

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
SEDE QUITO**

**CARRERA: PSICOLOGÍA**

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

**TEMA:  
SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA DEL DIAGNÓSTICO Y  
EJECUCIÓN DE UN PLAN DE MEJORA PARA REDUCIR LOS ÍNDICES  
DE ROTACIÓN DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE  
OPERACIONES URBANAS QUE CORRESPONDE AL ÁREA TÉCNICA  
DE LA EMPRESA TELCONET S.A DURANTE EL PERIODO DE MARZO  
Y JULIO DEL 2019**

**AUTORA:  
ALEXANDRA PATRICIA VALLEJO CORAL**

**TUTOR:  
JOHANNA VALERIA SEGOVIA MARIN**

**Quito, diciembre del 2019**

## CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo Alexandra Patricia Vallejo Coral, con documento de identificación N° 1720629607, manifiesto mi voluntad y cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy/somos autor/es del trabajo de grado/titulación intitulado: "Sistematización de la experiencia del diagnóstico y ejecución de un plan de mejora para reducir los índices de rotación del personal del departamento de Operaciones Urbanas que corresponde al área técnica de la empresa Telconet S.A durante el periodo de marzo y julio del 2019", mismo que ha sido desarrollado para optar por el título de: Psicólogo, 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: Alexandra Patricia Vallejo Coral

Cédula: 1720629607

Fecha: Quito, diciembre del 2019

### 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 diagnóstico y ejecución de un plan de mejora para reducir los índices de rotación del personal del departamento de Operaciones Urbanas que corresponde al área técnica de la empresa Telconet S.A” durante el periodo de marzo y julio del 2019 realizado por Alexandra Patricia Vallejo Coral, obteniendo un producto que cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana, para ser considerados como trabajo final de titulación.

Quito, diciembre, 2019



Ps. Johanna Valeria Segovia Marin  
C.I. 1717518227



Mg. Gino Eduardo Gondrona Opazo  
Director de la Carrera de Psicología  
**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**

De mi consideración.-

Por solicitud de la interesada, me permito certificar que la Srta. Alexandra Patricia Vallejo Coral con cédula de identidad N° 1720629607, realiza sus pasantías dentro de la empresa privada Telconet S.A desde el 17 de diciembre del 2018 hasta el 1 de julio del 2019 en el Departamento de Recursos Humanos. La señorita Vallejo, cuenta con la autorización para el uso y publicación de la información relacionada a la rotación de personal del departamento de Operaciones Urbanas que corresponde al Área técnica, para el diseño y ejecución de un plan de mejora en la reducción de los índices. Esta información será utilizada exclusivamente para el desarrollo de su proyecto de Titulación en la Carrera de Psicología mención Laboral y Organizacional en la Universidad Politécnica Salesiana.

Atentamente,



Ing. Igor Krochin Lapentty  
**APODERADO ESPECIAL**  
**TELCONET S.A.**

Guayaquil: (04) 2698 555  
Número: 000 0000 500

C. enca: (05) 4134 621  
Número: 000 0000 600

Maldonado: (04) 2680 555 ext. 3011  
Número: 000 0000 300

Quetzaltenango: (03) 2762 652  
Número: 000 0000 600

[www.telconet.net](http://www.telconet.net)

## **Dedicatoria**

**Por Patricia Vallejo:**

**A mis padres Catalina y Patricio,** por todo el apoyo incondicional en toda mi carrera, por sus palabras de aliento en momentos difíciles. Siempre han sido mi gran motivación.

Gracias por todo su amor, su ejemplo, por todos los valores que me han inculcado y han hecho de mí la persona que soy. Les amo con todo mi corazón.

**A mi hermana Evelyn,** por enseñarme a que todo lo que implica esfuerzo y tiene su recompensa. Que siempre debemos creer en nosotros mismos. Por guiarme con su sabiduría en cada paso de mi vida. Te amo mucho.

**A mi enamorado** por ser parte de este proceso y acompañarme en momentos complicados. Gracias por su paciencia, incondicionalidad, comprensión y sobre todo su amor. Te amo mi amor.

## Índice

Introducción .....	1
Primera Parte.....	3
1. Datos informativos del proyecto .....	3
2. Objetivo de la sistematización .....	5
3. Eje de la sistematización .....	7
4. Objeto de la sistematización .....	13
5. Metodología de la sistematización .....	15
6. Preguntas clave .....	17
7. Organización y procesamiento de la información.....	18
8. Análisis de la información .....	21
8.1. Resultados de la entrevista de salida .....	21
8.1.1. Resultados de la pregunta uno .....	21
8.1.2. Resultados de la pregunta dos.....	22
8.1.3. Resultados de la pregunta tres .....	23
8.1.4. Resultados de la pregunta cuatro .....	23
8.2. Resultados de la Observación Directa .....	24
8.3. Resultados de la entrevista a los jefes del área técnica.....	26
Segunda Parte.....	28
1. Justificación .....	28
2. Caracterización de los beneficiarios .....	31
3. Interpretación .....	32
4. Principales logros del aprendizaje.....	35
Conclusiones .....	38
Recomendaciones.....	39

Referencias Bibliográficas .....	40
Anexos .....	43

## Índice de tablas

<b>Tabla 1.</b> Diferenciación sobre la evolución de los términos .....	8
<b>Tabla 2.</b> Causas probables para la rotación del personal.....	25
<b>Tabla 3.</b> Composición del área técnica. ....	31



## Índice de figuras

Figura 1. Ubicación geográfica del área técnica de TELCONET S.A. en Quito, Ecuador. ....	4
Figura 2. Causas de la solicitud de baja .....	22
Figura 3. Evaluación de elementos organizacionales .....	22
Figura 4. Recomendación de empresa como centro de trabajo.....	23
Figura 5. Rotación de personal.....	27

## **Índice de anexos**

Anexo 1. Plan de intervención .....	43
Anexo 2. Entrevista de Salida .....	44
Anexo 3. Entrevista a los Jefes Departamentales.....	45
Anexo 4. Resultado de la entrevista a los Jefes Departamentales.....	46

## **Resumen**

La sistematización que se describe en el presente informe surge de la necesidad de dar a conocer las experiencias adquiridas en la ejecución del proyecto de intervención que tiene como propósito solucionar una problemática existente en la empresa TELCONET S.A. El elemento fundamental de esta problemática radica en el incremento de los índices de rotación del personal detectado a partir de una entrevista con el Gerente de Recursos Humanos de la empresa TELCONET S.A. En función de la necesidad de la organización, se propuso sistematizar la experiencia en el diseño de un plan de acción que permitiera retener al personal del área técnica y, por tanto, disminuyera los índices de rotación. Posterior a la aplicación de los instrumentos definidos para la ejecución del proyecto se detectaron los elementos que han influido directamente en el surgimiento del problema y sobre esta base se definieron acciones que se implementaron en la empresa. La directiva del área técnica de TELCONET S.A. quedó satisfecha con los resultados obtenidos y fundamentalmente con la disminución percibida de los índices de rotación, posterior a la implementación del plan de acción propuesto.

**Palabras Claves:** rotación de personal, sistematización, plan de acción.

## **Abstract**

The systematization described in this report arises from the need to make known the experiences acquired in the execution of the intervention project that aims to solve an existing problem in the company TELCONET S.A. The fundamental element of this problem lies in the increase in the turnover rates of the personnel detected after an interview with the Human Resources Manager of the company TELCONET S.A. Depending on the need of the organization, it was proposed to systematize the design of an action plan that would allow staff to be retained in the technical area and, therefore, reduce turnover rates. After the application of the instruments defined for the execution of the project, the elements that have directly influenced the emergence of the problem were detected and on this basis actions that were implemented in the company were defined. The directive of the technical area of TELCONET S.A. She was satisfied with the results obtained and fundamentally with the perceived decrease in turnover rates, after the implementation of the proposed action plan.

**Key Words:** rotation, systematization, action plan

## **Introducción**

Las empresas de toda índole requieren necesariamente contar con mano de obra capaz de ejecutar las tareas y labores acordes a su objeto social. Dichas personas van a ser capaces de realizar bien su trabajo, al implementar acciones que permitan mejorar su desempeño y sentido de pertenencia, de esta forma se podrá fidelizarlos con la institución.

En materia de políticas de calidad las organizaciones deben y tienen que manejar a talento humano como un cliente interno y potenciar la implementación de planes de mejora que permitan retener talentos.

El área técnica de la empresa TELCONET S.A. está sufriendo las consecuencias de no actuar a tiempo en las problemáticas que influyen negativamente en el desempeño del personal. Cuando existen falencias en el liderazgo, se empieza a observar situaciones que afectan a la motivación de los trabajadores y este elemento repercute conjuntamente con otras problemáticas, lo que genera altos índices de rotación.

En la empresa TELCONET S.A. se pudo determinar que la alta rotación del personal está perjudicando el funcionamiento de la misma, ya que se ha visto afectada en el presupuesto de capacitación, gestión de recursos humanos, se ha incrementado el tiempo dedicado a la ejecución del proceso de selección e inducción del nuevo personal, se ha disminuido la productividad por la descomposición de los equipos de trabajo debido a las bajas repentinas y se ha incrementado, en los nuevos trabajadores, el tiempo requerido para adaptarse al régimen de trabajo y las actividades a ejecutar.

Con lo dicho anteriormente, lo que se pretende es sistematizar la experiencia en la ejecución del plan de acción, el cual estuvo encaminado a minimizar el impacto de las problemáticas existentes en el área técnica y a disminuir los índices de rotación.

A partir de la aplicación de un conjunto de instrumentos se obtuvo un claro diagnóstico de la situación real existente en la organización y se identificaron los elementos de mayor influencia en la elevada rotación del personal. Con la identificación de dichos elementos se pudo elaborar un conjunto de acciones que conforman el plan implementado en la empresa, con el cual se logró disminuir el índice de rotación del personal.

El informe se estructuró en dos partes: la primera se destinó en presentar aspectos descriptivos de la sistematización, como los datos informativos del proyecto, el objetivo, el eje, objeto, metodología, preguntas claves, la organización, procesamiento y análisis de la información. La segunda parte se centró en presentar elementos fundamentales de la sistematización, como la justificación, caracterización de los beneficiarios, interpretación y los principales logros del aprendizaje. El informe además, se complementó con conclusiones y recomendaciones, que sirven como aprendizaje para otros procesos similares en la población o en la empresa.

## **Primera Parte**

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

#### **a) Nombre del proyecto**

Sistematización de experiencia del diagnóstico y ejecución de un plan de mejora para reducir los índices de rotación del personal del departamento de Operaciones Urbanas que corresponde al Área Técnica de la empresa TELCONET S.A durante el periodo de marzo a julio del 2019.

#### **b) Nombre de la institución**

El proyecto que se describe se ejecutó en la empresa TELCONET S.A durante el periodo de marzo a julio del 2019.

#### **c) Tema que aborda la experiencia**

El tema que aborda la experiencia se enmarca en la categoría de psicología organizacional, ya que se refiere a la retención del talento y va a ayudar a disminuir la rotación del personal, de tal manera, que contribuirá al incremento la productividad de la organización.

La psicología organizacional tiene como objetivo alcanzar un estado ideal en la organización donde los trabajadores amen lo que hacen de tal manera que no puedan esperar, y contarán con una adaptación y un nivel de conocimiento que permitiera que se desempeñaran de manera excepcional (Aamodt, 2010).

La elevada rotación de personal puede retrasar las diferentes actividades y tareas asociadas a los procesos de trabajo, debido a que los trabajadores que salen de la

empresa deben ser reemplazados por personal nuevo, en el cual se emplea tiempo de enseñanza (Mora, 2018).

#### d) Localización

El proyecto que se describe en el presente informe de sistematización se llevó a cabo en las instituciones del área técnica (Operaciones Urbanas) de la empresa TELCONET S.A. situadas en la Avenida Mariana de Jesús 1585 entre Jorge Juan y Avenida 10 de Agosto, en la ciudad de Quito, Ecuador; tal y como se muestra en la Figura N° 1.





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

A decir de Acosta (2005) el objetivo de la sistematización es el paso más importante dentro del proceso, ya que permite tener una guía clara y precisa de lo que se desea alcanzar como resultado final. Para este mismo autor a la hora de definir el objetivo de la sistematización es necesario tener en cuenta las siguientes interrogantes:

- ¿Para qué sistematizar?
- ¿Qué producto queremos obtener?
- ¿Qué utilidad tendrá para nosotros y para las instituciones?
- ¿Para quién más podría ser útil?

En función de la teoría mencionada anteriormente, se plantea que con la sistematización de la experiencia en la ejecución del plan de acción se puedan reducir los índices de rotación del personal del departamento de Operaciones Urbanas que corresponde al Área Técnica de la empresa TELCONET S.A. se desea documentar la evidencia de la experiencia obtenida durante el proyecto de intervención, a fin de que otras generaciones dentro de la organización e instituciones similares cuenten con un método o procedimiento que les permita replicarlo y a partir de eso, obtener resultados positivos.

El objetivo va a ser entonces la sistematización de la experiencia en la ejecución del plan de acción que permita reducir los índices de rotación del personal en el área técnica de TELCONET S.A.

Tomando como base la definición del término, objetivo de la sistematización planteada por Cáceda y Ferro (2015) se establece que el mismo es la identificación, reflexión y el análisis en este caso, de la implementación del proyecto.

Con el proyecto se deseó establecer un precedente que permita a la organización, reconocer la importancia de buscar alternativas para reducir los índices de rotación.

Con la sistematización de la experiencia obtenida durante la ejecución del proyecto de intervención se deseó poder organizar los elementos fundamentales a tener en cuenta en la implementación de un plan de mejora para retener al personal en este tipo de organizaciones.

Además, se pretendió obtener los datos, informaciones y aspectos requeridos para lograr generalizar el plan de mejora propuesto a otras instituciones con objetos sociales similares al de la empresa objeto de estudio. Al ejecutar la sistematización de la experiencia se determinó los elementos fundamentales a considerar en futuras intervenciones.

### **3. Eje de la sistematización**

Según Acosta (2005) el eje de la sistematización es considerado como el hilo conductor que va a guiar toda la experiencia, en el caso del proyecto que se describe, el eje radica en la rotación del personal, en los elementos que influyen en su elevación repentina y las consecuencias que esto supone para cualquier entidad. Dentro del eje de la sistematización se debe hacer referencia a las acciones que deben ejecutarse para eliminar el efecto de los elementos negativos en la fidelidad del talento humano.

El manejo del término relacionado con el lugar de las personas en la organización ha evolucionado con el paso de los años ya que en un primer momento se manejaba el término recursos humanos, posteriormente se utilizó el concepto capital humano y actualmente el término que se maneja es el de talento humano. Los términos más utilizados han sido el de Recursos Humanos y el de Talento Humano, las diferencias entre estos términos se refieren en la siguiente tabla.

**Tabla 1.**

Diferenciación sobre la evolución de los términos

<b>Recurso Humano</b>	<b>Talento Humano</b>
Es considerado un recurso más de la institución, para ser empleado en beneficio de esta.	Constituyen la principal fuente para generar la ventaja competitiva de la organización.
Se considera como un factor de producción, sobre el que la empresa puede ejecutar un control efectivo, independientemente de que cuenten con derechos de propiedad.	Fuentes que realmente generan ventaja competitiva para las organizaciones, se les otorga su verdadero lugar dentro de la empresa
Un “recurso” con el cual se cuenta para lograr cumplir los objetivos.	Se trabaja para lograr incentivar y motivar al ser humano. Permitiéndoles crear e innovar continuamente en sus actividades, para lograr el mejoramiento continuo de los procesos.
Los cargos son estrictamente establecidos, de forma individual, aislados y ejecutados dentro de una rutina de actividades en una secuencia continua que no se modifica y que no requiere que las personas usen su inteligencia o perfeccionen su trabajo.	Las personas poseen total libertad para pensar, razonar y emplear lo más sofisticado, su intelecto, para cumplir los objetivos de la organización.
Se manejan las personas como elementos que potencian la producción o como recursos pasivos.	No se maneja a las personas, sino que se gestionan las actividades y la organización en general conjuntamente con las personas.
Las personas son consideradas como trabajadores y llamadas como recursos humanos.	Se les denomina participantes y colaboradores de la organización.
Recurso tangible, fácilmente sustituible.	Su valor reside en el conocimiento y habilidades que tiene.

**Nota:** Diferenciación sobre la evolución del manejo de los términos utilizados al referirse a las personas dentro de la organización. Fuente: (Hernández, 2014). Elaborado por: Patricia Vallejo (2019).

La rotación de personal a decir de González (2006), implica muchos costos para la organización, tales como: entrenamiento al personal, tiempo de adaptación para lograr índices efectivos de productividad, pérdida de producción entendido como el tiempo requerido para conseguir la persona que vaya a reemplazar ese puesto, pérdida de

eficiencia del grupo lo que implica que los colaboradores antiguos puedan acoplarse al nuevo integrante.

Autores como Strauss George y Sayles Leonard (1985), opinan acerca de la rotación de personal estableciendo que esta contribuye a que el trabajador conozca nuevos empleos, incrementen sus conocimientos y establezcan sus verdaderas potencialidades, además, van a definir nuevas oportunidades de ascenso, y a buscar cómo mejorar sus beneficios y las condiciones en las que van a desarrollar su labor. Al abandonar un puesto de trabajo el empleado utiliza su libertad, derecho y poder personal de tomar sus decisiones para guiar su vida.

Cada persona dentro de la organización tiene diferentes intereses, sin embargo, es importante recalcar que lo ideal para todos, es sentirse bien dentro del mismo, ya que como mencionan los autores, de esa manera no habrá la necesidad de abandonar sus puestos de trabajo.

La retención de personal como proceso organizacional requiere la conservación de competencias laborales de los empleados, a través del mantenimiento de la motivación, así como también, que los trabajadores se encuentren incentivados a desarrollar correctamente las actividades y tareas asociadas a sus procesos de trabajo (Chávez, 2012).

La retención del personal como política organizacional debe regir todas las acciones implementadas dentro de la empresa, además, debe regir todos los procesos de trabajo que se ejecutan en la misma. El hecho de ver la retención como una responsabilidad del departamento de Recursos Humanos constituye una deficiencia en el funcionamiento de la empresa ya que debe ser un precepto tenido en cuenta en todas las decisiones que se toman a nivel de institución. Debido a la afirmación anterior es

necesario que la retención del personal se vincule directamente con la planificación estratégica institucional a corto, mediano y largo plazo (Hatun, 2011).

La retención del personal surge de la necesidad de las empresas de conservar sus activos más importantes, y a pesar de que esta afirmación es considerada la razón principal, no es la única ya que también hay que tener en cuenta que los empleados que se mantienen en sus puestos sufren las consecuencias de la alta rotación. Entre dichas consecuencias se destacan: la desmotivación del grupo, las deficiencias en el producto y el servicio al cliente, la desestructuración de los planes de trabajo, entre otras. Por esta razón es necesario que se implementen acciones que permitan retener al personal como tarea de primer orden dentro del área de recursos humanos (Cueva, 2019).

Si bien es cierto que dentro de la organización TELCONET S.A a los cargos operativos en su mayoría ingresa personal de bajos recursos económicos, trabajadores que generalmente tienen títulos de bachiller y a muy pocos de ellos se les toma en consideración para un ascenso. Teniendo en cuenta que muchas de las situaciones anteriormente descritas, se originan por políticas, filosofía empresarial y normas establecidas en la empresa, se puede afirmar que se podría dar un cambio radical en tener un buen liderazgo en donde ellos sientan que sus jefes inmediatos están contentos con su trabajo, tengan gratificaciones al realizar sus tareas de la manera correcta y al cometer errores puedan ser corregidos mediante una retroalimentación (Hinojosa, 2004).

Además de los elementos mencionados anteriormente para la ejecución del proyecto de intervención se han considerado varios de los puntos mencionados por los autores Pigors y Myers (1969) que sugieren tomar las siguientes medidas para reducir la

rotación de personal: mejorar los procesos de selección, de capacitación y de inducción, potenciar las relaciones laborales, aumentos de sueldos en períodos críticos, rediseño de puestos. Tomando en cuenta este concepto, se han considerado ciertas estrategias para la elaboración del plan de mejora tales como: entrega de reglamento interno a los colaboradores, capacitación en liderazgo, recordar los beneficios que brinda la empresa y dar a conocer a los jefes inmediatos la importancia de una buena retroalimentación.

Otras estrategias que utilizan las empresas para retener a sus empleados y que también deberán ser consideradas por la directiva de la entidad objeto de estudio a decir de Nazario (2006) son las que se mencionan a continuación:

- Salarios justos y equitativos: A veces las remuneraciones no se ajustan con las horas laborales o con la cantidad o calidad de trabajo que ejecutan los trabajadores y debido a ello existe un mayor número de renuncias. En ocasiones no es un incentivo incrementarlo, lo importante es que la empresa pague salarios justos (Nazario, 2006).
- Mayor flexibilidad laboral: Se puede establecer el permiso para cambios de horarios, o en el caso de que sea horario fijo se puedan otorgar permisos para solucionar problemas personales y resolver las necesidades de los miembros de la familia. Algunas empresas permiten a sus colaboradores trabajar desde su hogar, aunque en el tipo de compañía que se está realizando el proyecto no es aplicable ya que el servicio que se brinda, se lo debe realizar en campo, en las distintas zonas de la ciudad (Nazario, 2006).
- Garantía de longevidad: Desde la perspectiva de los trabajadores es valorado positivamente que sus jefes reconozcan el tiempo de trabajo que han dedicado

a la organización, ejecutando un trabajo satisfactorio. La cantidad de años de servicio de cada trabajador para con la organización requiere ser apreciada y recompensada debido a que, de cierta forma, han sido dichos empleados los que han aportado para el crecimiento de la misma (Nazario, 2006).

- Gratificaciones: Se deben brindar a las personas gratificaciones que retengan al personal en momentos de transiciones o de expansiones. Lo que se emplea en estos casos es un programa que incorpore pagos salariales y beneficios, tales como el pago de la locomoción, educación, mejoras en la jubilación a lo largo del tiempo de servicio, así como bonos extras (Nazario, 2006).

Es fundamental que los jefes sepan que, si sus colaboradores se sienten satisfechos en sus trabajos, generan mayor productividad, ya que ellos son las personas que hacen que la empresa siga creciendo (Sum, 2015).

Sherman (1995) indica que para determinar los motivos por los que se van los empleados de una organización, muchas empresas llevan a cabo entrevistas de salida durante la última semana de empleo. Se puede establecer que el plan de intervención elaborado, tomó como base este concepto, ya que es una forma de descubrir oportunidades de mejora, siendo este un método que permite saber qué ocurrió para que la persona decidiera retirarse de la organización TELCONET S.A. Las entrevistas de salida ayudaron a que el departamento de Recursos Humanos pueda diagnosticar las falencias y con este, tener claros los aspectos que se deben cambiar, de tal manera que se contribuya a la comunicación interna, al liderazgo, trabajo en equipo y con esto a la disminución de los índices de rotación.



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

El objeto de la sistematización radica en la especificación de las experiencias que se quieren sistematizar. Para la definición del objeto se requiere establecer los límites temporales y espaciales de la o las experiencias abordadas (Acosta, 2005).

Tomando como base la afirmación anterior se plantea que la sistematización tiene como objeto la propuesta de acciones encaminadas a disminuir los índices de rotación del personal en el departamento del área técnica (Operaciones Urbanas) de la empresa TELCONET S.A.

Se debe tener en cuenta que, dentro del objeto de la sistematización, el mismo se va a limitar a las experiencias obtenidas en la ejecución del plan de acción, para el área técnica de la empresa mencionada, con la finalidad de contribuir a la solución de problemas detectados en esta organización. La situación manifestada puede provocar los siguientes elementos negativos:

- Baja productividad laboral.
- Disminución de la capacidad de lograr fidelidad en la cartera de clientes.
- Incapacidad de ofrecer una calidad en el servicio a los clientes.
- Incremento de los costos relacionados con el reclutamiento, selección y entrenamiento de nuevos trabajadores.
- Generación de un menor valor de utilidades para la organización (Chiavenato, 2001).

El principal objeto de la sistematización radica en el plan de intervención que se muestra en el Anexo # 1.

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

En todo el proyecto la metodología empleada va a depender del eje. En el caso de la presente sistematización el eje estaba determinado como la rotación del personal y los elementos que afectan este índice dentro de una organización. Teniendo en cuenta que este elemento es cualitativo y cuantitativo, por lo que se debe afirmar que se utilizarán los dos métodos.

La metodología utilizada para la sistematización, también se categoriza como una metodología de tipo cualitativa debido al proceso utilizado para realizar el proyecto de intervención ya que se empieza recolectando los datos e informaciones mediante la utilización de técnicas propias de este tipo de investigaciones y en base al análisis de los datos recopilados se definen una serie de relaciones de causalidad que van a contribuir a la identificación de los orígenes de la situación estudiada (Quecedo & Castaño, 2002).

Debido a las características de este tipo de investigaciones y de las cualidades específicas de la institución en la que se ejecuta el proyecto de intervención se decide utilizar los siguientes instrumentos:

### **Entrevistas**

“La entrevista es una técnica de gran utilidad en la investigación cualitativa para recabar datos; se define como una conversación que se propone un fin determinado distinto al simple hecho de conversar. Es un instrumento técnico que adopta la forma de un diálogo coloquial” (Díaz, 2007, pág. 163)

En la sistematización que se describe en el presente informe, la entrevista fue aplicada a los jefes del área técnica de TELCONET. Para la elaboración del cuestionario a

utilizar se tomaron en cuenta aspectos como: motivación, funcionamiento del área de Recursos Humanos y clima organizacional. El cuestionario estuvo conformado por cinco preguntas tal y como se muestra en el Anexo #3.

### **Observación directa**

La observación directa cada día cobra mayor credibilidad y su uso tiende a generalizarse, debido a que permite obtener información directa y confiable, siempre y cuando se haga mediante un procedimiento sistematizado y muy controlado, para lo cual hoy están utilizándose medios audiovisuales muy completos, especialmente en estudios del comportamiento de las personas en sus sitios de trabajo (Bernal, 2010, pág. 194).

Los resultados de la observación directa fueron de gran ayuda para la obtención de información de primera mano, mediante la cual se conoció y registró el proceso que debe cumplir todo el personal desde que ingresa a formar parte de la organización hasta que se le ubica en un grupo de trabajo fijo.

La guía de observación utilizada estuvo estructurada en cinco partes fundamentales teniendo en cuenta los elementos que a decir de Chiavenato (2001) son influyentes en el comportamiento de la rotación del personal: política salarial, política de beneficios, oportunidades de participar en programas, condiciones ambientales de trabajo y política de Recursos Humanos.

## **6. Preguntas clave**

### **a) Preguntas de inicio**

¿Qué problema se solucionará con la ejecución del plan de acción?

¿Quiénes participarán en la elaboración del proyecto?

¿Cómo se involucrarán los trabajadores del área técnica?

### **b) Preguntas interpretativas:**

¿Cómo se relaciona el plan de mejora con la situación existente en el área técnica de TELCONET S.A.?

¿Quiénes son los beneficiarios del plan de mejora?

¿Qué problemas determinaron la rotación de personal en la organización?

### **c) Preguntas de cierre:**

¿Cuáles fueron las mejoras percibidas a nivel individual y colectivo?

¿Cómo reaccionaron los beneficiarios del proyecto ante los resultados?

¿Cuál fue la influencia del plan de mejora en el área técnica de TELCONET S.A.?

## **7. Organización y procesamiento de la información**

Los datos e informaciones empleadas para llevar a cabo el proyecto de intervención fueron obtenidos en cuatro momentos. Un primer instante en el cual a partir de una entrevista no estructurada con el Gerente de Recursos Humanos en la cual se trató la situación existente en relación a la alta rotación del personal, y dicho Gerente solicitó realizar el proyecto de intervención a fin de determinar las causas que están provocando la elevada rotación y elaborar un plan de mejora que permita disminuir dichos índices.

En esta misma entrevista se identificó un panorama inicial de la situación donde se definieron como posibles causas y consecuencias las que se refieren a continuación:

### Consecuencias

- Agotamiento laboral
- Desmotivación
- Falta de sentido de pertenencia

### Causas preliminares

- Jornada laboral extendida
- Discriminación de técnicos
- Incumplimiento de política salarial

El segundo momento fue el relacionado con la aplicación de las entrevistas de salida, a partir de las cuales se pudo determinar que los principales problemas que motivan a los trabajadores a interrumpir las relaciones contractuales con la organización son los siguientes en orden de prioridad:

- Sobrecarga laboral
- Mala distribución del trabajo

- Trato despectivo a personal técnico
- Falta de integración al personal técnico
- Descuentos excesivos
- Incorrecta socialización
- Malos canales de comunicación
- Falta de apertura para escuchar al personal

En el tercer momento de la recopilación de la información a través de la observación directa se corroboraron los problemas detectados en los momentos anteriores. A partir de la ejecución de varias sesiones de observación de los diferentes procesos de trabajo se pudo contrastar que los elementos detectados en los otros instrumentos constituían falencias que existían en la realidad de la organización.

Un cuarto momento en el que se entrevistaron a los jefes del área técnica de TELCONET S.A. donde, además, se determinaron las diferentes opiniones que tienen los mismos acerca de la problemática analizada y de la importancia de su solución.

En función de los resultados obtenidos se pasó al diseño de las diferentes acciones que conforman el plan de acción a implementar en el área técnica de TELCONET S.A.

Las etapas en las que se ejecuta el proyecto de intervención son siete y se describen a continuación:

1. Etapa # 1: Identificación del problema: esta etapa estuvo encaminada a las conversaciones con el personal directivo que permitirán delimitar el problema que da origen al proyecto de intervención.

2. Etapa # 2: Aplicación de las herramientas de recopilación de la información: en esta etapa se aplicaron los diferentes instrumentos seleccionados y mencionados anteriormente a fin de poder recolectar las informaciones requeridas para sustentar los resultados del proyecto de intervención.
3. Etapa # 3: Establecimiento de la solución: en esta etapa se diseñaron las diferentes acciones que iban a formar parte del plan de acción a implementar para poder disminuir el índice de rotación en la entidad objeto de estudio.
4. Etapa # 4: Validación y aprobación del plan de acción: en esta etapa el equipo de trabajo analizó cada una de las acciones propuestas a fin de determinar su validez y aprobaron la versión final del plan de acción.
5. Etapa # 5: Socialización del plan de acción: en esta etapa se realizaron varias sesiones de trabajo con los beneficiarios a fin de dar a conocer la solución diseñada radicada en el plan de acción.
6. Etapa # 6: Implementación del plan de acción: esta etapa estuvo dedicada a la puesta en marcha de las diferentes acciones diseñadas como parte de la solución a la problemática identificada.
7. Etapa # 7: Análisis de los índices de rotación: esta última etapa tuvo como objetivo la medición de los índices de rotación posteriores a la implementación del plan de mejora, y a su vez determinar la variación con respecto a los índices de rotación existentes antes de iniciar el proyecto.



## **8. Análisis de la información**

El presente apartado se dedica a la síntesis del análisis de los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos como entrevistas a las jefaturas, entrevistas de salida y observación directa.

### **8.1. Resultados de la entrevista de salida**

La entrevista de salida aplicada a los trabajadores que solicitaron baja en el tiempo durante el cual se llevó a cabo el proyecto, se elaboró sobre la base de la revisión bibliográfica realizada y teniendo en cuenta las problemáticas detectadas al inicio de la intervención. La entrevista se estructura como se muestra en el Anexo # 2, fueron entrevistadas las personas que salieron voluntariamente de la empresa, a fin de lograr una mayor objetividad en las respuestas.

#### **8.1.1. Resultados de la pregunta uno**

Al procesar los resultados obtenidos de las entrevistas aplicadas en la pregunta uno, se pudo determinar que las causas fundamentales que desmotivan a los trabajadores del área técnica de TELCONET S.A. son tres: Bajos salarios, Malas relaciones laborales y Horarios de trabajo. Los porcentajes de cada una de estas causas con el resto de las alternativas se muestran en la siguiente figura

Porcentajes de causas desmotivantes

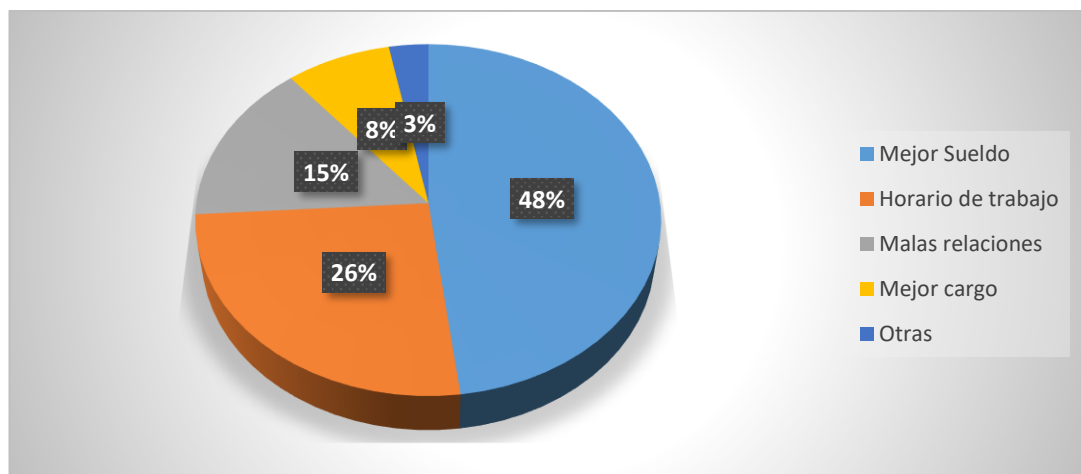


Figura 2. Causas de la solicitud de baja  
Elaborado por: P. Vallejo, 2019

### 8.1.2. Resultados de la pregunta dos

En el caso de la pregunta los elementos peor evaluados fueron los relacionados con el salario, el clima y la jornada laboral. El procesamiento estadístico de los resultados se refleja en la siguiente figura.

Porcentajes causas desmotivantes

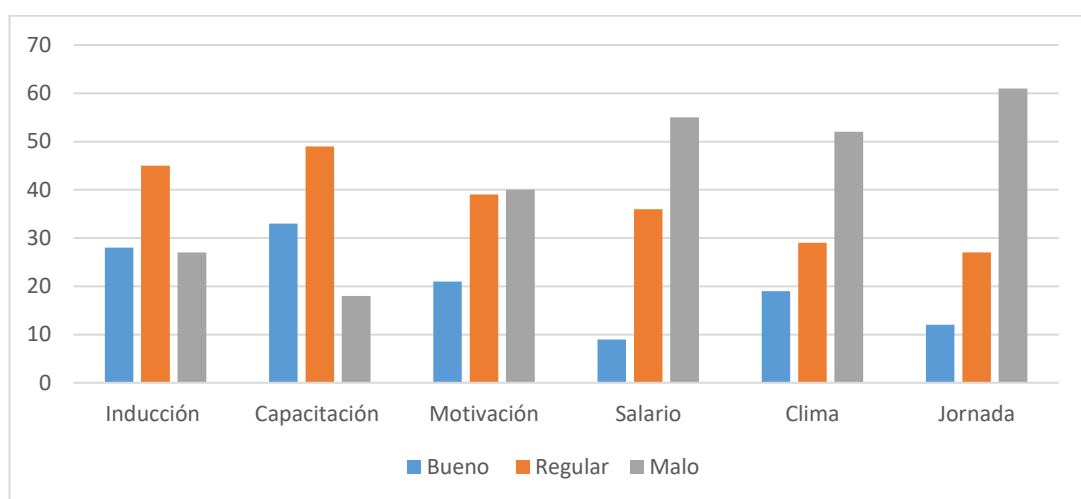
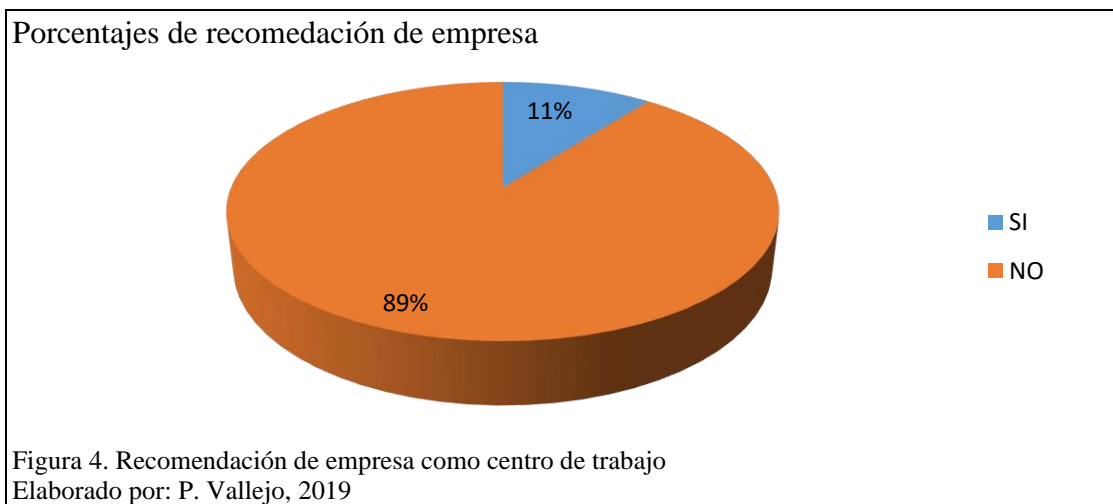


Figura 3. Evaluación de elementos organizacionales  
Elaborado por: P. Vallejo, 2019

### 8.1.3. Resultados de la pregunta tres

En lo referente a las respuestas obtenidas en la pregunta tres se pudieron determinar que de los 19 entrevistados solo el 11% respondió afirmativamente a recomendar la empresa como centro de trabajo a otras personas. El resto ofreció una respuesta negativa al cuestionamiento realizado tal y como se refleja en la siguiente figura.



### 8.1.4. Resultados de la pregunta cuatro

En el caso de la pregunta cuatro se considera una pregunta abierta de la entrevista de salida. Los resultados obtenidos arrojaron que para los entrevistados lo que más les gustó de la organización fueron los siguientes elementos:

- Equipos de trabajo
- Uniformes
- Oficinas

Mientras que lo que menos les gustó fueron los aspectos relacionados con:

- Relaciones interpersonales
- Sistema de salario y beneficios

- Duración de las jornadas laborales
- Trato recibido de los jefes a distintos niveles

## **8.2. Resultados de la Observación Directa**

Con las diferentes sesiones de observación directa realizadas en la institución objeto de estudio, se pudo determinar que los problemas reales existentes en el funcionamiento interno de la organización coincidían con los datos obtenidos en el diagnóstico inicial y en el procesamiento de los resultados de la entrevista de salida.

Se pudo determinar que en la empresa Telconet S.A. se da más importancia a las metas organizacionales establecidas por la Gerencia Técnica Nacional, las cuales son asignadas a diario, mediante el cumplimiento obligatorio de un número de instalaciones de servicios en el domicilio del cliente, número de soportes, baja de índices de tiempos en atención al cliente, metas que al no ser cumplidas en el transcurso de la semana, deben ser atendidas los fines de semana, lo que ocasiona que el personal técnico no pueda gozar de tiempo libre para disfrutar con su familia, amigos, adicional presenten molestias físicas ya que realizan actividades que implican esfuerzo, estrés, no exista una remuneración por los fines de semana que han sido trabajados, si no es obligación de las cuadrillas cumplir con el número de tareas. El personal se siente desamparado, ya que al emitir alguna queja sobre todas las situaciones que les generan malestar, son sancionados, no son escuchados y en algunas ocasiones son desvinculados de la empresa.

Con base a lo analizado, entrevistas y registros de observación las causas probables para la rotación de personal y las causas secundarias son las que se reflejan en el siguiente cuadro:

**Tabla 2.**  
Causas probables para la rotación del personal

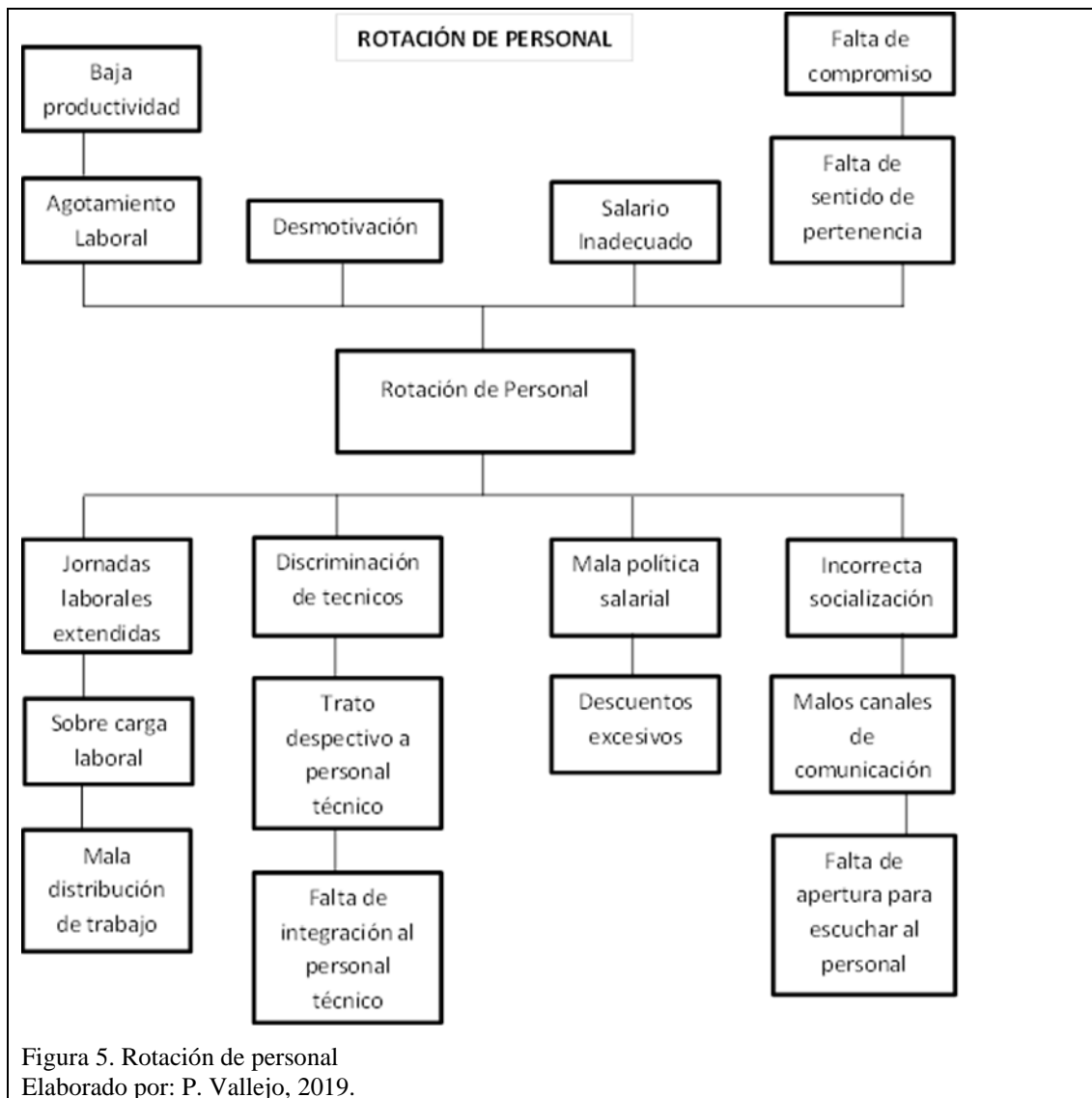
<b>CAUSA FUNDAMENTAL</b>	<b>CAUSA SECUNDARIA</b>
Incorrecta socialización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La comunicación que tienen con los jefes inmediatos en muchos de los casos no es favorable.</li> <li>• Liderazgo autoritario.</li> <li>• Poco trabajo en equipo.</li> <li>• No tienen metas en el trabajo.</li> <li>• Amenazas al personal con despidos o memos por no cumplir su trabajo, insultos</li> <li>• El personal no es escuchado en las necesidades presentadas</li> <li>• La mala comunicación que existe entre departamentos de la misma área</li> </ul>
Discriminación a los trabajadores técnicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El personal técnico es tratado despectivamente por el resto del personal.</li> </ul>
Jornada laboral extendida	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tienen un horario fijo de entrada, pero su hora de salida varía dependiendo el tiempo en que resuelven las tareas asignadas a cada cuadrilla sin pago de horas extras</li> </ul>
Incumplimiento de política salarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérdida de herramientas por parte de un miembro del grupo de trabajo</li> <li>• Descuentos por atrasos o faltas a capacitaciones</li> <li>• Daños materiales en propiedades de clientes al momento de realizar su trabajo</li> </ul>

**Nota:** Descripción de causas que generan la rotación de personal.  
Elaborado por: Patricia Vallejo (2019)

### **8.3. Resultados de la entrevista a los jefes del área técnica**

En la entrevista entablada con los jefes del área técnica (Ver Anexo # 3) se hizo énfasis en las contrataciones que efectúa la empresa para los cargos operativos, ya que la misma es muy alta y se realiza cada mes, por lo que consideró que sería importante analizar el comportamiento de los índices altos de rotación y sus causas fundamentales, adicional mencionó que desea mejorar la inducción y que esta debe ser una celebración, tanto para la empresa como para el personal que ingresará a formar parte ella, ya que de esta manera se sentirán parte de la organización desde el momento en que se vinculan a la misma y esto generará un sentido de pertenencia. Los resultados de la entrevista se muestran en el Anexo # 4.

En función de los datos obtenidos tanto de la entrevista de salida como de la observación directa se elabora el siguiente diagrama con las relaciones de causalidad de los problemas organizacionales.



## **Segunda Parte**

### **1. Justificación**

La justificación de la sistematización se centró en que el área técnica de TELCONET S.A. está sufriendo las consecuencias de una elevada rotación del personal, debido a problemáticas existentes en la institución. Se ha decidido sistematizar la experiencia en la ejecución del plan de acción que pretende solucionar esta situación para que futuras generaciones de la organización sepan qué hacer ante el surgimiento de la misma y puedan darle pronta solución, en base a las experiencias evidenciadas con la sistematización.

Al hablar de la rotación de personal en la empresa TELCONET S.A se ha podido observar que las siguientes pueden ser las principales causas de la rotación del personal técnico:

- El horario extendido de trabajo
- Incumplimiento de política salarial
- Incorrecta socialización
- Discriminación al personal técnico

Tomando esta afirmación como punto de referencia se pretende realizar un diagnóstico de los motivos por los que existe rotación de personal en esta área.

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto, la consecuencia de ciertos fenómenos localizados interna o externamente en la organización sobre la actitud y el comportamiento del personal (Millán, 2006).



Al realizar un diagnóstico en la empresa TELCONET S.A., se pretende identificar los motivos que generan la rotación de personal, a fin de elaborar y ejecutar un plan de mejora, se debe recalcar que el área técnica es el giro del negocio, ya que el personal técnico tiene contacto directo con el cliente, realizando las tareas de instalación y soporte, motivo por el cual son parte esencial ya que deben transmitir confianza y buscar satisfacción con el servicio brindado, para lograrlo se necesita que los colaboradores se sientan motivados, aptos y comprometidos con la empresa.

La rotación de personal es considerada como un problema peligroso porque trae consigo la elevación de los costos asociados a los siguientes rubros: reclutamiento, selección, capacitación, desperdicios, mermas, reprocesamiento y otras actividades (González, 2006).

Una parte importante de este proyecto fue el capital humano, con el objetivo de retener personal y que el índice de rotación no perjudique a la gestión de los subsistemas de Recursos Humanos, a fin de no afectar los costos de reclutamiento, capacitación, procedimientos de trabajo inadecuados por permanentes cambios en los equipos de trabajo; a su vez garantizar la calidad del trabajo y el compromiso con la empresa, por lo cual es necesario ejecutar acciones con las cuales se pueda erradicar las causas principales por las que el personal se desvincula de la empresa. De esta manera, tanto los colaboradores como la empresa, se vieron beneficiados.

Al identificar que existen problemas relacionados con la estabilidad laboral dentro de la empresa se requiere determinar cuáles son las principales causas que han provocado el surgimiento de solicitudes de baja. La mayoría de veces, estas causas están asociadas a la falta de conocimiento y la ausencia de participación de los trabajadores con la estrategia organizacional (Peralta, Santofimio, & Segura, 2011).

La implementación de un plan de acción que permita resolver la situación existente en la empresa va a contribuir de la siguiente manera:

- Disminución de la rotación del personal.
- Aumento de la innovación y la creatividad.
- Mayor compromiso moral del empleado.
- Incremento de la productividad.
- Conservación de la información.
- Incremento de la motivación (Mina, 2015).

La principal desventaja de la implementación de un plan de retención del personal radica en la dificultad de algunos trabajadores para adaptarse a las transformaciones o a otros colaboradores dentro de sus grupos de trabajo. Esta situación debe ser manejada teniendo en cuenta los elementos de la personalidad y la individualidad característica de cada uno de los empleados. Para ello es necesario fomentar el intercambio de ideas las comunicaciones y lograr el establecimiento de nuevas relaciones entre los compañeros de trabajo (Prieto, 2013).

## 2. Caracterización de los beneficiarios

El área técnica de la empresa TELCONET S.A. se verá beneficiada de manera indirecta, ya que, al reducir los índices de rotación de personal, se reducirán los gastos en el proceso de selección e inducción del personal, así como también los clientes y proveedores.

Adicional se tiene como beneficiarios directos, al personal técnico, ya que al aplicar el plan de mejora se busca disminuir las principales causas de la rotación de personal y el departamento de Operaciones Urbanas ya que no se desintegrarán los equipos de trabajo previamente establecidos, con lo cual se podrá seguir brindando un buen servicio.

La composición del área técnica se describe a continuación:

**Tabla 3.**  
Composición del área técnica.

CARGOS	NÚMERO DE COLABORADORES
Jefe Cuadrilla	86
Jefe Cuadrilla Motorizado	42
Ayudante Técnico	118
Ayudante Técnico Motorizado	54
Ayudante Técnico Conductor	50
Técnico Jr.	20
Técnico Sr.	5

**Nota:** Número de colaboradores en cada cargo del departamento de Operaciones Urbanas. Elaborado por: Patricia Vallejo (2019).

### **3. Interpretación**

Se contribuirá para mejorar el desempeño de los trabajadores, fortalecer el trabajo en equipo, lo que ayudara a generar sentido de pertenecía. Además, de acuerdo con la afirmación de Graziani (2009) que plantea que retener al “personal clave” se debe convertir en el centro de atención de las organizaciones de alto rendimiento y el área técnica objeto de estudio desea ser considerada como tal.

A decir de Prieto (2014) el talento humano debe ser gestionado sobre el principio de que es el recurso más importante para una organización y si él mismo está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la empresa prosperará, de lo contrario irá a la quiebra. Por esta razón la directiva reconoce la necesidad de lograr la fidelización de su talento humano y, por tanto, se han comprometido a que todos los trabajadores participen activamente en la elaboración del proyecto.

Debido a la importancia que se le confiere al plan de acción en el proyecto de intervención los trabajadores del área técnica se van a involucrar activamente en la ejecución adecuada de las actividades planificadas. Además, van a proporcionar la información necesaria y oportuna para lograr el diseño correcto de todas y cada una de las acciones propuestas. Aunque es necesario acotar que no todas las actividades planificadas pudieron ser ejecutadas debido a un proceso de cambio de domicilio de varios jefes desde la ciudad de Quito hacia Guayaquil.

Pero es necesario destacar que el flujo de trabajadores no debe ser manejado necesariamente como un efecto negativo pues si la rotación es excesivamente baja va a traer consigo un estancamiento y/o envejecimiento del personal de la empresa (Cabrera, Ledezma, & Rivera, 2011).

Los beneficiarios fundamentales del proyecto de intervención fueron los trabajadores del área técnica (Operaciones Urbanas) de la empresa TELCONET S.A. de la Ciudad de Quito. Además del equipo de trabajo que ha dirigido la planificación, organización, ejecución y control de todas las actividades planificadas durante el período de duración del proyecto.

En cuanto a los problemas que se determinaron, existieron varios, tales como; un mal liderazgo de sus jefaturas, lo que ocasiona malestar en los colaboradores, poca información sobre el reglamento y políticas de la organización, motivo por el cual existían varias quejas al momento de ser sancionados si cometían alguna falta a los mismos.

En cuanto al plan de mejora para la disminución de la rotación, tuvo una buena acogida ya que el mismo incluyó actividades informativas, en donde no se empleó mucho tiempo, lo cual no afectaba las tareas programadas. Para disminuir los niveles de estrés producto de las actividades diarias se realizaron desayunos con gerentes y jefes departamentales, en los que se compartió con el personal técnico, además de la socialización del reglamento interno y la entrega de un tríptico a los líderes de grupo, en el cual se mencionaba la importancia de una buena retroalimentación.

El plan de acción propuesto para la empresa objeto de estudio se relaciona directamente con la situación existente ya que para el diseño de las acciones que lo conforman se tuvieron en cuenta los elementos identificados como falencias dentro de la organización. Y dichas acciones estuvieron encaminadas a resolver cada uno de los elementos mencionados.

A partir de la aplicación de los instrumentos seleccionados para ejecutar el proyecto de intervención objeto de sistematización, en el presente informe se pudieron

determinar problemas fundamentales que repercuten directamente en la elevación de los índices de rotación: horario extendido de trabajo, descuentos, agotamiento laboral, salario inadecuado, descuentos excesivos, incorrecta socialización, falta de integración del personal técnico podrían ser las principales causas de la rotación del personal técnico.

Con la implementación del plan de acción obtenido como resultado del proyecto de intervención a decir de los jefes del área técnica de TELCONET S.A. se han percibido un conjunto de mejoras tanto a nivel individual como colectivo, entre las que se destacan:

- Mejores relaciones entre los técnicos y resto de trabajadores.
- Respeto del horario laboral establecido.
- Cambios en la forma de corregir a los colaboradores ante errores en su trabajo
- Preocupación del jefe por los problemas y necesidades de sus trabajadores.
- Motivación de los trabajadores a desempeñar correctamente sus funciones.
- Mejora considerable del ambiente de trabajo

Ante las mejoras percibidas y al corroborar que el proyecto de intervención tuvo resultados positivos, los beneficiarios estuvieron satisfechos con las actividades que se realizaron en la ejecución del proyecto de intervención.

La principal influencia del plan de mejora en el área técnica de la empresa TELCONET S.A. radicó en la disminución de los índices de rotación del personal en dicha área y en el favorecimiento de la fidelidad de los trabajadores con la empresa.

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

El proyecto de intervención, mediante el cual se sistematiza la experiencia de la implementación del plan de mejora, tuvo como objetivo reducir los índices de rotación de personal del departamento de Operaciones Urbanas, correspondiente al área técnica en la empresa TELCONET S.A durante el período Marzo 2019- Julio 2019. Para la consecución del objetivo general se trazaron varios objetivos específicos mencionados a continuación:

1. Realizar un diagnóstico para determinar las causas probables que repercuten en la rotación de personal del departamento de Operaciones Urbanas dentro de un mes.
2. Analizar las causas y diseñar un plan de mejora que disminuya la rotación de personal del área, durante el mes de mayo Implementar el plan propuesto en el área técnica de TELCONET S.A.
3. Implementar acciones que disminuyan la rotación y evaluar la efectividad de los mismos, en el mes de julio.

Al hablar de los logros de la sistematización hay que mencionar que los objetivos referidos anteriormente se cumplieron al 100% ya que se realizaron todas las actividades programadas en el proyecto, de manera que se han ido cumpliendo con los tiempos establecidos en el inicio, en el diagnóstico realizado evidenció la causa prioritaria que ocasiona la rotación, y el malestar que genera la misma en los colaboradores, la cual fue detectada mediante una entrevista de salida, encuesta a los jefes inmediatos, observación directa.

El principal logro del proyecto fue poder concientizar a los coordinadores del área técnica de la importancia del personal operativo para el desempeño y la productividad

de la organización, de tal manera que el trato hacia su personal vaya mejorando día a día y de esa forma los colaboradores se sientan mejor en su trabajo.

Durante la ejecución del proyecto de intervención se alcanzaron logros relacionados con el aprendizaje de diversos conocimientos y experiencias adquiridas durante el proceso de diagnóstico y elaboración del plan de mejora para disminuir los índices de rotación del personal en el departamento del área técnica (Operaciones Urbanas) de la empresa TELCONET S.A.

A pesar de todos los logros positivos del proyecto cabe señalar que existieron situaciones negativas, por ejemplo, durante las entrevistas de salida se pudo percibir malestar en algunos de los ex colaboradores, ya que no se han mostrado dispuestos en responder las preguntas formuladas. En cuanto a las entrevistas realizadas a las jefaturas, se ha tenido predisposición de parte de las personas involucradas, por lo que no se ha visto afectado el desarrollo del proyecto. Además, con respecto a las entrevistas a los jefes inmediatos no se pudieron realizar en el tiempo previsto, ya que la mayoría se encontraba trabajando en Guayaquil.

Dentro de los elementos positivos del proyecto también hay que tener en cuenta que para el personal técnico de Operaciones Urbanas, quienes son los involucrados directos, se pensó en actividades que no afecten el cumplimiento de los objetivos del área y del puesto, ya que en la empresa ellos deben cumplir un número de tareas programadas en el día para poder ganar el 100% de su salario.

En la fase de ejecución la principal limitante fue por temas de reestructuración en la empresa, la mayoría de jefes departamentales que trabajan en Quito se trasladaron a la ciudad de Guayaquil para corregir deficiencias, lo cual tomó varios meses, ya que a más de realizar cambios en los procedimientos internos en cada una de sus áreas,



tuvieron que solicitar la salida de algunos de los colaboradores que no realizaban bien su trabajo, esto implicaba la contratación de nuevo personal y por ende el tiempo de enseñanza al mismo, lo que retrasó la recolección de información y posterior la ejecución de las actividades que los implicaban.

## **Conclusiones**

A partir de la sistematización descrita en el presente informe se debe concluir que:

1. La sistematización del proyecto de intervención queda documentada en todas sus etapas en el presente informe y sienta las bases y los elementos a tener en cuenta para generalizar el proyecto a instituciones con similar objeto social.
2. Los elementos fundamentales que influyen en la alta rotación del personal en la entidad objeto de estudio son: horario extendido de trabajo, descuentos, agotamiento laboral, salario inadecuado, descuentos excesivos, incorrecta socialización, falta de integración del personal técnico podrían ser las principales causas de la rotación del personal técnico.
3. Las acciones diseñadas como parte del plan de mejora del área técnica de TELCONET S.A. estuvieron encaminadas a resolver los cuatro problemas fundamentales existentes en la entidad: jornadas laborales extendidas, trato despectivo a los técnicos, incumplimiento de política salarial e inadecuada socialización.
4. El plan de acción diseñado sobre la base de las problemáticas identificadas a partir de los instrumentos utilizados, e implementado en la entidad objeto ha permitido disminuir considerablemente los índices de rotación.
5. La participación activa de todo el personal del área técnica permitió implementar el plan de mejora propuesto y minimizar el impacto de las deficiencias detectadas en el funcionamiento de la organización.

## **Recomendaciones**

Mediante la ejecución del proyecto de intervención y de la sistematización del plan de acción para disminuir los índices de rotación en el área técnica de TELCONET S.A. se recomienda que:

1. Mantener actualizado el plan de acción sobre la base de las nuevas problemáticas que sean identificadas en la entidad objeto de estudio.
2. Realizar periódicamente un seguimiento de la situación de la empresa a fin de identificar nuevos elementos que puedan influir en el comportamiento de los índices de rotación del personal en el área técnica.
3. Utilizar la presente sistematización como guía para generalizar el proyecto de intervención a instituciones similares.
4. Continuar implementando las acciones establecidas en el plan propuesto
5. Realizar periódicamente un seguimiento que permita identificar nuevas falencias y proponer acciones con base a dicha información.

## Referencias Bibliográficas

- Aamodt, M. (2010). *Psicología Industrial/Organizacional*. México: Cengage Learning.
- Acosta, L. (2005). *Guía práctica para la sistematización de proyectos y programas de cooperación técnica*. Oficina Regional de la FAO para América Latina y El Caribe.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Pearson.
- Cabrera, Ledezma, & Rivera. (2011). El impacto de la Rotación de Personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo León. *Contexto. Revista de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Autónoma de Nuevo León*, 83-91.
- Cáceda, & Ferro. (2015). *Sistematización de experiencias de intervención: "Protección de niñas, niños y adolescentes en situación de vulnerabilidad y prevención de los riesgos psicosociales a través de una intervención integral"*. Perú: Fundación de Ayuda contra la Drogadicción (FAD).
- Chávez, N. (2012). La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. *Pensamiento & Gestión*, 140-161.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Cueva, S. (2019). *Diseño de un sistema de evaluación del desempeño por competencias en una empresa de servicios de capacitación*. Ambato: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Díaz, L. (2007). *La entrevista, recurso flexible y dinámico*. México: UNAM.

González, M. (2006). *La rotación del personal como un elemento laboral*. Monterrey: UANL.

Hatum, A. (2011). *El Futuro del Talento - Gestión del talento para sobrevivir la crisis*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial SRL.

Hernández. (25 de Mayo de 2014). *Cuadro comparativo entre Recurso Humano y Talento Humano*. Obtenido de Prezi: [https://prezi.com/8\\_hwwkkkj2mz/cuadro-comparativo-entre-recurso-humano-y-talento-humano/](https://prezi.com/8_hwwkkkj2mz/cuadro-comparativo-entre-recurso-humano-y-talento-humano/)

Millán, J. (2006). *Rotación de personal*. México.

Mina, P. (2015). *Atracción y Retención del Talento. Problemática en Empresa IT de Argentina*. Argentina: Instituto Tecnológico de Buenos Aires y Escuela de Organización Industrial.

Mora, O. (2018). Los efectos de la rotación de personal en la gestión del conocimiento de las empresas en México. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 261-267.

Peralta, M., Santofimio, A., & Segura, V. (2011). El compromiso laboral: discursos en la organización. *Psicología desde el Caribe*, 81-109.

Pigors, & Myers. (1969). *Personal Administration*. McGraw-Hill Book Company.

Prieto, P. (2013). *Gestión del Talento Humano como Estrategia para Retención del Personal*. Colombia: Universidad de Medellín.

Quecedo, & Castaño. (2002). Introducción a la metodología de investigación cualitativa. *Revista de Psicodidáctica*, 5-39.

Sherman Jr. A. (1995). *Administración de Personal*. México: Editorial Continental.

Strauss, G., & Sayles, L. (1985). *Personal. Problemas humanos de la Administración*. México: Prentice-Hall.

Sum, R. (2015). *Motivación y desempeño laboral: (Estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango)*. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar.

## Anexos

### Anexo 1. Plan de intervención

OBJETIVO	ACTIVIDADES	PRESUPUESTO	RESPONSABLES	FECHA
Mantener informados sobre las obligaciones y sanciones que tiene tanto la empresa como el colaborador.	1.1 Entregar el reglamento interno impreso a los colaboradores 1.2 Recepción de firmas de la entrega	\$10	Asistente de capacitación	18 al 20 de junio del 2019
Impulsar las interacciones personales entre el personal técnico, subgerentes, jefes departamentales, de tal manera que facilite la comunicación entre ambas partes.	2.1 Gestionar la logística	\$50	Asistente de capacitación	26 de junio del 2019
Recordar a los colaboradores todos los beneficios que nos da la empresa.	3.1 Colocar en las carteleras los beneficios que nos brinda la empresa	\$5	Asistente de capacitación	27 de junio del 2019
Dar seguimiento al proceso de inducción, ya que es importante para los nuevos colaboradores la orientación general sobre las funciones que desempeñarán.	4.1 Revisar contenido de la inducción 4.2 Dar seguimiento al cumplimiento del plan de inducción 4.3 Realizar reportes de asistencia y satisfacción 4.4 Enviar reporte a jefaturas	0	Asistente de capacitación	11 de julio del 2019
Entregar sugerencias a los jefes sobre una retroalimentación efectiva	5.1 Realizar un tríptico en el que contenga puntos importantes de la retroalimentación 5.2 Entregar el tríptico a los jefes del área 3.3 Dar seguimiento a la aplicación	\$20	Asistente de capacitación	16 de julio del 2019
Proporcionar a los jefes departamentales herramientas necesarias para que puedan actuar ante las diferentes situaciones de conflicto	6.1 Realizar una capacitación de liderazgo a los jefes departamentales 6.2 Realizar evaluación de transferencia 6.3 Dar seguimiento	\$200	Asistente de capacitación	23 de julio del 2019

## Anexo 2. Entrevista de Salida

La presente entrevista forma parte de una investigación encaminada a determinar las causas por las cuales se han elevado los índices de rotación en la organización. Sus respuestas serán usadas solamente con fines académicos y se manejarán de manera confidencial y anónima

### 1. Razón por la cual solicita la baja

Un mejor sueldo	( )	Horario de trabajo	( )
Un mejor cargo	( )	Falta de reconocimiento	( )
Demasiada presión y estrés	( )	Enfermedad	( )
Problemas personales	( )	Incumplir lo ofrecido	( )
Desmotivación	( )	Monotonía	( )
Cambio de residencia	( )	Por estudios	( )
Problemas con el Jefe	( )	Malas relaciones laborales	( )

### 2. Califique los siguientes elementos dentro de la empresa

	Bueno	Regular	Malo
Inducción			
Capacitación			
Motivación			
Salario			
Clima Laboral			
Jornadas de Trabajo			

3. Recomendaría la empresa para trabajar Si ( ) No ( )

4. Qué fue lo que más le gustó y lo que menos de su trabajo

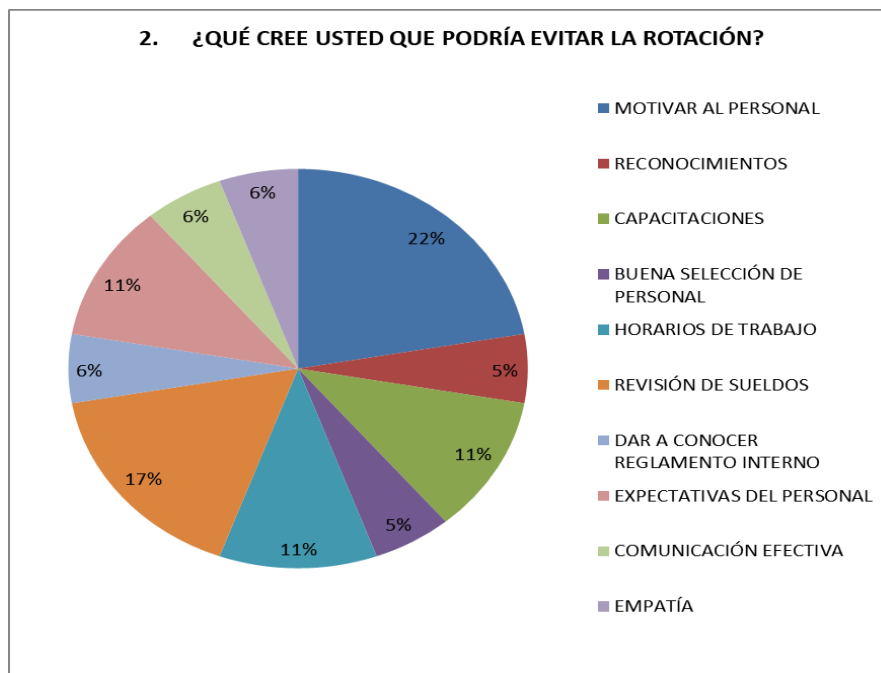
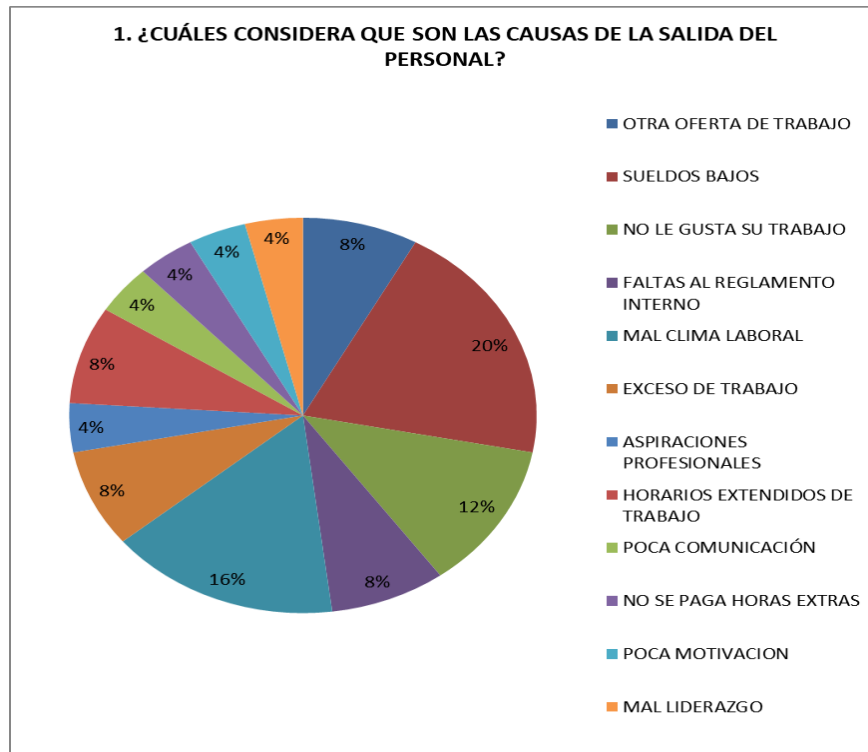


### **Anexo 3. Entrevista a los Jefes Departamentales**

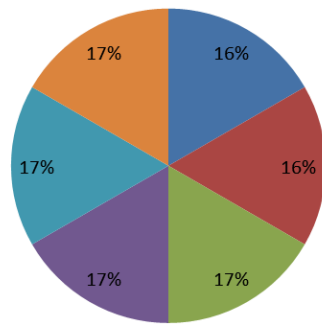
La presente entrevista forma parte de una investigación encaminada a determinar las causas por las cuales se han elevado los índices de rotación en la organización. Sus respuestas serán usadas solamente con fines académicos y se manejarán de manera confidencial y anónima

1. ¿Cuáles considera que son las causas de la salida del personal?
2. ¿Qué cree usted que podría evitar la rotación?
3. ¿Piensa usted que el clima laboral es el adecuado para el personal? ¿por qué?
4. ¿Qué medidas toma usted al respecto cuando ve que alguien de su equipo de trabajo no se siente agusto en su puesto?
5. ¿Qué recomendaría a recursos humanos?

## Anexo 4. Resultado de la entrevista a los Jefes Departamentales

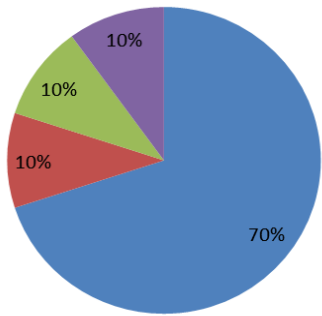


**¿PIENSA UD QUE EL CLIMA LABORAL ES EL ADECUADO PARA EL PERSONAL? ¿POR QUÉ?**



- EXISTE BUENA COMUNICACIÓN
- FALTA EMPATÍA
- DISCRMINACIÓN AL PERSONAL
- DESIGUALDAD EN PAGOS Y HORARIOS
- REALIZAR PAUSAS ACTIVAS
- FOMENTA EL TRABAJO EN EQUIPO

**¿QUÉ MEDIDAS TOMA USTED AL RESPECTO CUANDO VE QUE ALGUIEN DE SU EQUIPO DE TRABAJO NO SE SIENTE AGUSTO EN SU PUESTO?**



- CONVERSAR PARA SABER LAS CAUSAS
- FORMAS DE MOTIVAR
- BRINDAR CONFIANZA AL PERSONAL
- REVISIÓN DE PERFIL PARA QUE ESTE EN EL PUESTO CORRECTO

### ¿QUÉ RECOMENDARÍA A RECURSOS HUMANOS?

