gas Licuado de Petróleo (GLP), en la Ciudad de Quito, en el periodo marzo- abril 2018.*

#### **1.2 Nombre de la institución**

La empresa se maneja mediante la mercantilización de Gas Licuado de Petróleo (GLP). Sus plantas cumplen con todas las seguridades en equipos y accesorios, la organización se preocupa por el cuidado de sus colaboradores, para brindar la máxima calidad de sus productos para los clientes, a través de su personal comprometido y apasionado con las actividades que realiza.

La empresa comercializadora de Gas Licuado de Petróleo se basa en los principios de cortesía, nitidez, honestidad, rectitud y acoge los más altos modelos y normas internacionales en la gestión de sus actividades en todos los servicios que brinda.

### **1.3 Tema que aborda la experiencia**

La productividad es el eje principal de toda empresa, por lo cual se debe tomar en cuenta el clima laboral, la cultura organizacional, selección, capacitación entre otros factores que intervienen con el cumplimiento de los objetivos de la organización, y pueden producir la rotación y ausentismo del personal que será el tema que se aborda en el presente proyecto en la empresa Comercializadora de Gas Licuado de Petróleo (GLP).

La estabilidad que mantienen los colaboradores dentro de la organización es un factor importante en la rotación de personal, se presenta mediante la cantidad de personas que se integran o desvinculan de la organización.

Cuando los colaboradores se retiran de la empresa, llevan consigo los conocimientos y experiencias adquiridas, lo que significa un alto costo económico para las organizaciones.

### **1.4 Localización**

Este estudio se llevó a cabo en la oficina matriz, sin embargo, se consideró a todos los empleados de las diferentes plantas del país.

## **2. Objetivo de la sistematización**

Interpretar las experiencias obtenidas, a través de la reconstrucción y reflexión analítica de las misma en el análisis de los índices de rotación que existe en la empresa, los cuales se han mostrado mediante los datos de ingreso y salida del personal, ya sea de manera voluntaria o solicitados por la empresa, de igual manera al analizar los índices de ausentismo mediante los atrasos, permisos personales o enfermedades que se han presentado.

Por pedido de la empresa comercializadora de Gas Licuado de Petróleo (GLP) se da inicio al proyecto, encontrándose interesada en conocer los porcentajes, de ingreso y salida del personal que mediante este proyecto se analizaron y compararon entre los años 2015-2016-2017, con lo cual se propone un plan de mejora para la institución.

Uno de los aspectos primordiales de la presente sistematización es la organización de la información y las oportunidades de desarrollo del conocimiento en torno a la rotación y ausentismo del personal en empresas del tipo antes señalado.

## **3. Eje de la sistematización**

La presente sistematización en la que las experiencias hacen parte de una práctica social e histórica, se narra la experiencia del análisis de rotación y ausentismo del personal en la empresa comercializadora de Gas Licuado de Petróleo (GLP). Para la realización del análisis y clasificación de datos, de los años 2015-2016-2017, de ingreso y salida del personal, se tomó en consideración como eje de reflexión los conceptos de rotación de personal y ausentismo que se presentan a continuación.

### **3.1 Rotación de personal**

La rotación de personal es cuando un colaborador llega o se va de la organización. Si con frecuencia un puesto de trabajo se queda vacío se refiere a un alto índice de rotación de personal y se debe buscar las causas para posteriormente plantear soluciones.

Chiavenato hace referencia dos definiciones sobre la rotación de personal la primera nos dice: “La fluctuación de personal entre una organización y su ambiente. El intercambio de personal entre una organización y su ambiente se define por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización” (1999, pág. 16).

Es decir que la rotación es la cantidad de personas que se vinculan y desvinculan de una organización, al considerar el tiempo que ha permanecido en la empresa y con qué frecuencia deben ser reemplazados. Al referirse al intercambio de personal entre una organización y su ambiente, debemos tomar en cuenta que la rotación puede ser interna o externa. Al ser interna, el colaborador se mueve en su mismo ambiente, en la organización ya sea un ascenso o el remplazo de otro colaborador, al ser una rotación externa la persona abandona la empresa y es reemplaza por otra persona, que debe ser capacitada para que realice su trabajo.

La segunda definición de rotación de personal “es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo. El flujo de

salidas (desvinculaciones, despidos y jubilaciones) debe compensarse con un flujo equivalente de entradas (admisiones) de personas” (Chiavenato, 2002, pág. 41).

Por lo cual podemos definirla como el flujo de personas que ingresan y salen de la organización ya sea por motivos de desvinculación, despidos o jubilaciones, por un periodo específico de tiempo y deben ser equivalentes a los ingresos de personal. Los constantes cambios en el entorno generan el movimiento de las personas, tanto en las relaciones laborales que causan inestabilidad la restitución de personal que ingresa y sale de las actividades laborales de la empresa genera un alto índice de rotación se refleja en la producción entregada diaria, mensual y anualmente.

### **3.2 Ausentismo**

El ausentismo “son faltas o retrasos en el trabajo; el ausentismo es su principal consecuencia. Índice de ausentismo relativo al personal separado durante periodos prolongados, que incluye ausencias prologadas (vacaciones, enfermedades o ausencias justificadas en los índices de ausentismo)” (Chiavenato, 2002, pág. 40).

Los colaboradores al ausentarse por periodos prolongados de tiempo ya sea por causa voluntarias o no causan retrasos en la producción, que crea malestar en la empresa.

Ausentismo “es la suma de los periodos que el personal está ausente del trabajo, ya sea por falta o por tardanza, debido a la mediación de algún motivo” (Chiavenato, 1999, pág. 18).

Se logra definir el ausentismo como los periodos de tiempo que el recurso humano se encuentra fuera de su lugar de trabajo, ya sea por faltas, retrasos o permisos otorgados, la falta de la persona trae consigo un motivo ya sea personal o de fuerza mayor que no puede ser aplazado.

#### **4. Objeto de la sistematización**

El objeto de la sistematización es la reconstrucción de la experiencia del análisis de los índices de rotación y ausentismo, basándonos en la reflexión de las acciones realizadas. Se inició con los registros de rotación y ausentismo de la empresa comercializadora de Gas Licuado de Petróleo de los años 2015-2016-2017, se identificaron los problemas por los cuales se presentaron estos índices, para lograr proponer un plan de mejora para la organización.

Los porcentajes de los índices de rotación y ausentismo han sido solicitados por los gerentes departamentales, a partir de esto se inicia con la clasificación cuantitativa y cualitativa de la información por año. Se realizó también un análisis de la rotación por planta, como se muestra en los gráficos más adelante. A demás se clasificó los datos para conocer cuál fue el motivo de salida del personal, que se presenta con mayor frecuencia.

En el análisis del ausentismo se llevó a cabo la clasificación de la información acorde al año correspondiente, de igual manera en trimestres, catalogados por el motivo de la ausencia que fueron catalogados en atrasos, permisos y enfermedad del personal.

Según la percepción y las razones que tuvieron las personas que renunciaron a la organización, se analizaron las entrevistas de salida.

Se hizo una entrevista telefónica a los responsables de las plantas que se encuentran en el Ecuador, para identificar los motivos potenciales de despidos, renuncias de los colaboradores y opiniones de los responsables de las plantas de mejorar la productividad para la organización.

Una vez realizado el análisis de los índices de rotación se formuló un plan de mejora enfocado en selección, inducción y evaluación de periodo de prueba.

## **5. Metodología de la sistematización**

Para la sistematización y análisis de la información recolectada se utilizó metodología cuantitativa y cualitativa, que permitió concluir en el análisis de las causas de rotación y ausentismo para proponer un plan de mejora.

### **5.1 Cuantitativa**

Método cuantitativo “...pertenciente o relativo a la cantidad y de su análisis se determina las porciones de cada elemento analizado” (Rafael Rojas, 2003, pág. 115).

El método cuantitativo se aplica las cantidades que van a ser estudiadas, lo que quiere decir que se ha analizado por porciones o partes, en este caso los datos han sido organizados de manera trimestral, de cada año correspondientemente, para llegar a

conocer los índices de rotación de personal, de igual manera se realizó una tabla con los datos del ausentismo de personal; estos datos fueron clasificados considerando: los motivos por los cuales el personal se no se encuentra en su lugar de trabajo, ya sea por permisos otorgados, enfermedad o atraso en la hora de llegada.

La Metodología Cuantitativa, es aquella en la que se recogen y analizan datos cuantitativos sobre variables. Además, trata de determinar la fuerza de asociación o correlación entre variable, la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra para hacer inferencia a una población de la cual toda muestra procede. Tras el estudio de la asociación o correlación pretende, a su vez, hacer inferencia causal que explique por qué las cosas suceden o no de una forma determinada (Maguiña Flores, 2009, pág. 7).

Con la metodología cuantitativa se desea obtener un resultado objetivo para determinar los índices de rotación y ausentismo, mediante la clasificación de datos que se realizó con la población total de la empresa comercializadora de Gas Licuado de Petróleo (GLP), se utilizó el ingreso y salida del personal de los años 2015-2016-2017, de los cuales hemos obtenido datos importantes para el desarrollo de la sistematización.

## **5.2 Cualitativa**

Los métodos cualitativos para la recopilación de datos en la evaluación de impacto, ya que proporcionan una valiosa información para comprender los

procesos que existen tras los resultados observados y evalúan los cambios en la percepción que tienen las personas acerca de su bienestar. Además, los métodos cualitativos se pueden usar para mejorar la calidad de las evaluaciones cuantitativas basadas en las encuestas, ya que ayudan a generar hipótesis de evaluación, refuerzan el diseño de cuestionarios para las encuestas y amplían o aclaran las conclusiones de la evaluación (Maguiña Flores, 2009, pág. 9).

El método cualitativo se refiere a la recolección de datos de manera directa de forma tal que ayude a generar hipótesis, ampliar la información ya sea mediante encuestas o entrevistas, evaluando la percepción que tiene la persona sobre la información que se necesita conocer.

Entrevista es una técnica: que proviene del francés “entrevoir”, que significa “verse uno al otro”: Como en sus orígenes fue una técnica exclusivamente periodística, se la ha venido definiendo como la visita que se hace a una persona para interrogarla sobre ciertos aspectos y, después, informar al público sus respuestas (Ibañez , Alejandro Acevedo;, 2000, pág. 8).

En el análisis de la entrevista se maneja la técnica cualitativa, para conocer el motivo de las renuncias de los colaboradores y poder llegar a un conocimiento sobre la opinión de tiene los mismo y el motivo de salida. La entrevista se ha utilizado tanto en los responsables de planta de cada ciudad donde se trata de conocer porque se presentan los despidos y renuncias de los colaboradores.

Las entrevistas que han sido aplicadas a los responsables de planta, en el presente proyecto, tuvieron como objetivo identificar la opinión y conocimiento sobre la salida del personal de la empresa, la realización de la evaluación antes de los 90 días, como afecta el ingreso y salida del personal en la producción y conocer el clima laboral entre otros.

## **6. Preguntas clave**

### **6.1 Preguntas de inicio**

- ¿Cuál fue la necesidad que se detectó para dar inicio al proyecto?
- ¿Quiénes fueron los partícipes del proyecto?
- ¿Qué áreas de la empresa estuvieron interesadas en el proyecto?
- ¿Cuál fue la participación de los beneficiarios en el proyecto?

### **6.2 Preguntas interpretativas**

- ¿Cuál es la causa de la rotación de personal en la organización?
- ¿Cuáles son los factores más frecuentes por los que el personal se desvincula de la organización?
- ¿Qué procesos de gestión de Talento Humano, inciden en la rotación de personal?

### 6.3 Preguntas de cierre

- ¿Cómo reaccionaron los participantes del proyecto?
- ¿Cuál sería el impacto del proyecto en la institución?
- ¿Cómo se presentaron los resultados a los beneficiarios?

## 7. Organización y procesamiento de la información

Los análisis realizados para conocer los índices de rotación se iniciaron con la clasificación de los ingresos y salidas de personal, desde el año 2015- 2016 y 2017.

### 7.1 Clasificación de los motivos de desvinculación

Durante los años 2015-2016-2017 se han presentado diversos motivos por los cuales el personal se desvincula y se los ha clasificado en: renuncias voluntarias, despido intempestivo, terminación de contrato, fallecimiento del trabajador.



En el presente gráfico se puede notar que el mayor porcentaje se encuentra en las renunciaciones voluntarias a la organización, la causa que se atribuye a esto es la búsqueda de un mejor puesto o un mejor salario. Otro importante porcentaje es hacia el despido intempestivo, que se puede presentar por una baja productividad en la organización.



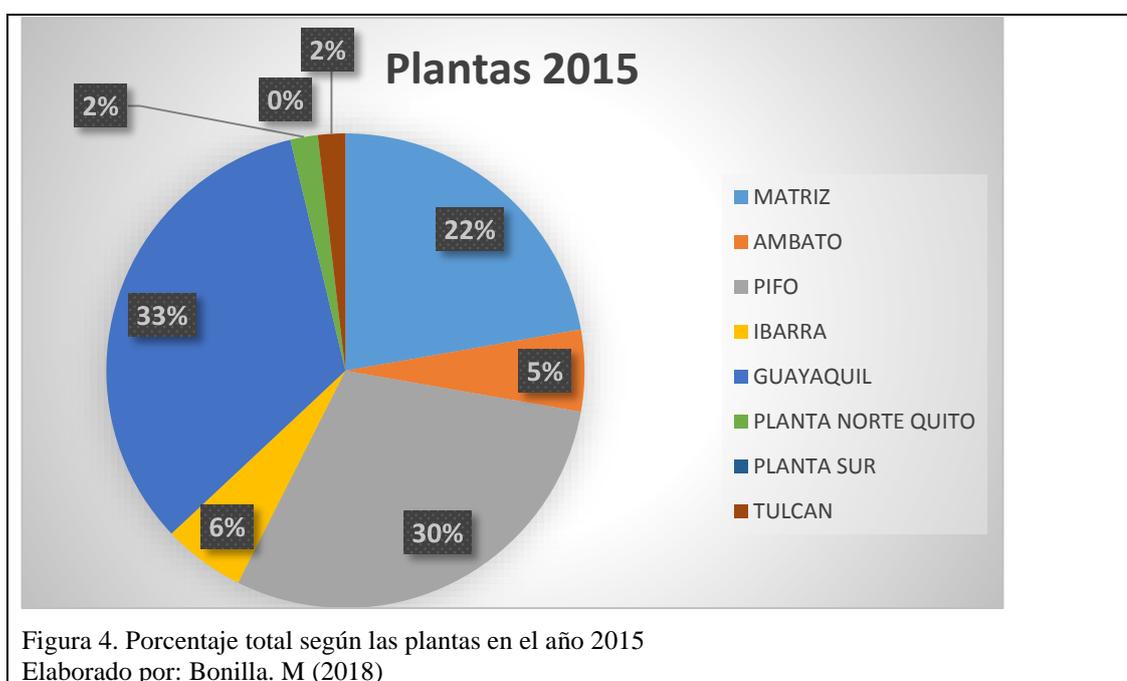
En la siguiente gráfica se refleja que más de la mitad de colaboradores desvinculados han sido por despido intempestivo, mientras que el siguiente porcentaje relevante ha sido por renunciaciones voluntarias en busca de mejores oportunidades.



En la siguiente gráfica se refleja que para el año 2017, hubo un incremento de despidos intempestivos, ya sea por falta de productividad, exceso de atrasos o faltas injustificadas, incumplimiento al reglamento de la organización, Las renunciaciones voluntarias se han presentado en menor medida, y la mayor terminación de contratos se han presentado en este año.

## 7.2 Clasificación de desvinculación por plantas

En este proceso se realiza la clasificación de las desvinculaciones correspondientes de cada planta con la que cuenta la empresa, en los años 2015-2016-2017.



En la gráfica se presenta una mayor desvinculación en la ciudad de Guayaquil en el año 2015 la cual se ha presentado por falta de compromiso con la empresa, en Pifo es otra planta que cuenta con mayor desvinculación de personal por incumplir con la normativa de la organización, en la oficina matriz de igual manera se puede observar una significativa desvinculación de personal.

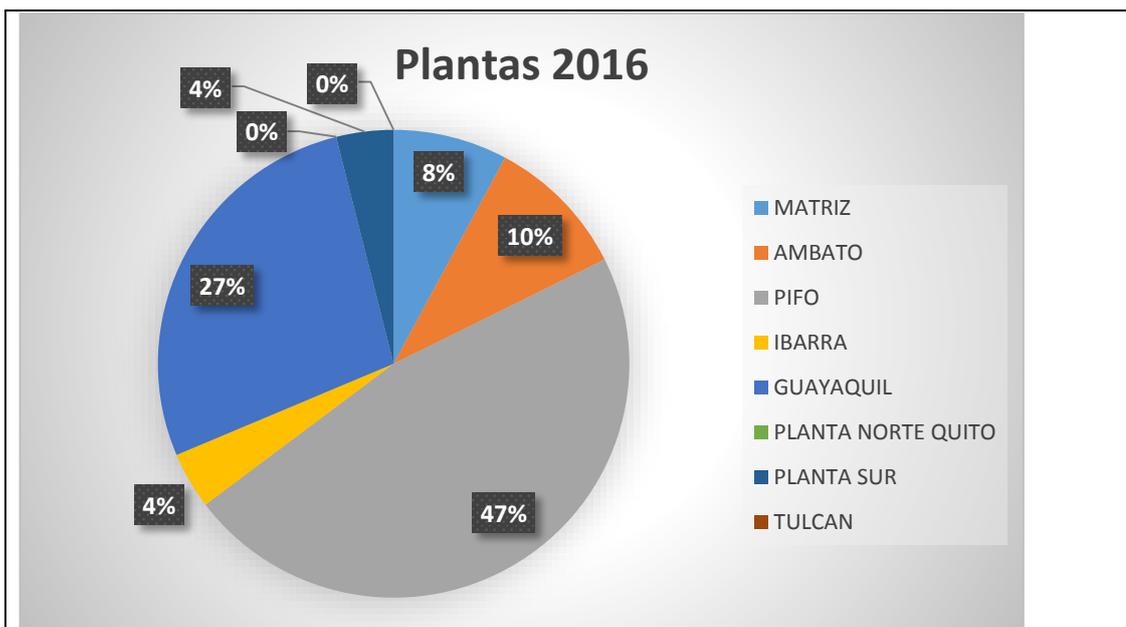


Figura 5. Porcentaje total según el motivo de desvinculación en el año 2015  
Elaborado por: Bonilla. M (2018)

Durante el año 2016 se han presentado una mayor desvinculación en la plata de Pifo en relación con el año anterior, y ha disminuido en gran medida la desvinculación en la planta que se encuentra en la ciudad de Guayaquil, se puede encontrar como variante un aumento en la desvinculación en la ciudad de Ambato, y la disminución en la oficina matriz.

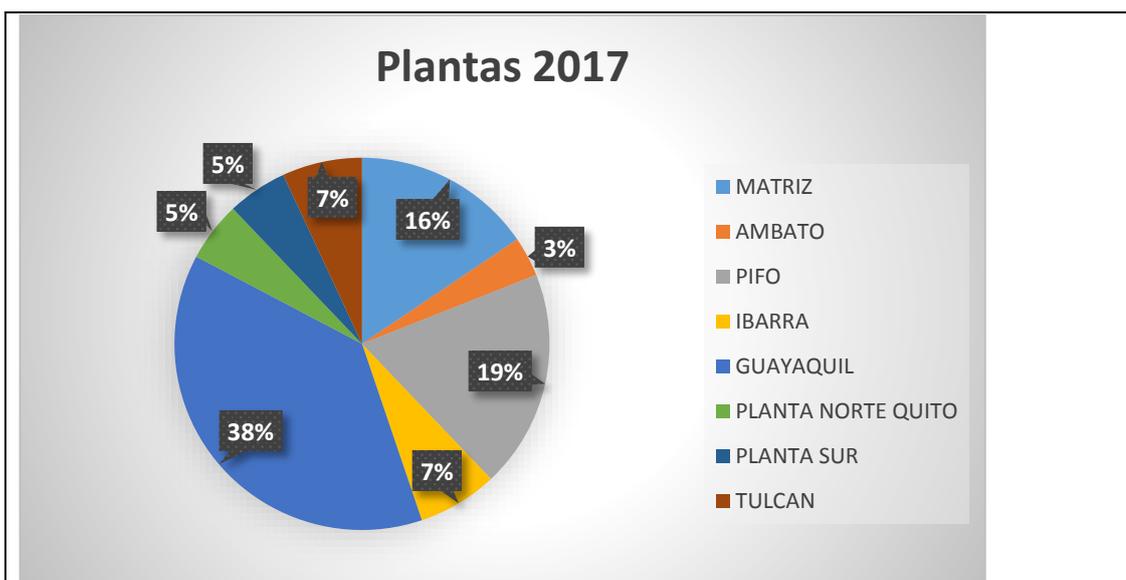


Figura 6. Porcentaje total según el motivo de desvinculación en el año 2015  
Elaborado por: Gabriela Bonilla (2018)

En comparación a los años 2015-2016 se puede observar una mayor desvinculación en todas las plantas de la organización, siendo la planta de Guayaquil la que mayor porcentaje de desvinculaciones, seguida de la planta de Pifo, posteriormente en la oficina matriz, estas tres sedes han presentado un constante porcentaje alto durante los tres años analizados.

### 7.3 Rotación de personal

Con los datos obtenidos se ha elaborado la siguiente tabla de rotación de personal, que contienen la información recopilada y sintetizada, a demás de la utilización de la formula para conocer el porcentaje de los índices de rotación correspondientes.

Tabla 1.  
Rotación de personal

<b>Rotación de personal</b>				
<b>Año</b>	<b>Trimestre</b>	<b>Admisiones</b>	<b>Bajas</b>	<b>% de Rotación</b>
<b>2015</b>	Enero- Marzo	15	16	4,84
	Abril-Junio	25	20	7,03
	Julio-Septiembre	8	11	2,97
	Octubre-Diciembre	5	7	1,88
	<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>54</b>	<b>16,72</b>
<b>2016</b>	Enero- Marzo	23	16	6,09
	Abril-Junio	15	14	4,53
	Julio-Septiembre	13	13	4,06
	Octubre-Diciembre	9	8	2,66
	<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>51</b>	<b>17,34</b>
<b>2017</b>	Enero- Marzo	13	16	4,53
	Abril-Junio	21	16	5,78
	Julio-Septiembre	10	11	3,28
	Octubre-Diciembre	14	16	4,69
	<b>TOTAL</b>	<b>58</b>	<b>59</b>	<b>18,28</b>

Nota: Análisis de admisiones y bajas de personal, en los años 2015- 2016-2017. Elaborado por: Bonilla. M (2018)

Como se ha definido anteriormente la rotación de personal es la fluctuación de ingreso y salida de personal, en la presente tabla se puede observar la cantidad de personal que ha ingresado y ha salido de la organización durante los años 2015-2016-2017, dividido trimestralmente, se logra conocer los porcentajes correspondientes.

#### 7.4 Ausentismo de Personal

El ausentismo de personal se toma en cuenta atrasos, permisos y certificados por enfermedad correspondiente a cada año.

Tabla 2.  
Ausentismo de personal

<b>Ausentismo de personal</b>				
<b>Año</b>	<b>Trimestre</b>	<b>Atrasos</b>	<b>Permisos</b>	<b>Enfermedad</b>
<b>2015</b>	Enero- Marzo	83	23	14
	Abril-Junio	68	21	12
	Julio-Septiembre	86	29	22
	Octubre-Diciembre	73	24	10
	<b>TOTAL</b>	<b>310</b>	<b>97</b>	<b>58</b>
<b>2016</b>	Enero- Marzo	94	18	16
	Abril-Junio	62	16	13
	Julio-Septiembre	47	25	12
	Octubre-Diciembre	52	19	24
	<b>TOTAL</b>	<b>255</b>	<b>78</b>	<b>65</b>
<b>2017</b>	Enero- Marzo	23	17	28
	Abril-Junio	47	14	21
	Julio-Septiembre	39	18	12
	Octubre-Diciembre	42	19	17
	<b>TOTAL</b>	<b>151</b>	<b>68</b>	<b>78</b>

Nota: Análisis del ausentismo de personal trimestralmente, en los años 2015- 2016-2017. Elaborado por: Bonilla. M (2018)

Se puede observar que la mayor cantidad de atrasos se ha presentado en el año 2015 y ha ido disminuyendo en los años siguientes; los permisos que se han otorgado al personal han sido en mayor cantidad durante el año 2015, los permisos por enfermedad se presentan más en el año 2017.

## **7.5 Entrevista de actores claves**

Se ha realizado seis entrevistas a los responsables de plantas de las diversas ciudades del Ecuador, y una entrevista a la responsable de Recursos Humanos en la matriz de la organización.

A continuación, se presenta los resultados de las entrevistas una vez analizada y sintetizada. En la primera pregunta ¿Conoce los motivos de salida del personal? La mayoría de los responsables de planta no conoce los motivos de salida de personal (E1-E7, 2018).

Segunda pregunta ¿Conoce por qué se presentan los despidos? Los responsables de las plantas coinciden con los motivos por los cuales se presentan los despidos. Estos son por falta de compromiso, incumplimiento de las tareas asignadas, no cumplir con las expectativas esperadas, faltas a las normas de la organización por lo cual se generan los llamados de atención, en ocasiones los despidos se presentan por que se debe bajar la elaboración del producto, por lo cual no se necesita tanto personal como lo menciona la responsable de recursos humanos de la oficina matriz (E1-E7, 2018).

En referencia a la tercera pregunta ¿Cree que los procesos de selección han sido los adecuados?, Los responsables de planta coinciden con que no han sido adecuados,

ya sea porque el tiempo para elegir al personal es demasiado largo cuando se necesita y que el personal escogido no rinde como se debe para realizar el trabajo al no encontrarse acostumbrados al estibado de cilindros de gas (E1-E7, 2018).

Cuarta pregunta ¿Los colaboradores que fueron contratados se encontraban acorde al perfil requerido en cuanto a funciones / carga física? En cuanto a los colaboradores que han sido contratados se encontraban acorde al perfil requerido, en cuanto a funciones/ carga física podemos encontrar opiniones divididas, sí en algunas ocasiones y no en otras, ya que los que han entrado y se han quedado han cumplido con las funciones otros simplemente no se adaptan y se retiran de la organización (E1-E7, 2018).

Quinta pregunta ¿Cree que la capacitación que se brinda a los nuevos colaboradores es suficiente para que pueda realizar su trabajo? Los responsables de planta opinan que la capacitación que se brinda a los nuevos colaboradores, si es suficiente para que pueda realizar su trabajo, tomando en cuenta que la respuesta negativa se refiere a que se les entrega los manuales y no los leen y faltan a las reglas de la empresa (E1-E7, 2018).

En referencia a la sexta pregunta ¿Se realiza las evaluaciones de desempeño antes de los 90 días? los responsables de planta coinciden que no o en las veces que mandan desde la oficina matriz, para lo cual la responsable de recursos humanos de la oficina matriz menciona que en ocasiones el tiempo de las evaluaciones si se han pasado debido a las diferentes funciones que tienen y el tiempo en ocasiones es corto para poder enviar las evaluaciones para que puedan ser respondidas (E1-E7, 2018).

En la séptima pregunta ¿Cómo afecta el ingreso y salida del personal en la planta? El ingreso y salida del personal afecta en las plantas de diversas maneras ya que al ingresar personal nuevo necesita tiempo para adaptarse dependiendo del tiempo de respuesta que tenga el nuevo colaborador, en la salida de la persona que ya sabe cómo hacer su trabajo y en el ingreso hay que enseñarle todo nuevamente afectando en el desempeño de la producción (E1-E7, 2018).

En la octava pregunta sobre ¿Cómo cree que se encuentra el clima laboral en la planta? El clima laboral es importante y para conocer cómo se encuentra dentro de cada planta los responsables opinan que es difícil satisfacer las necesidades que generan inconformidad en el trabajo se remite a matriz, pero a veces no hay respuesta para mejorar, tomando en cuenta quien realiza bien su trabajo y aunque no les guste si está mal toca llamarle la atención y eso no es de su agrado, esto implica que el clima laboral se encuentre con un poco de tensión en los colaboradores con los responsables de planta (E1-E7, 2018).

Por último, novena pregunta ¿Afecta en la producción la rotación de personal? ¿Por qué? Ayúdenos con ejemplos específicos, para lo cual han sabido responder que, si afecta, nuevamente mencionando que el ingreso del nuevo personal toma tiempo por lo cual tarda en salir el producto, además de no acostumbrarse y salir en poco tiempo de la empresa sin terminar el trabajo es como afecta la rotación en la producción (E1-E7, 2018).

## **8. Análisis de la información**

De los datos que se encontraron en la rotación de personal, se pudo evidenciar que había un alto porcentaje en el parámetro correspondiente a renuncia como se puede evidenciar en el año 2015 y otros por despido con mayor porcentaje en los años 2016 y 2017.

Se consideraron las entrevistas de salida de las personas que decidieron renunciar a la organización, en el año 2015 se evidencia que el mayor motivo que se presenta por una mejor remuneración u oferta laboral, seguido de un mejor puesto de trabajo. Las personas que se desvinculan de la organización tienen un buen concepto en cuanto a clima, salario y estabilidad laboral de la empresa al igual que de su jefe directo, la percepción que tuvieron del clima laboral mientras que se encontraban dentro de la organización es buena, algunos de los ex-colaboradores es que sus remuneraciones no se encontraban acorde a sus funciones, pero si en un futuro se llegara a presentar la opción de volver a trabajar en la empresa la mayoría respondió afirmativamente.

Las entrevistas de salida generadas por el personal que se desvincula voluntariamente en el año 2016, de igual manera presentan el mayor motivo de renuncia que es por una mejor remuneración, seguido de mejores puestos y motivos personales que conducen a tomar la decisión de salida, tienen un buen concepto con respecto a la empresa y de su jefe inmediato, en las diferentes plantas que han realizado su trabajo cuentan con un buen clima laboral. No se encontraron de acuerdo que la remuneración fuese acorde a sus funciones, si se presenta nuevamente la opción de reingreso a la empresa lo volverían a aceptar según los colaboradores.

Los registros de salida analizados en el año 2017 presentan que el mayor motivo de salida del personal, al igual que en los anteriores años revisados, los motivos de salida son por buscar un mejor salario, el concepto que tuvieron tanto de la empresa como de su jefe inmediato ha sido óptimo como el clima laboral en el cual se desempeñaban, la mayoría de colaboradores no se encontraban de acuerdo que la remuneración se encuentre acorde a las funciones realizadas, sin embargo la gran mayoría volverían a trabajar en la empresa.

Se analizó con mayor detalle los motivos de despidos, por lo que se realizó una entrevista con actores claves. Los motivos por los que las personas habían sido despedidas dieron cuenta de importantes mejoras a efectuarse en los procesos de Recursos Humanos, como son la selección de personal, en el proceso de inducción y la evaluación de periodo de prueba, por lo cual se plantea el siguiente plan de mejora.

### **8.1 Plan de mejora**

El plan de mejora se encuentra enfocado en el avance progresivo y su capacidad de crecer de la organización, mejorando los procesos por los cuales se rige día a día para lograr cumplir con los objetivos empresariales. En la presente sistematización en función a los resultados y análisis de índices realizado se ha determinado que se debe efectuar una mejora en los siguientes procesos de gestión de talento humano como son selección, inducción y evaluación de periodo de prueba.

### **8.1.1 Selección**

Para incrementar la eficiencia y eficacia del proceso de selección y poder tener un óptimo resultado al momento de seleccionar el personal idóneo se debe tomar en cuenta:

- Análisis de requerimientos de los manuales de perfiles y cargos con la persona responsable de recursos humanos de la organización tomando en cuenta la carga de trabajo, las funciones, los procedimientos y los horarios.
- Revisión de las fuentes de reclutamiento que sean las adecuadas.
- Se deberá cumplir con los plazos establecidos para conseguir el personal.
- En caso de ser un reclutamiento masivo, se deberán utilizar técnicas como assessment center para cargos administrativos o role playing para cargos operativos.

### **8.1.2 Inducción**

En la inducción de personal se deben presentar talleres de alineación estratégica a la cultura corporativa, demostrando la misión, visión y valores de la organización, de una manera dinámica y comprensiva, donde el nuevo colaborador se sienta desde un inicio como una parte fundamental de la empresa, haciendo que se apropie de la misma.

### 8.1.3 Evaluación de periodo de prueba

Las evaluaciones de periodo de prueba se las deben realizar antes de los 90 días de trabajo del nuevo colaborador, para conocer cómo se está desarrollando su trabajo, si rinde con las funciones establecidas para llegar a cumplir con la producción o si se debe considerar otro tipo de acciones.

Tabla 3.  
Plan de Mejora

Plan de Mejora			
Procesos	Actividades	Responsable	Tiempo
<b>SELECCIÓN</b>  Para incrementar la eficiencia y eficacia del proceso de selección y poder tener un óptimo resultado al momento de seleccionar el personal idóneo se debe tomar en cuenta	Análisis de requerimientos de los manuales de perfiles y cargos con la persona responsable de recursos humanos de la organización tomando en cuenta la carga de trabajo, las funciones, los procedimientos y los horarios.	Responsable de Recursos Humanos juntamente con Gerencia	Segunda semana de mayo
	Revisión de las fuentes de reclutamiento que sean las adecuadas.	Analista de Selección	Tercera semana de mayo
	Se deberá cumplir con los plazos establecidos para conseguir el personal.	Analista de Selección	Hasta 15 días entregada la requisición
	En caso de ser un reclutamiento masivo, se deberán utilizar técnicas como assessment center para cargos administrativos o role playing para cargos operativos.	Analista de Selección	Al momento de seleccionar a los colaboradores
<b>INDUCCIÓN</b>	En la inducción de personal se deben presentar talleres de alineación estratégica a la cultura corporativa, demostrando la misión, visión y valores de la organización, de una manera dinámica y comprensiva, donde el nuevo colaborador se sienta desde un inicio como una parte fundamental de la empresa, haciendo que se apropie de la misma.	Analista de Administración de Personal	Instante de ingreso del nuevo personal

	Se recomienda como estrategia realizar una compensación total, mencionar los beneficios que tienen los colaboradores al momento de ingresar a la organización como son las capacitaciones que se brindan a los empleados, un seguro contra accidentes, transporte para poder llegar a las plantas de manera puntual, lo cual es compensatorio al salario que reciben.	Analista de Administración de Personal	Instante de ingreso del nuevo personal
Evaluación de periodo de prueba	Las evaluaciones de periodo de prueba se las deben realizar antes de los 90 días de trabajo del nuevo colaborador, para conocer cómo se está desarrollando su trabajo, si rinde con las funciones establecidas para llegar a cumplir con la producción o si se debe considerar otro tipo de acciones.	Analista de Administración de Personal	Antes de cumplir 90 días al a ver ingresado el personal

Nota: Propuesta de Plan de Mejora. Elaborado por: Bonilla. M (2018)

## **Segunda Parte**

### **1. Justificación**

En la empresa comercializadora de Gas Licuado de Petróleo (GLP) lo más importante es contar con gente comprometida, para lo cual el proyecto se enfocará en proponer un plan para mejorar el índice de rotación y ausentismo en la empresa, mediante el análisis de ingreso y salida de personal de los tres últimos años 2015-2016-2017.

El proyecto se encuentra enfocado en investigar y detectar cuáles son las principales causas de la rotación y ausentismo de personal dentro de la empresa, en los años antes mencionados, indicar cuáles son los índices de cada año, así como mostrar en que plantas se ha presentado mayor rotación, el motivo por el cual las personas se desvinculan de la organización y el mayor motivo de la ausencia en sus puestos de trabajo. Para dar a conocer a los beneficiarios directos, es decir a la Gerencia.

Es muy importante para las empresas que las personas se encuentren acorde a los lineamientos institucionales y así poder cumplir tanto con los objetivos personales como organizacionales en un tiempo determinado.

Bohlander, Snell y Sherman (2013) señalan que la rotación de personal es el retiro voluntario o involuntario permanente del personal de una organización; la rotación de personal se establece mediante índices mensuales o anuales de ingreso y salida; las principales causas por las que las personas se desvinculan de las empresas son:

insatisfacción laboral, falta de posibilidades de desarrollo personal, remuneración poco interesante, oportunidades laborales externas y proceso de selección inadecuado.

La rotación de personal se refiere a “la cantidad de movimientos de empleados que entran y salen de una organización, ordinariamente expresado en términos de proporción de rotación. Dicha proporción para un departamento o una campaña se convierte en un indicativo de la eficiencia con que se están desempeñando las diferentes funciones de personal por parte del personal gerencial, así como de parte de la Gerencia de Personas” (Herbert J, Chruden and Arthur W, Sherman Jr, 1996, pág. 571).

Para Herbert, Chruden y Sherman (1996) la rotación de personal hace referencia a la cantidad de ingreso y salida de colaboradores de la organización que lo denominan como proporción de rotación, los cuales son medidos por la eficiencia con la que se desempeña en sus funciones.

“La rotación de recursos humanos es la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; y se define por el volumen de personas que ingresan a la organización y las que salen de ella” (Idalberto, 1998, pág. 148).

Es decir que la rotación es la cantidad de personas que se vinculan y desvinculan de una organización tomando en cuenta cuanto tiempo han permanecido en la empresa y con qué frecuencia deben ser reemplazados.

“Los cambios de tiempo en tiempo, de la composición de la fuerza de trabajo que resultan de la contratación, salida y reemplazo de los empleados” (Yoder, 1983, pág. 581).

Por lo tanto, se puede denotar que los autores coinciden en sus definiciones al mencionar que la rotación de personal es el ingreso y salida de personal de una organización la cual se puede dar de manera voluntaria o involuntaria. Se pueden presentar diversos motivos como son: el cumplimiento de metas laborales, enfermedades, calamidades domésticas, estudios, entre otros.

Para poder realizar el análisis de los índices de rotación en la organización, se encontrará fundamentado por la cantidad de entradas y salidas de personal, utilizando la siguiente formula:

Formula de Rotación de personal

$$\text{Índice de rotación del personal} = \frac{\frac{A+D}{2} \times 100}{PE}$$

Figura 7. Fórmula para el índice de rotación de personal  
Fuente: (Chiavenato, 1999, pág. 16)

A: admisión de personal

D: desvinculación de personal

PE: promedio efectivo

(Chiavenato, 1999, pág. 16)

Por otra parte, como uno de los factores que también es importante analizar es el ausentismo, ya que de presentarse de manera consecutiva podría darse como una de las razones para que se dé la rotación de personal. Como afirma Chiavenato (2003) es el término empleado para referirse a las faltas o inasistencias de los empleados al trabajo.” Es decir, la suma de los periodos o el tiempo que el personal se ausenta del trabajo por diversos motivos que se pueden dar como son personales o de fuerza mayor.

Al vincular al colaborador se generan costos como son en el reclutamiento de personal, una vez encontrando la persona idónea, se generan gastos en exámenes médicos ya que, al requerir fuerza física en el estibado de los cilindros de gas, el nuevo colaborador debe estar en óptimas condiciones para no sufrir o empeorar una lesión; otro gasto que se presenta es en capacitaciones y al ser de otra ciudad se generan gastos en viáticos, como en hospedaje y alimentación. Una vez vinculado el colaborador se genera la curva de aprendizaje.

Las curvas de aprendizaje se pueden aplicar tanto a individuos como a organizaciones. El aprendizaje individual es la mejora que se obtiene cuando las personas repiten un proceso y adquieren habilidad, eficiencia o practicidad a partir de su propia experiencia. El aprendizaje de la organización también es el resultado de la práctica, pero proviene de cambios en la administración, los equipos, y diseños de productos y procesos. Se espera que en una empresa se presenten al mismo tiempo ambos tipos de aprendizaje, y con frecuencia se describe el efecto

combinado como una sola curva de aprendizaje. (Lefcovich, 2009, pág. 7).

La curva de aprendizaje es importante tomar en cuenta por ser el proceso por el cual pasan tanto las personas como las organizaciones al repetir de manera continua una actividad por lo cual adquieren habilidades por un tiempo lo cual se encuentra representado en la curva de aprendizaje (Lefcovich, 2009).

Los estudios de mejoramiento del rendimiento en función del tiempo han revelado diversos patrones de aprendizaje de las personas. A veces, en el caso de los operadores, el aprendizaje se acelera con rapidez, se estabiliza y luego vuelve a subir a un ritmo menor que el inicial. En otras ocasiones, el ritmo es parejo pero decreciente. La mayoría de las veces, el aprendizaje es lento durante la fase incipiente, cuando el operador se está familiarizando con el trabajo, se acelera al acostumbrarse a las condiciones de trabajo y luego se estabiliza a medida que hay menos ocasiones de reducir errores y mejorar los movimientos. A tal patrón se le llama curvas S (Lefcovich, 2009, pág. 23).

La curva de aprendizaje se encuentra en función del tiempo que les toma a las personas aprender o adaptarse a un nuevo entorno de una manera rápida y estable, en ocasiones puede ser de manera lenta al inicio hasta que la persona se vaya habituando a las actividades hasta lograr acostumbrarse y se vayan cometiendo menos errores y mejore la técnica para la elaboración del producto (Lefcovich, 2009). En caso de que

el colaborador se desvincule se pierde la curva y toca repetir el proceso con el nuevo personal hasta que logre adaptarse.

Una vez desvinculado el colaborador se presenta el pago, una pérdida para la empresa, ya que la producción se demora un poco más hasta volver a contratar a un nuevo colaborador.

Tanto la vinculación como la desvinculación de personal, trae consigo un costo que es asumido por la empresa, lo que se intenta al formular un plan de mejora es reducir estos costos, mejorar la productividad de los colaboradores y generar un sentimiento de pertenecía y respeto hacia la empresa como al personal.

## **2. Caracterización de los beneficiarios**

El presente proyecto se encuentra dirigido a los colaboradores que se encuentran en las plantas distribuidas en las ciudades principales del Ecuador, siendo 320 colaboradores contando con las Gerencias como beneficiarios directos. La participación de cada uno ha sido de una manera favorable.

Tabla 4.  
Distribución de empleados por área

<b>COMERCIALIZADORA DE GAS LICUADO DE PETROLEO (GLP)</b>					
<b>UNIDAD</b>	<b>GERENTE</b>		<b>EMPLEADO</b>		<b>TOTAL</b>
	<b>H</b>	<b>M</b>	<b>H</b>	<b>M</b>	
<b>Gerencia General</b>	1				<b>1</b>
<b>Recursos Humanos Organización y sistemas</b>		1		5	<b>6</b>
<b>Actividades Comerciales</b>	1		52	8	<b>61</b>
<b>Técnico Operativo</b>	1		111	103	<b>215</b>
<b>Administración Finanzas y Control</b>	1		20	4	<b>25</b>
<b>Salud, Seguridad y Ambiente</b>			4	3	<b>7</b>
<b>Aprovisionamiento de Bienes y Servicios</b>			4	1	<b>5</b>
<b>TOTAL</b>					<b>320</b>

Nota: Población Empresa Comercializadora de Gas Licuado de Petróleo (GLP). Elaborado por: Bonilla. M (2018)

Los intereses respecto al proyecto que presentan para los beneficiarios directos que son los obreros y el personal administrativo fue identificar los motivos de rotación y ausentismo del personal, por lo que se desea generar sentido de pertenecía y compromiso, para lograr disminuir los índices de rotación y ausentismo.

Los problemas que se perciben con los beneficiarios directos son la ausencia del personal, ya sea por enfermedades del personal, falta de compromiso o la poca adaptación a la organización.

Los recursos que se utilizaron para el análisis de los índices de rotación en el personal de la planta fueron la revisión de las entrevistas de salida y los permisos solicitados por el personal. Como conflictos potenciales que se pueden presentar es que los registros de salida e ingreso de personal no se encuentren actualizados.

Los problemas que se han percibido son el aumento en los costos de vinculación y desvinculación de personal, los recursos que se utilizaran son los índices de rotación de los años 2015-2016-2017, y como conflicto potencial se puede dar la eliminación de datos del sistema.

### **3. Interpretación**

La rotación de personal es el resultado del ingreso y salida constante del personal de las organizaciones, el presente proyecto se encontró enfocado en analizar los índices de rotación para dar a conocer a la parte gerencial de la organización. Una vez aplicada la metodología, fueron utilizados los métodos cuantitativos y cualitativos que han dado como resultado el porcentaje y los motivos por los cuales se presenta la rotación y ausentismo de personal.

La necesidad para dar inicio al presente proyecto se presentó por parte de la Gerencial de Talento Humano de la empresa comercializadora de Gas Licuado de Petróleo (GLP) la cual deseaba conocer los porcentajes de rotación de los años 2015-2016 y 2017, siendo los principales participantes del proyecto las personas que se desvincularon de la organización, responsables de cada planta y de igual manera el

área de Talento Humano de la organización contando con una participación activa al momento de realizar el proceso.

Al ser el objetivo el análisis de los índices de rotación de la presente sistematización que ayudaron a identificar sus mismas causas, se analizó el ingreso y salida del personal de las plantas debido a que los colaboradores no rinden con sus labores o no cumplen con el perfil requerido, lo cual se debe a una no tan favorable selección de personal, que podría presentarse por fallas en el diseño del proceso. Se llega a la conclusión que el año que tuvo mayor rotación de personal fue en el 2017 con el 18.28% que se considera como un alto porcentaje de rotación en comparación con los años 2015 y 2016, y el principal motivo se dio por despidos intempestivos.

Se puede denotar que los colaboradores tienen compromiso y motivación al realizar su trabajo, esto debido a los factores de cultura empresarial, los cuales promueven la identificación de los trabajadores con la empresa, los cuales se brindan fomentando un buen clima laboral en el área y con los compañeros de trabajo, el reconocimiento de logros por parte de los superiores, una escucha activa y brindando herramientas como capacitaciones para lograr un desarrollo profesional.

Una vez realizado el análisis se puede mencionar que los factores más frecuentes por los que el personal se desvincula de la organización son: por renuncias voluntarias, terminación de contrato, despidos intempestivos, fallecimiento del trabajador. Como se puede evidenciar en el año 2015, en la figura 1, el mayor porcentaje se encuentra en las renuncias voluntarias a la organización, en busca de un mejor puesto o salario presentados, otro importante porcentaje es hacia el despido intempestivo, que se puede

presentar por una baja productividad y poca producción en la organización; en el año 2016 en la figura 2, más de la mitad de colaboradores desvinculados han sido por causa de despido intempestivo, mientras que el siguiente porcentaje relevante ha sido por renuncias voluntarias, en este año también se presenta el fallecimiento de un trabajador; mientras que en el año 2017 figura 3, hubo un incremento de despidos intempestivos, ya sea por falta de productividad, mala adaptación, o faltas al reglamento de la organización. Las renuncias voluntarias se han presentado en menor medida, otro motivo por el cual la persona se desvincula es la terminación de contratos se han presentado en este año.

En la gestión de Talento Humano podemos evidenciar falencias en el proceso de selección, que incide en la rotación de personal ya sea que la persona no cumple con el perfil requerido para el estibado de los cilindros de gas, por lo cual no se adapta a su puesto de trabajo y no realiza de manera adecuada sus funciones, otro de los procesos que afecta es la inducción del personal, donde se debe mejorar para que los nuevos colaboradores conozcan la misión, visión y objetivos de las organizaciones promoviendo así para que la persona se apropie de la organización y la sienta como suya para que pueda realizar un óptimo trabajo. Se ha podido identificar que una de las causas por la cual se presentan los despidos intempestivos se deriva de la falta de no tomar la evaluación de desempeño, al encontrarse en el periodo de prueba que dura 90 días, ya que, si se tomara la evaluación en el tiempo establecido, se podría evidenciar como se encuentra el desempeño del colaborador y así seguir con el contrato o darlo por terminado sin que se presente el despido intempestivo.

Esperando que el impacto del proyecto en la institución sea de una manera favorable una vez formulado el plan de mejora en el proceso de selección, inducción y la toma de las pruebas del periodo de prueba.

Los resultados serán presentados en una reunión con el personal y Gerencia de Talento Humanos mediante un informe en el cual constara de la respectiva información analizada ubicada en la Tabla 1. Rotación de personal y Tabla 2. Ausentismos de personal, demostrando los principales motivos de desvinculación de personal tanto voluntaria como involuntariamente de la persona de la organización, además presentado el plan de mejora para un lograr un progreso en la empresa y lograr cumplir con las metas que se han presentado.

#### **4. Principales logros del aprendizaje**

La realización del proyecto que ha sido llevando mediante el análisis de los índices de rotación y ausentismo, se lo realizó con la finalidad de dar a conocer los mismos a la Gerencia de Talento Humano, partiendo el análisis desde el año 2015 hasta el año 2017. De lo cual se ha logrado aprender cómo se realiza la construcción de índices de gestión para el análisis de la rotación de personal.

Se generaron los porcentajes de los colaboradores que se desvincularon en los años 2015-2016 y 2017, reflejando los motivos por los cuales salieron y logrando así aprender a formular un plan de mejora desde donde se encontró las principales falencias que se encuentran en los procesos de selección, inducción y las evaluaciones en el periodo de prueba.

En la aplicación del presente estudio se conocieron las partes de un plan de mejoramiento, el cual se aprovechará para reducir al mínimo los índices de rotación y ausentismo en la organización, enfocándose en una adecuada selección de personal, una inducción más dinámica y tomar las evaluaciones en el momento indicado antes que termine el periodo de prueba y así evitar los despidos intempestivos.

Se tiene la satisfacción de haber cumplido con todos los objetivos que se plantearon al inicio del presente proyecto, se lograron analizar los registros de rotación y ausentismo de la empresa comercializadora de Gas Licuado de Petróleo (GLP) de los años 2015-2016-2017, se logró identificar el problema por los cuales se presentan la rotación y ausentismo de los colaboradores, y por último se logró formular un plan para mejorar los índices de rotación y ausentismo en la empresa.

Es importante disminuir los índices de rotación ya que la desvinculación y vinculación de los colaboradores ya que se llegó a conocer que esto conllevan un costo para la organización, lo que no es conveniente. Es importante que se tenga más productividad que gastos.

La experiencia de sistematización ha permitido adquirir nuevos conocimientos y aplicar los antes adquiridos los cuales forjan un crecimiento tanto personal como profesional.

## Conclusiones

- La sistematización de la experiencia del análisis de la rotación y ausentismo en una empresa comercializadora de Gas Licuado de Petróleo (GLP) ha permitido conocer la percepción que tienen los colaboradores, tanto los que se encuentran dentro de la organización, como los que se han desvinculado.
- El estudio de los índices de rotación y ausentismo permiten conocer con qué porcentajes de rotación se ha manejado la empresa, los motivos que se han presentado para la salida de los colaboradores.
- El plan de mejora se enfoca en cualificar los procesos de selección, inducción y las evaluaciones de periodo de prueba, para así poder lograr un trabajo de calidad y cumplir con las metas de la organización.
- La rotación de personal es un factor que siempre se va encontrar presente en las empresas y puede afectar de manera negativa tanto en lo económico como en el ámbito social, por lo cual es importante siempre intentar mantener un bajo porcentaje de rotación.
- En este caso el clima laboral no ha incidido en la rotación de personal, ya que la gran mayoría de la salida de los colaboradores se ha presentado por la búsqueda de mejores oportunidades, así como un mejor salario. Según la entrevista realizada a los actores claves se ha identificado que el clima laboral se encuentre con un poco de tensión en los colaboradores con los responsables de planta.

## **Recomendaciones**

- Se recomienda la revisión de los métodos de selección por parte de la persona encargada en este caso la analista de selección y capacitación, para poder elegir a la persona idónea y que no abandone sus labores de manera repentina. De tal forma que permita tomar medidas preventivas la empresa.
- Se recomienda analizar si los perfiles escogidos se encuentran acorde al perfil y manual de funciones manejada por la empresa.
- Enfocarse en una adecuada selección de personal, una inducción al personal más dinámica como puede ser con presentaciones multimedia de la organización, donde se encuentra misión, visión y valores de la misma, fotografías de las personas con las que va a trabajar, localización de las plantas entre otras cosas relevantes de la empresa; y tomar las evaluaciones en el momento indicado antes que termine el periodo de prueba y así evitar los despidos intempestivos.
- Se recomienda como estrategia realizar una compensación total, mencionar los beneficios que tienen los colaboradores al momento de ingresar a la organización como son las capacitaciones que se brindan a los empleados, un seguro contra accidentes, transporte para poder llegar a las plantas de manera puntual, lo cual es compensatorio al salario que reciben.

## Referencias

- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Colombia: McGraw-Hill.
- Cifuentes, M. (2006). *La sistematización de las prácticas en trabajo social: una visión desde los proyectos sociales*. Manizales: Universidad de Caldas.
- D, S. F. (2014). *Apoyo administrativo a la gestión de recursos humanos*. Obtenido de Biblioteca virtual UPS: <http://bibliotecavirtual.ups.edu.ec:2619>
- Herbert J. Chruden and Arthur W. Sherman Jr. (1996). *Administración de personal*. Mexico: Continental.
- Ibañez, Alejandro Acevedo;. (2000). *El proceso de la entrevista conceptos y modelos*. Mexico: Limusa.
- Idalberto, C. (1998). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Mc Gra W-WILL.
- Lefcovich, M. L. (2009). *Kaizen la mejora continua y la curva de aprendizaje*. El Cid.
- Maguiña Flores, R. (2009). *Semejanzas, diferencias y complementariedad de las perspectivas metodológicas cuantitativas y cualitativas y su aplicación a la investigación administrativa*. El Cid.
- Rafael Rojas. (2003). *Guía para la formulación y ejecución de proyectos de investigación*. La Paz: FUNDACION PIEB.

Risso, V. G. (2017). Estudio de los métodos de investigación y técnicas de recolección de datos utilizadas en bibliotecología y ciencia de la información. *Revista Española de Documentación Científica*, 14.

Yoder, D. (1983). *Manejo de personal y Relaciones Industriales*. Mexico: Continental.

**Anexos:**

**Anexo 1. Guía de la entrevista para actores claves**

**Planta:** .....

¿Conoce los motivos de salida del personal?

.....

¿Conoce porque se presentan los despidos?

.....

¿Cree que los procesos de selección han sido los adecuados?

.....

¿Los colaboradores que fueron contratados se encontraban acorde al perfil requerido en cuanto a funciones / carga física?

.....

¿Cree que la capacitación que se brinda a los nuevos colaboradores es suficiente para que pueda realizar su trabajo?

.....

¿Se realiza las evaluaciones de desempeño antes de los 90 días?

.....

¿Cómo afecta el ingreso y salida del personal en la planta?

.....

¿Cómo cree que se encuentra el clima laboral en la planta?

.....

¿Afecta en la producción la rotación de personal? ¿Por qué? Ayúdenos con ejemplos específicos

.....

.....