



CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS- PERSONAL

ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MOTIVACIÓN REMUNERADOS Y NO REMUNERADOS PARA DISMINUIR EL ALTO INDICE DE ROTACIÓN DE PESONAL DIRIGIDO A LA EMPRESA EMSA AIRPORT SERVICES CEM D.M.Q 2017-2018

**Trabajo de Titulación previo la obtención del título de Tecnólogo en
Administración de Recursos Humanos- Personal**

Tipo de proyecto

Proyecto I+D+I

AUTOR: BYRON ANDRÉS MAZA TACO

TUTOR: ING. ANA GORDILLO

QUITO - ECUADOR

2018**ACTA DE APROBACIÓN DEL PROYECTO DE GRADO**

Quito, 14 de Mayo de 2018

El equipo asesor del trabajo de Titulación del Sr. (Srta.) MAZA TACO BYRON ANDRES de la carrera de ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS - PERSONAL cuyo tema de investigación fue: ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MOTIVACIÓN REMUNERADO Y NO REMUNERADO PARA DISMINUIR EL ALTO ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL DIRIGIDO A LA EMPRESA AIRPORT SERVICES CEM D.M.Q. 2017-2018 una vez considerados los objetivos del estudio, coherencia entre los temas y metodologías desarrolladas; adecuación de la redacción, sintaxis, ortografía y puntuación con las normas vigentes sobre la presentación del escrito, resuelve: APROBAR el proyecto de grado, certificando que cumple con todos los requisitos exigidos por la institución.


ING. GORDILLO ANA
Tutor del Proyecto
ING. GUAYASAMIN ALEJANDRO
Lector del Proyecto
ING. FRANKLIN CEVALLOS
Director de Escuela
ING. GIOVANNI URBINA
Coordinador de la Unidad de Titulación

CAMPUS 1 - MATRIZ	CAMPUS 2 - LOGROÑO	CAMPUS 3 - BRACAMOROS	CAMPUS 4 - BRASIL	CAMPUS 5 - YACUAMBI
Av. de la Prensa N45-268 y Logroño Teléfono: 2255460 / 2269900 E-mail: instituto@cordillera.edu.ec Pág. Web: www.cordillera.edu.ec Quito - Ecuador	Calle Logroño Oe 2-84 y Av. de la Prensa (esq.) Edif. Cordillera Telfs: 2430443 / Fax: 2433649	Bracamoros N15 - 163 y Yacuambi (esq.) Telf.: 2262041	Av. Brasil N45-45 y Zamora Telf.: 2246036	Yacuambi Oe2-36 y Bracamoros Telf.: 2249994

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, **Byron Andrés Maza Taco**, declaro bajo juramento que la investigación es absolutamente original, autentica, es de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes. Las ideas, doctrinas, resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad



Byron Andrés Maza Taco

C.C: 1724006364

LICENCIA DE USO NO COMERCIAL

Yo, **Byron Andrés Maza Taco** portador de la cédula de ciudadanía signada con el No. **1724006364** de conformidad con lo establecido en el Artículo 110 del Código de Economía Social de los Conocimientos, la Creatividad y la Innovación (INGENIOS) que dice: “En el caso de las obras creadas en centros educativos, universidades, escuelas politécnicas, institutos superiores técnicos, tecnológicos, pedagógicos, de artes y los conservatorios superiores, e institutos públicos de investigación como resultado de su actividad académica o de investigación tales como trabajos de titulación, proyectos de investigación o innovación, artículos académicos, u otros análogos, sin perjuicio de que pueda existir relación de dependencia, la titularidad de los derechos patrimoniales corresponderá a los autores. Sin embargo, el establecimiento tendrá una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra con fines académicos. Sin perjuicio de los derechos reconocidos en el párrafo precedente, el establecimiento podrá realizar un uso comercial de la obra previa autorización a los titulares y notificación a los autores en caso de que se traten de distintas personas. En cuyo caso corresponderá a los autores un porcentaje no inferior al cuarenta por ciento de los beneficios económicos resultantes de esta explotación. El mismo beneficio se aplicará a los autores que hayan transferido sus derechos a instituciones de educación superior o centros educativos.”, otorgo licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial del proyecto denominado **“Elaboración de un plan de motivación remunerados y no remunerados para disminuir el alto índice de rotación de personal dirigido a la empresa Emsa Airport Services Cem D.M.Q 2017-2018”** con fines académicos al Instituto Tecnológico Superior Cordillera.



Byron Andrés Maza Taco

C.C: 1724006364

Quito, 22de marzo 2018

DEDICATORIA

Dedicado a mi familia, las personas que me motivaron e impulsaron a terminar mi carrera y lograr mis metas y sueños, por darme todo el apoyo incondicional, a ustedes mi más grande motivación gracias.

Mis padres mi esposa e hijo

AGRADECIMIENTO

El presente proyecto agradezco a Dios por bendecirme en mi camino de estudio y profesionalismo.

Al INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR CORDILLERA por darme la oportunidad de formarme como un profesional inculcado en valores.

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTORÍA	III
LICENCIA DE USO NO COMERCIAL	IV
DEDICATORIA	V
AGRADECIMIENTO	VI
RESUMEN	XI
ABSTRACT	XII
CAPÍTULO I	1
1. Antecedentes.....	1
1.01 Contexto Macro.....	1
1.01.02 Contexto Meso.....	2
1.02 Justificación.....	3
1.03 Definición Del Problema Central.....	5
1.03 Análisis Matriz T	7
CAPÍTULO II	10
2.01 Mapeo De Involucrados.....	10
2.02 Mapeo De Involucrados.....	11
CAPÍTULO III	14
3.01. Análisis Del Árbol De Problema	14
3.02 Arbol De Problemas	15
3.02. Árbol De Objetivos.....	16
CAPÍTULO IV.....	18
4.0. Análisis De Alternativas.....	19
4.02. Análisis De La Matriz De Impactos De Objetivos.	23
4.03. Análisis Del Diagrama De Estrategias.	25
4.04. Análisis De La Matriz De Marco Lógico	27
CAPÍTULO V	29
PROPUESTA.....	29
5.01 Antecedentes De La Propuesta	29
1.02Justificación De La Propuesta	30
5.03.05 OBJETIVO GENERAL	30

5.04 Orientación Para El Estudio (Marco Teórico).....	31
5.04.01 Concepto De Motivación Según Varios Autores.	31
5.04.02 Tipos de motivació	32
5.05. Relación De Contenidos	34
5.07 Metodología.....	34
5.07.01Tipos de investigación.....	34
5.06.02 Metodología.....	35
5.08 Herramientas De La Encuesta	37
5.08.01 Modelo de encuesta	37
5.08.02 Análisis de la encuesta.....	39
10 Formas de Motivar al Personal de tu Empresa - YouTube	75
CAPITULO VI.....	78
6.01.01 Recursos Administrativos.....	78
6.01.02 Recursos Humanos	78
6.01.03 Recurso Tecnológico	79
6.01.04 Recursos Materiales.....	79
6.01.05 Recursos Financieros.....	79
6.02 Presupuesto O Costo Del Proyecto.....	80
CAPITULO VII.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
7.01. Conclusiones.....	83
7.02 Recomendaciones	84
Bibliografía.....	85

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. MATRIZ “T”	6
Tabla 2 Matriz de análisis de involucrados.	12
Tabla 3. Matriz de análisis de alternativas	18
Tabla 4 Matriz de análisis de impactos	22
Tabla 5. Matriz de marco lógico.....	26
Tabla 6. Pregunta 1 reconocimiento de valores.....	39
Tabla 7. Pregunta 2 buena comunicacion de departamentos.....	40
Tabla 8. Pregunta 3 desmotivación del personal	41
Tabla 9.Pregunta 4 estrategias para la desmotivación.....	42
Tabla 10. Pregunta 5 promover la estabilidad	43
Tabla 11. Pregunta 6 capacitaciones para ascensos.....	44
Tabla 12. Pregunta 7 plan de incentivos.....	45
Tabla 13. Pregunta 8 celebracion fechas importantes	46
Tabla 14. Pregunta 9 reconocimineto remunerado	47
Tabla 15. Pregunta 10 reconocimiento de actividades	48
Tabla 16.Presupuesto.....	80
Tabla 17.Cronograma	81

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Mapeo de involucrados	11
Figura 2. Árbol de problemas	15
Figura 3. Árbol de Objetivos	17
Figura 4. Diagrama de estrategias	24
Figura 5. Pregunta 1 reconocimiento de labores.....	39
Figura 6. Pregunta 2 comunicación de departamentos	41
Figura 7. Pregunta 3 rotación del personal	42
Figura 8. Pregunta 4 estrategias para la desmotivación.....	43
Figura 9. Pregunta 5 estabilidad laboral	44
Figura 10. Pregunta 6 capacitaciones para ascender.....	46
Figura 11. Pregunta 7 plan de incentivos.....	47
Figura 12. Pregunta 8 celebración fechas importantes	48
Figura 13. Pregunta 9 reconocimientos remunerados.....	48
Figura 14. Pregunta 10 reconocimiento por su trabajo	48

RESUMEN

El siguiente trabajo está enfocado en la disminución de la rotación del personal operativo y administrativo de la empresa, menorizando costos de contratación y aumentando estabilidad laboral los trabajadores.

La empresa AIRPORT SERVICES CEM, es una empresa de economía mixta que se divide 70 % pública (ISSFA) y 30% privada (SUIZA) con más de 20 años brindando servicios aeroportuarios en el Ecuador y a nivel internacional.

Enfocándonos a nivel nacional su estabilidad laboral y económica está disminuyendo de forma alarmante realizando recortes de presupuesto en todas las áreas tanto nivel operativo y nivel administrativo, siendo una empresa líder en su rama ante la competencia, en los últimos 3 años el alto índice de rotación del personal operativo es alarmante ya sea por despidos intempestivos, renuncias voluntarias, y abandonos de trabajo, generando en la organización preocupación por altos mandos jerárquicos ISSFA y SOCIOS MAYORITARIOS ya que existe inconformidad por los clientes externos por el servicio brindado e internamente el departamento financiero por el gasto excesivo en el tema de reclutamiento ,contratación, capacitación, exámenes pre ocupacionales.

ABSTRACT

The following work is focused on the decrease of the rotation of the operative and administrative personnel of the company, reducing contracting costs and increasing labor stability for the workers.

The company AIRPORT SERVICES CEM, is a mixed economy company that is divided 70% public (ISSFA) and 30% private (SWITZERLAND) with more than 20 years providing airport services in Ecuador and internationally.

Focusing on the national level, their labor and economic stability is decreasing alarmingly, making budget cuts in all areas, both operational level and administrative level, being a leading company in its branch in the face of competition, in the last 3 years the high turnover rate of the operative staff is alarming due to untimely dismissals, voluntary resignations, and job abandonment, generating in the organization concern for senior ISSFA hierarchical managers and MAJORITY PARTNERS since there is disagreement by external customers for the service provided and internally by the financial department. Excessive spending on the issue of recruitment, hiring, training, pre-occupational exams.

Capítulo I

2. Antecedentes

La empresa AIRPORT SERVICES CEM, es una empresa de economía mixta dividida con el 70 % empresa pública (ISSFA) y 30% empresa privada (SWISSPORT) con más de 20 años brindando servicios aeroportuarios en el Ecuador y a nivel internacional, enfocándose a nivel nacional y su estabilidad económica y laboral, la misma que disminuye de forma preocupante realizando recortes de presupuesto en todas las áreas tanto nivel operativo y administrativo, siendo una empresa líder en su rama ante la competencia. En los últimos 2 años el alto índice de rotación del personal operativo es relevante, ya sea por distintas causas como despidos intempestivos, renuncias voluntarias y abandonos de trabajo, generando dentro de la organización preocupación por los altos mandos jerárquicos ISSFA y SOCIOS MAYORITARIOS, redundando en la inconformidad de clientes y el departamento financiero por el excesivo gasto presupuestario en el proyecto de reclutamiento, contratación, capacitación, exámenes pre ocupacionales entre otros.

1.01 Contexto Macro

Las organizaciones para elevar sus índices de productividad, requieren de varios factores como es calidad en sus procesos, capacidad de liderazgo y un buen manejo del capital humano, en este último se debe hacer hincapié en los índices de rotación que la organización enfrenta y como elaborar una reducción sistemática es necesario concebir desde su definición para poder generar un análisis global de la presente. A nivel de organizaciones latinoamericanas la rotación de personal en general ha sido un aspecto de gran interés para el término de rotación de personal se utiliza regularmente para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, (Hernández , Hernández , & Mendieta , 2013) (p.938)

Un ejemplo lo tenemos en la industria maquiladora del norte de México Tlaxcala es la Quinta fuerza concentradora de empleos de prendas de vestir: con más de 320 mil plazas laborales representando según estudios investigativos 90 de cada 100 obreros renuncia por varias razones mensualmente como no percibe las políticas organizacionales como justas y su aplicación como imparcial, por lo que el intercambio entre los supervisores y sus subalternos no se da en un ámbito de respeto en donde el individuo tenga la facultad de involucrarse en la toma de decisiones de la organización y percibir en ella en que las oportunidades y las formas de remuneración, así como las relaciones se dan en un ambiente de imparcialidad.

La Rotación de Personal es un factor que tiene gran impacto, para los empresarios, ya que cualquier estrategia de calidad, productividad o mejora en el empleo requiere de mano de obra con estabilidad, debido a que las habilidades, los conocimientos y destrezas adquiridos en este tipo de empleo, son perdidos por el desplazamiento de los trabajadores teniendo como resultados la disminución de la productividad (Barrientos, Vázquez, & Emma, 2004, pág. 32)

1.01.02 Contexto Meso

El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) conjuntamente con el Ministerio de Trabajo (MDT) y la Coordinación general administrativa financiera mide el porcentaje a nivel nacional de herramientas normativas elaboradas que estandaricen procesos administrativos midiendo el nivel de eficiencia en la contratación pública privada garantizando el cumplimiento de las obligaciones del talento humano cumpliendo lo dispuesto en leyes normas y reglamentos pertinentes. Lamentablemente en el país, la estabilidad laboral no se comporta de manera distinta lo que ocurre a nivel internacional, uno de los problemas que frecuentemente se presenta en el área de recursos humanos es la inestabilidad laboral, aspecto que como a dicho, genera consecuencias negativas para cualquier organización y se agudiza cuando resulta extremadamente difícil cubrir el puesto de trabajo vacante sobre todo si se trata de puestos poco atractivos con una baja remuneración. (INEC 2014)

1.01.03 Contexto Micro

En el Cantón Quito, capital de la Provincia de Pichincha por ser la ciudad con el primer lugar de fuentes de trabajo directos, ya sea de organizaciones productivas o de servicios es considerada como la ciudad que, con una excesiva rotación de personal por distintas causas como salarios o sueldos inadecuados, bajas posibilidades de progreso, distancia y transportes inconvenientes, etc. El INEC en el 2014 informo la primera categoría que compone el Empleo Inadecuado es el “subempleo”; para junio de 2016, como se menciona en el texto y como hace alusión el Ministerio, en Ecuador la tasa de subempleo se encuentra 16.3%, lo que significa que existen un total de 1,277,717 sub empleados a nivel nacional. Es decir, son personas con empleo que, durante la semana de referencia, trabajaron menos de la jornada legal y/o percibieron ingresos inferiores al salario mínimo y tienen el deseo y disponibilidad de trabajar horas adicionales. El subempleo en este sentido, es la sumatoria del subempleo por insuficiencia de tiempo de trabajo y por insuficiencia de ingresos. Ahora bien, si se realiza una caracterización del subempleo por los dos componentes que lo conforman, se observa que, del total de subempleados a nivel nacional, tan solo el 17% de estos presenta una insuficiencia de ingresos, mientras que el restante 83% corresponde a desempleados por insuficiencia de tiempo de trabajo, ello evidencia que el Subempleo en el Ecuador viene de la mano de la insuficiencia de horas más no del ingreso. Las declaraciones del Ministerio del Trabajo se fundamentan en datos actualizados que publica el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, a través de la Encuesta de Empleo y Desempleo y Subempleo – ENEMDU. Estas cifras también son validadas y tomadas como referencia en el análisis. (INEC 2014)

1.02 Justificación

La importancia de la investigación esta propuesta hacia nuevas ideas de motivación sea remunerada o no remunerada que sirvan para controlar y disminuir el índice de rotación del personal, ya que es responsabilidad del departamento de recursos humanos conjuntamente con la aprobación del Gerente General y Directivos

de la empresa EMSA, velar por una eficiente administración del personal Talento Humano, esto implica generar motivación iniciando en cada uno de los empleados estudios, reconocer el estado laboral con evaluaciones del desempeño y desarrollar sus capacidades con mejoras en su actividad laboral, esto incluye vincular los salarios con el desempeño mediante compensaciones, beneficios remunerados y beneficios empresariales, ofrecer un ambiente laboral con optimo clima laboral, la empresa se concentra cada vez más en incrementar la motivación en su personal, y así reducir gastos innecesarios en el área de reclutamiento y contratación. Los problemas como el alto índice rotación de personal es un inconveniente notorio que dificulta el crecimiento de la organización EMSA AIRPORT SERVICES CEM. Los resultados serán aplicados por parte de la Gerencia General con asesoría del departamento de Recursos Humanos para toda la empresa, y así mejorar las condiciones tanto del trabajador y empleador dentro de la organización, la empresa se enfoca específicamente en las condiciones del trabajador, esta aclaración es fundamental para pensar en la reducción de índices altos de rotación de personal. Todo tema que proporcione mejoras en la calidad, motivación y buen ambiente laboral se lo debe realizar bajo los respectivos lineamientos legales, políticas, misión, visión y reglamentos de la empresa.

OBJETIVOS DEL PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR

- **Objetivo 3.** Mejorar la calidad de vida de la población

Basados en el objetivo número tres del plan nacional del buen vivir que consiste en mejorar la calidad de vida de la población en base a la disminución de la rotación del personal se enfoca en la estabilidad laboral que nosotros como empresa podemos ayudar a que el trabajador sea acreedor de un salario digno con todos los beneficios de ley y así tener un trabajador y una familia estable con una mejor calidad de vida. (secretaría nacional de planificación y desarrollo 2014)

- **Objetivo 9.** Garantizar el trabajo digno en todas sus formas

El empleador tiene que garantizar el trabajo digno sin explotación sin discriminación ayudando a que el trabajador se sienta a gusto motivado, capacitado y que sienta en la empresa el apoyo para su superación personal y profesional. (secretaría nacional de planificación y desarrollo 2014)

1.03 Definición del problema central

La matriz T Consiste en la identificación y estudio del problema central que afecta determinada población, tiene determinadas características, debe ser estudiado e investigado en forma cuidadosa y analizada directamente a través de terceros afectados y situaciones, realizando en la matriz un enfoque directo al de proyecto de investigación.

Tabla 1. MATRIZ “T”

MATRIZ “T”						
Situación Empeorada		Situación actual			Situación mejorada	
Operaciones de vuelos en rampa saturadas por inexperiencia y escaso personal operativo.		Alto índice de rotación del personal de la EMSAAIRPORT SERVICES CEM empresa			Personal motivado e incentivado, con mejores remuneraciones y beneficios.	
Fuerzas Impulsadoras	REAL I	IDEAL I	I	PC	Fuerzas	Bloqueadoras
Plan de capacitación enfocado en liderazgo para jefes directos y supervisores.	2	5	5	2	Desinterés por parte de la gerencia de operaciones en realizar la capacitación.	
Motivación del personal operativo con adicionar días de descanso	1	5	5	1	Negación por parte del departamento de planificación por vuelos no previstos	
Reconocimiento de su trabajo y responsabilidad en base a su experiencia	2	4	4	2	Desinterés por parte de los trabajadores por antiguas propuestas no realizadas	
Desarrollar un plan de motivación	1	5	4	2	Falta de organización para desarrollar un plan de incentivos	
Estabilidad, plan carrera y crecimiento profesional a corto plazo.	2	4	4	2	Inseguridad mal clima laboral por parte de los trabajadores administrativos y operativos	

Fuente: Empresa Swissport Emsa
Elaborado por: Andrés Maza

1.04 Análisis matriz T

En el primer análisis contamos con la fuerza impulsadora que es la “Plan de capacitación enfocado en liderazgo para jefes directos y supervisores” que en la actualidad este proceso de capacitación en la empresa no se da por falta de interés de Gerencia Operativa es por eso que se da el parámetro de 2 que significa medio bajo con el proyecto se pretende llegar a un parámetro de 4 que significa medio alto esto quiere decir que se debe llegar a realizar reconocimientos al personal con placas y bonos motivando al personal operativo y administrativo . Hay fuerzas que pueden bloquear a las impulsadoras como es desinterés por parte de la gerencia de operaciones en realizar la capacitación medio alto dando el parámetro de 5 y el proyecto cumplir el plan de capacitación y motivar al personal logrando un parámetro de 2.

En el segundo análisis contamos con la fuerza impulsadora que es la de “Motivación del personal operativo con adicionar días de descanso extras ” que en la actualidad este proceso de adicionar días de descanso no se da por negación del departamento de planificación es por eso que se da el parámetro de 1 que significa bajo con el proyecto se pretende llegar a un parámetro de 5 que significa alto esto quiere decir que se debe llegar a un acuerdo con el departamento de Planificación y Gerencia operativa para poder adicionar estos dos días de descanso motivando al personal . Hay fuerzas que pueden bloquear a las impulsadoras como es la negación por parte del departamento de planificación por vuelos no previstos que en lo real existen vuelos dando un parámetro de 5 alto , que con el proyecto queremos disminuir esa negación por el departamento de planificación aumentando horarios de emergencia y así cubrir con dicha necesidad en los horario conjuntamente con el analista de planificación de horarios de vuelos a 2

En el tercer análisis contamos con la fuerza impulsadora que es la “Reconocimiento de su trabajo y responsabilidad en base a su experiencia ” que en la actualidad este proceso de reconocimiento en la empresa no se da por falta de interés del personal de Gerencia Operativa es por eso que se da el parámetro de 2 que significa medio bajo con el proyecto se pretende llegar a un parámetro de 4 que

significa medio alto esto quiere decir que se debe llegar a un acuerdo con el departamento de gerencia para poder recuperar y cubrir las vacantes de más alto nivel organigrama funcional de la empresa motivando al personal operativo. Hay fuerzas que pueden bloquear a las impulsadoras como es el desinterés por parte de los trabajadores por antiguas propuestas no realizadas dando el parámetro de 4 medio alto que con el proyecto queremos motivar al personal con placas y reconocimiento a sus esfuerzos laborales a 2

En el cuarto análisis contamos con la fuerza impulsadora que es la “Desarrollar un plan de motivación” que en la actualidad este proceso de motivación en la empresa no se da por falta de interés del personal de Gerencia es por eso que se da el parámetro de 1 que medio bajo con el proyecto se pretende llegar a un parámetro de 5 que significa alto esto quiere decir que se debe llegar a un acuerdo con el departamento de gerencia para poder aplicar el plan de motivación en la empresa motivando al personal operativo. Hay fuerzas que pueden bloquear a las impulsadoras como es la falta de organización para desarrollar un plan de incentivos dando el parámetro de 4 medio alto que con el proyecto queremos motivar al personal con el plan de motivación según las necesidad y presupuesto de la empresa logrando un parámetro a 2

En el quinto análisis contamos con la fuerza impulsadora que es la “Estabilidad, plan carrera y crecimiento profesional a corto plazo” que en la actualidad el plan de carrera existe pero es muy extendido en tiempo laboral es por eso que se da el parámetro de 2 que significa medio bajo con el proyecto se pretende llegar a un parámetro de 4 que significa medio alto esto quiere decir que se debe llegar a un acuerdo con el departamento de Recursos Humanos para poder agilizar y asegurar al personal que base a sus esfuerzos y dedicación el proceso de plan de carrera es beneficioso tanto para el trabajador como para la empresa y así motivando al personal . Hay fuerzas que pueden bloquear a las impulsadoras como es la Inseguridad y no conformidad por parte de líderes supervisores y jefes de rampa por su puesto de trabajo que en la realidad esta desconfianza e inseguridad existe por mala información y especulaciones dando un parámetro de 4 medio alto y con el proyecto queremos disminuir esa inseguridad, especulaciones realizando charlas informativas y explicando

al personal que no se afectara a puestos de trabajo del personal de alto mando jerárquico y al contrario incrementar nuevas plazas de asensos con nuevos proyectos a 2

CAPÍTULO II

ANÁLISIS INVOLUCRADOS

2.01 Mapeo de involucrados

El mapeo de involucrados de un proyecto se refiere a las personas que tienen interés en el desarrollo e investigación y aplicación del proyecto en los resultados a futuro en la empresa Emsa Airport Services Cem.

Un aspecto de suma importancia al estudiar las alternativas de proyecto es considerar los intereses y expectativas de los involucrados. Distintas organizaciones, empresas, grupos e individuos participarán o estarán interesados en cualquier proyecto, por pequeño y sencillo que sea. (marco lógico, 2013)

Sus intereses pueden ser coincidentes, complementarios o incluso antagónicos. Por ello es muy importante para el buen desarrollo del proyecto identificar a todos los involucrados y analizar sus intereses y expectativas con el propósito de aprovechar y potenciar el apoyo de involucrados con intereses coincidentes o complementarios al proyecto, disminuir la oposición de involucrados con intereses opuestos y conseguir el apoyo de los indiferentes. (marco lógico, 2013)

2.02 Mapeo de involucrados

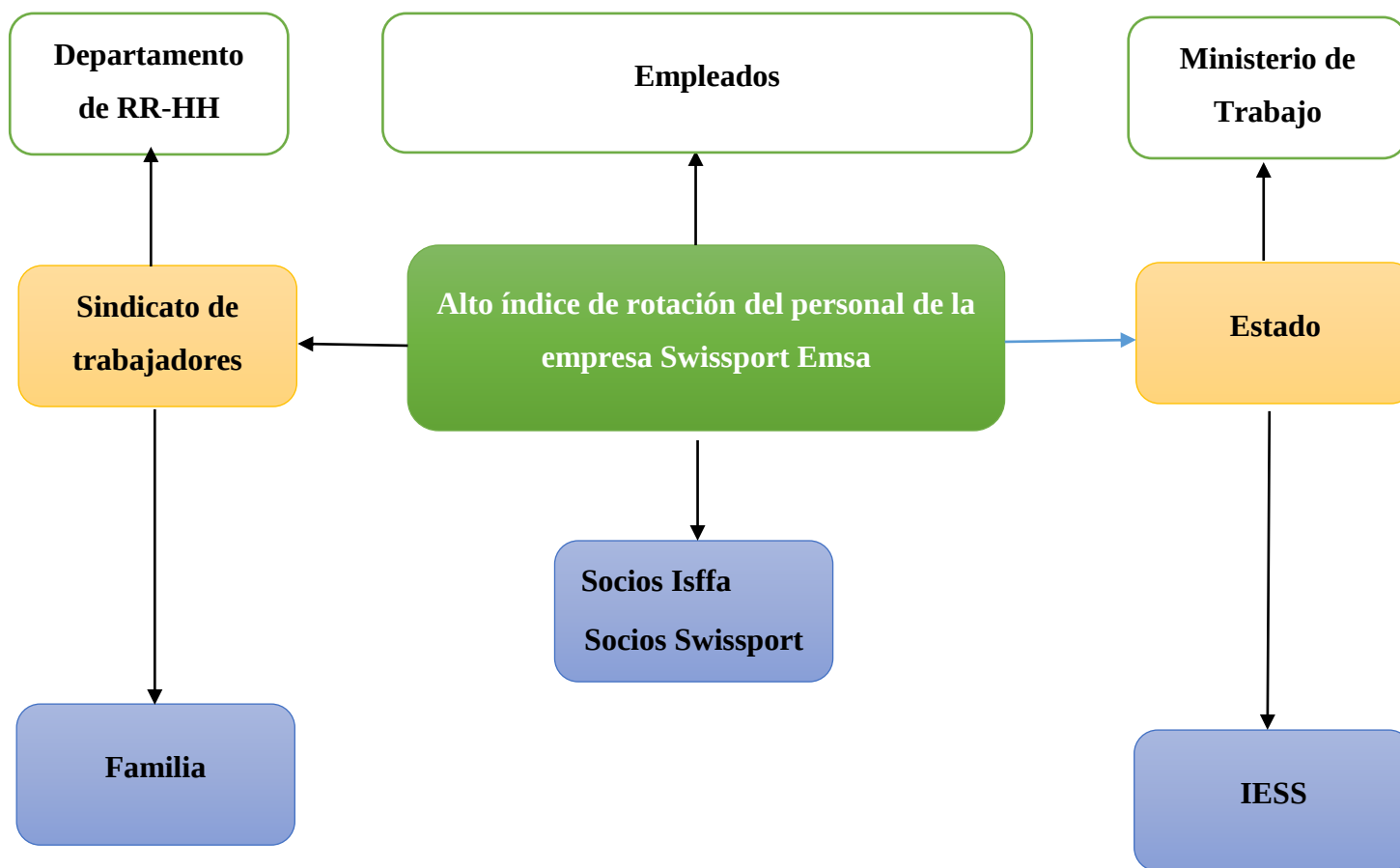


Figura 1. Mapeo de involucrados

Fuente: Swissport Emsa

Elaborado por: Andrés Maza

Tabla 2 Matriz de análisis de involucrados.

Actores involucrados	Intereses sobre el problema central	Problemas percibidos	Recursos mandatos y capacidades	Intereses sobre el proyecto	Conflictos potenciales
Empresa	Disposición para investigar causas sobre el alto índice de rotación	Desinterés por parte de la gerencia general y operativa	-Gerente general -Gerente financiero -Gerente operativo	Disminución del alto índice de rotación del personal operativo	Desinterés total
Estado	Involucrarse con auditorias públicas para llegar a las causas	Desconocimiento del tema por falta De involucramiento y estudios con el personal	-MINISTERIO DE TRABAJO -IESS Plan nacional del buen vivir objetivo #3.	Realizar bimestral estudios investigaciones sobre el clima laboral	Falta de organización, estudio y auditorias
Isffa socios mayoritarios	Integrarse en aporte de ideas para la solución del problema	Recorte presupuestario	Issfa y Swissport Socios mayoritarios	Involucrarse en la toma de decisiones para la empresa	Desinformación con el personal
Sindicato de trabajadores	Escuchar ideas por parte de los afectados	Falta de preocupación y por presidentes sindicales	Presidentes sindicalistas	Realizar actividades que integren al personal operativo y supervisores	Puestos a conveniencias mala desinformación

Fuente: Swissport Emsa
Elaborado por: Andrés Maza

2.02 Análisis de la matriz de análisis de involucrados

Mediante la matriz de análisis de involucrados se da a conocer los actores que generan dicho problema dentro de la empresa Emsa Airport Services Cem. En la matriz de análisis de involucrados tenemos factores que se involucran directamente como es el ISFAA socios mayoritarios y la empresa, en este caso, interviene el interés sobre el problema central; al proporcionar plan de motivación con incentivos remunerados y no remunerados a los trabajadores de todas las áreas de la empresa Emsa Airport Services Cem para que exista mejora en la motivación e incentivo del personal y trabajadores, a su vez existen problemas percibidos que conllevan al desinterés al asistir a las capacitaciones realizadas y negarse a implementar el plan de motivación, en otra parte de involucrados tenemos recursos y mandatos y capacidades como son disposiciones que debemos cumplir como manda el Ministerio de trabajo y el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, los cuales brindan ayuda con la participación de profesionales en auditorias; el interés sobre el proyecto es disminuir la rotación del personal, siendo conflictos potenciales los problemas que se presenten como el desinterés en realizar el proyecto presente.

Otro actor involucrado se encuentra el estado, el interés que mantiene sobre el problema central es asegurarse que los trabajadores reciban un buen trato, el problema percibido es la falta de conocimiento de la problemática existente, para esto se basa en el Decreto ejecutivo 2393 Art.5 literal 3 que da a conocer que el “El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de relación personal y base de la economía. El estado garantizara a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.” (Constitución, 2008, pág. 25)

CAPÍTULO III

PROBLEMAS Y OBJETIVOS

3.01. Análisis del árbol de problema

En el árbol de problemas podemos identificar el problema central del Centro de la empresa Emsa Airport Services Cem, cual es la existencia de un alto índice de rotación de personal debido a que no existe un plan de motivación e incentivos, existen diferentes causas que originan el problema central como la desmotivación parte de los trabajadores al no querer formar parte del cambio resistencia al cambio, y conjuntamente el desinterés por parte de los altos mandos jerárquicos al crear el plan motivación remunerados y no remunerados, adicional la baja presupuestaria en el departamento financiero. Los efectos que origina es un deficiente servicio aeroportuario, y mal clima laboral dando resultados de alto índice de rotación de personal.

Como causas principales ante este hecho tenemos el desinterés por parte del gerente de operaciones en realizar un plan de motivación, podemos también evidenciar mala comunicación por parte del personal de rampa hacia supervisores y jefes operativos, presentando como efectos Abandonos y renunciaciones voluntarias por parte del personal, lo que tenemos como efecto la falta de compromiso por parte de los empleados en brindar un buen servicio aeroportuario dando como resultado un mal prestigio a la empresa, y principalmente un mal ambiente laboral.

3.02 ARBOL DE PROBLEMAS

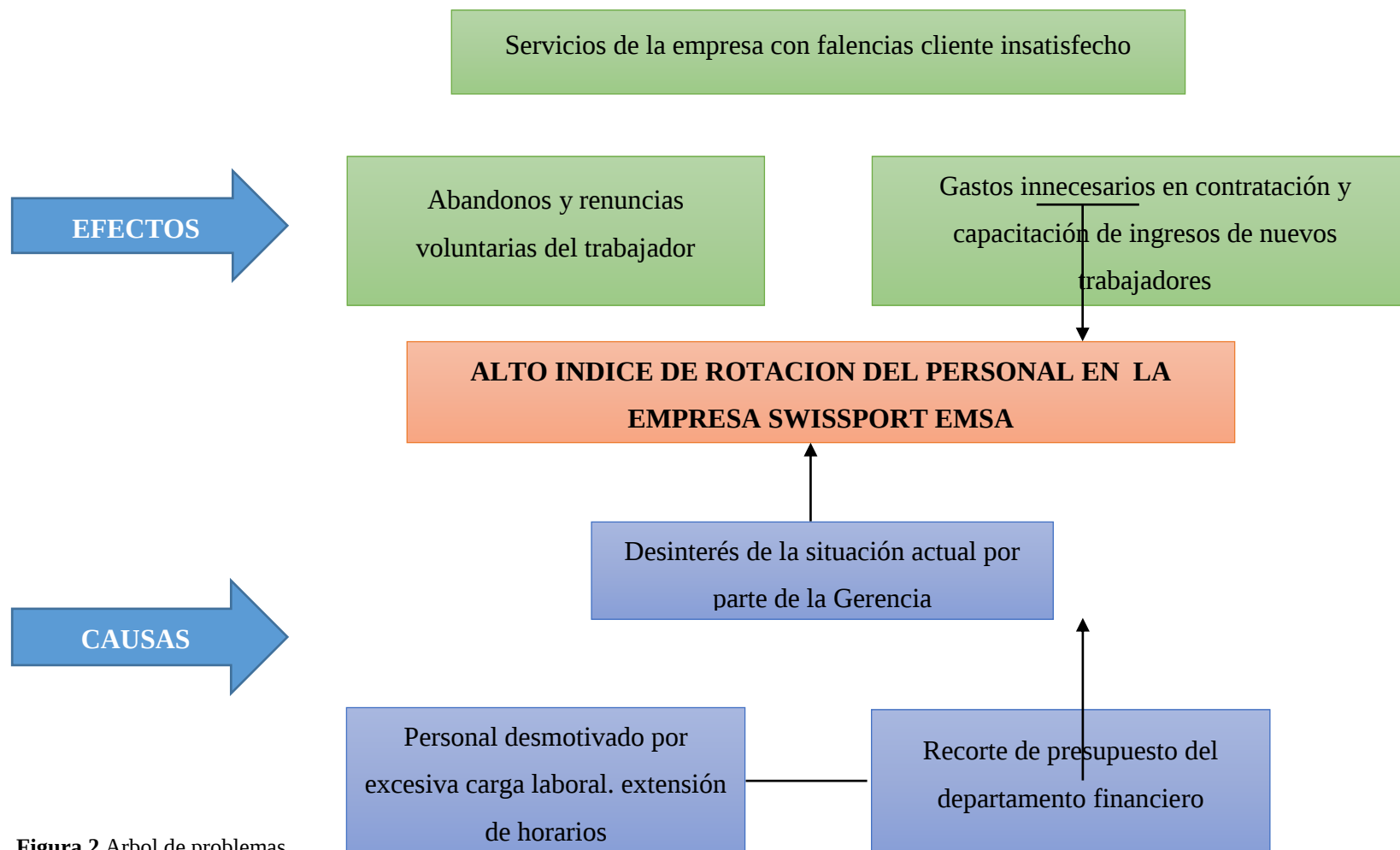


Figura 2.Arbol de problemas
Fuente: Swissport Emsa
Elaborado por: Andrés Maza

3.02. ÁRBOL DE OBJETIVOS

En el árbol de objetivos pretendemos principalmente la reducción de rotación del personal en la empresa Emsa Airport Services Cem, a través de la concientización en los altos mandos jerárquicos y trabajadores con incentivos remunerados y no remunerados y obtener a los trabajadores motivados e incentivados. Como medios tenemos, incentivos remunerados y no remunerados cuál buscará implementar estrategias de la gestión del departamento de talento humano, basándonos en el modelo motivacional de Miguel Ángel Cornejo, y brindar oportunidades de crecimiento profesional a los empleados; obteniendo como fines estabilidad y satisfacción laboral generando compromiso mutuo con los trabajadores logrando un clima laboral favorable y cumplir con el objetivo de disminuir el alto índice de rotación del personal.

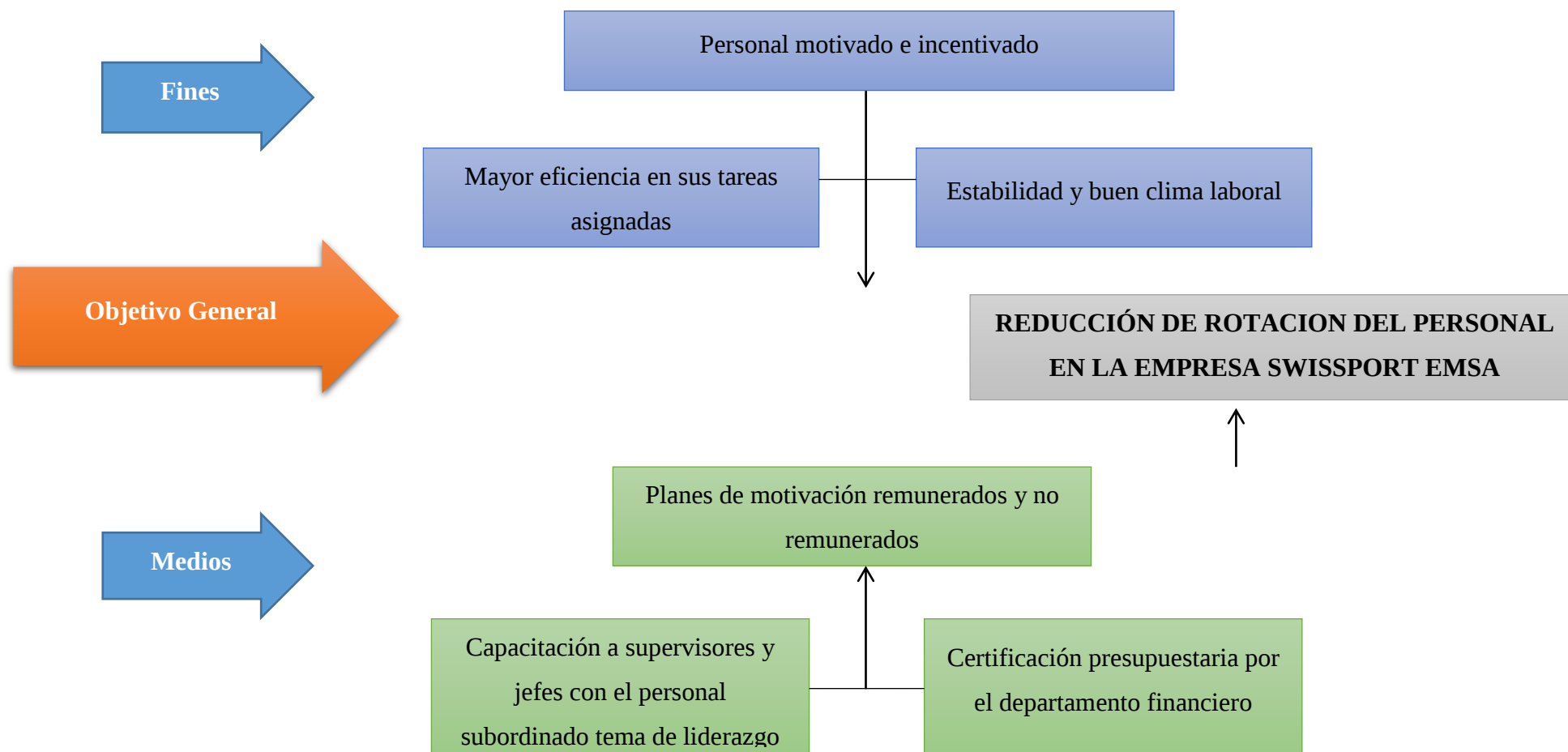


Figura 3. Árbol de Objetivos
Fuente: Swissport Emsa
Elaborado por: Andrés Maza

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

Tabla 3. Matriz de análisis de alternativas

Objetivos	Impacto Sobre el Propósito	Factibilidad Técnica	Factibilidad Financiera	Factibilidad Social	Total	Categoría
Reducción de rotación del personal operativo y administrativo.	4	5	4	4	17	MEDIA ALTA
Implementar un plan de incentivos motivacionales.	5	5	4	4	18	ALTA
Promover un buen clima laboral y desempeño de sus actividades.	4	5	3	4	16	MEDIA ALTA
Estabilidad laboral para ellos mejorar las oportunidades de crecimiento profesional de los trabajadores.	4	5	4	4	17	MEDIA ALTA

Fuente: Swissport Emsa

Elaborado por: Andrés Maza

4.0. Análisis de alternativas

La matriz de análisis de alternativas está comprendida por objetivos, dentro de esta tenemos el primero objetivo que es, Reducción de rotación del personal operativo y administrativo, realizamos un análisis en cómo impacta sobre el propósito, al cual nos da un rango de 4 medio alto, quiere decir que tendrá un impacto a mediano plazo, en la factibilidad técnica se le da un rango de 5 medio alto, lo que nos indica que el plan de motivación que se implementarán son los más adecuados y factibles, en la factibilidad financiera da un rango de 4 medio alto, nos asegura que existe la capacidad económica para salvaguardar el proyecto, y de la factibilidad social tiene un rango de 4, esto quiero decir que donde se desarrollará el proyecto tendrá acogida a la implementación del plan de motivación e incentivos, dando un total de 17 lo que nos da una categoría media alta.

El objetivo número 1 es factible.

En el objetivo 2 de; Implementar un plan de incentivos remunerados motivacionales, al realizar el análisis de cómo impacta sobre el objetivo, se le otorga un rango de 5 alto, ya que implementara un nuevo modelo de plan de motivación el cual será acorto plazo, en la factibilidad técnica obtiene un rango de 5 que es alto, quiere decir que la técnica a utilizar es la correcta para su desarrollo e implementación, en la factibilidad financiera se la 4 quiere decir, que existe la capacidad económica para solventar el proyecto, dentro de la factibilidad social tiene un rango de 4 media alta , esto quiero decir que a la empresa favorecerá de manera positiva y colaborativa , en factibilidad social tenemos un rango de 4 que es

medio alto, quiere decir que los reglamentos internos están en acuerdo y permiten la elaboración y progreso del plan de motivación . tiene un total de 18 lo que nos da una categoría de medio alto,

Objetivo número 2 es factible.

En el objetivo 3; Promover un buen clima laboral y desempeño de sus actividades, realizamos el análisis cómo impacta sobre el propósito, se le da un rango de 4 medio alto, así se permitirá a los trabajadores aumentar en eficiencia sus tareas asignadas; en la factibilidad técnica obtiene un rango de 5 que es alto, ya que la técnica de promover el clima laboral es la correcta, en la factibilidad financiera se la 3 medio alto, quiere decir que existe solvencia para ejecutar el y promover el buen clima laboral mediante planes de incentivos, dentro de la factibilidad social tiene un rango de 4 medio alto, esto quiero decir que a los trabajadores se beneficiarán de manera efectiva. Dando un total de 16 lo que nos da una categoría de medio alto.

Objetivo número 3 es medio factible.

En el objetivo 4; Estabilidad laboral para ellos mejorar las oportunidades de crecimiento profesional de los trabajadores, realizamos el análisis cómo impacta sobre el propósito, se le da un rango de 4 medio alto, así se permitirá a los trabajadores crecer profesionalmente y obtener plan carrera; en la factibilidad técnica obtiene un rango de 5 que es alto, ya que la técnica de mejorar las oportunidades de crecimiento motivara al personal, en la factibilidad financiera se

la 4 medio alto, quiere decir que existe solvencia para ejecutar el y promover el el crecimiento profesional plan carrera , dentro de la factibilidad social tiene un rango de 4 medio alto, esto quiero decir que a los trabajadores se beneficiarán de manera efectiva. Dando un total de 17 lo que nos da una categoría de medio alto.

Objetivo número 4 es medio factible.

Tabla 4 Matriz de análisis de impactos de objetivos

Objetivos	Factibilidad de lograrse	Impacto genero	Impacto ambiental	Relevancia	Sostenibilidad	Total	Categorías
Reducción de la rotación del personal	La empresa beneficiada mejores proyectos más fuentes de trabajo(4)	Incremento de ingresos a la empresa(4)	Mayor productividad fuentes de empleo(4)	Importancia al personal operativo prioridad(4)	Reuniones e informes semanales para mantener plan de capacitación (4)	20	ALTA
Implementar un plan de incentivos motivacionales.	Apoyo y mejor colaboración entre todos un buen ambiente de trabajo(5)	Mejoramiento del trabajo en equipo (5)	Mejor calidad de trabajo sin denigración(4)	Mejor trato en todo sentido al trabajador(5)	Compromiso en los consejos adquiridos(4)	23	ALTA
Promover un buen clima laboral y desempeño de sus actividades.	Estabilidad laboral crecimiento profesional y personal(4)	Mejor desenvolvimiento el trabajo no es un castigo (4)	Trabajadores desarrollan sus capacidades en un máximo(4)	Fortalece lazos entre compañero(4)	Capacitación continua al personal ascensos (4)	20	ALTA
Estabilidad laboral para ellos mejorar las oportunidades de crecimiento profesional de los trabajadores.	Beneficiados las familias y hogares(4)	Reducción de la rotación del personal (4)	Mejor calidad de vida para sus familias(5)	Prioridad a los derechos del trabajador(5)	Disminución de rotación de personal (4)	22	ALTA

Fuente: Swissport Emsa

Elaborado por: Andrés Maza

4.02. Análisis de la matriz de impactos de objetivos.

La matriz de análisis de impactos de objetivos se cuenta con 4 objetivos, el primer objetivo trata en Reducción de la rotación del personal, la factibilidad de lograrse es que exista disminución de la rotación de personal es de 4 medio alto, el impacto de género es que se incrementara Incremento de ingresos a la empresa y estabilidad laboral de 4 medio alto, en el impacto ambiental es que se lograra mejorar el ambiente laboral mayor productividad de 4 medio alto, la relevancia es conocer las necesidades del personal operativo dar prioridad 4 medio alto y La sostenibilidad se debe a reuniones e informes semanales para mantener plan de motivación de 4 medio alto dando un total de 20 alto. El segundo objetivo es Implementar un plan de incentivos motivacionales, la factibilidad de lograrse es desarrollar en plan de 5 alto, el impacto de género es el mejoramiento del trabajo en equipo de 4 medio alto, el impacto ambiental es mejor calidad de trabajo sin denigración de 5 alto y la sostenibilidad es de logra compromiso en los consejos adquiridos dando un nivel de 4 medio alto con un total de 23 alto

El tercer objetivo es Promover un buen clima laboral y desempeño de sus actividades, la factibilidad de lograrse es la estabilidad laboral crecimiento profesional y personal con una valoración de 4 medio alto, el impacto de género es en el mejor desenvolvimiento el trabajo con un nivel de 4 medio alto, el impacto ambiental se basa en que los trabajadores desarrollan sus capacidades en un máximo de 4 medio alto, la relevancia es obtener y fortalece lazos entre compañero valoración de 4 medio alto y la sostenibilidad la capacitación continua con ascensos de 4 medio alto con un total de 20 alto. El cuarto objetivo es estabilidad laboral para ellos mejorar las oportunidades de crecimiento profesional de los trabajadores, la factibilidad de lograrse son más beneficiados las familias con una valoración de 5 alto, el impacto de género la reducción de la rotación del personal en un nivel de 4 medio alto, el impacto ambiental se basa en la mejor calidad de vida para sus familias con valoración de 5 medio alto, la relevancia tenemos como punto importante Prioridad a los derechos del trabajador valoración de 4 medio alto y la sostenibilidad con la disminución de la rotación del personal con una valoración de 4 medio alto con un total de 22 alto.

4.03 Diagrama de Estrategias

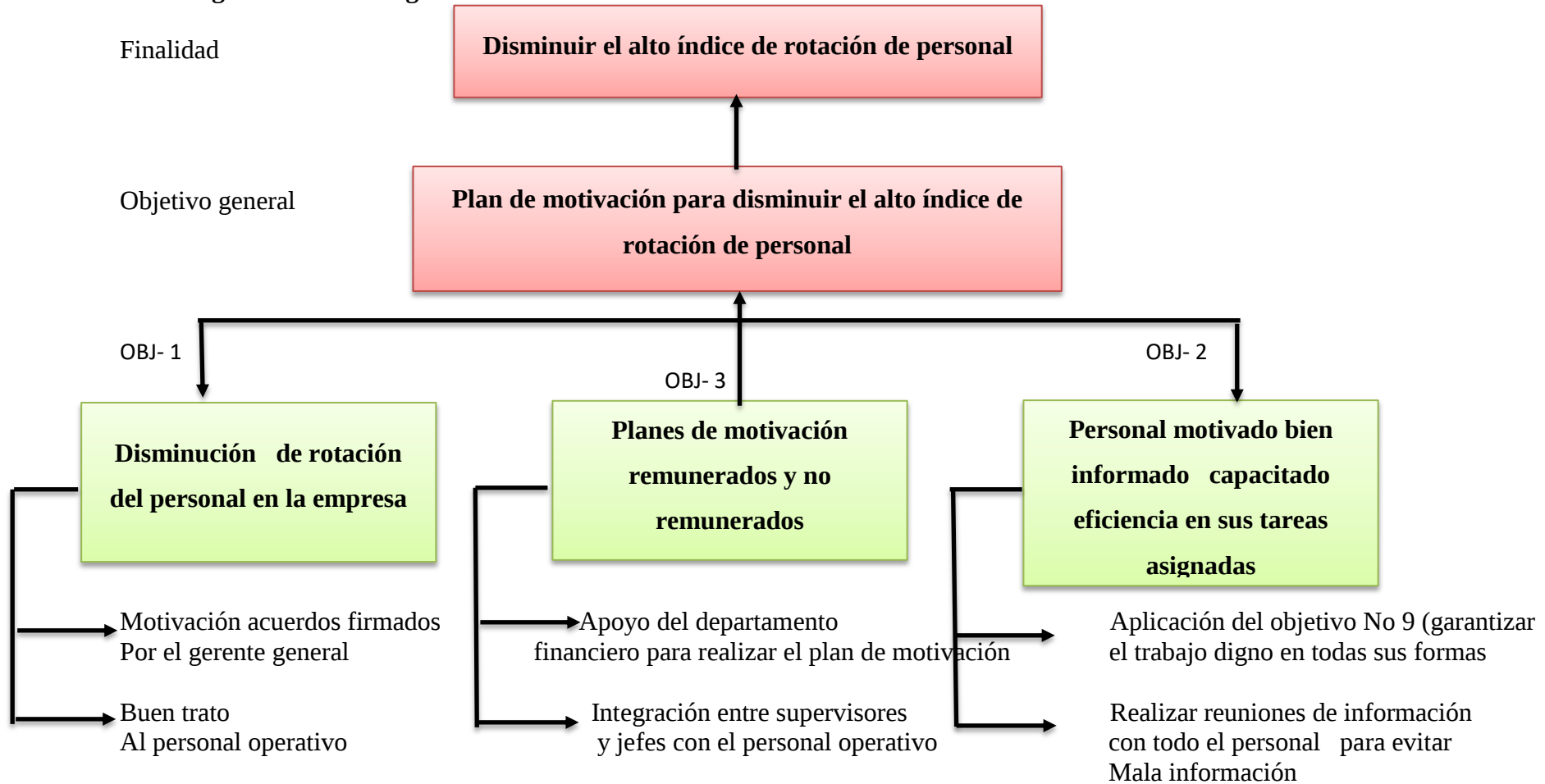


Figura 4. Diagrama de estrategias

Fuente: Swissport Emsa

Elaborado por: Andrés Maza

4.03. Análisis del diagrama de estrategias.

El diagrama de estrategias está conformado por las actividades, componentes, propósito y finalidad, donde se observa las actividades del primer objetivo específico son:

Disminuir la rotación de personal en la empresa por medio de acuerdos firmados con el gerente general y también el buen trato y consideración para el personal operativo.

El segundo objetivo específico Personal motivado bien informado capacitado eficiencia en sus tareas asignadas para tener oportunidades de desarrollo para crecer en la empresa llevando a cabo el componente que es determinar las competencias en los colaboradores de acuerdo a sus actividades para los colaboradores y así ir a un propósito de integración entre supervisores y jefes.

El tercer objetivo es realizar un plan de motivaciones remuneradas y no remunerado específico integrando a los supervisores y jefes con personal operativo.

Tabla 5. Matriz de marco lógico

Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin plan de capacitación para disminuir el alto índice de rotación del personal operativos	Impactos 100% de personal de capacitado sobre el buen clima laboral 100% de trabajadores capacitados.	Medios de Verificación convocatoria Registro de asistencia Actas	Sostenibilidad falta de presupuesto para realizar las capacitaciones
Propósito estabilidad laboral para los trabajadores	Resultados 100% de trabajadores exigiendo sus derechos. 100% de trabajadores satisfechos y desarrollándose en un buen clima de trabajo.	Medios de Verificación convocatoria Registro de asistencia Actas	Propósito a Fin elevación de los derechos y beneficios empresariales
Componentes/Productos El manual de procedimientos elaborado y ejecutado en la panadería	Productos Manual de procedimientos presentación	Medios de Verificación Manual de procedimientos Registro de asistencia	Componentes/Productos a Propósito que no se imprima los documentos de manual de funciones.
Actividades 1.- Socializar el manual de procedimientos 2.- aplicar inmediatamente una vez socializado.	Lectura del manual de procedimientos Manual de funciones	Medios de Verificación cuestionario	Actividades a Componentes que no existan las copias suficientes para todos

Fuente: Swissport Emsa

Elaborado por: Andrés Maza

4.04. Análisis de la matriz de marco lógico

Para deducir esta matriz se debe tomar en cuenta algunos factores importantes que nos permitirán a una definición concreta y así comprender la realidad que se está presentando en la institución. Esta matriz está conformada por finalidad, indicadores, medios de verificación y supuestos:

Como finalidad es realizar un plan de capacitación para disminuir el alto índice de rotación del personal operativo por el que promoverá diversas situaciones que impulsen este ámbito, el indicador es la afluencia de personas que rotan, el medio con el cual se verifica es la convocatoria y registro de actas.

El propósito de este estudio es la estabilidad laboral para los trabajadores esto permitirá un mejor desempeño laboral, el indicador es el presupuesto que se asigne para el desarrollo del presente plan, los medios de verificación es la elaboración del plan de motivación mientras que los supuestos es la socialización periódica de las funciones a cada cargo.

El primer componente del proyecto es el manual de procedimientos elaborado y ejecutado en la panadería, el indicador es la veracidad de la información, los medios de verificación son los registros de asistencia a las socializaciones correspondientes, el supuesto es el empoderamiento oportuno sobre el manual de funciones.

El segundo componente es determinar las competencias en los colaboradores de acuerdo a sus actividades, el indicador son los informes de cumplimiento de actividades, mientras que los medios de verificación es la aplicación de evaluaciones de desempeño a cada colaborador y los supuestos son las capacitaciones trimestrales acerca de las competencias laborales.

El tercer y último componente es empoderar a los colaboradores con sus respectivas funciones, el indicador es el desarrollo correcto de las funciones mientras que el medio de verificación es el registro de cumplimiento de las funciones y los supuestos son tener claros y concisos los objetivos empresariales.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.01 Antecedentes de la propuesta

Los incentivos se ofrecen a una persona o grupos de trabajo con el objetivo de mejorar los rendimientos laborales, reconociendo un resultado superior al que se exige en la empresa, estos incentivos se aplican en diferentes países que han logrado obtener mejores resultados de parte de sus trabajadores. (Laffont y Mortimer, 2002).

El plan de motivación dirigido a la empresa EMSA AIRPORT SERVICES CEM se pretende disminuir el alto índice de rotación del personal operativo y administrativo, implementando un plan de incentivos remunerados y no remunerados con el fin de promover la estabilidad laboral y un buen clima organizacional.

La implementación del proyecto ayudara a conseguir un personal eficiente y motivado logrando incrementar cambios en actitud positiva para la empresa y empleados logrando mejorar su estabilidad emocional y desempeño laboral , mejorando su rendimiento en el servicio aeroportuario, lo cual el impartir los incentivos remunerados y no remunerados ayudará como objetivo principal disminuir el alto índice de rotación del personal operativo y administrativo de la empresa

El departamento de Recursos Humanos de la empresa Emsa Airport Services Cem como ha mencionado en capítulos anteriores tiene un problema de desmotivación laboral en consecuencia un alto índice de rotación de personal. Al conversar con la gerente de Recursos Humanos de la empresa, supo exponer que el nivel de rotación del personal es notable en su plantilla y se debe a varias causas, la principal la desmotivación, siendo el problema principal la falta de compromiso por parte de los altos mandos jerárquicos. Al realizar un estudio previo se pudo detectar que la ausencia

de un plan de motivación será de gran ayuda para que el personal operativo y administrativo logrando el objetivo principal.

Ante esta situación, se ha tratado de buscar la mejor solución sin resultados positivos, existe personal desmotivado y rotación constante debido a razones antes mencionadas. Por lo tanto ante la necesidad de solucionar el problema central, sostiene que el proyecto es factible, en primer lugar en la empresa no se ha realizado un estudio sobre el problema y a través el plan de motivación para promover estabilidad laboral y disminuir la rotación del personal se procederá a un estudio previo y tomar las medidas correctivas para que en un período a corto plazo rotación del personal operativo disminuya considerablemente.

1.02 Justificación de la propuesta

La presente propuesta se generó con el fin de disminuir el alto índice de rotación del personal operativo y administrativo mediante un plan de motivación con incentivos remunerados y no remunerados, debido a que los empleados de la empresa se encuentra en un índice de desmotivación alta generando baja productividad en sus tareas asignadas y mal clima laboral.

El plan de motivación que se desea implementar constara de dos tipos de incentivos, remunerados y no remunerados procurando mantener empleados motivados y lograr un buen ambiente laboral disminuyendo el alto índice de rotación de personal. Adicional se empleara el método de investigación cuantitativa ya que se enfocan en análisis numérico con los resultados y datos obtenidos en las encuestas.

5.03.05 Objetivo General

Implementar un plan de motivación remunerados y no remunerados con el objetivo de disminuir el alto índice de rotación de personal mejorando el clima organizacional de los trabajadores de la empresa Emsa Airport Services Cem y el fin de fortalecer la estabilidad laboral.

5.04 Orientación para el estudio (Marco Teórico)

5.04.01 Concepto de motivación según varios autores.

Teoría de McClelland

Señala que existen tres motivaciones en las personas, las cuales son las necesidades de logro, afiliación y poder. Algunos autores sostienen que estas necesidades son motivaciones sociales, ya que se aprenden de una manera no consciente, como producto de enfrentarse activamente al medio. Dado esto, su importancia radica en que predisponen a las personas a comportarse en formas que afectan de manera crítica el desempeño en muchos trabajos y tareas. (Castillo, 2009, pág. 5)

Debido a lo anterior, las personas con una alta necesidad de logro, buscan distinguirse por hacer bien las cosas y disfrutan de situaciones en las que pueden tomar responsabilidades. Asimismo, las personas que tienen una alta necesidad de poder, buscan controlar a los demás y que se haga lo que ellas desean. Por su parte, las personas con una alta necesidad de afiliación tienden a interesarse y a pensar con frecuencia acerca de la calidad de sus relaciones personales. (Castillo, 2009, pág. 5)

Teoría de los dos factores (Herzberg).

Basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo. La motivación de las personas depende de dos factores:

- a) Factores higiénicos.** Son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja. Se destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales. Incluyen: Condiciones de trabajo y comodidad; políticas de la empresa y de la administración; relaciones con el supervisor; competencia técnica del supervisor; salarios; estabilidad en el cargo; relaciones con los colegas. Estos factores constituyen el contexto del cargo, (Chiaventao, 1999, pág. 6)

b) Factores motivacionales. Tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí. Incluyen: delegación de la responsabilidad; libertad de decidir cómo realizar un trabajo; ascensos; utilización plena de las habilidades personales; formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos; simplificación del cargo (llevada a cabo por quien lo desempeña); ampliación o enriquecimiento del cargo (horizontal o verticalmente). (Chiaventao, 1999, pág. 6)

Modelo situacional de motivación (Vroom).

Se refiere únicamente a la motivación para producir. Los factores que determinan en cada individuo la motivación para producir son: a) los objetivos individuo b) la relación que el individuo percibe entre la productividad y el logro de sus objetivos particulares; y, c) la capacidad del individuo para influir en su nivel de productividad. Propone un modelo de expectativa de la motivación basado en objetivos intermedios y graduales (medios) que conducen a un objetivo final (fines). El individuo percibe las consecuencias de cada alternativa de comportamiento como resultados que representan una cadena de relaciones entre medios y fines. La relación causal entre resultado intermedio y resultado final se denomina instrumentalidad. (Chiaventao, 1999, pág. 7)

Teoría de la expectativa (Lawler).

El dinero puede motivar no sólo el desempeño, sino también el compañerismo y la dedicación. Verificó que el escaso poder de motivación que tiene el dinero se debe al empleo incorrecto que de él han hecho la mayor parte de las org.. Para las personas el dinero es un medio, no un fin; un medio para satisfacer sus necesidades. (Chiaventao, 1999, pág. 8)

5.04.02 Tipos de motivación

Motivación extrínseca

Los empleados se encuentran extrínsecamente motivados cuando son capaces de satisfacer sus necesidades de forma indirecta, especialmente, por medio de las compensaciones monetarias. Es bastante probable que un mayor énfasis en las recompensas monetarias comience a atraer individuos que valoren en mayor medida la riqueza material, esto es, el dinero es un “objetivo que proporciona satisfacción con independencia de la propia actividad”. Aunque estas recompensas organizativas pueden, de forma temporal, incentivar a compartir conocimiento, no son el motivo fundamental para modelar los comportamientos de los empleados de puesta en común del conocimiento. (Natalia Martin Cruz, 2009)

Un beneficio más de la motivación intrínseca es que incrementa el compromiso de los trabajadores con la organización, ya que ayuda a que éstos tengan interés en mejorar para poder apoyar a su organización, favoreciéndose el desarrollo de capacidades para “aprender a aprender” (Natalia Martin Cruz, 2009)

Finalmente, el desarrollo personal y el interés por lo que se hace, característicos de la motivación intrínseca, allanan el camino para aflorar los modelos mentales de los trabajadores, explorarlos y analizarlos para observar cómo influyen en su conducta dentro de la organización, eliminando los aspectos negativos y creando nuevos modelos que funcionen mejor (Natalia Martin Cruz, 2009)

Del mismo modo, la motivación intrínseca contribuye a erradicar la falta de retos de los trabajadores, ya que el aumento de sus responsabilidades incrementa la necesidad de que compartan conocimiento. Asimismo, la motivación intrínseca ayuda a lograr el consenso en las decisiones, lo que da lugar a una mayor implicación de los diversos grupos de trabajadores (Natalia Martin Cruz, 2009)

La motivación intrínseca también ayuda a combatir el “síndrome del enemigo externo”¹, de manera que los individuos se sientan seguros en sus puestos de trabajo y

estén dispuestos a analizar las causas de los problemas existentes, recabar el conocimiento necesario y proponer soluciones de mejora. (Natalia Martin Cruz, 2009)

5.05. Relación de contenidos

El aporte de los diferentes autores en el estudio sobre la motivación en las personas principalmente en los trabajadores es de mucha importancia ya que nos ayuda a lograr que realicen sus actividades de manera eficiente esforzándose mucho más con el fin de conseguir un incentivo por el trabajo realizado generando un buen clima laboral y principalmente estabilidad laboral

5.07 Metodología

5.07.01 Tipos de investigación

Descriptivo

Consiste en indicar todas las características del fenómeno que se estudia, desde el punto de vista científico, describir es medir. **(Sampieri, 2003)**

El proyectista demostrará la capacidad de evaluar y exponer de forma detallada el objetivo de la investigación. “Estos estudios permiten poner de manifiesto los conocimientos teóricos y metodológicos del autor del estudio, ya que evidencia el nivel cognitivo y operativo de conceptos y categorías relacionados con el tema”, **(Hernandez, 2014)**

Documental

La investigación documental depende fundamentalmente de la información que se recoge o consulta en documentos, entendiéndose este término, en sentido amplio, como todo material de índole permanente, es decir, al que se puede acudir como fuente o referencia en cualquier momento o lugar. **(Cazares, 2000)**

5.06.02 Metodología

Cuantitativa

Utiliza recolección de datos y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población, **(Hernandez, 2014)**

Cualitativa

Se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones. Por lo regular, las preguntas e hipótesis surgen como parte del proceso de investigación y este es flexible y se mueve entre los eventos y su interpretación, entre las respuestas y el desarrollo de la teoría. Su propósito consiste en “reconstruir” la realidad, tal y como la observan los actores de un sistema social previamente definido, **(Hernandez, 2014)**

Población

El plan de motivación se aplicara en la empresa Emsa Airport Service Cem con un total de trabajadores de 600 empleados activos en plantilla.
Siguiendo la norma estadística la encuesta se la aplicara a todos los trabajadores.

Muestra

En la empresa Emsa Airport Services Cem el total de trabajadores a nivel nacional en plantilla es de 600 entre personal administrativo y operativo, se considerará para la presente investigación al Departamento de Recursos Humanos, ya que están a cargo e involucrados en el manejo del personal. Por ser grande la población de estudio, existe la necesidad de utilizar la formula estadística para determinar el tamaño de la muestra.

Muestra total: 600 trabajadores

Formula de la muestra

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N-1)) + k^2 * p * q}$$

$$N = \frac{600 (196)^2 (0.50) (0.50)}{(0.05)^2 (600-1) + (196)^2 (0.50) (0.50)}$$

$$N = \frac{600(38916) (0.50) (0.50)}{(0.0025) (599) + (38916) (0.50) (0.50)}$$

$$N = \frac{576.245}{1.4975 + 0.9604} \quad N = \frac{576.24}{2.4579} \quad N = 230.42$$

$$N = 230$$

5.08 Herramientas de la encuesta

5.08.01 Modelo de encuesta

Modelo de Encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa Emsa Airport Services Cem

La encuesta tiene el objetivo de realizar una investigación, con el fin de aplicar un plan de motivación para los trabajadores de la empresa Emsa Airport Services Cem.

Instrucciones: Lea detenidamente cada una las preguntas y marque con una X

1.- ¿El cumplimiento de sus labores han merecido algún reconocimiento?

SI ☐ NO ☐

2.- ¿Considera que existe una buena comunicación entre el departamento de talento humano y los diferentes departamentos?

SI ☐ NO ☐

3.- ¿Cree usted que la desmotivación influye notablemente en la rotación del personal?

SI ☐ NO ☐

4.- ¿La empresa aplica estrategias para solucionar y disminuir problemas de desmotivación de los trabajadores?

SI ☐ NO ☐

5.- ¿Existe motivación dentro de la empresa para promover estabilidad laboral en sus trabajadores?

SI ☐ NO ☐

6.- ¿Le motivaría a usted recibir capacitaciones en su área para un ascenso o plan carrera?

SI ☐ NO ☐

7.- ¿la empresa ofrece un plan de incentivos que motivan su bienestar y estabilidad?

SI ☐ NO ☐

8.- ¿Le motivaría la celebración de diferentes fechas importantes en la empresa?

SI ☐ NO ☐

9.- ¿Ha recibido de la empresa un reconocimiento remunerado?

SI ☐ NO ☐

10.- ¿Considera que la remuneración recibida es justa a su trabajo y esfuerzo?

SI ☐ NO ☐

5.08.02 Análisis de la encuesta

Pregunta 1. Reconocimientos de labores

¿El cumplimiento de sus labores ha merecido algún reconocimiento?

Tabla 6. Pregunta 1 reconocimientos de labores

ALTERNATIVAS	NUMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
SI	50	22%
NO	180	78%
TOTAL	230	

Realizado por: Andrés Maza

Fuente: Investigación de campo

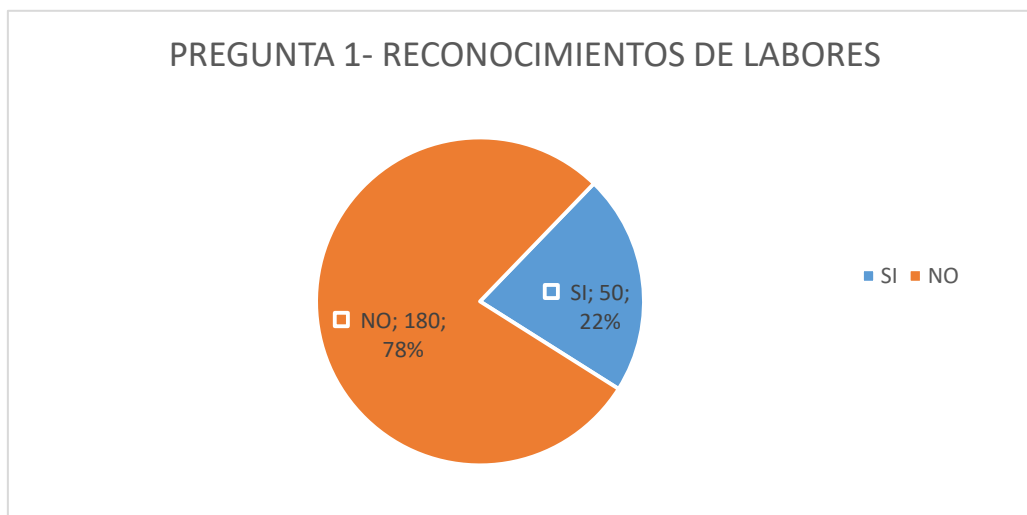


Figura 5. Pregunta 1

Realizado por: Andrés Maza

Fuente: Investigación de campo

Análisis:

En la encuesta realizada podemos determinar que el 22 % de los trabajadores encuestados han merecido algún reconocimiento por el cumplimiento de sus labores y el 78% de los trabajadores no han recibido reconocimiento alguno.

Pregunta 2. Buena comunicación de departamentos

¿Considera que existe una buena comunicación entre el departamento de talento humano y los diferentes departamentos?

Tabla 7. Pregunta 2 buena comunicación de departamentos

ALTERNATIVAS	NUMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
SI	90	39%
NO	140	61%
TOTAL	230	

Realizado por: Andrés Maza

Fuente: Investigación de campo

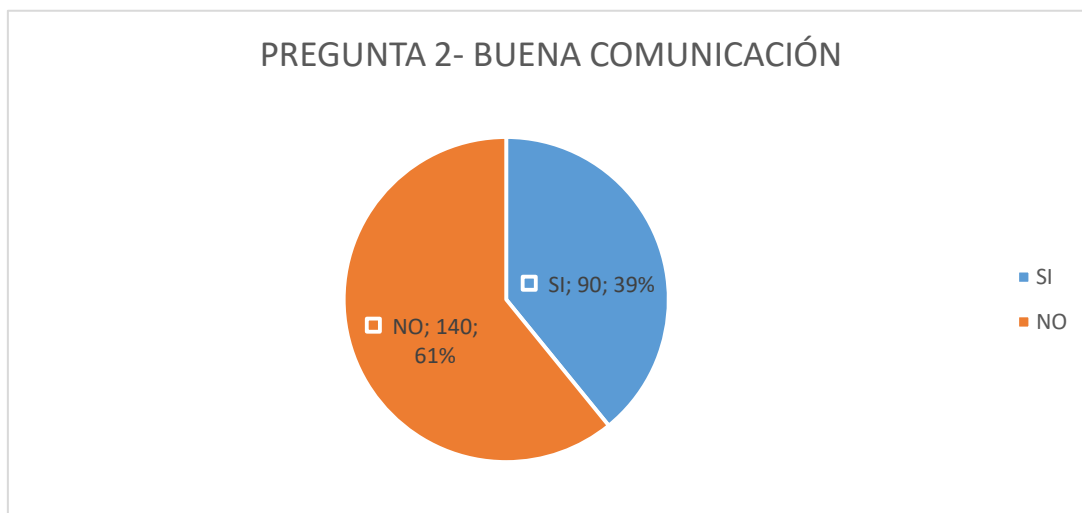


Figura 6 Pregunta 2

Realizado por: Andrés Maza

Fuente: Investigación de campo

Análisis:

Con la encuesta se llegó a determinar que el 39% de los trabajadores considera que existe una buena comunicación con el departamento de recursos humanos y otros departamentos, mientras el 61% indica que no existe buena comunicación con ningún departamento.

Pregunta 3. Desmotivación y rotación

¿Cree usted que la desmotivación influye notablemente en la rotación del personal?

Tabla 8. Pregunta 3 desmotivación y rotación

ALTERNATIVAS	NUMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
SI	180	78%
NO	50	22%
TOTAL	230	

Realizado por: Andrés Maza

Fuente: Investigación de campo

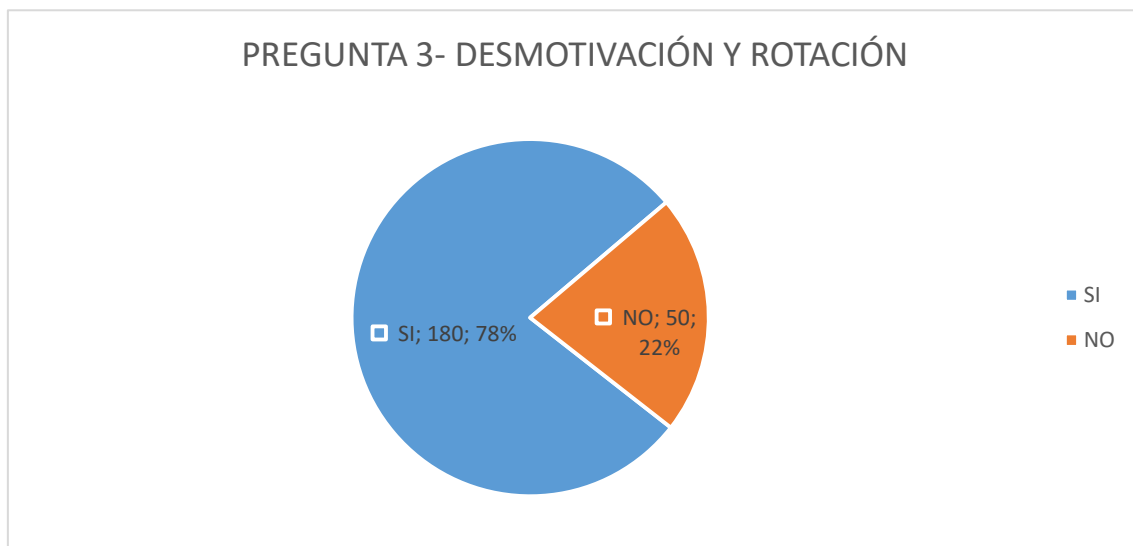


Figura 7. Pregunta 3

Realizado por: Andrés Maza

Fuente: Investigación de campo

Análisis

Mediante la encuesta realizada se puede identificar que el 78% de los trabajadores afirma que la desmotivación influye notablemente en la rotación de personal mientras que el 22% de los trabajadores afirma lo contrario, la desmotivación influye en la rotación de personal.

Pregunta 4. Estrategias para la desmotivación

¿La empresa aplica estrategias para solucionar y disminuir problemas de desmotivación de los trabajadores?

Tabla 9. Pregunta 4 estrategias para la desmotivación

ALTERNATIVAS	NUMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
SI	20	9%
NO	210	91%
TOTAL	230	

Realizado por: Andrés Maza

Fuente: Investigación de campo

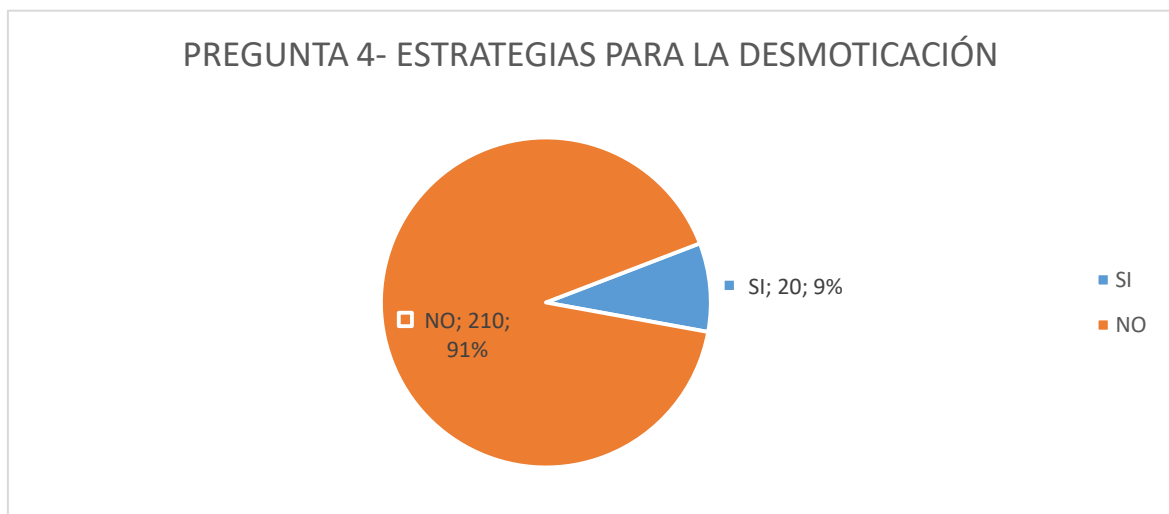


Figura 8. Pregunta 4

Realizado por: Andrés Maza

Fuente: Investigación de campo

Análisis

De acuerdo a la encuesta realizada se puede identificar que el 91% de los trabajadores dice que la empresa no aplica ninguna estrategia para solucionar y disminuir problemas de desmotivación de los trabajadores demostrando no importancia al personal y el 09% de los trabajadores afirma que si aplican estrategias.

Pregunta 5. Estabilidad laboral

¿Existe motivación dentro de la empresa para promover estabilidad laboral en sus trabajadores?

Tabla 10. Pregunta 5 estabilidad laboral

ALTERNATIVAS	NUMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
SI	36	16%
NO	194	84%
TOTAL	230	

Realizado por: Andrés Maza

Fuente: Investigación de campo

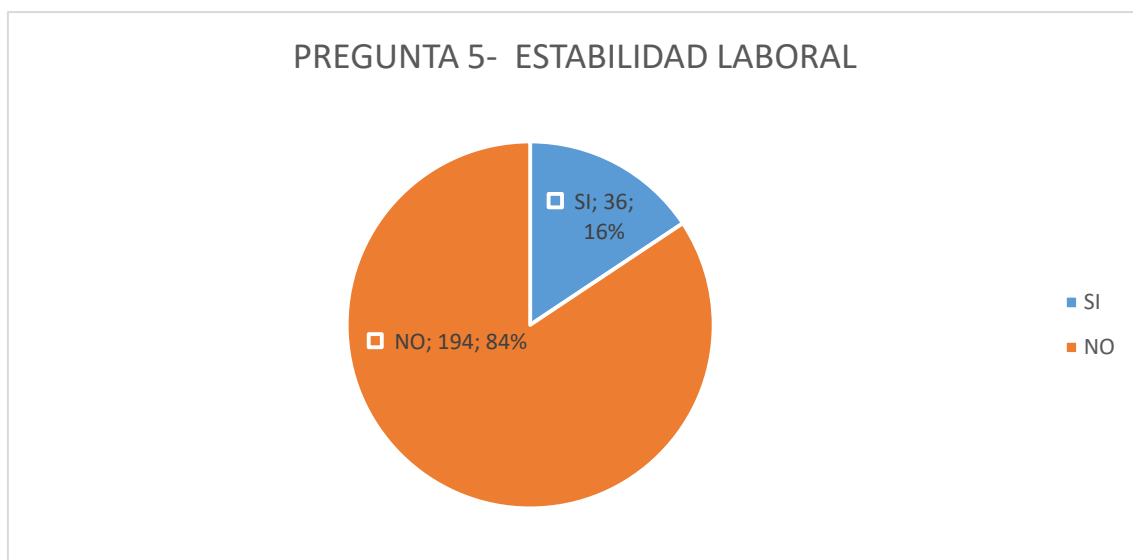


Figura 9. Pregunta 5

Realizado por: Andrés Maza

Fuente: Investigación de campo

Análisis

De acuerdo a la encuesta realizada se puede observar que el 84% de los trabajadores afirma que no existe motivación en ninguna forma para promover la estabilidad laboral lo contrario con el 16% de los trabajadores afirma que si promueven motivación.

Pregunta 6. Capacitaciones de ascenso

¿Le motivaría a usted recibir capacitaciones en su área para un ascenso o plan carrera?

Tabla 11. Pregunta 6 capacitaciones de ascenso

ALTERNATIVAS	NUMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
SI	187	81%
NO	43	19%
TOTAL	230	

Realizado por: Andrés Maza

Fuente: Investigación de campo

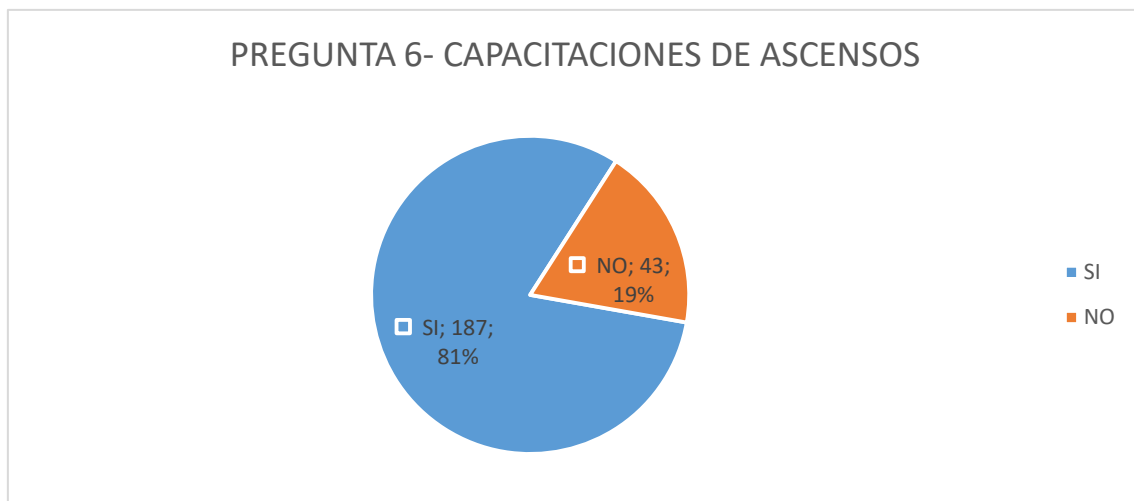


Figura. 10 Pregunta 6

Realizado por: Andrés Maza

Fuente: Investigación de campo

Análisis

De acuerdo a la encuesta realizada se puede observar que el 81% de los trabajadores afirma que le motivaría recibir capacitaciones en su área para un ascenso o plan carrera mientras que el 19% de los trabajadores afirma no le motivaría.

Pregunta 7. Planes de incentivos

¿La empresa ofrece un plan de incentivos que motivan su bienestar y estabilidad?

Tabla 12. Pregunta 7 planes de incentivos

ALTERNATIVAS	NUMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
SI	24	10%
NO	206	90%
TOTAL	230	

Realizado por: Andrés Maza

Fuente: Investigación de campo

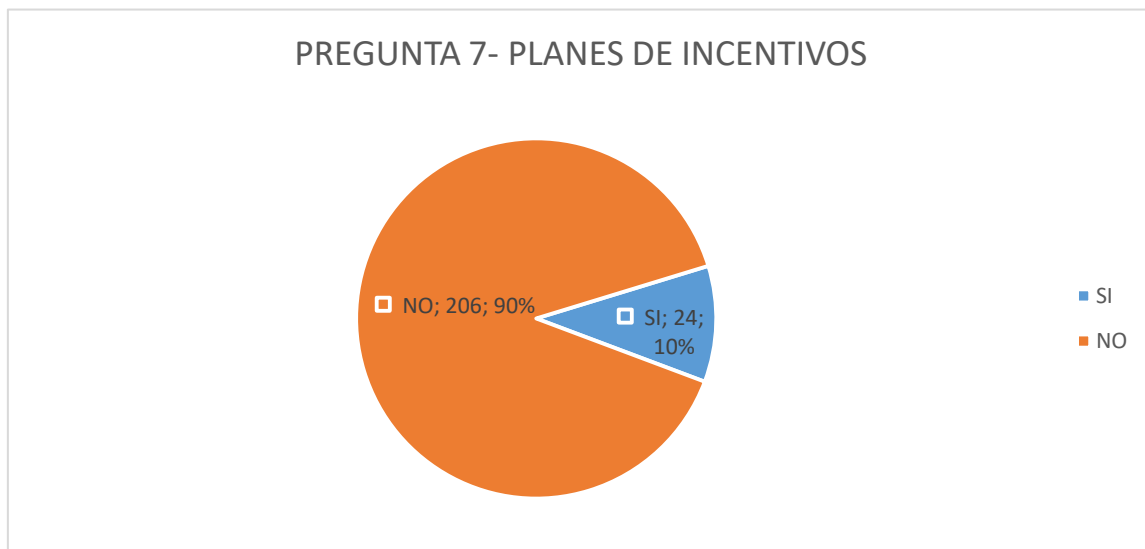


Figura 11 Pregunta 7

Realizado por: Andrés Maza

Fuente: Investigación de campo

Análisis

De acuerdo a la encuesta realizada se puede observar que el 90% de los trabajadores afirma que la empresa no ofrece un plan de incentivos que motivan su bienestar y estabilidad mientras que el 10% de los trabajadores afirman que la empresa si ofrece un plan de incentivos.

Pregunta 8 celebraciones de fechas importantes

¿Le motivaría la celebración de diferentes fechas importantes en la empresa?

Tabla 13. Pregunta 8 celebraciones de fechas importantes

ALTERNATIVAS	NUMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
SI	219	95%
NO	11	5%
TOTAL	230	

Realizado por: Andrés Maza

Fuente: Investigación de campo

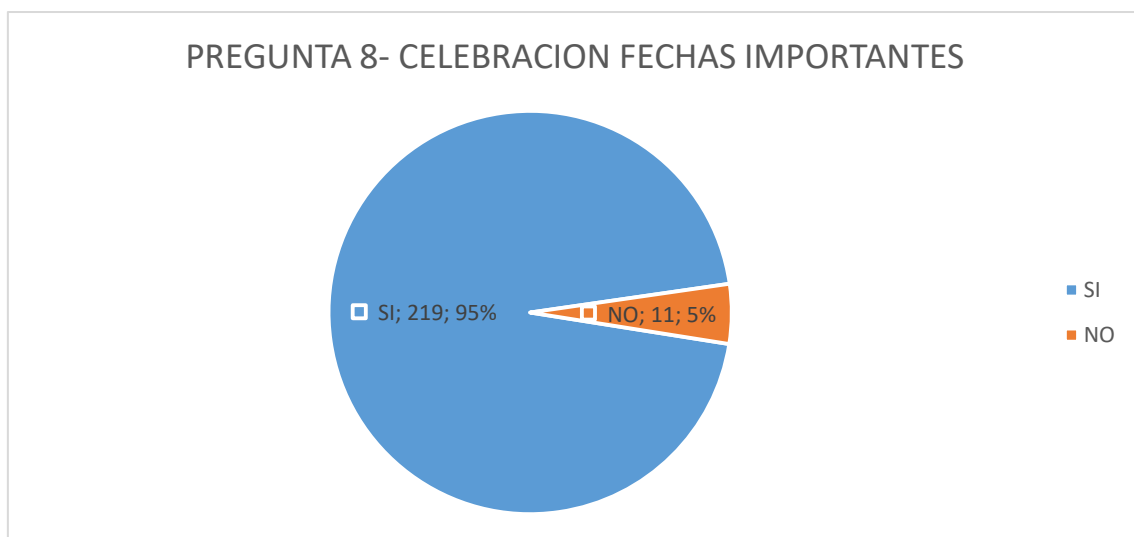


Figura 12. Pregunta 8

Realizado por: Andrés Maza

Fuente: Investigación de campo

Análisis

De acuerdo a la encuesta realizada se puede observar que el 95% de los trabajadores indica que le gustaría celebrar y ser tomados en cuenta para la celebración de diferentes fechas importantes dentro de la empresa mientras que el 05% de los trabajadores confirma que no le motivaría celebrar dichas fechas.

Pregunta 9. Reconocimientos de la empresa

¿Ha recibido de la empresa un reconocimiento remunerado?

Tabla 14. Pregunta 9 reconocimientos de la empresa

ALTERNATIVAS	NUMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
SI	55	24%
NO	175	76%
TOTAL	230	

Realizado por: Andrés Maza

Fuente: Investigación de campo

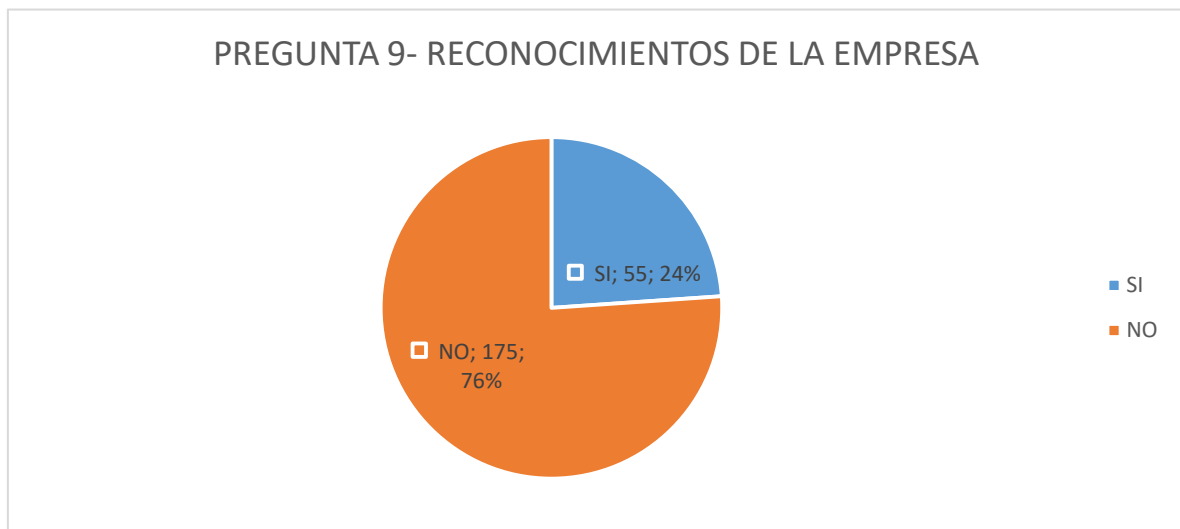


Figura13. Pregunta 9

Realizado por: Andrés Maza

Fuente: Investigación de campo

Análisis

De acuerdo a la encuesta realizada se puede verificar que el 76% de los trabajadores indica que no ha recibido de la empresa un reconocimiento remunerado mientras que el 24% de los trabajadores confirma que si recibió

Pregunta 10 remuneración recibida.

¿Considera que la remuneración recibida es justa a su trabajo y esfuerzo?

Tabla 15. Pregunta 10 remuneración recibida.

ALTERNATIVAS	NUMERO DE PERSONAS	PORCENTAJE
SI	61	27%
NO	169	73%
TOTAL	230	

Realizado por: Andrés Maza

Fuente: Investigación de campo

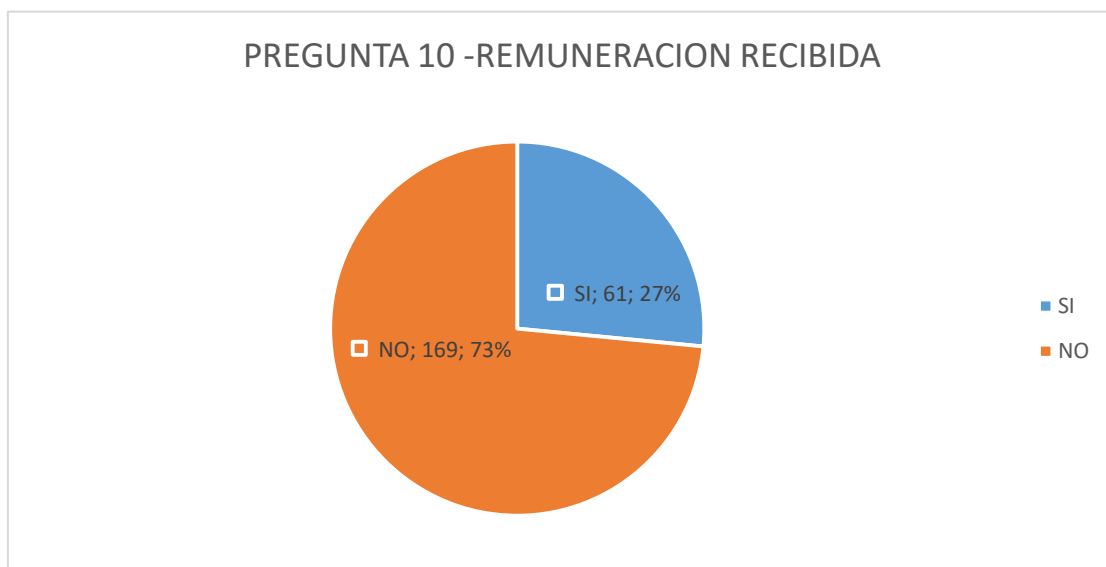


Figura 14. Pregunta 10

Realizado por: Andrés Maza

Fuente: Investigación de campo

Análisis

Mediante la realización de la encuesta se puede determinar que el 73% de los trabajadores opinan que no reciben una remuneración justa por su trabajo y esfuerzo y el 27% de las personas creen que si reciben una remuneración justa por sus labores diarias.



**“PROPUESTA DEL PLAN MOTIVACIÓN PARA DISMINUIR EL ALTO
INDICE DE ROTACIÓN DEL PERSONAL OPERATIVO Y
ADMINISTRATIVO DIRIGIDO A LA EMPRESA EMSA AIRPORT SERVICES
CEM”**

**Presentado por
Andrés Maza**

Introducción

El actual plan de motivación remunerados y no remunerados proyecta ser una herramienta ventajosa para la empresa que colabore de manera directa y específica al beneficio de los trabajadores, los resultados pueden generar un cambio significativo en el inapropiado desempeño laboral de los empleados que forman parte de la empresa .

La Empresa Emsa Airport Services Cem, es una organización multinacional de alto prestigio en diferentes países que desea garantizar sus servicios aeroportuarios de manera eficiente y eficaz, y con mayor cantidad de trabajadores por lo que requiere Recursos humanos capacitados, motivados e incentivados para promover a los clientes externos e internos servicios de calidad y calidez.

El plan de motivación anhela alcanzar resultados positivos a corto plazo, como fin disminuir el alto índice de rotación y mejorar el desempeño laboral de los trabajadores, lograr un clima laboral optimo y con sus logros, esfuerzos, ideas sean reconocidos por la empresa y el beneficio sea para el trabajador y la empresa.

Misión de la empresa

Brindar a la industria de la aviación soluciones coherentes y personalizadas en todo el mundo para una mejor experiencia del cliente. (Swissport emsa 2017)

Visión de la empresa

Swissport es una organización centrada en las personas: sin nuestra gente, simplemente no podemos encontrarnos nuestros objetivos y lograr nuestra visión. Como tal, nos centramos en los principios de sostenibilidad y Cumplimiento, viviendo por los "Tres P:

- Gente
- Profesionalismo

- Asociación

(Swissport emsa 2017)

Objetivo general del plan.

Implementar un plan de motivación remunerado y no remunerado logrando disminuir el alto índice de rotación de personal mejorando el clima organizacional de los trabajadores de la empresa Emsa Airport Services Cem con el fin de fortalecer estabilidad laboral.

Objetivos específicos del plan

Socializar los planes de motivación remunerados y no remunerados e incentivos a los trabajadores para crear un buen clima laboral.

Con el cronograma de actividades cumplir a cabalidad y compromiso con las actividades encomendadas

Ser reconocidos a nivel aeroportuario como la mejor empresa del país que presentan un servicio de calidad y que satisface las necesidades y expectativas de sus trabajadores y usuario.

Beneficios

El programa del plan motivacional permitirá que el personal de la empresa Emsa Airport Services Cem se encuentre incentivado y que su desempeño en la tarea asignada se realice con eficiencia y eficacia, cumpliendo con las normas profesionales y procedimientos dados por la empresa

Base legal

Objetivo 9 Garantizar el trabajo digno en todas sus formas (Plan Nacional del Buen Vivir).

La constitución de la República del Ecuador establece que el régimen de desarrollo debe basarse en la generación de trabajo digno y estable. Lo anterior implica que el Estado tiene un rol fundamental en impulsar actividades económicas que garanticen a los trabajadores oportunidades de empleabilidad, remuneraciones justas, condiciones saludables de trabajo, estabilidad y seguridad social así como un horario de trabajo que permita conciliar el trabajo con la vida personal y familiar (DESARROLLO, 2013-2017)

La noción del trabajo digno implica que este sea una fuente de realización personal y que constituya la base fundamental para el despliegue de talentos de las personas. La realización personal en este ámbito no puede entenderse de manera integral si no está conjugada con la vida familiar y personal. La construcción del Buen Vivir supone que las personas cuenten con el tiempo necesario para el ocio creativo como para el disfrute familiar. La satisfacción en el trabajo es un indicador subjetivo que establece una aproximación de la realización de las personas en sus puestos de trabajo. (DESARROLLO, 2013-2017)

Objetivo 3. Mejorar la calidad de vida de la población

Basados en el objetivo número tres del plan nacional del buen vivir que consiste en mejorar la calidad de vida de la población en base a la disminución de la rotación del personal se enfoca en la estabilidad laboral que nosotros como empresa podemos ayudar a que el trabajador sea acreedor de un salario digno con todos los beneficios de ley y así tener un trabajador y una familia estable con una mejor calidad de vida. (DESARROLLO, 2013-2017)

Alcance del manual.

El presente plan de motivación va dirigido al personal operativo y administrativo que conforma la empresa Emsa Airport Services Cem

Políticas

- La empresa requiere tener políticas que ayuden al cumplimiento de los objetivos del plan motivación, determinado las siguientes:
- Constatar cada mes si los altos mandos jerárquicos y trabajadores apoyan al plan de motivación.
- El plan de motivación será dirigido y socializado a todo el personal operativo y administrativo
- Las actividades a realizase dentro del plan de motivación serán respetadas sin excepción alguna.

Normas

- El plan de motivación deberá ser medible y realizable según las posibilidades del departamento financiero previa autorización.
- Los trabajadores tendrán derecho a participar y colaborar con plan de motivación que se va a implementar en la empresa

Organigrama Estructural.

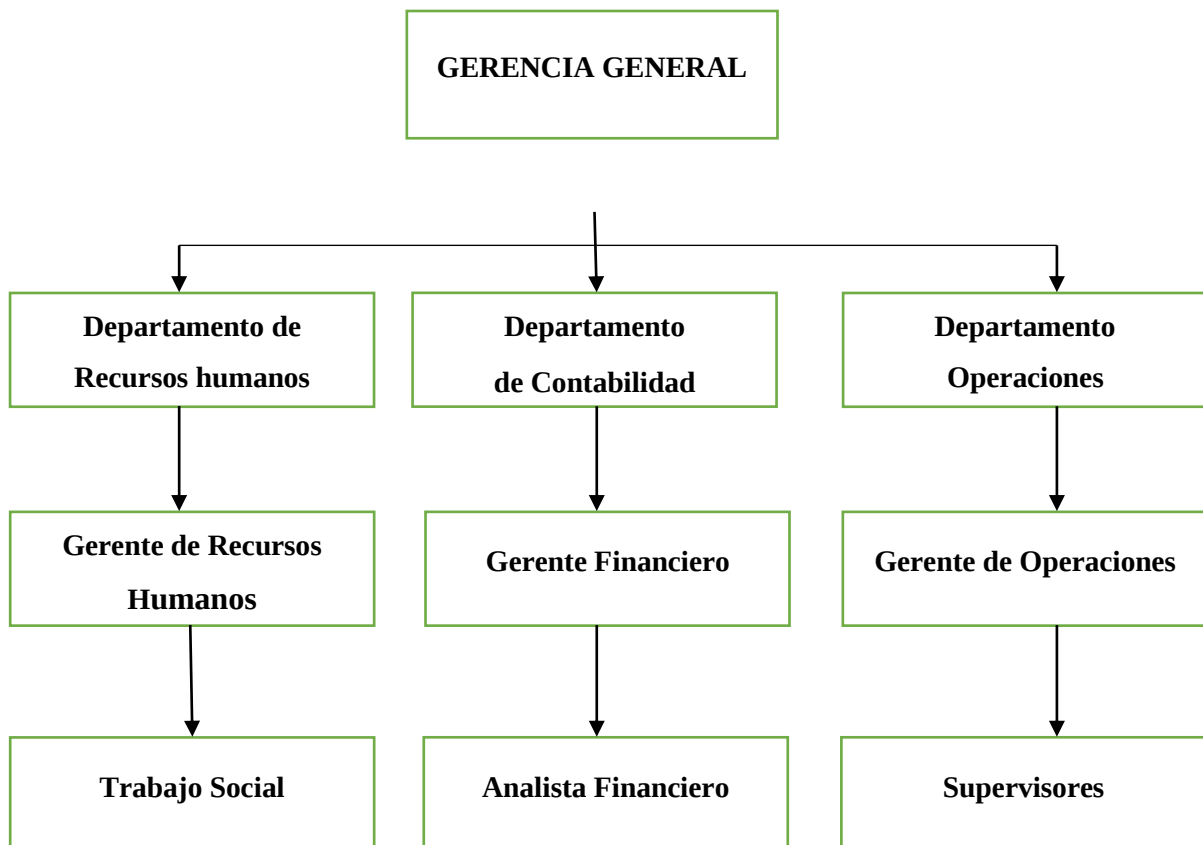


Figura 6. Organigrama

Realizado por: Andrés Maza

Fuente: Investigación de campo

Desarrollo de los planes de motivación remunerados y no remunerados

El plan de motivación remunerado y no remunerado que se desea implementar en la empresa Emsa Airport Services Cem, tiene el propósito de incentivar a los trabajadores y disminuir el alto índice de rotación de personal operativo mejorando el clima organizacional de los trabajadores

Duración

El proyecto tendrá una permanencia de 1 año calendario, realizables en diferentes días y horarios, según el cronograma de fechas y actividades realizadas.

Responsable

Gerencia General

Departamento de Recursos Humanos

Departamento de Trabajo Social

Plan de motivación

Remunerados



Actividades del plan motivacional remunerados

1.- Préstamos remunerativos y anticipos de quincena

Tabla 16.Actividades plan de prestamos

ACTIVIDADES	SUB ACTIVIDADES	DEPARTAMENTO ENCARGADO
Prestamos empresariales	Préstamos y adelantos de quincena por necesidad y urgencias no establecidas	Departamento de RRHH

Realizado por: Andrés Maza

Fuente: Investigación de campo

Con esta actividad se otorgará préstamos empresariales y anticipos de quincena para los trabajadores

Préstamos.

Los prestamos accederán los empleados con mínimo 6 meses de pertenecer a la empresa el valor a ser otorgado será máximo de 1000 dólares por empleado por el lapso de 12 meses descontables a rol de pagos

Anticipos de quincena.

El anticipo de quincena se otorgará a todos los empleados se realizará el adelanto de quincena máximo hasta el 5 de cada mes

2.- Implementar bonos remunerados de puntualidad y presencia.

Tabla 17. Actividades de motivación

ACTIVIDADES	SUB ACTIVIDADES	DEPARTAMENTO ENCARGADO
Implementar bonos remunerados de puntualidad y presencia	Reconocimiento por puntualidad y asistencia	Departamento de RRHH

Realizado por: Andrés Maza

Fuente: Investigación de campo

Con el reconocimiento se motivará al trabajador por su responsabilidad y compromiso con la empresa, como la puntualidad y tiempo en el desarrollo de sus actividades asignadas, tomando en cuenta los siguientes puntos que permitirán elegir al empleado que ha realizado los méritos suficientes para obtener el reconocimiento.

A realizar esta actividad se conseguirá contribuir y comprometer al crecimiento de los trabajadores, generando una actitud favorable frente a la puntualidad en la empresa.

Tabla 18. Actividades de reportes

ACTIVIDADES
Reporte de asistencia
Reporte de atrasos
Publicación de los servidores reconocidos por puntualidad, asistencias.
Publicación de cuadro a los trabajadores que obtienen el bono por méritos,
Elaboración de oficio de reconocimiento y felicitación
Entrega de la carta de felicitación y bono de 30 dólares al rol de pagos

Fuente: Estudio de campo (EMSA)

Elaborado: Andres Maza



Fuente: google imagen

Elaborado: steemit.com/spanish/@elkrat14/

3.- Implementar bonos y reconocimientos por buenas prácticas laborables

Tabla 19. Actividades de motivación

ACTIVIDADES	SUB ACTIVIDADES	DEPARTAMENTO ENCARGADO
Implementar bonos y reconocimientos por buenas prácticas laborables	Reconocimiento por buen desempeño laboral por metas cumplidas establecidas	Departamento de RRHH

Fuente: Estudio de campo (EMSA)

Elaborado: Andrés Maza

Con esta actividad se estimula al cumplimiento de sus labores y el trabajo en equipo con iniciativa propia que aporte al mejoramiento de los procesos y la calidad de los servicios aeroportuarios que presta la empresa Emsa Airport Services Cem, se se otorgara un bono de 20 dólares por buenas prácticas laborales reconocida por jefes o supervisores.

Tabla 20.Actividades

Actividades
Reconocimiento bono mensual al trabajador
Entregar el reconociendo y el bono de 40 dólares al rol de pagos mensual
El mejor trabajador o equipo de trabajo será elegido por jefes y supervisores con constancia escrita.

Fuente: Estudio de campo

Elaborado: Andrés Maza

Plan de motivación

No Remunerados



2.- Actividades del plan motivacional no remunerados

1.- Celebración fechas de cumpleaños.

Tabla 21. Celebración de Cumpleaños

ACTIVIDADES	SUB ACTIVIDADES	DEPARTAMENTO ENCARGADO
Celebración fechas de cumpleaños.	llevar a cabo la celebración festejando a los empleados que cumplan años dentro del mes establecido	Departamento de RRHH

Fuente: Estudio de campo
Elaborado: Andrés Maza

Con esta actividad se analizará y valora directamente el esfuerzo y los resultados obtenidos por los servidores en el lapso de un año, las actividades se desarrollaran cada mes de abril, se reconocerá a los trabajadores que han sobresalido en su desempeño, asistencia, puntualidad y empoderamiento con la institución.

Tabla 22. Celebración de cumpleaños

ACTIVIDADES	PARTICIPANTES
Celebración fechas de cumpleaños	Todo el personal
Reconocimiento y agasajo a los trabajadores en sus fechas de cumpleaños	Todo el personal que labores en la empresa

Fuente: Estudio de campo
Elaborado: Andres Maza



Fuente: google imagen

Elaborado por: <http://www.elblogdeyes.com/pre-cumpleanos/>

2.- Celebración de actividades Navideñas con sus familias

Tabla 23. Celebración de actividades Navideñas con sus familias

ACTIVIDADES	SUB ACTIVIDADES	DEPARTAMENTO ENCARGADO
Celebración de actividades Navideñas con sus familias	Agasajo navideño con sus familias	Departamento de RRHH

Fuente: Estudio de campo

Elaborado: Andrés Maza

Esta fecha es especial y motivadora para el trabajador y sus familias vamos a utilizar dicha fecha para integrar las familias de los trabajadores en sus labores demostrando, la cultura corporativa, la solidaridad y trabajo en equipo entre todo el personal

Actividades a realizar:

- La primera semana del mes de diciembre se realizara el arreglo del árbol navidad por área incluido el nacimiento con objetos reciclables esto generara trabajo en equipo colaboración y un espíritu navideño
- Pedir la colaboración con ideas de todo el personal de cada área con artículos para adornar el árbol y el pesebre.
- Realizar el juego del amigo secreto y poder realizar el intercambio de regalos
- Realizar autogestión a fin de poder brindar un almuerzo y agasajo con sus familias y entregas de presente por familia para todo el trabajador de la empresa



Fuente: google imagen

Elaborado por: <http://periodicolasheras>.

3.- Campeonatos deportivos para empleados

Tabla 24. Campeonatos deportivos para empleados

ACTIVIDADES	SUB ACTIVIDADES	DEPARTAMENTO ENCARGADO
Campeonatos deportivos para todo el personal	Tardes deportivas básquet, futbol, voley	departamento de RR-HH

Fuente: Estudio de campo

Elaborado: Andrés Maza

Se realizara actividades deportivas como Campeonatos de Futbol, vóley y básquet interno motivando a los trabajadores en espacios de esparcimiento logrando incentivar el compañerismo y que sus actividades laborales sean más eficientes y ayuden al trabajo en equipo

Tabla 25.Actividad campeonatos deportivos

ACTIVIDAD	LUGAR	PARTICIPANTES	FECHA
Campeonato de futbol	Canchas de tababela	Hombres / Mujeres	El programa deportivos se realizaran los días y viernes a partir de las 12h00 hasta las 18h00
Campeonato de básquet	Canchas de tababela	Hombres / Mujeres	El programa deportivos se realizaran los días y viernes a partir de las 12h00 hasta las 18h00
Campeonato de vóley masculino	Canchas de tababela	Hombres	El programa deportivos se realizaran los días y viernes a partir de las 12h00 hasta las 18h00

Fuente: Estudio de campo (EMSA)

Elaborado: Andrés Maza

- Los eventos no interferirán con el horario de trabajo.
- Los eventos deportivos se realizara el día viernes a partir de las 12h00 hasta las 18h00
- Los equipos que resulten ganadores serán premiados por su esfuerzo y participación. (trofeos y medallas)

4.- Capacitaciones Y asensos de puesto programados

Tabla 26. Capacitaciones Y asensos de puesto programados

ACTIVIDADES	SUB ACTIVIDADES	DEPARTAMENTO ENCARGADO
Capacitaciones Y asensos de puesto programados	Capacitaciones y de acuerdo a las necesidades de los servicios.	Departamento de RRHH

Fuente: Estudio de campo (EMSA)

Elaborado: Andrés Maza

El objetivo de las capacitaciones y asensos de puesto programados nos ayudara la competencia sana entre trabajadores, es fomentar el crecimiento personal y laboral de acuerdo a las necesidades que la empresa lo requiera consideramos temas importantes que servirán para brindar un mejor servicio aeroportuario y mejorar la calidad de vida con asensos de puestos de trabajo.

Tabla 27. Actividades para las capacitaciones

No.	TEMAS	CAPACIDAD	LUGAR	DURACION
1	Manejo de maquinaria aeroportuaria	20 empleados	Salas de capacitación de la empresa	20 horas
2	Funciones específicas operadores amarillos (capacitación para asenso)	20 empleados	Salas de capacitación de la empresa	40 horas
3	Funciones específicas operadores verde (capacitación para asenso)	20 empleados	Salas de capacitación de la empresa	40 horas
4	El buen trato empleador empleado mejor clima laboral	20 empleados	Salas de capacitación de la empresa	20 horas
5	Reglamento interno de la empresa prohibiciones y obligaciones	20 empleados	Salas de capacitación de la empresa	20 horas
6	Reglamento de seguridad operacional para disminuir accidentes	20 empleados	Salas de capacitación de la empresa	20 horas

Fuente: Estudio de campo (EMSA)
Elaborado: Andrés Maza

Tabla 28. Flexibilidad horaria

ACTIVIDADES	SUB ACTIVIDADES	DEPARTAMENTO ENCARGADO
Flexibilidad horaria	Reducir el tiempo de la comida Cambios de horarios	Departamento de RRHH

Fuente: Estudio de campo (EMSA)

Elaborado: Andrés Maza

Con la flexibilidad horaria vamos a proponer al trabajador llegando a un acuerdo mutuo elegir los siguientes puntos:

- Reducir el tiempo de almuerzo de 1 hora a 30 minutos obteniendo salir media hora antes de sus labores.
- Realizar cambios de horario con sus compañeros con previa autorización del departamento de Recursos Humanos y compromiso de cada trabajador.
- Por jornada intensiva o extendida laborada se otorgará 1 día más adicional de sus días de descanso, ejemplo trabaja 7 días seguidos descansa 3 días interrumpibles elegibles por el trabajador.



Fuente: Google imagen

Elaborado por: lingua.es/cursos/idiomas

Tabla 29. Tarjetas empresariales de descuento y consumo

ACTIVIDADES	SUB ACTIVIDADES	DEPARTAMENTO ENCARGADO
Tarjetas empresariales de descuento y consumo	Adquirir tarjetas empresariales farmacia y comisariato	Departamento de RRHH Trabajo social

Fuente: Estudio de campo (EMSA)

Elaborado: Andrés Maza

Implementar tarjetas corporativas de consumo con descuentos en farmacias como y comisariato logrando respaldar al trabajador en momentos de urgencias tanto médicas y de comisariato que serán descontados mes vencido en el rol de pagos mensual.



Fuente: google imagen

Elaborado por: <http://www.msicanada.net/gift-cards/>

Tabla 30. Excursiones y paseos

ACTIVIDADES	SUB ACTIVIDADES	DEPARTAMENTO ENCARGADO
Excursiones y paseos.	Paseos programados por áreas a distintos lugares turísticos del ecuador	Departamento de RRHH

Fuente: Estudio de campo (EMSA)

Elaborado: Andrés Maza

Se realizarán paseos que serán organizados por los jefes de cada área conjuntamente con la autorización del departamento de Recursos Humanos en los días que no afecten las labores

Esta integración servirá para incentivar, motivar logrando en los trabajadores establecer buenas relaciones con sus compañeros y la empresa, mejorando el ánimo.

Tabla 31. Actividades Excursiones y Paseos

ACTIVIDAD	LUGAR	PARTICIPANTES	FECHA
Taller síndrome de burnout terapia de empleado quemado por actividades	Hosteria wasipungo	Todo los trabajadores	Primera semana de marzo
Paseo de distracción fuera de la ciudad	Playas pedernales	Todo los trabajadores	Se organizara cada 3 meses por área

Fuente: Estudio de campo (Emsa)

Elaborado: Andrés Maza

- Las excursiones se realizarían fuera de la institución
- El departamento de Talento Humano será el encargado de la organización
- Los paseos fuera de la ciudad se organizarán tomando verificando que no interfieran en el horario de trabajo y las actividades personales.
- El gerente general designara el permiso respectivo.

Materiales

Es fundamental contar con todos los suministros y materiales necesarios para la elaboración y ejecución de todas las actividades motivacionales programadas, para lograr con éxito el objetivo deseado, cada uno de los eventos motivacionales genera comodidad y confort en el empleado y organizadores .

Mantenimiento y Suministros para el trabajo

Se Proporcionara las instalaciones, equipo técnico, transporte e insumos adecuados lo necesario a cada empleado, al igual se realizara una revisión preventiva y correctiva de sus equipos en especial equipos de transporte, que facilite el traslado y desempeño al máximo del trabajo en las actividades motivacionales.

Espacio Físico.

El departamento de Recursos Humanos se encargara de organizar y prever los espacios para un adecuado desempeño de las actividades del trabajador, para tener un buen clima de trabajo y esto que contribuya disminuir el alto índice de rotación de personal

Resultados Esperados

-
- El plan motivacional a implementar pueda contribuir a la disminución de la rotación de personal de la empresa.
 - El plan motivacional sea aplicable en la organización.
 - Que los directores aprueben el plan de motivación para continuar con el incentivo propuesto.
 - El programa motivación se actualizará cada 3 meses estudiando e investigando las necesidades del personal.

Mecanismos y seguimiento de control

Es recomendable utilizar mecanismos de seguimientos de control con el plan de motivación los cuales permitan verificar un resultado y el impacto del plan en los colaboradores de la empresa.

Tabla 32. Para efectuar este control se utilizará la siguiente evaluación de desempeño.

		EVALUACION DE DESEMPEÑO				
		FIJACION DE COMPROMISOS COMPORTAMENTALES				
		PROCESO: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL				
			FECHA EMISIÓN:			
EVALUADO	Nombre	REGISTRAR LOS DATOS MENCIONADOS	Document o de Identidad	REGISTRAR LOS DATOS MENCIONADOS		
	Empleo	REGISTRAR LOS DATOS MENCIONADOS	Dependen cia o Área Funcional	REGISTRAR LOS DATOS MENCIONADOS		
COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES			EVALUACION			
Tipo de Competencia	Competencia	Conducta Asociada	I SEMESTRE		II SEMESTRE	
			Fortalez as	Aspectos a Corregir	Fortalez as	Aspect os a Corre gir
MOTIVACIÓN DEL PERSONAL	COLABORACIÓN. Cooperar con los demás con el fin de alcanzar los objetivos institucionales.	Criterio A. Ayuda al logro de los objetivos articulando sus actuaciones con los demás.				
ACCIONES DE MEJORAMIENTO PROPUESTAS						
Acción de Mejoramiento		Seguimiento		Observaciones	Fecha	

FIRMA DEL EVALUADO	FIRMA DEL JEFE INMEDIATO	FIRMA DEL FUNCIONARIO DE LIBRE

Elaborado por: (CP Giraldo Henao - (2004

- **Competencia:**
Rivalidad entre personas, empresas, instituciones o estados por lograr algo.
- **Eficacia:**
Capacidad y validez para obrar y lograr un efecto determinado
- **capacidad:**
Espacio disponible en una cosa capaz para contener otra.

Fuentes de información

<https://es.thefreedictionary.com/capacidad>

5.09 Desarrollo del taller

5.09.01 Objetivo del taller

Generar un buen clima laboral dentro de la organización y disminuir el alto índice de rotación de personal.

Paso 1

Luego de estudiar y verificar cuáles son las causas que originan el problema que existe en la empresa sobre la desmotivación del personal, sigue adelante el plan de motivación e incentivos remunerados y no remunerados ayudando a mejorar el clima laboral con el objetivo de disminuir el alto índice de rotación.

5.09.02 Video de bienvenida

Objetivo

Obtendremos que los trabajadores entiendan sobre el tema desmotivación laboral causas y efectos.

Duración

2 minutos 46 segundos

Expectativa

Aceptación por parte de los colaboradores al sentir que son capaces de conseguir lo que se propongan al mostrar una actitud positiva.

VIDEO 1

[10 Formas de Motivar al Personal de tu Empresa - YouTube](#)



Nombre: Subido por Negocios y Emprendimiento

Fuente: https://youtu.be/_NgG0YtMONE

En este vídeo te compartimos los 10 factores motivación laboral más importantes. Tenlos en cuenta a la hora Negocios & Emprender on Twitter: "10 Formas de Motivar al Personal.

5.09.03 Reglas de oro

- Hacer silencio
- Apagar aparatos móviles
- No ingerir comida
- No realizar interrupciones innecesarias.
- Levantar la mano para dar su opinión.

Objetivo

Lograr que los trabajadores entiendan de una manera dinámica y visual el tema a tratar de la motivación laboral.

Duración

1 minutos 25 segundos

Mensaje

El video a presentar ayudara a que los trabajadores sientan interés sobre el tema que afecta a su estabilidad laboral como el clima laboral, la responsabilidad de empleador con empleado.

VIDEO 2



Nombre: video de motivación

Fuente: https://youtu.be/If6dkS3v-_4

5.10Temas a ver en la capacitación

- trabajo en equipo
- Tipos de motivación
- Causa efecto de la desmotivación laboral
- Clima laboral

5.10.01. Manejo de las relaciones interpersonales

Objetivo

Que los trabajadores adquieran conocimientos para que las relaciones interpersonales entre departamentos sean lo más eficientes y comunicativos entre ellos.

Importancia

Los trabajadores tengan las habilidades para manejar la comunicación de forma asertiva hacia los demás.

Retroalimentación

Ha concluir la capacitación de motivación se realizara una retroalimentación de los temas más importantes, contestando dudas de cada trabajador.

CAPITULO VI

Aspectos Administrativos

6.01 Recursos

Se nombran recursos a elementos que aportan un beneficio a la población y se requieren para lograr una sola meta en común divididos en:

- Recursos Administrativos
- Recursos Humanos
- Recursos Tecnológicos
- Recursos Materiales
- Recursos Financieros

6.01.01 Recursos Administrativos

- Autorizaciones
- Estudios
- Recopilación de informaciones
- Encuestas

6.01.02 Recursos Humanos

- Altos mandos Jerárquicos
- Personal Operativo
- Personal Administrativo

6.01.03 Recurso Tecnológico

- Proyector
- Computador
- Memory flash 3g
- Plotters

6.01.04 Recursos Materiales

- Resmas de papel Bond
- Carpetas
- Copias
- Trípticos
- Sillas
- Mesas
- Lápices
- Esferos
- Borrador

6.01.05 Recursos Financieros

- Pago de impresiones
- Pago de suministros de oficina

6.02 Presupuesto o costo del proyecto

Presupuesto

Cantidad	Detalle	Valor unitario	Valor total
4	Resmas de papel Bond	3,50	14,00
1	Flash memory	8,00	8,00
4	Perfiles plásticos	2,50	10,00
5	Cartuchos blanco y negro	15,00	75,00
1	Empastado y digitalización del proyecto	35,00	35,00
5	Lápices	0,50	2,50
5	Esferos	0,75	3,75
5	Borradores	0,25	1,25
3	Carpetas	1,20	3,60
subtotal			153,10
12% IVA			18,372
valor total			171,472

Fuente: Emsa Airport Services Cem
Elaborado por: Andrés Maza

6.03 Cronograma

Tabla 33. Cronograma de actividades

MES	Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo			
SEMANA	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
ACTIVIDADES																				
Selección del tema																				
Aprobación del tema																				
Capítulo I																				
Contexto																				
Macro																				
Meso																				
Micro																				
Justificación																				
Capítulo II																				
Mapeo de Involucrados																				
Matriz de análisis de Involucrados																				
Capítulo III																				
Árbol de Problemas																				
Árbol de Objetivos																				
Capítulo IV																				
Matriz de análisis de Alternativas																				
Matriz de análisis de impacto de los objetivos																				
Diagrama de estrategias																				
Matriz de Marco lógico																				
Capítulo V																				
Antecedentes																				
Justificación																				
Objetivo General																				
Metodología																				
Manual																				
Retroalimentación																				

Fuente: Emsa Airport Services Cem
Elaborado por: Andrés Maza

CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.01. Conclusiones

Conjuntamente con el estudio realizado se pudo verificar que la elaboración y la implementación de un plan motivacional remunerados y no remunerados dentro de la empresa fue de mucha importancia ya que esto ayudara a mejorar el desempeño laboral y disminuir el alto índice de rotación del personal

Los incentivos o motivación en una empresa es importante ya que ayuda conjuntamente con el personal a cumplir objetivos previstos por la empresa y empleados.

La motivación para la empresa Emsa Airport Services Cem es de gran importancia para el personal operativo y administrativo específicamente para disminuir el alto índice de rotación de personal para ello se debe fomentar y fortalecer la motivación e incentivos como parte necesaria para que los empleados tengan un mejor desempeño laboral.

1.02 Recomendaciones

Mejorar el plan de motivación según las necesidades y cambios que tenga la empresa hacia los empleados realizando encuestas continuas y evaluación de desempeño para saber las causas y efectos de nuevas desmotivaciones.

Difundir la información obtenida mediante el análisis y estudio de la situación de la empresa para que los resultados que se obtuvieron sirvan como una herramienta para fortalecer la incentivo y mantener la motivación en el personal de la empresa Emsa Airport Service Cem

Los Altos mandos jerárquicos de la empresa tienen que fortalecer la comunicación con el personal operativo y el departamento de Recursos Humanos para tomar decisiones a favor Empleador y empleado y puedan sentirse respaldados y lograr confianza a estimular la seguridad de cada persona, mejorando el clima laboral

Bibliografía

- Barrientos, M. d., Vázquez, V., & Emma, Z. (2004). MAQUILA Y FUERZA DE TRABAJO FEMENINA. UN. *Comunicaciones en Socioeconomía, Estadística e Informática*, 354.
- Cazares. (2000). *Scribd*. Retrieved 2014 from <http://es.scribd.com/doc/19058681/definiciones-Investigacion-Documental>
- Hernández , Y., Hernández , G., & Mendieta , A. (2013). Modelo de rotación de personal y prácticas. *Historia y Comunicación Social*, 863.
- Hofacker, A. (2008). *Rapid lean construction - quality rating model*. Manchester: s.n.
- INEC . (2014). Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).
- Koskela, L. (1992). *Application of the new production philosophy to construction*. Finland: VTT Building Technology.
- Sampieri, R. H. (2003).
- Fernández, M. (2009). *URL libros*. Obtenido de http://biblio3.url.edu.gt/Libros/org_empresas/6.pdf
- Macchiavello, M. A. (2009). Obtenido de <http://salasmacchiavello.blogspot.com/2010/10/manual-de-organizacion-y-funciones-mof.html>
- Montesdeoca Echeverría, M. (2013). Obtenido de <http://repositorio.usfq.edu.ec/handle/23000/2517>
- Padilla Soria, P. (10 de 2013). Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/6087>
- Pàez, R. (2010). *Scribd*. Obtenido de <http://es.scribd.com/doc/37811428/Matriz-de-Marco-Logico-Analisis-de-Alternativas#scribd>
- Plúas Espinoza, C. L. (2007). *Manual de funciones*. Obtenido de <http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/7869>
- Rovayo, J. S. (2010). El sistema del marco lógico. En J. Rovayo.
- Salazar Carrera, M. (2011). Obtenido de <http://dspace.utpl.edu.ec/handle/123456789/9487>



QUITO 28 de Mayo de 2018

Señores

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR CORDILLERA

Presente.

De mi consideración:

Me permito emitir el siguiente certificado correspondiente al proyecto de tesis de la
"ELABORACION DE UN PLAN DE MOTIVACIÓN REMUNERADOS Y NO REMUNERADOS PARA
DISMINUIR EL ALTO INDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL DIRIGIDO A LA EMPRESA
EMSAAIRPORT SERVICES CEM D.M.Q 2017-2018"

El trabajo del plan de motivación se realizó en la empresa con datos confidenciales de la
empresa EMSAAIRPORT SERVICES CEM

Es todo lo que puedo decir en honor a la verdad



Dayana Nuñez
Gerente de Recursos Humanos
EMSAAIRPORT SERVICES CEM

Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre
Telf.: +593 (2) 395 7470 ext. 8117
Web: www.emsa.com.ec



INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR CORDILLERA
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS-PERSONAL

ORDEN DE EMPASTADO

Una vez verificado el cumplimiento de los requisitos establecidos para el proceso de Titulación, se **AUTORIZA** realizar el empastado del trabajo de titulación, del alumno(a) **MAZA TACO BYRON ANDRES**, portador de la cédula de identidad N° **1724006364**, previa validación por parte de los departamentos facultados.

Quito, 02 de Mayo del 2018

 MAY 2018
Sra. Mariela Balseca
CAJA
 CONSEJO DE CARRERA
Psic. Fabian Jara
DELEGADO DE LA UNIDAD DE TITULACIÓN

 **BIBLIOTECA**
INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR
CORDILLERA
Ing. William Parra
BIBLIOTECA

 MAY 2018
941 NBS
COORDINACIÓN PRÁCTICAS

Ing. Samira Villalba
PRÁCTICAS PREPROFESIONALES

 **CORDILLERA**
Ing. Franklin Cevallos
DIRECTOR DE CARRERA
Adm. R.H.H. y Marketing
Tnlg. Samantha Prado
SECRETARÍA ACADÉMICA



Urkund Analysis Result

Analysed Document: Tesis Andres Maza.pdf (D36985360)
Submitted: 3/26/2018 8:20:00 PM
Submitted By: android2h@outlook.com
Significance: 2 %

Sources included in the report:

Cabrera Elena Proyecto 24 abril.docx (D19476734)
digital tesis Maria Vela.pdf (D15813739)
Jesica Pusdá M.docx (D23431751)
https://youtu.be/_NgG0YtMONE

Instances where selected sources appear:

8



ING. ANA GORDILLO
Tutor del proyecto