



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN**

**CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL**

**MODALIDAD: PRESENCIAL**

**Informe final del trabajo de Graduación o Titulación previo a la obtención del Título de Psicóloga Industrial**

**TEMA:**

---

**“LA ROTACIÓN DE PERSONAL Y SU INFLUENCIA EN LOS OBJETIVOS OPERACIONALES DE LA EMPRESA OFILIMPIA DEL CANTÓN LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI”**

---

**AUTORA:** Adriana Elizabeth Borja Soria

**TUTOR:** Ing. Giovanni Altamirano

**AMBATO - ECUADOR**

**2014**

*APROBACIÓN DEL TUTOR  
DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN O TITULACIÓN*

CERTIFICA:

Yo, Ing. Giovanni Altamirano, en mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación o Titulación sobre el tema: “La rotación de personal y su influencia en los objetivos operacionales de la empresa Ofilimpia del cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi” desarrollado por la egresada: Adriana Elizabeth Borja Soria, con C.I. 0502520018, considero que dicho Informe Investigativo, reúne los requisitos técnicos, científicos y reglamentarios; autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por parte de la comisión calificadora designada por el H. Consejo Directivo.

.....  
Ing. Giovanni Altamirano  
TUTOR DE TESIS

## *AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN*

Dejo constancia que el presente informe es el resultado de la Investigación de la autora, quien basado en los estudios realizados durante la carrera, investigación científica, revisión documental y de campo, ha llegado a las conclusiones y recomendaciones descritas en la Investigación. Las ideas, opiniones y comentarios vertidos en este informe, son de exclusiva responsabilidad de su autora.

.....  
Adriana Elizabeth Borja Soria

C.I.0502520018

**AUTORA**

## *CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR*

Yo, Adriana Elizabeth Borja Soria, cedo los derechos en línea patrimoniales del presente Trabajo Final de Grado o Titulación sobre el tema: “La rotación de personal y su influencia en los objetivos operacionales de la empresa Ofilimpia del cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi”, autorizo su reproducción total o parte de ella, siempre que esté dentro de las regulaciones de la Universidad Técnica de Ambato, respetando mis derechos de autor y no se utilice con fines de lucro.

.....  
Adriana Elizabeth Borja Soria

C.I. 0502520018

**AUTORA**

*AL CONSEJO DIRECTIVO  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA  
EDUCACIÓN*

La comisión de estudio y calificación del informe del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema: “La rotación de personal y su influencia en los objetivos operacionales de la empresa Ofilimpia del cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi”, presentada por la Srta. Adriana Elizabeth Borja Soria, egresada de la Carrera de Psicología Industrial; Modalidad Presencial, Promoción Septiembre 2008–Julio 2012, una vez revisada y calificada la investigación, se **APRUEBA** en razón de que cumple con los principios básicos, técnicos científicos y reglamentarios.

Por lo tanto, se autoriza la presentación ante el organismo pertinente.

.....  
Lcda. Mg. Mónica Narciza López Pazmiño

.....  
Dra. Tamara de los Ángeles Liger Manzano

## *DEDICATORIA*

El sacrificio, tiempo y perseverancia para culminar con una meta más de mi vida la dedico a mi madre que con paciencia, sabiduría supo dirigir mi camino, apoyándose en cada paso que daba corrigiendo mis errores, apoyando mis decisiones incentivándome a culminar lo empezado a no decaer y rendirme.

A la vez dedico este logro a mi padre y hermano que siempre me apoyaron y me impulsaron a continuar a pesar del cansancio.

Por último dedico este esfuerzo a mi angelito Camilo que me enseñó que no hay impedimento alguno para salir adelante, que a pesar de los problemas o adversidades que se presenta en la vida, la constancia, lucha y entrega permitirá salir adelante.

*Adri*

## *AGRADECIMIENTO*

La culminación de esta tesis es el resultado del esfuerzo de muchas personas, quiero agradecerles a mis padres por todo el esfuerzo y apoyo que me han brindado a lo largo de mi vida tanto profesional como personal.

Un agradecimiento enorme a mi abuelita que con sus palabras y sabiduría supieron formar la persona que soy siendo uno de mis pilares fundamentales. Agradecerte a ti Milo hermano mío por ser mi amigo y confidente, por ayudarme a conseguir lo que quiero.

Al final de éste que tan solo es un objetivo más en mi vida, como no agradecer a mis compañeros de trabajo por apoyarme en lo que necesitaba para acudir a mis clases de tutoría, Marqo y Santy por todo el apoyo y ayuda brindada a lo largo de estos años, Cris por ser mi amiga incondicional.

Dios como no agradecerte por hacer de mí la persona que soy, por todas las bendiciones derramadas sobre mí y mi familia, por cada día más de vida y por cada oportunidad que pones en mi camino.

*Adri*

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

CONTENIDO	Página
<b>A. PRELIMINARES</b>	
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	iii
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR.....	iv
AL CONSEJO DIRECTIVO .....	v
DEDICATORIA .....	vi
AGRADECIMIENTO .....	vii
<b>ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS</b> .....	viii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xii
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	xiv
<b>EXECUTIVE SUMMARY</b> .....	xv
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
CAPÍTULO I.....	1
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	1
1.1.Tema.....	1
1.2.Planteamiento del Problema .....	1
1.2.1. Contextualización .....	1
1.2.2. Análisis Crítico .....	5
1.2.3. Prognosis.....	5
1.2.4. Formulación del problema.....	6
1.2.5. Preguntas directrices .....	6
1.2.6. Delimitación de la investigación.....	7
1.2.7. Unidades de observación .....	7
1.3. Justificación.....	8
1.4. Objetivos .....	9
1.4.1. Objetivo General.....	9
1.4.2. Objetivos Específicos .....	9



CAPITULO II .....	11
MARCO TEÓRICO.....	11
2.1. Antecedentes Investigativos .....	11
2.2. Fundamentación Filosófica .....	16
2.2.1. Fundamentación Epistemológica.....	17
2.2.2. Fundamentación Axiológica.....	17
2.2.3. Fundamentación Ontológica.....	18
2.2.4. Fundamentación Psicológica .....	18
2.4. Categorías Fundamentales.....	24
2.5. Hipótesis.....	51
2.6. Señalamiento de variables .....	51
2.6.1. Variable independiente .....	51
2.6.2. Variable dependiente .....	51
CAPÍTULO III.....	52
METODOLOGÍA .....	52
3.1. Enfoque .....	52
3.1.1. Enfoque Cualitativo .....	52
3.1.2. Enfoque Cuantitativo .....	52
3.2.Modalidades de Investigación .....	53
3.2.1. Modalidad Bibliográfica - Documental .....	53
3.2.2. Modalidad De Campo.....	53
3.2.3. Modalidad De Investigación Social o Proyecto Factible.....	53
3.3.Nivel o tipo de investigación.....	53
3.3.1. Nivel Exploratorio .....	54
3.3.2. Nivel Descriptivo.....	54
3.3.3. Nivel por Asociación De Variables .....	54
3.4.Población total y muestra .....	54
3.5. Operacionalización de las Variables .....	56
3.5.1. Variable independiente: Rotación de Personal .....	56
3.6.Técnicas e instrumentos .....	58
3.6.1. Técnicas .....	58

3.6.1.1.La observación.....	58
3.6.1.2. La encuesta .....	58
3.6.2. Instrumentos.....	58
3.6.3. Ficha de observación .....	59
3.6.4. Cuestionario.....	59
3.6.5. Validez y confiabilidad.....	59
3.7. Plan para la recolección de la información.....	60
3.8.Plan para el procesamiento y análisis.....	61
3.9. Procesamiento .....	61
3.10. Análisis.....	62
CAPÍTULO IV.....	63
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	63
4.1. Análisis de resultados de la encuesta aplicada al personal operativo.....	63
4.2.Verificación De La Hipótesis .....	83
4.2.1. Planteamiento de la hipótesis.....	83
4.2.2. Selección de nivel de significación.....	83
4.2.3. Descripción de la población.....	83
4.3.Modelo matemático .....	83
4.4.Modelo estadístico.....	84
4.4.1. Nivel de significación, grados de libertad resta de decisión.....	84
4.5. Datos y cálculos estadísticos .....	85
CAPITULO V .....	89
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	89
5.1.CONCLUSIONES.....	89
5.2.RECOMENDACIONES .....	90
CAPÍTULO VI.....	91
PROPUESTA.....	91
6.1.Datos Informativos .....	91
6.1.1.Unidad ejecutora: .....	91
6.1.2.Beneficiarios:.....	91
6.1.3. Ubicación.....	91

6.1.4. Equipo técnico responsable .....	92
6.2. Antecedentes de la Propuesta .....	92
6.3. Justificación .....	93
6.4. Objetivos .....	94
6.4.1. Objetivo General .....	94
6.4.2. Objetivos Específicos .....	94
6.5. Análisis de factibilidad .....	95
6.5.1. Factibilidad Legal .....	95
6.5.2. Factibilidad Tecnológica .....	95
6.5.3. Factibilidad Organizacional .....	96
6.6. Fundamentación Técnica .....	96
6.6.1. Tipos de Manuales .....	96
6.6.2. Contenido del manual .....	100
6.7. Fundamentación Teórica .....	102
6.7.1. El porqué de la necesidad de utilizar los manuales .....	102
6.7.2. Ventajas y desventajas de su uso .....	104
6. 8. Modelo Operativo .....	120
6.9. Administración de la propuesta .....	122
6.10. Previsión de la evaluación de la propuesta .....	123
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>125</b>
Anexo 1. Encuesta dirigida al personal administrativo .....	127
Anexo 2. Encuesta aplicada al personal operativo .....	129
Anexo 3. Logo Ofilimpia .....	131
Anexo 4. Hoja de Inspección .....	132
Anexo 5. Personal que labora en la empresa .....	133
Anexo 6. Personal que labora en la empresa parte mercados .....	134
Anexo 7. Capacitación al personal .....	135
Anexo 8. Capacitación al personal operativo .....	136
Anexo 9. Agradecimiento .....	137

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>CONTENIDO</b>	<b>Página</b>
<b>Cuadro N. 1:</b> Población y muestra.....	55
<b>Cuadro N. 2: Operacionalización de las Variables</b> .....	56
<b>Cuadro N. 3:</b> Variable independiente: Recuperación Pedagógica.....	57
<b>Cuadro N. 4:</b> Plan para la recolección de la información.....	60
<b>Cuadro N. 5:</b> Cambio de personal .....	63
<b>Cuadro N. 6:</b> ambiente.....	64
<b>Cuadro N. 7:</b> Programas de integración.....	65
<b>Cuadro N. 8:</b> Remuneración .....	66
<b>Cuadro N. 9: Cambio frecuente</b> .....	67
<b>Cuadro N. 10: Abandono del puesto de trabajo</b> .....	68
<b>Cuadro N. 11: Cambio de personal</b> .....	69
<b>Cuadro N. 12: Funciones determinadas</b> .....	70
<b>Cuadro N. 13: Nivel de rotación</b> .....	71
<b>Cuadro N. 14: Objetivos</b> .....	72
<b>Cuadro N. 15: Superación</b> .....	73
<b>Cuadro N. 16: Ambiente</b> .....	74
<b>Cuadro N. 17: Programas de integración</b> .....	75
<b>Cuadro N. 18: Determinación de funciones</b> .....	76
<b>Cuadro N. 19: Remuneración</b> .....	77
<b>Cuadro N. 20: Cambio frecuente</b> .....	78
<b>Cuadro N. 21: Abandono del puesto</b> .....	79
<b>Cuadro N. 22: Cambio frecuente</b> .....	80
<b>Cuadro N. 23: Nivel de rotación</b> .....	81
<b>Cuadro N. 24: Cumplimiento objetivos</b> .....	82

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>CONTENIDO</b>	<b>Página</b>
Gráfico N. 1: Árbol del problema .....	4
Gráfico N. 2: Categorías Fundamentales .....	24
Gráfico N. 3: Constelación de ideas. Variable Independiente .....	25
Gráfico N. 4: Constelación de ideas. Variable dependiente.....	26
Gráfico N. 5: Cambio de personal.....	63
Gráfico N. 6: Ambiente.....	64
Gráfico N. 7 Programas de integración.....	65
Gráfico N. 8: Remuneración .....	66
Gráfico N. 9: Cambio frecuente .....	67
Gráfico N. 10: Abandono del puesto de trabajo.....	68
Gráfico N. 11: Cambio de personal.....	69
Gráfico N. 12: Funciones determinadas.....	70
Gráfico N. 13: Nivel de rotación.....	71
Gráfico N. 14: Objetivos .....	72
Gráfico N. 15: Superación.....	73
Gráfico N. 16: Ambiente.....	74
Gráfico N. 17: Programas de integración.....	75
Gráfico N. 18: Determinación de funciones .....	76
Gráfico N. 19: Remuneración .....	77
Gráfico N. 20: Cambio frecuente .....	78
Gráfico N. 21: Abandono del puesto.....	79
Gráfico N. 22: Cambio frecuente .....	80
Gráfico N. 23: Nivel de rotación.....	81
Gráfico N. 24: Cumplimiento objetivos.....	82

*UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO*  
*FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA*  
*EDUCACIÓN*

*CARRERA DE: PSICOLOGÍA INDUSTRIAL*

*RESUMEN EJECUTIVO*

**TEMA:** “La rotación de personal y su influencia en los objetivos operacionales de la empresa Ofilimpia del cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi”.

**AUTORA:** Adriana Elizabeth Borja Soria

**TUTOR:** Ing. Giovanni Altamirano

El presente trabajo fue elaborado mediante un estudio investigativo, teniendo como objetivo principal determinar la influencia de la rotación de personal en el cumplimiento de los objetivos operacionales. La investigación se efectuó en la empresa Ofilimpia, ubicada en la ciudad de Latacunga, cantón Cotopaxi. Los participantes que intervienen en la investigación son 58 colaboradores, entre administrativos y operativos. La información obtenida fue recolectada a través de una encuesta, realizando la tabulación, análisis e interpretación de resultados, aplicados para la elaboración de conclusiones y recomendaciones, estableciendo como alternativa de solución la elaboración de un manual de funciones para beneficio de los colaboradores de la empresa Ofilimpia del cantón Latacunga, fortaleciendo de esta manera la eficiencia, eficacia y productividad, contribuyendo de manera gratificante al éxito empresarial. Enfatizando aspectos relacionados con la rotación de personal y objetivos operacionales de la empresa Ofilimpia, teniendo como finalidad analizar y proponer alternativas de mejora, guiando a planificar, administrar y gestionar al personal fomentando un ambiente laboral agradable y motivador.

**Descriptor:** rotación de personal, planificación, administración, gestión de talento humano, objetivos operacionales, tácticos y globales, planeación estratégica, tabulación, conclusiones, recomendaciones, eficiencia, eficacia, productividad, ambiente laboral.

*TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO*  
*FACULTY OF HUMANITIES AND EDUCATION*  
*CAREER: INDUSTRIAL PSYCHOLOGY*

*EXECUTIVE SUMMARY*

**TOPIC:** “Staff turnover and its impact on operational objectives of the company Ofilimpia Canton Latacunga, Cotopaxi Province”

**AUTORA:** Adriana Elizabeth Borja Soria

**DIRECTOR:** Giovanni Altamirano

This work was developed through a research study, with the main objective to determine the influence of staff turnover in meeting operational objectives. The research conducted in the company Ofilimpia, located in the city of Latacunga, Cotopaxi canton. Participants involved in the research are 58 members, including administrative and operational. The information obtained was collected through a survey carried out, tabulation, analysis and interpretation of results, applied in drawing conclusions and recommendations established as an alternative solution making manual functions for the benefit of employees of the company Ofilimpia canton Latacunga, thereby strengthening the efficiency, effectiveness and productivity, contributing to a rewarding way to business success. Emphasizing aspects of employee turnover and operational objectives of the company Ofilimpia, with the aim to analyze and propose alternatives for improvement, guiding plan, administer and manage staff promoting a friendly and motivating work environment.

**Keywords:** turnover, planning, administration, human talent management, operational, tactical and overall objectives, strategic planning, tabulation, conclusions, recommendations, efficiency, effectiveness, productivity, work environment.

## INTRODUCCIÓN

Actualmente la fuga de personal es preocupante en toda organización, siendo necesario analizar, la importancia de estudiar “La rotación de personal y su influencia en los objetivos operacionales de la empresa Ofilimpia cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi”, tiene como finalidad solucionar el problema dentro de la empresa.

Evitar la rotación de personal en toda empresa es importante, debido que mientras menos movimiento de personal exista, mayor será el compromiso de un colaborador en su puesto de trabajo, mejorando la relación y compromiso en su trabajo, aumentando la productividad dentro de la empresa.

En toda organización es importante que cada colaborador este identificado con los objetivos, metas y compromisos que mantiene la organización, siendo su finalidad el cumplimiento de cada uno, los objetivos operacionales que el colaborador sostenga con la organización deba ser cumplidos a corto plazo.

El presente trabajo investigativo consta de seis capítulos, desarrollados de acuerdo a la norma establecida en la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación, para la modalidad de tesis.

El primer capítulo. El Problema, trata sobre la contextualización del problema con sus enfoques: macro, meso y micro, el análisis crítico, desarrollado en base a estudios de las causas y consecuencias, estableciendo la prognosis y formulación del problema con sus respectivas interrogantes; las delimitaciones del problema en su contenido, espacio, tiempo, temporal; finalmente se concluirá con la justificación y objetivos de la investigación.

En el segundo capítulo. El Marco Teórico, se realiza un estudio minucioso sobre los antecedentes investigativos y la fundamentación Filosófica, y legal, abarcando



las categorías fundamentales con una constelación de ideas con sus respectivas variables para dar lugar a la hipótesis y señalamiento de variables.

En el tercer capítulo, se refiere a la metodología, enfoques: cualitativo, cuantitativo; la modalidad y tipos de la investigación, población y muestra, planteándose las técnicas e instrumentos y la operacionalización de variables, Las técnicas e instrumentos utilizados en el desarrollo de la investigación, el plan de recolección de la muestra y el plan para el procesamiento y análisis de la información.

El cuarto capítulo Análisis e interpretación de resultados incluye tablas, gráficos, análisis e interpretación, la verificación de la hipótesis, su planteamiento y la aplicación de la fórmula del Chi cuadrado, se visualiza la zona de aceptación y rechazo de la hipótesis.

El quinto capítulo Conclusiones y recomendaciones, en este capítulo se detallan los puntos claves en las conclusiones y recomendaciones a plantear en la propuesta.

El sexto capítulo, la propuesta incluye datos informativos de la institución, antecedentes de la propuesta, justificación, objetivos, análisis de factibilidad, fundamentación científico – técnica, modelo operativo o plan de acción, administración de la propuesta y el plan de monitoreo y evaluación de la propuesta.

Finalmente se concluirá con la bibliografía y anexos respectivos; especificando el fundamento documental haciéndose referencia a sitios webs, blogs o portales de Internet, en los anexos se presentará documentos referentes al trabajo realizado.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1.Tema**

“La Rotación de Personal y su influencia en los objetivos operacionales de la Empresa Ofilimpia del Cantón Latacunga, Provincia de Cotopaxi”

#### **1.2.Planteamiento del Problema**

##### **1.2.1. Contextualización**

Dentro de los problemas que actualmente enfrentan las empresas se encuentra el aumento de salidas o pérdidas de recursos humanos, en diversas ocasiones, una elevada rotación de personal representa mayores cargas administrativas para las empresas, costos de capacitación, disminución en su producción promoviendo un inadecuado ambiente laboral, las empresas no tienen el control sobre el índice de rotación que presentan, si el índice es bajo surge estancamiento y envejecimiento del personal, mientras el índice es elevado se presenta demasiada fluidez que genera una insuficiente estabilidad laboral dentro de las empresas.

En Ecuador la rotación ha estado presente desde años atrás simplemente no se ha dado importancia necesaria respecto al tema, el constante cambio de personal aparece en el Ecuador, en empresas que no invierten en el bienestar de sus trabajadores debido que mantiene el pensamiento que el colaborador es un recurso y varias de las veces se lo trata como tal, impulsando a que el colaborador busque un ambiente en el que sea tratado como es, por lo tanto algunas de las empresas existentes en nuestro país marcan un porcentaje de rotación significativo.

En la provincia de Cotopaxi, surgen empresas nuevas con el pensamiento de obtener mayores recursos económicos, materiales y humanos. Al ser nuevas el trato al personal no es el adecuado, influyendo negativamente en el desempeño laboral, repercutiendo en el cumplimiento de los objetivos operacionales de la empresa Ofilimpia del cantón Latacunga, incitando al colaborador a no sentirse identificado con la organización generando la salida del puesto de trabajo, creando una serie de vacantes dentro de la organización.

**“Según INEC, “Cotopaxi al ser una provincia con más del 25% de su población analfabeta: siendo el 10,2% hombres y el 20,1% mujeres; el 7.5% del sector urbano y el 25,0% del sector rural”**

Es difícil que las empresas reconozcan al colaborador como alguien que pueda ocupar un puesto fijo dando como resultado el cambio de personal, afectando de esta manera a la organización, colaborador y cliente.

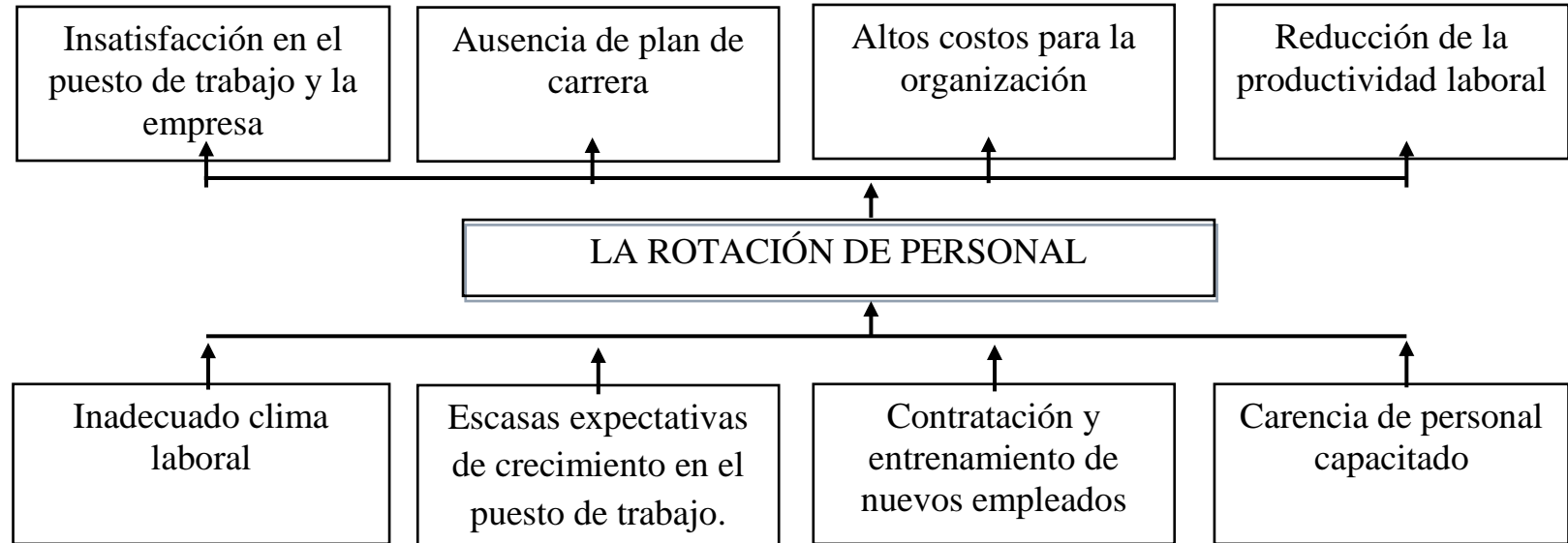
Las empresas no concientizan que la rotación representa un costo alto, surgiendo tiempo perdido en la producción o servicios, incumplimiento de objetivos generales, costos en procesos de selección, capacitación y aprendizaje del nuevo personal, teniendo a su vez la mala imagen de la empresa por la salida y entrada de personal a los puestos de trabajo.

**“Según INEC, “en la ciudad de Latacunga la rotación de personal es un problema visible debido a que un 44,6 % de personas se dedican a trabajar por cuenta propia, desarrollando sus propios negocios, un 20, 2% de personas se dedican a trabajar en empresas privadas debido a su rentabilidad laboral accediendo a desarrollarse en actividades desconocidas.”**

Es así que Ofilimpia al ser una empresa nueva dedicada a la prestación de servicios a diferentes instituciones, presenta personal que varía constantemente,

debido que las personas contratadas desconocen las actividades que se realiza, generando movimiento de personal, originando un estancamiento con las actividades efectuadas hacia el cumplimiento de una serie de objetivos y metas planteadas.

## Árbol del problema



**Gráfico N. 1: Árbol del problema**

**Elaborado por:** Adriana Elizabeth Borja Soria

**Fuente:** Empresa Ofilimpia

### **1.2.2. Análisis Crítico**

En la empresa Ofilimpia del cantón Latacunga es persistente la rotación de personal generando inconvenientes entre los colaboradores surgiendo un inadecuado clima laboral entre cada área y cada colaborador de la organización, manteniendo así una comunicación ineficiente entre colaboradores, dando como resultado que cada miembro no se sienta identificado con su puesto de trabajo.

Al ser una empresa nueva las expectativas de un ascenso es escaso, debido a que en cargos altos existen personas capacitadas y muy apreciadas por los dueños de la organización, ocasionando que el personal no quiera mantenerse en la organización debido que no tienen la esperanza de crecer y hacer carrera en esta.

El constante movimiento del personal genera que la empresa este contratando y entrenando al nuevo personal con el fin que cada colaborador contratado se informe más sobre su trabajo y realice de mejor manera las actividades asignadas, esto genera a la empresa altos costos por las cancelaciones de antiguos y nuevos contratos generando en la empresa gastos extras.

Por la necesidad de contratar personal y llenar las vacantes disponibles se procede a incorporar personal sin experiencia y conocimiento alguno para desempeñarse en el puesto de trabajo, generando de esta manera una reducción de la productividad laboral, evitando así que la empresa cumpla sus metas propuestas.

### **1.2.3. Prognosis**

De continuar la empresa sin una clara identificación, estimación, valoración y un control de la rotación de su personal, podrá ocasionar un bajo desempeño laboral, a su vez provocara pérdidas tanto de tiempo, materiales, económicos y humanos, y si no se busca solución alguna traerá una serie de inconvenientes, los empleados estarán desmotivados, estos problemas genera en la organización altos costos

económicos generando la reducción de productividad siendo perjudicial a la empresa ya que estos aspectos con el pasar del tiempo ocasionara que no se cumpla los objetivos planteados tanto a corto y largo plazo, debido a que el personal de la empresa rota constantemente dando así el surgimiento a serios problemas dentro y fuera de la organización.

Al no tener interés alguno del porque surge la rotación de personal dentro de la empresa esta puede venir a la quiebra motivo por el cual se pueda proceder al cierre dejando una serie de personas desempleadas y dando una mala imagen de la organización y de las personas que laboraron dentro de esta.

#### **1.2.4. Formulación del problema**

¿De qué manera la alta rotación de personal influye en el cumplimiento de los objetivos operacionales de la empresa Ofilimpia del cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi?

#### **1.2.5. Preguntas directrices**

- ¿Cómo afecta la rotación de personal en el cumplimiento de los objetivos operacionales en la empresa Ofilimpia del cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi?
- ¿Qué estrategias se deberían implementar para evitar la rotación de personal de la empresa Ofilimpia del cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi?
- ¿Establecer una alternativa de solución al problema de rotación de personal en la empresa Ofilimpia del cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi?

## **1.2.6. Delimitación de la investigación**

### **1.2.6.1. Delimitación de contenido**

- **Campo:** Empresarial
- **Área:** Psicología Industrial
- **Aspecto:** Rotación de personal, objetivos empresariales.

### **1.2.6.2. Delimitación Espacial**

La investigación se desarrollará en los espacios físicos de la Empresa Ofilimpia ubicada en la ciudad de Latacunga.

### **1.2.6.3. Delimitación Temporal**

La investigación tendrá lugar durante el periodo Octubre 2013 – Julio 2014

## **1.2.7. Unidades de observación**

### **Personal Administrativo**

- Gerente
- Secretaria de gerencia
- Jefe de Talento Humano
- Asistente de nómina
- Contadora
- Supervisor de zona
- Recepcionista



- Jefe de bodega y despacho

### **Personal Operativo**

- Personal de limpieza
- Personal mantenimiento de equipos
- Mensajeros

### **1.3. Justificación**

La investigación resalta su **interés** al investigar las causas y efectos que genera la rotación del personal, determinando los factores que ocasionan el problema teniendo como finalidad , buscar posibles soluciones para corregir y evitar futuros contratiempos, permitiendo así el desarrollo de la empresa y el cumplimiento de sus objetivos generales.

Su **importancia** radica en conocer el problema y analizarlo a profundidad con llevando al mejoramiento empresarial, estimulando la confianza, seguridad en el ámbito laboral tanto del personal administrativo como del personal operativo, permitiendo de esta manera que el colaborador brinde un adecuado trato al cliente con eficiencia y eficacia.

La **utilidad teórica - práctica** radica en que es un estudio que servirá como documento bibliográfico y práctico como guía para la realización e implantación de un manual de funcione, para evitar la rotación de personal en industrias, empresas y negocios.

La investigación es **novedosa**, debido que contribuirá con el cumplimiento de la visión, misión de la empresa, fomentando los valores principales que maneja la empresa permitiendo el cumplimiento de los objetivos operacionales propuestos ya sean a corto o largo plazo.

La investigación es de **impacto**, debido que antes no se había elaborado un manual de funciones dentro de la empresa, motivo por el cual genera pensamientos de duda entre el personal que labora dentro de este siendo una propuesta desconocida, pero a su vez ayudara a mejorar las actividades que realiza el personal dentro de su puesto de trabajo.

El trabajo investigado es **factible** porque la investigadora posee los conocimientos suficientes para dar seguimiento al problema investigado, accediendo a la información suficiente tanto bibliográfica, recursos tecnológicos y económicos necesarios, con disponibilidad de tiempo para culminar con el trabajo de grado y solución de problema.

Los **beneficiarios** son los trabajadores de la empresa Ofilimpia tanto administrativo como operativo, los clientes a los cuales se presta servicios, igualmente los estudiantes de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación de la Universidad Técnica de Ambato, además los lectores con interés de consultar sobre el problema que se puede presentar en distintas empresas a nivel nacional.

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. Objetivo General**

Investigar como la rotación de personal influye en los objetivos operacionales de la empresa Ofilimpia del Cantón Latacunga, Provincia de Cotopaxi.

### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- Diagnosticar cómo afecta la rotación del personal en la empresa Ofilimpia del cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi.

- Analizar si se cumplen los objetivos operacionales la empresa Ofilimpia del cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi.
- Elaborar como alternativa de solución al problema planteado un manual de funciones para disminuir la rotación del personal de la empresa Ofilimpia del cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes Investigativos**

Realizando un recorrido por las principales bibliotecas de la Universidad Técnica de Ambato, se encuentran trabajos similares, en la Facultad de Ciencias Administrativas carrera Organización de Empresas, se citan las siguientes.

Tema: La alta rotación de personal incide en el servicio al cliente de la empresa “RoddomePharmaceutical S.A” en la ciudad de Ambato

**Autora:** Jessica Verónica Paz Abril

**Director:** Ing. MBA. José Herrera

#### **Objetivos**

- Diagnosticar que impacto tiene la alta rotación de personal en la empresa “RoddomePharmaceutical S.A” de la ciudad de Ambato.
- Analizar el nivel actual del servicio a los clientes de la empresa “RoddomePharmaceutical S.A” para que exista la necesidad de efectuar mejoras en el reclutamiento y selección de personal.
- Proponer el diseño de un manual de reclutamiento y selección de personal, mediante un proyecto de investigación, que determine la factibilidad de mejorar el servicio al cliente de la empresa “RoddomePharmaceutical S.A”.

## **Conclusiones**

- Definiendo el problema dentro de la empresa RoddomePharmaceutical S.A de cómo influye el alto índice de rotación de personal en el servicio a sus clientes, esto se da por diferentes variables relacionadas con la rotación, tales como la insatisfacción en el trabajo, la presión del trabajo, entre otras que conllevan a que el personal abandone la organización.
- Existe un porcentaje muy alto de cambios frecuentes del personal en la empresa RoddomePharmaceutical S.A, rota de uno a tres meses, lo que demuestra un alto índice, por lo que se ven afectadas en cliente en su atención y por su parte la empresa en las ventas de medicamentos ocasionando pérdidas y desprestigios de la misma.

## **Recomendaciones**

- Se recomienda la implementación de un manual de reclutamiento y selección de personal donde no solo se busca cubrir un puesto sino ir más allá, es decir lograr el crecimiento y desarrollo tanto en el ámbito personal de los empleados como beneficios para la empresa.
- Se recomienda buscar estrategias de motivación adecuados en el cual participen los empleados a fin de que reduzca la inestabilidad laboral, mejore su rendimiento y se sienta con entusiasmo al realizar sus actividades diarias en la empresa “RoddomePharmaceutical S.A”.

Este trabajo aporta la investigación del tema , permitiendo conocer una serie de problemas que surge dentro de “RoddomePharmaceutical S.A” la cual es casi similar al problema de Ofilimpia, dando como solución el diseño de un manual de reclutamiento y selección de personal con el fin de contratar personal capacitado en cada área a laborar.

A su vez se encontró el tema: La rotación del personal operativo y su incidencia en la entrega del producto de la microempresa “produmetalicos”

**Autora:** Cristina Soledad LlamboCuji

**Director:** Ing. Mentor Córdova.

### **Objetivos**

- Identificar las causas por las que se da una alta rotación de personal en la microempresa “Produmetalicos”
- Identificar las necesidades que requiere el personal para cumplir con la entrega del producto al mercado.
- Proponer un manual de Reclutamiento y Selección de personal en la microempresa para evitar la inestabilidad laboral y cumplir con la entrega oportuna del producto.

### **Conclusiones**

- La microempresa cuenta con una herramienta básica en cuanto a la selección de personal, la mayoría de sus obreros ingresaron mediante recomendaciones en lo que incide sus conocimientos en el campo laboral.
- Existe un número reducido de obreros que trabajan más de un año en la microempresa con lo que se demuestra un alto índice de rotación del personal, la misma que afecta la productividad de la microempresa, ocasionando pérdidas en la producción y desprestigio de la misma.
- Las tareas que son asignadas varias ocasiones no son entregadas en el tiempo estimado por lo que la falta de incentivos, propician a los

empleados abandonar su lugar de trabajo obteniendo una falta de recursos humanos que colabore a cumplir con el trabajo en el tiempo establecido.

### **Recomendaciones**

- Diseñar un manual de reclutamiento y selección de personal adecuado para obtener el recurso humano idóneo que llene la necesidad de la microempresa, donde no solo se busque cubrir un puesto sino ir más allá, es decir lograr el crecimiento y/o desarrollo tanto persona como beneficios para la microempresa.
- Realizar un plan de motivación a fin de que el personal se sienta con entusiasmo al realizar sus actividades y evite pensar en abandonar la microempresa.
- Buscar estrategias de motivación adecuadas en la cual participe los empleados a fin de que reduzca la inestabilidad laboral, mejore su rendimiento y se sientan con entusiasmo al realizar sus actividades diarias en la microempresa.

La falta de motivación es uno de los factores que influye a la rotación dentro de esta empresa, motivo por el cual se ha buscado solución para enfrentar este problema, se procede a diseñar un manual de reclutamiento y selección de personal con el fin que el nuevo personal contratado se desempeñe de la mejor manera dentro de la empresa contrarrestando el problema de rotación de personal.

Se encuentra en la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación carrera de Psicología Industrial, se cita lo siguiente:

La deserción laboral y su influencia en la imagen de la empresa carrocías Picoso S.A.

**Autora:** Diana Elizabeth Ortega Simbaña

**Director:** Ing. Paul Acosta

### **Objetivos**

- Apreciar la cantidad de deserción laboral en el periodo Febrero-Mayo del 2009.
- Establecer la relación entre la deserción laboral y la imagen de la empresa.
- Proponer alternativas de solución al problema de la deserción laboral y su influencia en la imagen de carrocías Picoso.

### **Conclusiones**

- Se concluye que los trabajadores se sienten mayormente motivados cuando reciben estímulos de tipo económicos, permitiendo satisfacer sus necesidades y la de sus familiares.
- Para la sociedad la empresa es vista como una organización de calidad gracias a los años de tradición.
- Los colaboradores esperan encontrar mejores oportunidades de empleo, por lo que están dispuestos a abandonar la organización.



## **Recomendaciones**

- Mantener una buena imagen empresarial y no perder el prestigio que la organización se ha ganado por años.
- Estimular de manera adecuada a los trabajadores y mejorar el clima no solo en cuanto se refiere a su economía sino también a la superación en el ámbito personal y laboral.
- Enfrentar los desafíos de la juventud incluyen mejorar la oferta y demanda entre educación y mercado laboral, programas de uso de nuevas tecnologías, esquemas flexibles del sistema educativo para favorecer permanencia, criterios de equidad de género y etnia en el salario y educación sobre sexualidad.

La discriminación, la falta de motivación entre otros son factores significativos para la deserción laboral dentro o fuera de las empresas, debido que el personal no se siente seguro, identificado, resguardado por la organización, por lo cual se realiza un plan de motivación con la finalidad de mejorar el clima organizacional.

### **2.2. Fundamentación Filosófica**

Según Thomas Kunk el paradigma es un esquema básico de interpretación de la realidad. Comprende supuestos teóricos, leyes, modelos y adopten la comunidad científica.

Por lo que se utiliza el paradigma crítico propósito, debido que al constituirse en un problema social la crítica se evidencia en los factores que aquejan la rotación del personal administrativo y operativo con su incidencia en el cumplimiento de los objetivos operacionales, surgiendo la necesidad de formular alternativas de

cambio que permita a la empresa fortalecer sus oportunidades en el entorno y generar un desarrollo organizacional estable en el mercado.

La investigación proporcionara que el personal de la empresa Ofilimpia se sienta en un ambiente laboral satisfactorio permitiendo así minimizar la rotación del personal y mejorar su rendimiento en las actividades que desempeñan como trabajadores comprometiéndose a evitar los retrasos en la producción de servicios y a su vez el cumplimiento de los objetivos operacionales propuestos.

### **2.2.1. Fundamentación Epistemológica**

El ser humano es el único “recurso” pensante e interactuante dentro y fuera de la organización debido que exterioriza conocimientos sociales, psicológicos e históricos, es por ello que se lo debe atesorar y encaminarlo de la mejor manera en beneficio de la empresa, la sociedad y de ellos mismos, por lo tanto las empresas deben buscar métodos adecuados para impulsar y proteger al personal que trabaja dentro de la empresa.

En toda organización lo primordial es el recurso humano debido que es un ser social, pensante y racional, el cual contribuirá con ideas beneficiosas para la organización siendo el motor principal para lograr el cumplimiento de las metas planteadas, permitiendo que Ofilimpia crezca como empresa logrando el reconocimiento a nivel nacional.

### **2.2.2. Fundamentación Axiológica**

“Según Hartman, R. (1986) “la ciencia del valor debe basarse en términos primarios de valor al igual que la mecánica se basa en términos primarios de movimiento.”

Los valores son fundamentales en todo aspecto de nuestra vida, siendo el motor principal en las actividades que realicemos, por lo cual Ofilimpia se basa en valores principales y fundamentales como lo es el respeto, honestidad, responsabilidad entre otros, he ahí la importancia de practicarlos dentro de la empresa, mediante los valores principales que maneja la empresa se puede brindar un mejor servicio tanto dentro como fuera de la empresa.

### **2.2.3. Fundamentación Ontológica**

“Según Weigand, A. (1997) “Una ontología es una base de datos que describe los conceptos más importantes del mundo o algún dominio, algunas de sus propiedades y cómo los conceptos se relacionan entre sí”.

En algunas empresas el personal se cierra por lo que no puede surgir, es así que Ofilimpia genera un ambiente de crear y desarrollar una mentalidad abierta a los cambios siendo planificada adecuadamente.

### **2.2.4. Fundamentación Psicológica**

Según García (1985), en la rotación del personal hay dos elementos a los cuales se le debe prestar gran atención: la fluctuación potencial y las transferencias internas.

El movimiento de personal dentro de las empresas es preocupante, cuando existe una fluctuación potencial ayudara a conocer los problemas o las causas por la cual surge la entrada y salida de personal, mientras que las transferencias internas ayuda a reducir las necesidades internas de la fuerza de trabajo.

## **2.3. Fundamentación Legal**

La investigación se sustentara en una estructura legal contemplada en el:

## **Código de trabajo:**

### **Capítulo IV:**

#### **De las obligaciones del empleador y del trabajador**

Art.42 Obligaciones del empleador.- son obligaciones del empleador:

1. Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código;
2. Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo y demás disposiciones legales y reglamentarias, tomando en consideración, además, las normas que precautelan el adecuado desplazamiento de las personas con discapacidad;
3. Indemnizar a los trabajadores por los accidentes que sufrieren en el trabajo y por las enfermedades profesionales, con la salvedad prevista en el **Art. 38** de este Código;
4. Establecer comedores para los trabajadores cuando éstos laboren en número de cincuenta o más en la fábrica o empresa, y los locales de trabajo estuvieren situados a más de dos kilómetros de la población más cercana;
5. Establecer escuelas elementales en beneficio de los hijos de los trabajadores, cuando se trate de centros permanentes de trabajo ubicados a más de dos kilómetros de distancia de las poblaciones y siempre que la población escolar sea por lo menos de veinte niños, sin perjuicio de las obligaciones empresariales con relación a los trabajadores analfabetos;

6. Si se trata de fábricas u otras empresas que tuvieren diez o más trabajadores, establecer almacenes de artículos de primera necesidad para suministrarlos a precios de costo a ellos y a sus familias, en la cantidad necesaria para su subsistencia. Las empresas cumplirán esta obligación directamente mediante el establecimiento de su propio comisariato o mediante la contratación de este servicio conjuntamente con otras empresas o con terceros.
7. Los empresarios que no dieran cumplimiento a esta obligación serán sancionados con multa de 4 a 20 dólares de los Estados Unidos de América diarios, tomando en consideración la capacidad económica de la empresa y el número de trabajadores afectados, sanción que subsistirá hasta que se cumpla la obligación;
8. Llevar un registro de trabajadores en el que conste el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneraciones, fecha de ingreso y de salida; el mismo que se lo actualizará con los cambios que se produzcan;

**Art. 44.- Prohibiciones al empleador.-** Prohíbese al empleador:

- a) Imponer multas que no se hallaren previstas en el respectivo reglamento interno, legalmente aprobado;
- b) Retener más del diez por ciento (10%) de la remuneración por concepto de multas;
- c) Exigir al trabajador que compre sus artículos de consumo en tiendas o lugares determinados;
- d) Exigir o aceptar del trabajador dinero o especies como gratificación para que se le admita en el trabajo, o por cualquier otro motivo;

- e) Cobrar al trabajador interés, sea cual fuere, por las cantidades que le anticipe por cuenta de remuneración;

**Art. 45.-** Obligaciones del trabajador.- Son obligaciones del trabajador:

- a) a) Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos;
- b) Restituir al empleador los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo, no siendo responsable por el deterioro que origine el uso normal de esos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de mala calidad o defectuosa construcción;
- c) Trabajar, en casos de peligro o siniestro inminentes, por un tiempo mayor que el señalado para la jornada máxima y aún en los días de descanso, cuando peligren los intereses de sus compañeros o del empleador. En estos casos tendrá derecho al aumento de remuneración de acuerdo con la ley;
- d) Observar buena conducta durante el trabajo;
- e) Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal;
- f) Dar aviso al empleador cuando por causa justa faltare al trabajo;

**Art. 46.-** Prohibiciones al trabajador.- Es prohibido al trabajador:

- a) Poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros de trabajo o la de otras personas, así como de la de los establecimientos, talleres y lugares de trabajo;

- b) Tomar de la fábrica, taller, empresa o establecimiento, sin permiso del empleador, útiles de trabajo, materia prima o artículos elaborados;
- c) Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la acción de estupefacientes;
- d) Portar armas durante las horas de trabajo, a no ser con permiso de la autoridad respectiva;
- e) Hacer colectas en el lugar de trabajo durante las horas de labor, salvo permiso del empleador;
- f) Usar los útiles y herramientas suministrados por el empleador en objetos distintos del trabajo a que están destinados;
- g) Hacer competencia al empleador en la elaboración o fabricación de los artículos de la empresa;
- h) Suspender el trabajo, salvo el caso de huelga; e,
- i) Abandonar el trabajo sin causa legal.

## **Capítulo X**

### **Del desahucio y del despido.**

**Art. 184.-** Del desahucio.- Desahucio es el aviso con el que una de las partes hace saber a la otra que su voluntad es la de dar por terminado el contrato.

En los contratos a plazo fijo, cuya duración no podrá exceder de dos años no renovables, su terminación deberá notificarse cuando menos con treinta días de anticipación, y de no hacerlo así, se convertirá en contrato por tiempo indefinido. El desahucio se notificará en la forma prevista en el capítulo "De la Competencia y del Procedimiento".

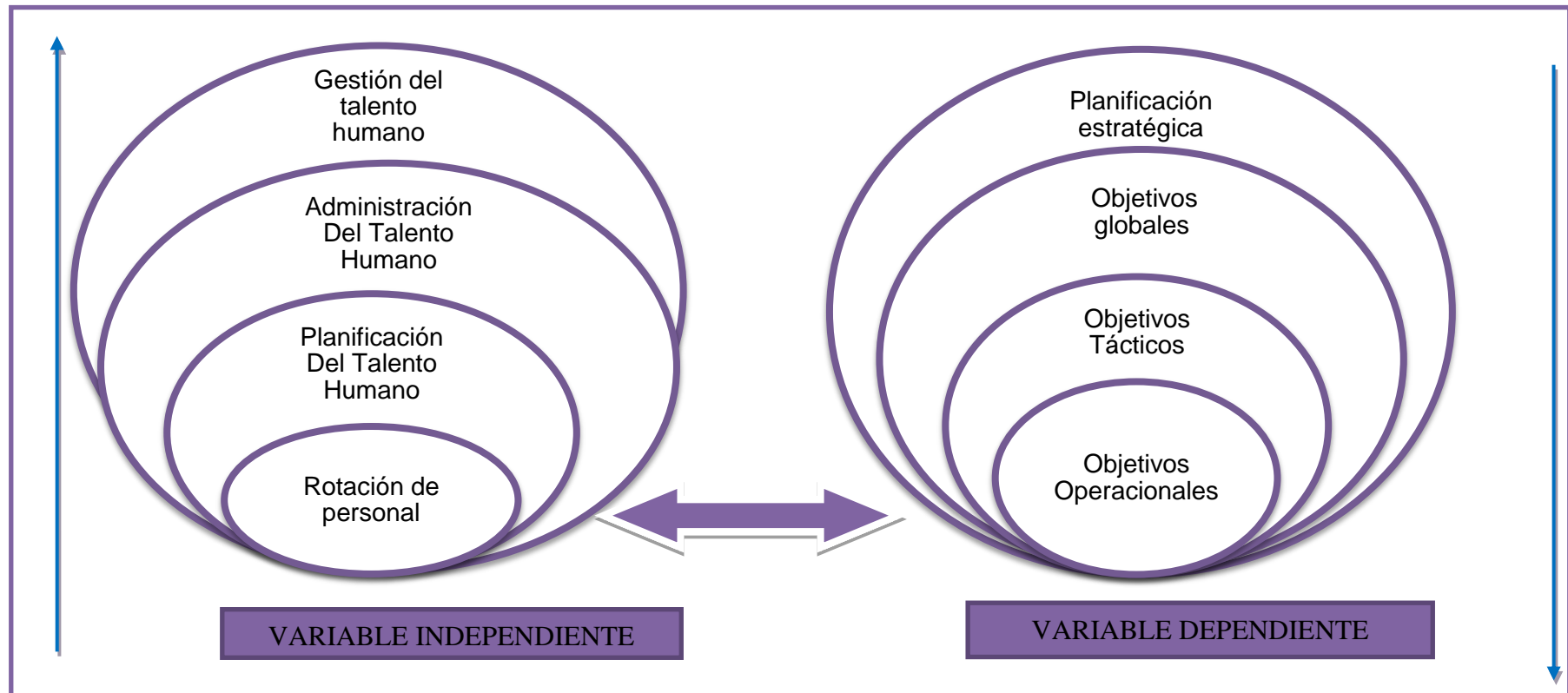
**Art. 185.- Bonificaciones por desahucio.-** En los casos de terminación de la relación laboral por desahucio solicitado por el empleador o por el trabajador, el empleador bonificará al trabajador con el veinticinco por ciento del equivalente a la última remuneración mensual por cada uno de los años de servicio prestados a la misma empresa o empleador.

**Art. 192.- Efectos del cambio de ocupación.-** Si por orden del empleador un trabajador fuere cambiado de ocupación actual sin su consentimiento, se tendrá esta orden como despido intempestivo, aun cuando el cambio no implique mengua de remuneración o categoría, siempre que lo reclamare el trabajador dentro de los sesenta días siguientes



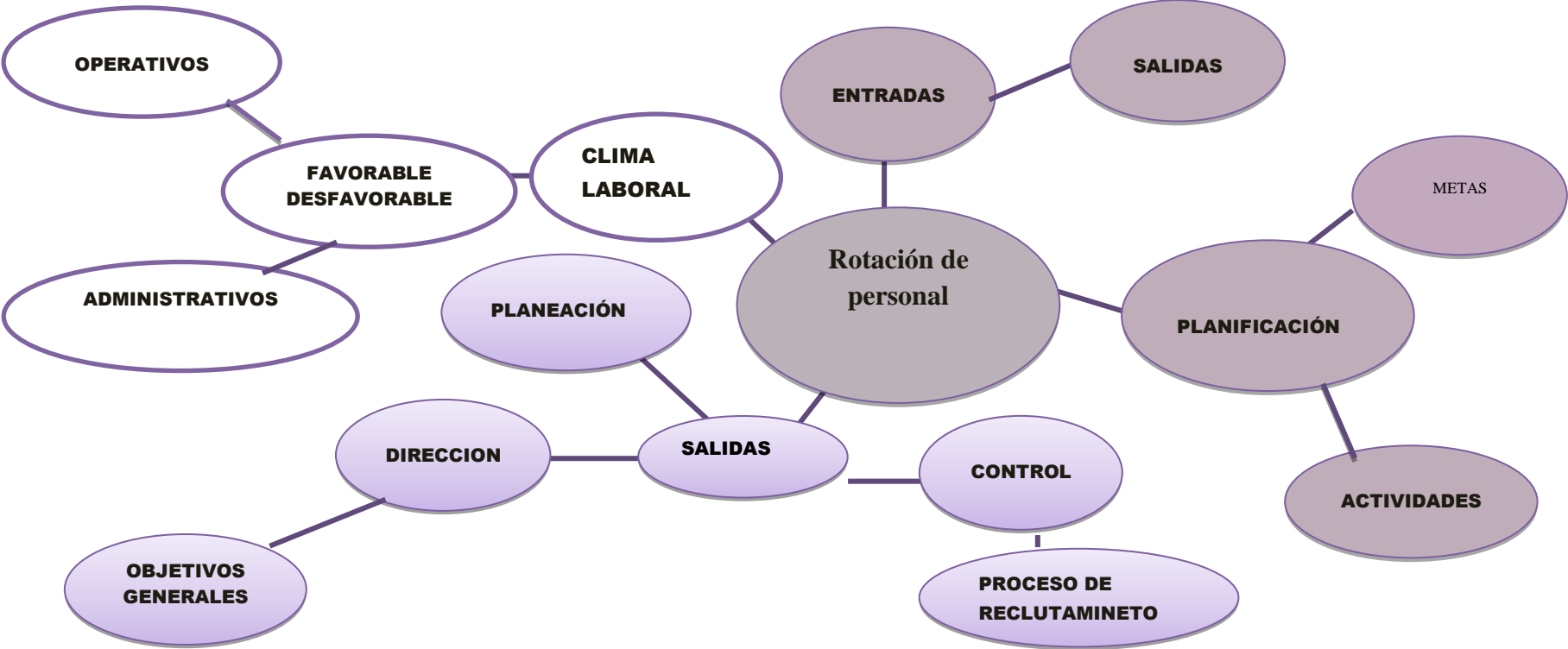
## 2.4. Categorías Fundamentales

Gráfico N. 2: Categorías Fundamentales



Elaborado por: Adriana Elizabeth Borja Soria

**Gráfico N. 3:** Constelación de ideas. Variable Independiente  
Constelación de ideas. Variable Independiente



Elaborado por: Adriana Elizabeth Borja Soria

**Gráfico N. 4:** Constelación de ideas. Variable dependiente.  
**Constelación de ideas.** Variable dependiente



Elaborado por: Adriana Elizabeth Borja Soria

## **2.4.1 VARIABLE INDEPENDIENTE**

### **2.4.1.1. Gestión del Talento Humano**

Según Chiavenato (2002) “El contexto de la gestión del talento humano está conformado por las personas y las organizaciones. Las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en las organizaciones, las cuales dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito” p.p. 4-8

Por una parte, el trabajo consume tiempo considerable de la vida y del esfuerzo de las personas que dependen de él para subsistir y alcanzar el éxito personal. Separar el trabajo de la existencia de las personas es muy difícil, casi imposible, debido a la importancia y el efecto que tiene en ellas. En consecuencia, las personas dependen de las organizaciones en que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales.

Creer en la vida y tener éxito casi siempre significa crecer dentro de las organizaciones. Por otra parte, las organizaciones dependen directa e irremediamente de las personas, para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar los objetivos generales y estratégicos.

Es seguro que las organizaciones jamás existirían sin las personas que les dan vida, dinámica, impulso, creatividad y racionalidad. Las dos partes mantienen una relación de mutua dependencia que les permite obtener beneficios recíprocos. Este es un ejemplo de simbiosis duradera entre personas y organizaciones.

En este contexto es difícil establecer una separación entre el comportamiento de las personas y el de las organizaciones. Éstas operan a través de las personas que forman parte de ellas, que deciden y actúan en su nombre. Para definir a las

personas que trabajan en las organizaciones se han empleado diversos términos: funcionarios, empleados, personal, trabajadores, obreros, recursos humanos, colaboradores, asociados, talentos humanos, capital humano, capital intelectual, etc.

Casi siempre esos términos se utilizan de manera vaga e imprecisa para referirse a las personas que trabajan en las organizaciones. Muchas organizaciones clasifican los funcionarios en trabajadores mensuales (empleados) y trabajadores por horas (obrerros) para referirse al personal que trabaja en las oficinas y en las fábricas, respectivamente.

Las organizaciones presentan variedad increíble. Pueden ser industrias, comercios, bancos, entidades financieras, hospitales, universidades, tiendas, entidades prestadoras de servicio; pueden ser grandes, medianas o pequeñas en cuanto a su tamaño, pueden ser públicas o privadas en cuanto a su propiedad. Casi todo lo que la sociedad necesita se produce en las organizaciones. Vivimos en una sola sociedad de organizaciones, pues nacemos en ellas, aprendemos en ellas, nos servimos de ellas, trabajamos en ellas y pasamos la mayor parte de nuestras vidas en ellas.

Hasta hace poco tiempo la relación entre personas y organizaciones se consideraba antagónica y conflictiva, pues se creía que los objetivos de las organizaciones (por ejemplo, lucro, productividad, eficacia, maximización de la aplicación de recursos físicos y financieros, reducción de costos) eran incompatibles con los objetivos de las personas (por ejemplo, mejores salarios y beneficios, comodidad en el trabajo, tiempo libre, seguridad en el trabajo y en el empleo, desarrollo y progreso personal).

## **Definición de gestión del talento humano**

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.

## **Aspectos fundamentales de la gestión moderna de personas**

La gestión del talento humano se basa en tres aspectos fundamentales:

1. Son seres humanos: están dotados de personalidad propia profundamente diferentes entre sí, tienen historias distintas y poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales. Son personas y no meros recursos de la organización.
2. Activadores inteligentes de los recursos organizacionales: elementos importantes de la organización, capaces de dotarla de inteligencia, talento y aprendizaje, indispensables en su constante renovación y competitividad en un mundo de cambios y desafíos. Las personas son fuentes de impulso propio y no agentes pasivos, inertes y estáticos.

Socios de la organización: son capaces de conducirla a la excelencia, las personas invierten en la organización esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, etc.

Según Azocar (2013) “La Gestión de Talento Humano se refiere a una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos, y señala la importancia

de una participación activa de todos los trabajadores de la empresa. El objetivo es fomentar una relación de cooperación entre los directivos y los trabajadores para evitar los frecuentes enfrentamientos derivados de una relación jerárquica tradicional”.

Cuando la Gestión de Talento Humano funciona correctamente, los empleados se comprometen con los objetivos a largo plazo de la organización, lo que permite que ésta se adapte mejor a los cambios en los mercados.

La Gestión de Talento Humano implica tomar una serie de medidas, entre las que cabe destacar: el compromiso de los trabajadores con los objetivos empresariales, el pago de salarios en función de la productividad de cada trabajador, un trato justo a éstos, una formación profesional continuada y vincular la política de contratación a otros aspectos relativos a la organización de la actividad como la producción, el marketing y las ventas.

Algunas empresas llevan a cabo parte de estas medidas, pero son pocas las que las aplican todas de forma simultánea. La aplicación de estas medidas es independiente del sector industrial al que pertenezca la empresa: así, compañías tan distintas como IBM, Marks & Spencer y Mc Donalds aplican esta política empresarial, al igual que varias empresas del sector público. Existe tres clases fundamentales de relaciones empresario-trabajadores.

Por lo general, la negociación colectiva es el proceso de negociación entre empresarios y sindicatos de trabajadores para establecer de modo conjunto los niveles salariales y las condiciones laborales, pero este tipo de colectivismo se aplica cada vez menos en los países con políticas económicas ultraliberales. El segundo tipo es la aplicación de las políticas de Gestión de Talento Humano.

Sin embargo, el tercer tipo es el más común: la organización jerárquica en la que los gestores o directivos imponen sus decisiones de forma independiente de la negociación colectiva o la Gestión de Talento Humano. Permitir la participación

de los trabajadores en la toma de decisiones y en la organización de la actividad implica darles información adicional y consultarles sobre cómo deben desarrollarse estas actividades.

La clave de la Gestión de Talento Humano reside en que la comunicación fluya del nivel superior al nivel inferior y viceversa. No basta con breves reuniones ni con una transmisión de órdenes de los gestores a los trabajadores.

La participación activa de los trabajadores requiere la creación de grupos de reflexión para solucionar los distintos problemas y reuniones periódicas entre éstos y los gestores de la empresa.

Estas reuniones subrayan la importancia del control de calidad de los bienes y servicios producidos por la compañía. Esa participación permite que la empresa aproveche al máximo la preparación de sus trabajadores, así como sus iniciativas. De esta forma, se fomenta, en ciertos casos, una relación de confianza entre el empresario y sus subordinados.

El segundo elemento de la Gestión de Talento Humano implica relacionar los salarios con la productividad de cada trabajador. En vez de pagar un salario homogéneo en función del trabajo a realizar, como ocurre cuando se aplica la negociación colectiva, el salario se establece en función de la productividad de cada uno y de la buena marcha de la empresa. Los trabajadores reciben un pago por obra o rendimiento.

El reparto de parte de los beneficios y de acciones entre los trabajadores asegura la vinculación de la remuneración laboral con el buen funcionamiento de la compañía.

Cuando se reparten beneficios entre los trabajadores se paga un suplemento en función de la situación financiera de la empresa, que puede consistir en acciones



que no han de ser vendidas antes de un periodo determinado, lo que ayuda a que los empleados se preocupen por la situación de la empresa.

Estas políticas implican que ambas partes participan del riesgo y de los beneficios de la compañía. Las organizaciones que aplican la Gestión de Talento Humano dedican parte de sus recursos a la selección de personal y a la formación profesional de éste. Intentan contratar a trabajadores que puedan ocupar diferentes puestos en vez de aplicar estrictas demarcaciones de cada tipo de trabajo.

Los trabajadores deben poder adaptarse a los cambios en las condiciones laborales, negociando de modo periódico el número de horas laborales. Estas organizaciones pretenden eliminar las tradicionales jerarquías que distinguen entre trabajadores de cuello blanco y operarios u obreros. Los empleados deben recibir el mismo trato en cuanto a modalidades de pago, fijación de objetivos y otros beneficios, como los bonos de comida o los vales de restaurante.

Para Chiavenato la persona dentro de la organización es fundamental de igual manera para Azócar lo fundamental dentro de toda empresa es la persona. Es así que para los dos autores sin el capital humano la empresa no podría surgir y a su vez la persona sin una empresa no podría cumplir sus aspiraciones u objetivos personales.

Cuando una empresa funciona bien y trata al personal de la manera adecuada brindándole los beneficios correspondientes esta responderá de la mejor manera identificándose con la empresa y con sus objetivos a cumplir.

#### **2.4.1.2. Administración de Talento Humano**

Según Chiavenato (2000) “La administración de recursos humanos (ARH) es un área de estudio relativamente nueva. El profesional de recursos humanos es un ejecutivo que se encuentra en organizaciones grandes y medianas. Sin embargo, el

área de recursos humanos es perfectamente aplicable a cualquier tipo y tamaño de organización”. P.p.112-115

### **Carácter multivariado de la Administración de Recursos Humanos**

La Administración de Recursos Humanos es un área interdisciplinaria: comprende necesariamente conceptos de psicología industrial y organizacional, de sociología organizacional, de ingeniería industrial, de derecho laboral, de ingeniería de la seguridad, de medicina en el trabajo, de ingeniería de sistemas, de informática, etc.

Los asuntos que suelen tratar en la administración de recursos humanos se relaciona con una multiplicidad enormes de campos del conocimiento: y habla de la aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y de entrevistas, de tecnología del aprendizaje individual y de cambios organizacionales, nutrición y alimentación, medicina y enfermería, servicio social, planes de vida y carrera, diseño de los puestos y de la organización, satisfacción en el trabajo, ausentismo, salarios y gastos sociales, mercado, ocio, incendios y accidentes, disciplina y actitudes, interpretación de leyes laborales, eficiencia y eficacia, estadística y registros / certificación, transporte para el personal, responsabilidad a nivel de supervisión, auditoría y un sinnúmero de asuntos diversos.

Los asuntos tratados tanto por la Administración de Recursos Humanos se refieren tanto a aspectos internos de la organización (enfoque introvertido de la ARH), como a aspectos externos o ambientales (enfoque extravertido de la ARH). Algunas de las técnicas de la Administración de Recursos Humanos se aplican directamente a las personas que constituyen los sujetos de su aplicación.

Algunas de las técnicas de la Administración de Recursos Humanos apuntan a la obtención y suministros de datos, mientras que otras son básicamente decisiones que se toman sobre los datos. La ARH se puede referir tanto a nivel individual

como a los niveles grupal, departamental, organizacional e incluso ambiental de la organización.

### **El carácter situacional de la Administración de Recursos Humanos**

No existen leyes o principios universales para la administración de recursos humanos. La ARH es situacional, es decir, depende de la situación organizacional: del ambiente, la tecnología empleada en la organización, las políticas y directrices vigentes, la filosofía administrativa preponderante, de la concepción que se tenga en la organización acerca del hombre y su naturaleza y, sobre todo, de la cantidad y calidad de recursos humanos disponibles. A medida que varían estos elementos cambia también la forma de la organización. Se debe a ello el carácter situacional de la ARH, que no se compone por técnicas rígidas e inmutables, sino por técnicas altamente flexible y adaptable, sujeto a un desarrollo dinámico.

**Según Rodríguez (2002), “La administración del talento humano se puede definir como La planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y las necesidades del personal”. P.p.7-8**

Estos procesos se suelen encontrar en una forma u otra en la mayoría, si no es que en toda clase de organización.

Algunos de estos procesos de la administración de recursos humanos se pueden describir de manera directa. Otros son mucho más complicados; sin embargo, cada proceso de administración de personal es un complejo flujo de sucesos con objetivos específicos que los diferencian entre sí.

## **Objetivo De La Administración De Recursos Humanos**

La administración de recursos humanos consiste en la planeación, reclutamiento, selección, administración de sueldos, capacitación, relaciones laborales, higiene y seguridad en las organizaciones. Los recursos humanos de una organización constan de los empleados de todos los niveles, sin importar sus funciones, que realizan todas las actividades propias del organismo social. Un organismo social puede ser una empresa industrial, una dependencia pública, un hospital, un hotel, una universidad, una línea aérea, etcétera.

El sistema de recursos humanos tiene diversos objetivos, entre los principales están los siguientes:

1. Regular de manera justa y técnica las diferentes fases de las relaciones laborales de una organización, para promover al máximo el mejoramiento de bienes y servicios producidos.
2. Lograr que el personal al servicio del organismo social trabaje para lograr los objetivos de este.
3. Proporcionar a la organización una fuerza laboral eficiente para el logro de sus planes y objetivos.
4. Elevar la productividad del personal, para promover la eficacia y eficiencia de la dirección.
5. Coordinar el esfuerzo de grupos de trabajo, para proporcionar unidad de acción en la consecución de los objetivos comunes.
6. Satisfacer los requisitos mínimos de bienestar de los trabajadores, para crear condiciones satisfactorias de trabajo.

7. Alcanzar hasta su más alto nivel la realización tanto del trabajador como la del patrón.

Resolver eficazmente los problemas que se susciten antes de establecer la relación laboral, durante la prestación de los servicios y al término de dicha relación laboral, para sostener adecuadas relaciones de trabajo.

Tanto para Chiavenato y Rodríguez la administración de recursos humanos es fundamental dentro de una organización, debido que esta área se encarga de las partes principales para un adecuado funcionamiento de la organización ya que mediante esta se administra, selecciona, cuida, protege, etc a todo el personal que se encuentra dentro de la organización.

#### **2.4.1.3. Planificación Del Talento Humano**

Según Moncada (2013), La planificación del talento humano es indispensable ya que es una herramienta transversal a toda la compañía y se alinea con los planes generales de la empresa haciéndola más eficiente y apropiada para el reclutamiento del personal mejorando la eficacia, eficiencia y productividad.

Etapas de la planeación:

1.-Evaluación de los recursos humanos actuales Condición de los recursos humanos  
Análisis de empleos Descripción del puesto

2.-Satisfacción de las necesidades futuras La misión, objetivos y estrategias son las que determinan las necesidades futuras de los recursos humanos. Según sea la demanda de productos y servicios surgirá la demanda de empleados.

3.- Pronósticos de la demanda y la oferta en la Planificación, exploración del entorno en la planificación del potencial humano. Se evaluará el entorno de desempeño del personal, a través de la elaboración de programa de evaluación. Pronósticos de la demanda: Es una estimación de la cantidad y tipo de personas que se necesitaran en relación a las necesidades futuras de la empresa en el desarrollo de estrategias y planes futuros.

Pronósticos de la oferta: es la cantidad y tipo de personas que existe dentro y fuera de la empresa y que puedan ocupar posibles puestos cuando se necesite o reemplace nuevo personal. La planeación estratégica es el proceso mediante el cual se exponen la visión y la misión de la empresa, analiza la situación interna y externa de la empresa, estableciendo los objetivos generales, estrategias y planes estratégicos para alcanzar los objetivos .Por tanto se realiza a nivel de la organización en un enfoque global y es proyectada a largo plazo.

La gestión humana y la relación que se establece en una organización inciden directamente en su diseño, estructura procesos y productos establecidos en la planeación estratégica en donde se determinara como el comportamiento organizacional está íntimamente relacionado con la gestión humana, en la que las acciones de las personas tienen un impacto en las organizaciones. Por lo que si se visualiza desde una perspectiva sistémica en la que todo el proceso está relacionado con otros de forma interdependiente y posibilita el equilibrio y éxito del sistema, la gestión humana se convierte en la piedra angular de la organización, ya que afecta al conjunto de bases administrativas y toma de decisiones, establecer estrategias en la organización siendo uno de los factores determinantes que posibiliten el incremento de la competitividad.

Es necesario que el área de talento humano opere con las áreas del planeamiento estratégico para lograr desarrollar acciones de la planeación estratégica con el recurso humano. La Planeación del Talento humano debe surgir de la estrategia a nivel corporativo y su dependencia a ella. Siendo esta de carácter proactivo y

teniendo una visión a corto, mediano y largo plazo y está dirigida al componente humano de la organización.

Según Reinoso (2010), La Planeación del Talento Humano contribuye significativamente al proceso de dirección estratégica, pues aporta los medios para alcanzar los resultados esperados del proceso de planificación. Las demandas y necesidades de recursos humanos derivan de la planeación estratégica y operativa, y luego son comparadas con las necesidades existentes. Para ello se elaboran programas de reclutamiento, capacitación y reasignación.

La dirección estratégica puede concebirse como una estructura teórica para la reflexión acerca de las grandes opciones que se fundamentan en una nueva cultura organizacional y una actitud de la dirección, donde ya no se trata de copiar las dificultades traídas de un entorno turbulento, sino de ir a su encuentro donde se huye de lo improvisado en busca de lo analítico y lo formal.

La planeación del talento humano considera la aplicación del proceso básico de planificación a las necesidades de recursos humanos de una organización. Todo plan de recursos humanos, para que sea eficaz debe basarse en los planes operativos a largo plazo de la organización. Su logro dependerá del grado en el que el departamento de recursos humanos pueda integrar la planificación efectiva de personal en el proceso de planificación global de la empresa.

Para integrar los Recursos Humanos a la planeación estratégica se puede:

Suministrar un FODA de Recursos Humanos: Los cambios constantes del entorno modifican el estado de la organización, y es necesario que se conozca el ambiente social, demográfico y sindical, ya que influyen directamente en el ambiente interno como la organización del trabajo y de los empleados.

Asegurar que los asuntos de Recursos Humanos se estudien en cada una de las cuatro etapas del proceso de decisión; objetivos, tácticas, evaluación y elección.

Alinear las prácticas de la gerencia del talento humano en función de la táctica y hacerlas coherentes.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

A medida que las organizaciones planean su futuro, los gerentes de recursos humanos deben preocuparse de mezclar la planeación de recursos humanos con la planeación estratégica de negocios.

Una planeación exitosa de recursos humanos ayuda a elevar la capacidad organizacional; es decir, la capacidad de la organización para actuar y cambiar, en busca de una ventaja competitiva sostenida.

Una vez que se ha determinado la Estrategia, es necesario eslabonar las diferentes unidades de la organización, áreas funcionales, procesos, departamentos, equipos y personas hacia dicha estrategia, proceso que se denomina alineamiento estratégico.

De tal forma, que podemos definir el concepto de alineamiento como: “Vincular a las diversas unidades y departamentos hacia la estrategia de la organización,



llegando en este proceso de vinculación, hasta el nivel del empleado, de tal forma de asegurar que el trabajo, actuaciones, decisiones y el comportamiento diario de todos los individuos, de todas las áreas, de todos los niveles, todos los días, esté directamente ligado a apoyar la estrategia de la organización”

La filosofía central del alineamiento estratégico, es que “las personas hacen y se involucran únicamente en aquello que creen que es correcto”, por esta razón es que cada uno de los diferentes empleados deben estar adecuadamente vinculados y alineados en el logro de metas comunes de la organización, para que realmente se involucren personalmente en el logro de los resultados esperados por la organización.

La planeación de recursos humanos y la planeación estratégica se tornan eficaces cuando entre ambas existe una relación recíproca e interdependiente. En esta relación, el equipo de alta dirección reconoce que las decisiones de planeación estratégica afectan aspectos de recursos humanos y a su vez éstos los afectan.

El error más frecuente consiste, en principio, en centrarse en las necesidades a corto plazo y no coordinar sus planes con los de la organización a largo plazo. Este error es una consecuencia natural de la falta de integración entre la planeación estratégica y la planeación de recursos humanos. La falta de integración provoca que la planeación de recursos humanos tome medidas para resolver problemas a corto plazo.

Todos los directivos de una organización, en especial los de línea deben considerar a la planeación estratégica como una de las responsabilidades más importantes. En la actualidad, esto no ocurre así, puesto que la mayoría de los directivos consideran a la planeación del talento humano como algo que queda por hacer una vez que se ha hecho todo lo demás; incluso consideran que es una obligación sólo del departamento de recursos humanos. Pero sin embargo la PRH no es una función propia sólo del departamento de recursos humanos, puesto que

la misión de este consiste en ayudar a los directores a elaborar sus planes respectivos y a integrarlos en un plan general. Son estos directivos, los que deben aportar los datos básicos para elaborar este plan. Se requiere un esfuerzo conjunto con el departamento de recursos humanos.

Para Moncada la planeación del talento humano se basa en diseñar programas y procedimientos para el capital humano los cuales contribuirán en un mejor desempeño, desenvolvimiento del personal dentro de la empresa, mientras que para Reinoso la planeación de talento humano se basa en elaborar un plan el cual sea eficaz permitiendo así que los colaboradores cumplan con los objetivos de corto y largo plazo de la empresa con la identificación de FODA.

#### **2.4.1.4. Rotación de Personal**

Según Rodríguez J. (2002), Otro fenómeno relacionado con el flujo de personal, es la rotación de personal.

“Puede definirse como: el número de trabajadores que salen y vuelven a entrar, en relación con el total de una empresa, función, departamento o puesto.” p.p. 426-427

Hay que aclarar que no se debe considerar como parte de la rotación el número de trabajadores que salen pero no son sustituidos por otros, pues en este caso puede tratarse de reajuste o contratación de la empresa. Del mismo modo, señala Reyes Ponce, si determinada cantidad de empleados entra a la organización pero no para sustituir a otros que se fueron, tampoco se deben considerar como parte de la rotación, porque en este caso se trata de un crecimiento de la organización.

**Control de la rotación.** Las acciones necesarias para controlar la rotación involuntaria son muy diferentes a las actividades requeridas para controlar la rotación voluntaria. Las actividades administrativas difieren dependiendo del tipo

de rotación involuntaria. Por ejemplo, si la dirección superior ha estado despidiendo a gran número de empleados podrían tomarse varias medidas. Si las terminaciones se deben a infracciones a las reglas, podría emprenderse un estudio de las políticas que conducen a las terminaciones. Quizá las políticas son irrazonablemente duras, o quizá los supervisores son demasiados estrictos en la aplicación de las reglas. Las terminaciones involuntarias excesivas debidas a una mala actuación a una mala actuación deben conducir a examinar el proceso de selección.

La rotación voluntaria presenta todavía otro conjunto de situaciones que la dirección de personal debe considerar. Esto, como en el caso del ausentismo, es causado por muchos factores.

**Medición de la rotación de personal.** El término tasa de rotación de personal se refiere al número de trabajadores que empiezan y que dejan de trabajar para una organización. La tasa de rotación de personal para una organización puede ser un indicador importante de la eficiencia con que se desempeñan las distintas funciones de dotación de personal.

Para medir las tasas de cambio de personal se recomienda la fórmula siguiente:

$$\frac{\text{Número de separaciones durante el mes}}{\text{Número de empleados en nómina durante el mes}} \times 100$$

Por ejemplo, si hubiera 18 renuncias durante el mes y el número total de empleados en nómina durante este mes fuera de 220, la tasa de rotación sería: (Rodríguez J. , 2002)

$$\frac{18}{220} \times 100 = 8.1\%$$

Según Chiavenato (2000), “Al descender de un macroenfoque (aspecto ambiental del mercado) a un microenfoque (aspecto organizacional), resulta importante

destacar otros aspectos de la interacción organización-ambiente. Uno de los aspectos más importantes de la dinámica organizacionales es la rotación de recursos humanos o turnover.”

El término rotación de recursos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personal entre una organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella. En general, la rotación de personas se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros, y el promedio de trabajadores que pertenecen a la organización en cierto periodo. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales, con el fin de realizar comparaciones, elaborar diagnósticos dictar disposiciones o establecer predicciones.

Como todo sistema abierto, la organización se caracteriza por el flujo incesante de recursos necesarios para desarrollar sus operaciones y generar resultados. Por una parte, la organización “importa” recursos y energía del ambiente (materias primas, equipos, maquinas, tecnología, dinero, financiación, perdidos de clientes, informaciones, personal, agua, energía eléctrica, etc.) los cuales son procesados y transformados dentro de la organización. Por otra parte, la organización “exporta” al ambiente los resultados de sus operaciones y de sus procesos de transformación (productos acabados o servicios, materiales usados, desechos, basura, equipos obsoletos que deben sustituirse, resultados operacionales, utilidades, entregas a clientes, informaciones, personal, contaminación, etc.). Entre los insumos que la organización “importa” del ambiente y los resultados que “exporta” a ese ambiente debe existir cierto equilibrio dinámico capaz de mantener las operaciones del proceso de transformación en niveles satisfactorios y controlados. Si los insumos son mayores que las salidas, la organización congestiona sus procesos de transformación y acumula el inventario de productos terminados. Por el contrario, si los insumos son mucho menores que las salidas, la organización no

cuenta con recursos para operar las transformaciones y seguir produciendo resultados.

Por consiguiente, la entrada y salida de recursos deben mantener entre sí mecanismos homeostáticos capaces de autor regularse, mediante comparaciones entre ellos y garantizar un equilibrio dinámico y constante. Estos mecanismos de control se denominan retroacción o retroalimentación (feedback).

En la actualidad, uno de los problemas que preocupan a los ejecutivos del área de recursos humanos de las organizaciones es precisamente el aumento de salidas o pérdidas de recursos humanos, situación que hace necesario compensarlas mediante el aumento de entradas.

Este flujo de entrada y salida de personal se denomina rotación de personal o turnover. En toda organización saludable, es normal que se presente un pequeño volumen de entradas y salidas de recursos humanos, lo cual ocasiona una rotación vegetativa, de simple conservación del sistema.

La rotación de personal puede estar destinada a dotar al sistema con nuevos recursos (mayores entradas que salidas) para impulsar las operaciones y acrecentar los resultados o reducir el tamaño del sistema (mayores salidas que entradas) para disminuir las operaciones y reducir los resultados.

Sin embargo, a veces de retiros por decisión de los empleados aumenta notablemente. Cuando el mercado laboral es competitivo y tiene intensa oferta, en general aumenta la rotación de personal.

## Índice de rotación de personal

El cálculo del índice de rotación de personal se basa en la relación porcentual, entre el volumen de entradas y salidas, y los recursos humanos disponibles en la organización durante cierto periodo.

1. En el cálculo del índice de rotación de personal para efectos de la planeación de RH, se utiliza la ecuación.

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

Dónde:

A= admisiones de personal durante el periodo considerado (entradas)

D=desvinculación de personal (por iniciativa de la empresa o por decisión de los empleados) durante el periodo considerado (salidas).

PE= promedio efectivo del periodo considerado. Puede ser obtenido sumando los empleados existentes al comienzo y al final del periodo, y dividiendo entre dos.

El índice de rotación de personal expresa un valor porcentual de empleados que circulan en la organización con relación al promedio de empleados. Por ejemplo, si el índice de rotación de personal es 3% de personal, esto significa que la organización puede contar con sólo 97% de su fuerza laboral en ese periodo. Para poder contar con el 100%, la organización necesitaría planear un excedente de 3% de personal para compensar el flujo de recursos humanos

Tanto para Rodríguez como para Chiavenato la rotación de personal se basa en la entrada y salida de personal dentro de una empresa ya sea en un puesto o

departamento, siendo este un problema que afecta últimamente a todas las empresas.

La rotación de personal se puede medir mensual o anualmente, debido que hay la facilidad de medir la entrada y salida de personas mediante una fórmula que se basa en dividir las salidas con el número total existentes en la empresa para 100 dando como resultado el porcentaje de rotación.

$$\frac{\text{Número de separaciones durante el mes}}{\text{Número de empleados en nómina durante el mes}} \times 100$$

En Ofilimpia durante el mes de julio existió 6 renuncias y el número total de empleados en nómina durante este mes fue de 57, la tasa de rotación sería:

$$\frac{6}{57} \times 100 = 10.5\%$$

#### **2.4.2. Planeación Estratégica**

Según Chiavenato (2011) “La planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de instalarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra.” p.p. 26-28

Para Drucker “la planeación estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro considerado, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se haya generado”.

Un proceso de planeación estratégica eficaz no debe ser formal y burocrático, sino que debe iniciar con preguntas tan simples como éstas.

- 1 ¿Cuál es la situación presente de la organización? ¿Cuál es su desempeño con los clientes y frente a los competidores?
- 2 Si no se aplicara cambio alguno, ¿cómo será la organización dentro de un año? ¿Dentro de dos, cinco o diez años?
- 3 Si las respuestas a las preguntas anteriores no fueran aceptables, ¿qué decisiones deberían tomar los administradores? ¿Qué riesgos entrañarían?

### **Necesidad de una planeación estratégica**

La evidencia demuestra que, por lo general, las organizaciones que planean su estrategia registran un desempeño superior al de las que no lo hacen. Las que tienen éxito procuran que su estrategia case debidamente con las condiciones del entorno externo. Asimismo, la estrategia define la estructura y los procesos internos de la organización con la expectativa de que produzcan efectos muy positivos en su desempeño.

La planeación tiene tres niveles: el estratégico, el táctico y el operativo.

1. **Planeación estratégica:** es la más amplia y abarca a la organización entera. Sus características son:
  - Horizonte de tiempo: proyección a largo plazo, incluyendo consecuencias y efectos que duran varios años.



- Alcance: comprende la organización como un todo con todos sus recursos y áreas de actividad, y se preocupe por alcanzar los objetivos a nivel organizacional.
  - Contenido: genérico, sintético y comprensivo.
  - Definición: está en las manos de la alta gerencia de la organización y corresponde al plan mayor, al que se subordinan el resto de planes.
2. **Planeación táctica:** es la que abarca a cada departamento o área de la organización. Sus características son.
- Horizonte de tiempo: proyección a mediano plazo, por lo general es anual.
  - Alcance: abarca a cada departamento, con sus recursos específicos, y se preocupa por alcanzar los objetivos del mismo.
  - Contenido: es menos genérico y más detallado que el de la planeación estratégica.
  - Definición: está en manos del nivel intermedio correspondiente a cada departamento de la organización.
3. **Planeación operativa:** es la que abarca cada tarea o actividad específica. Sus principales características son:
- Horizonte de tiempo: proyección a corto plazo, es inmediata.
  - Alcance: abarca cada tarea o actividad de forma aislada y se preocupa por alcanzar metas específicas.

- Contenido: detallado, específico y analítico.
- Definición: está en manos del nivel operativo y se concentra en cada tarea o actividad.

Según Naranjo (2011), La planeación estratégica “es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, acerca del que hacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro las comunidades, organizaciones e instituciones”. No solo para responder ante los cambios y las demandas que les dispone el entorno y lograr así el máximo de eficiencia y calidad de sus intervenciones, sino también para proponer y concretar las transformaciones que requiere el entorno. p.p. 24-27

### **Tipos y niveles de planeación**

1. Si nos centramos en la temporalidad podremos clasificar la planificación en función de su duración. Estas clasificaciones pueden ser variables de acuerdo con diferentes autores, y no suele existir mucha coincidencia, pueden ser:

- Corto plazo: normalmente un año o menos. Suele ser el período de proyectos o planes operativos.
- Mediano plazo: de tres a cinco años. Es usado para proyectar tendencias y resultados esperados.
- Largo plazo: diez años o más. Para planificaciones de este espacio temporal se asume un ambiente externo relativamente estable.

2. Si hablamos de la amplitud del enfoque o nivel, existe:

- Nivel estratégico. Es el nivel más elevado y habitualmente se refiere a la planificación realiza por quien ocupa los niveles superiores de la estructura organizacional. A este nivel se fijan los objetivos generales, los políticos y los principios inspiradores de las actividades y de la conducta de la organización, se indican las líneas fundamentales de los programas más importantes para la vida de la organización, se enuncian los tiempos y los plazos.
- Nivel táctico. Define los objetivos específicos y los objetivos para los distintos departamentos, sectores y áreas de la organización. Las líneas de acción a las que atenerse, para alcanzar los objetivos deseados, elaborar las normas de acción y los programas operativos detallados, estudiar y decidir los medios y recursos a emplear, establecer los procedimientos, normas, tiempos. Los programas están formados por proyectos.
- Nivel operativo. O corto plazo estos períodos son formulados para cada trabajador de la organización y deben alcanzarse en menos de un año. A partir de estos se determina qué es lo que cada miembro de la empresa debería alcanzar con las actividades que desempeña. Estos se establecen en base a los objetivos tácticos y los generales, para que exista una coherencia y sean eficientes.

Para Chiavenato la planeación estratégica se basa en formular y generar tácticas para beneficios de la organización, mientras que para Naranjo la planeación estratégica se basa en analizar, diagnosticar sobre la toma de decisiones colectivas. En si para los dos autores planeación estratégica se basa en elaborar pasos para cumplir un fin determinado dentro de la empresa.

## **2.5.Hipótesis**

La Rotación de Personal influye en los objetivos operacionales de la Empresa Ofilimpia del Cantón Latacunga, Provincia de Cotopaxi.

## **2.6. Señalamiento de variables**

### **2.6.1. Variable independiente**

Rotación de personal

### **2.6.2. Variable dependiente**

Objetivos Operacionales

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1.Enfoque**

Los enfoques que se utilizaran para el estudio del problema propuesto son:

##### **3.1.1. Enfoque Cualitativo**

El enfoque cualitativo evalúa el desarrollo natural de los sucesos, es decir, no hay manipulación ni estimulación con respecto a la realidad (Corbetta, 2003).

El enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados ni completamente predeterminados. No se efectúa una medición numérica, por lo cual el análisis no es estadístico. El investigador cualitativo utiliza técnicas para recolectar datos, como la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación de experiencias personales, registro de historias de vida, e interacción e introspección con grupos o comunidades. (Hernández et al., 2003; p. 9)

##### **3.1.2. Enfoque Cuantitativo**

Para la investigación se procederá a la recolección de datos los cuales fundamentan la medición. Debido a que los datos son producto de mediciones se representan mediante números (cantidades) y se deben analizar a través de métodos estadísticos.

En una investigación cuantitativa se pretende generalizar los resultados encontrados en un grupo o segmento (muestra) a una colectividad mayor

(universo o población). También se busca que los estudios efectuados puedan replicarse. (Hernández et al., 2003; p. 5)

### **3.2. Modalidades de Investigación**

#### **3.2.1. Modalidad Bibliográfica - Documental**

La Investigación se maneja con esta modalidad debido que se acudirá a fuentes de información secundaria como libros, revistas especializadas, publicaciones, módulos, internet, con el fin de profundizar más la información sobre el problema propuesto y una mejor comprensión

#### **3.2.2. Modalidad De Campo**

Se trabajará con la modalidad de campo debido que el investigador acudirá al lugar en donde se producen los hechos para interactuar y recabar información de una realidad o contexto determinado, teniendo una mejor realidad del problema.

#### **3.2.3. Modalidad De Investigación Social o Proyecto Factible**

Además de las modalidades anteriores el trabajo de grado asume la modalidad de proyecto factible porque se planteará una propuesta de solución al problema.

### **3.3. Nivel o tipo de investigación**

La presente investigación está conformada por tres tipos de investigación, que durante todo un trayecto de estudios se los fueron estudiando y poniéndolos en práctica para ubicarnos en diferentes escalones de conocimiento científico, que son los siguientes:

### **3.3.1. Nivel Exploratorio**

Se planteó un problema basado en las necesidades de la empresa Ofilimpia, la cual es un problema poco investigado. Por lo tanto se iniciará una investigación hipotética del problema sin detectar sus causas y efectos.

### **3.3.2. Nivel Descriptivo**

Esta investigación trabaja sobre realidades de hechos, y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta de los resultados proyectados.

Por lo que acudimos a técnicas explícitas para la recolección de información esta son: observación, entrevista y cuestionarios y otros documentos que permitieron obtener referencias del tema que se ha investigado dentro de un marco de tiempo y espacios específicos.

### **3.3.3. Nivel por Asociación De Variables**

Medir la relación entre las variables rotación de personal y objetivos operacionales será el propósito fundamental al momento de la investigación y la ejecución del presente proyecto, dentro de la exploración científica y la estadística inferencial para poder analizar, interpretar y ofrecer resultados deseados.

## **3.4. Población total y muestra**

La población considerada para la presente investigación está comprendida por el personal que labora en Ofilimpia.

**Cuadro N. 1:** Población y muestra

<b>Empresa</b>	<b>Unidades de Análisis</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>“Ofilimpia”</b>	Administrativos	8	<b>13,8</b>
	Colaboradores	50	<b>86,2</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Empresa Ofilimpia

**Elaborado por:** Adriana Elizabeth Borja Soria

Por lo expuesto en el numeral anterior, en este caso, la muestra es equivalente a la población ya que no pasa de 100 elementos.



### 3.5. Operacionalización de las Variables

#### 3.5.1. Variable independiente: Rotación de Personal

Cuadro N. 2: Operacionalización de las Variables

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS
<p><u>Rotación de Personal</u> Se refiere a la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella. Por lo general, la rotación de personal se expresa mediante una relación porcentual entre las admisiones y los retiros con relación al número promedio de trabajadores de la organización, en el curso de cierto período. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales con el fin de permitir comparaciones, para desarrollar diagnósticos, promover disposiciones, inclusive con carácter de predicción.</p>	<p>Fluctuación de personal</p> <p>Ambiente</p> <p>Volumen de Personas</p> <p>Índice</p> <p>Periodo</p>	<p>Administrativos Operativos</p> <p>Favorable Desfavorable</p> <p>Entradas Salidas</p> <p>Contratados Despedidos</p> <p>Anual Mensual</p>	<p>¿Con que frecuencia ha visto usted que se cambia el personal de la empresa Ofilimpia?</p> <p>¿Qué tipo de ambiente cree Ud. que existe dentro de la empresa?</p> <p>¿Qué apreciación tiene sobre el cambio frecuente del personal de la empresa Ofilimpia?</p> <p>¿Se siente conforme que la empresa Ofilimpia cambie su personal con frecuencia?</p> <p>¿Con qué frecuencia se mide el nivel de rotación en la empresa?</p>	<p><u>Técnica</u></p> <p>Capacitación</p> <p><u>Instrumento</u></p> <p>Encuesta dirigida a personal Administrativo y Operativo</p>

Fuente: Empresa Ofilimpia

### 3.5.2. Variable dependiente: Objetivos Operacionales

**Cuadro N. 3:** Variable independiente: Recuperación Pedagógica

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p><b><u>Objetivos Operacionales</u></b>  O corto plazo, estos períodos son formulados para cada trabajador de la organización y deben alcanzarse en menos de un año. A partir de estos se determina qué es lo que cada miembro de la empresa debería alcanzar con las actividades que desempeña. Estos se establecen en base a los objetivos tácticos y los generales, para que exista una coherencia y sean eficientes.</p>	<p>Periodo</p> <p>Visión</p> <p>Equipos de trabajo</p>	<p>Corto, mediano, largo</p> <p>Satisfacción del cliente</p> <p>Ambiente de trabajo</p>	<p>¿Cuáles son los objetivos generales de la organización?</p> <p>¿La empresa tiene determinada las funciones para su personal?</p> <p>¿La empresa realiza programas o eventos de integración?</p>	<p><u>Técnica</u>  Capacitación</p> <p><u>Instrumento</u>  Encuesta dirigida personal  Administrativo y Operativo</p>

Fuente: Empresa Ofilimpia

Elaborado por: Adriana Elizabeth Borja Soria

## **3.6. Técnicas e instrumentos**

### **3.6.1. Técnicas**

Es fundamental analizar las técnicas que serán utilizadas en el tema investigado: la rotación de personal y su influencia en los objetivos operacionales de la empresa Ofilimpia del cantón Latacunga, posibilitando al investigador el acercamiento y acceso a su conocimiento.

#### **3.6.1.1. La observación**

Esta es una de las técnicas que consiste en observar la rotación de personal y el cumplimiento de los objetivos operacionales, la cual ayudara a recolectar información, registrarla y posteriormente llegar a un análisis; técnica aplicada al personal administrativo y operativo de la empresa Ofilimpia del cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi.

#### **3.6.1.2. La encuesta**

Ayudará a recopilar datos por medio de un cuestionario previamente diseñados, con el fin de conocer más sobre el problema de rotación de personal y el cumplimiento de los objetivos operacionales de la empresa Ofilimpia del cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi.

### **3.6.2. Instrumentos**

Los instrumentos de investigación ayudan a la recolección de información permitiendo conocer las opiniones de los colaboradores de la empresa Ofilimpia sobre el problema de la rotación de personal, siendo utilizada en la presente la encuesta.

### **3.6.3. Ficha de observación**

Es uno de los instrumentos que contiene la investigación de campo, la cual contribuye a registrar datos sobre la rotación de personal y como estos fluyen en el cumplimiento de los objetivos operacionales de la empresa Ofilimpia del cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi.

### **3.6.4. Cuestionario**

Es un instrumento de investigación, cuyo propósito es obtener información sobre un tema a investigar a través de preguntas que conlleven a respuestas claras, de esta manera se podrá analizar de mejor manera el problema a investigar.

### **3.6.5. Validez y confiabilidad**

- La validez y confiabilidad de los instrumentos aplicados en la investigación fueron aprobados por un experto.
- Los instrumentos empleados en la investigación ayudaran a medir el problema investigado.
- A través de los instrumentos aplicados se obtuvo los mismos resultados existiendo un adecuado grado de aceptación del problema investigado.

### 3.7. Plan para la recolección de la información

**Cuadro N. 4:** Plan para la recolección de la información

<b>PREGUNTAS BÁSICAS</b>	<b>EXPLICACIÓN</b>
<b>1. ¿Para qué?</b>	Para investigar la rotación de personal y su influencia en los objetivos operacionales de la empresa Ofilimpia del cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi.
<b>2. ¿De qué personas u objetos?</b>	8 Administrativos 50 Colaboradores
<b>3. ¿Sobre qué aspectos?</b>	Rotación de personal Objetivos Operacionales
<b>4. ¿Quién? ¿Quiénes?</b>	La investigadora: Adriana Elizabeth Borja Soria
<b>5. ¿Cuándo?</b>	2013-2014
<b>6. ¿Dónde?</b>	Empresa Ofilimpia, cantón Latacunga, provincia Cotopaxi
<b>7. ¿Cuántas veces?</b>	Dos: Pilotaje. Encuesta general.
<b>8. ¿Qué técnicas de recolección?</b>	La observación, la encuesta
<b>9. ¿Con qué?</b>	Cuestionario
<b>10. ¿En qué situación?</b>	Horarios de descanso, cambios de turnos y citas previas con directivos.

**Fuente:** Empresa Ofilimpia

**Elaborado por:** Adriana Elizabeth Borja Soria

### **3.8. Plan para el procesamiento y análisis**

Para la elaboración de esta investigación se procedió a la recolección de información sustentada por:

Lectura científica.- la misma fue utilizada para adquirir conocimientos fundamentales para el desarrollo de la investigación y el entendimiento del problema de estudio.

La observación.- mediante la observación se pudo obtener información de primer plano y asimilar de la mejor manera a los actores de la empresa Ofilimpia y su entorno social, organización y comercial.

Entrevista.- mediante esta herramienta de destreza se pudo obtener información valiosa para descubrir que está sucediendo en realidad, dentro de Ofilimpia y determinar posibles soluciones.

### **3.9. Procesamiento**

- Una vez obtenido los resultados se desarrollara la solución al problema de la siguiente manera.
- Descripción de las personas que van hacer investigadas.
- Selección de la técnica que se va a utilizar para de la recolección de la información.
- Apreciación de la información recogida, suprimiendo la información que no sea necesaria.

### **3.10. Análisis**

- Análisis de los resultados estadísticos, destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.
- Interpretación de los resultados, con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.
- Comprobación de hipótesis para la verificación estadística.
- Establecimiento de conclusiones y recomendaciones.

## CAPÍTULO IV

### Análisis e interpretación de resultados

#### 4.1. Análisis de resultados de la encuesta aplicada al personal operativo

**Pregunta N°1.**¿Con qué frecuencia ha visto Usted que se cambia el personal de la empresa?

**Cuadro N. 5:** Cambio de personal

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	SEMANAL	8	16,0
	QUINCENAL	8	16,0
	SEMESTRAL	24	48,0
	ANUAL	10	20,0
	Total	50	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal operativo

**Elaborado por:** Adriana Elizabeth Borja Soria

**Gráfico N. 5:** Cambio de personal



#### **Análisis:**

De los encuestados el 48% del personal manifiestan que el cambio de personal se presenta semestralmente, mientras que un 16% manifiesta que el cambio de personal se presenta semanal y quincenalmente.

#### **Interpretación:**

En toda organización es importante la entrada y salida del personal, el problema de; la rotación de personal da como resultado un descontento por parte de los colaboradores del área operativa por el cambio de personal debido que deben empezar desde cero con el nuevo personal contratado.



## Pregunta N.2

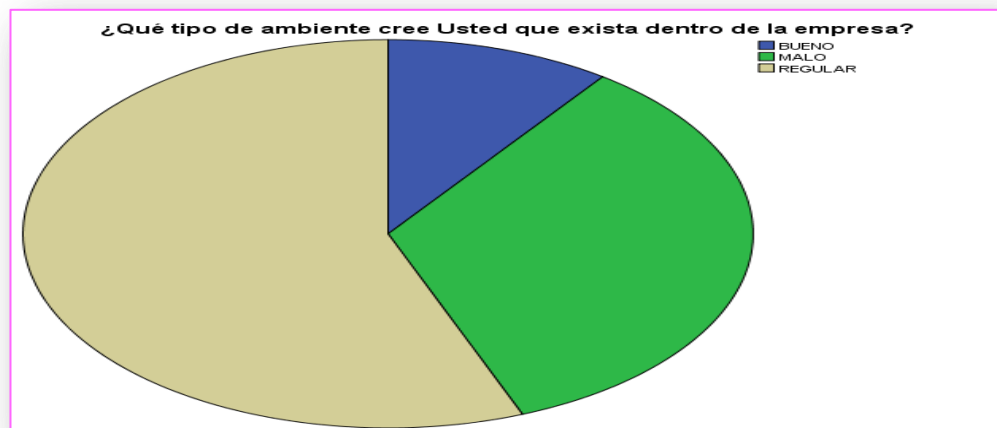
**Cuadro N. 6:** ambiente

¿Qué tipo de ambiente cree Usted que exista dentro de la empresa?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	BUENO	5	10,0	10,0	10,0
	MOLESTO	17	34,0	34,0	44,0
	REGULAR	28	56,0	56,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal operativo

**Elaborado por:** Adriana Elizabeth Borja Soria

**Gráfico N. 6:** Ambiente



### **Análisis:**

El 56% del personal encuestado manifiesta que el ambiente dentro de la organización es regular, mientras que un 34% expresa que el ambiente de trabajo es molesto, existiendo un porcentaje bajo del 10% manifestando que el ambiente de trabajo es bueno.

### **Interpretación:**

El ambiente en toda organización es fundamental e importante para el colaborador siendo este uno de los factores más importante ya que la mayor parte del tiempo de sus vidas los colaboradores pasan en el trabajo por lo cual debería existir un adecuado ambiente laboral.

**Pregunta N° 3**

**Cuadro N. 7: Programas de integración**

¿La empresa realiza programas o eventos de integración?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NUNCA	5	10,0	10,0	10,0
	DE VEZ EN CUANDO	28	56,0	56,0	66,0
	CASI SIEMPRE	15	30,0	30,0	96,0
	A MENUDO	2	4,0	4,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal operativo

**Elaborado por:** Adriana Elizabeth Borja Soria

**Gráfico N. 7**Programas de integración



**Análisis:** Dentro de Ofilimpia un 56% manifiesta que esta actividad se la realiza de vez en cuando, mientras que una parte muy baja que representa el 4% afirma que a menudo se realizan eventos de agrupación.

**Interpretación:**

Es importante que todas las organizaciones realicen programas de esparcimiento con los colaboradores con el fin que este tenga un momento de sano esparcimiento realizando actividades según la ocasión con el fin que el colaborador disfrute de momentos de agradables en compañía de su familia.

#### Pregunta N°4

**Cuadro N. 8:** Remuneración

¿Cree Usted que una de las causas de rotación en la empresa, se debe a la remuneración?		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NUNCA	3	6,0	6,0	6,0
	DE VEZ EN CUANDO	29	58,0	58,0	64,0
	CASI SIEMPRE	11	22,0	22,0	86,0
	A MENUDO	7	14,0	14,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal operativo

**Elaborado por:** Adriana Elizabeth Borja Soria

**Gráfico N. 8:** Remuneración



#### **Análisis:**

Un 58% de colaboradores manifiestan que de vez en cuando este factor es causante de la rotación dentro de la empresa, mientras un 6% dice lo contrario.

#### **Interpretación:**

La remuneración es un factor importante dentro del trabajo es así que la parte salarial marca un papel fundamental para cada colaborador debido que es una obligación del empleador cancelar lo justo según sus horas de trabajo, por lo cual el colaborador reconoce esa cancelación según lo dicta la ley.

## Pregunta N° 5

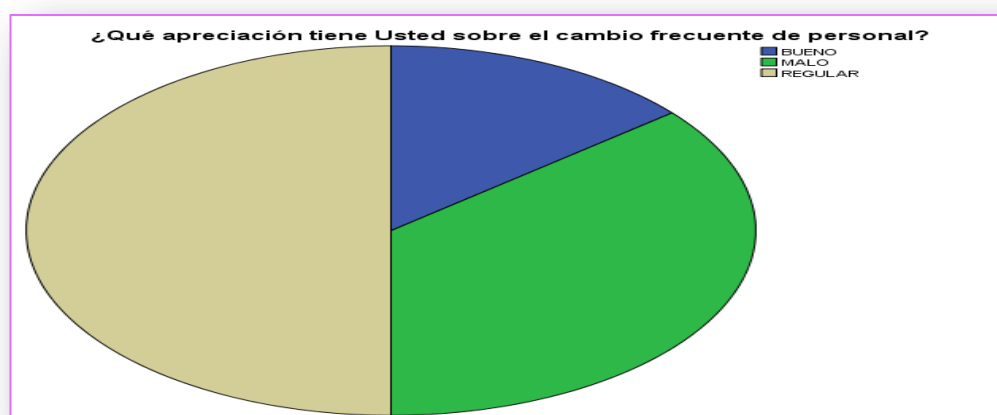
**Cuadro N. 9: Cambio frecuente**

¿Qué apreciación tiene Usted sobre el cambio frecuente de personal?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	BUENO	7	14,0	14,0	14,0
	MALO	18	36,0	36,0	50,0
	REGULAR	25	50,0	50,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal operativo

**Elaborado por:** Adriana Elizabeth Borja Soria

**Gráfico N. 9: Cambio frecuente**



### **Análisis:**

El 50% del personal no tienen una apreciación ni buena ni mala sobre el cambio frecuente del personal dentro de la empresa, mientras un 36% opina que estos cambios son malos o desfavorables para Ofilimpia.

### **Interpretación:**

La entrada y salida del personal dentro de un puesto de trabajo es preocupante, siendo significativo para sus compañeros de trabajo debido que la mayor parte de la vida se pasa dentro del trabajo y con compañeros de esta.

## Pregunta N°6

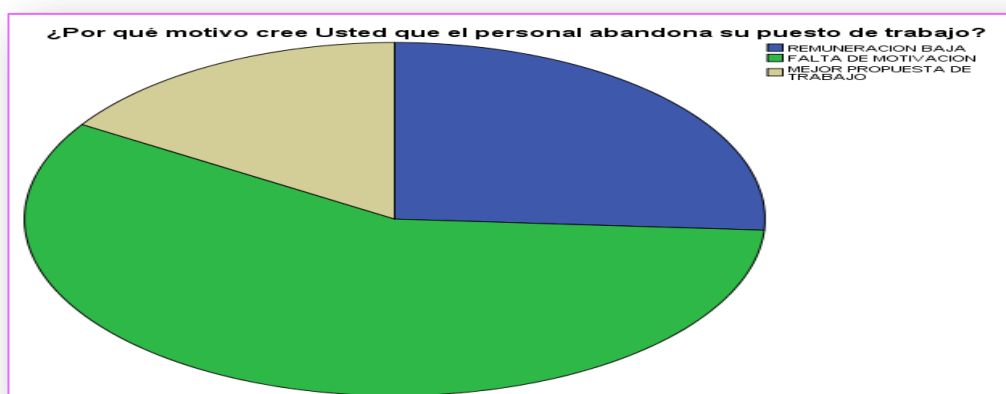
**Cuadro N. 10: Abandono del puesto de trabajo**

¿Por qué motivo cree Usted que el personal abandona su puesto de trabajo?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	REMUNERACION BAJA	13	26,0	26,0	26,0
	FALTA DE MOTIVACION	29	58,0	58,0	84,0
	MEJOR PROPUESTA DE TRABAJO	8	16,0	16,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal operativo

**Elaborado por:** Adriana Elizabeth Borja Soria

**Gráfico N. 10: Abandono del puesto de trabajo**



**Análisis:** La falta de motivación se presenta en un 58% causando que la mayoría de veces el personal abandone su puesto de trabajo, mientras que el 16% manifiesta que la salida es un mejor propuesta de trabajo.

### **Interpretación:**

Para todo colaborador a lo largo de su vida profesional casi siempre va aparecer diferentes motivos para su entrada y salida dentro de una empresa, existiendo una serie de motivos como la motivación, mejores posibilidades de un mejor empleo o a su vez por una remuneración baja.

## Pregunta N°7

**Cuadro N. 11: Cambio de personal**

¿Está de acuerdo que la empresa esté cambiando de personal con frecuencia?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NUNCA	6	12,0	12,0	12,0
	DE VEZ EN CUANDO	28	56,0	56,0	68,0
	CASI SIEMPRE	9	18,0	18,0	86,0
	A MENUDO	7	14,0	14,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal operativo

**Elaborado por:** Adriana Elizabeth Borja Soria

**Gráfico N. 11: Cambio de personal**



### **Análisis:**

Un 56% del personal está de acuerdo que de vez en cuando la empresa cambie el personal, un 14% manifiesta que el cambio de personal se lo haga a menudo.

### **Interpretación:**

Muchas veces el cambio de personal es favorable, en otras ocasiones no es así que se ve reflejado dentro de la opinión de los colaboradores que trabajan dentro de Ofilimpia, muchas veces el cambio de persona es beneficioso debido que presentan nuevas ideas de cambio.

## Pregunta N° 8

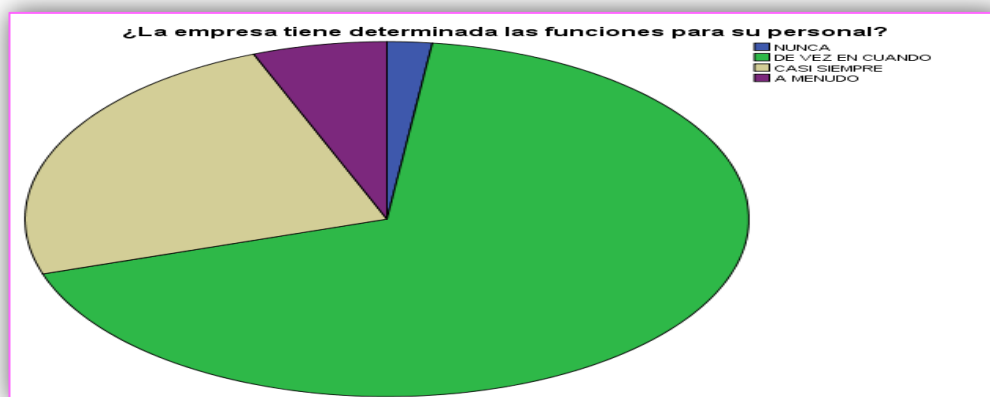
**Cuadro N. 12: Funciones determinadas**

¿La empresa tiene determinada las funciones para su personal?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NUNCA	1	2,0	2,0	2,0
	DE VEZ EN CUANDO	34	68,0	68,0	70,0
	CASI SIEMPRE	12	24,0	24,0	94,0
	A MENUDO	3	6,0	6,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal operativo

**Elaborado por:** Adriana Elizabeth Borja Soria

**Gráfico N. 12: Funciones determinadas**



### **Análisis:**

Un 68% del personal manifiesta de vez en cuando se les entrega las actividades o funciones que deben cumplir en su puesto de trabajo, mientras que un porcentaje del 2% manifiesta que nunca se le determinaron las funciones de su puesto de trabajo.

**Interpretación:** Las funciones que un colaborador mantenga dentro de la empresa son primordiales, todo colaborador debe estar al tanto de las actividades que le corresponde hacer de esta manera los colaboradores se sienten identificados con su puesto de trabajo e identificados con la empresa.

## Pregunta N° 9

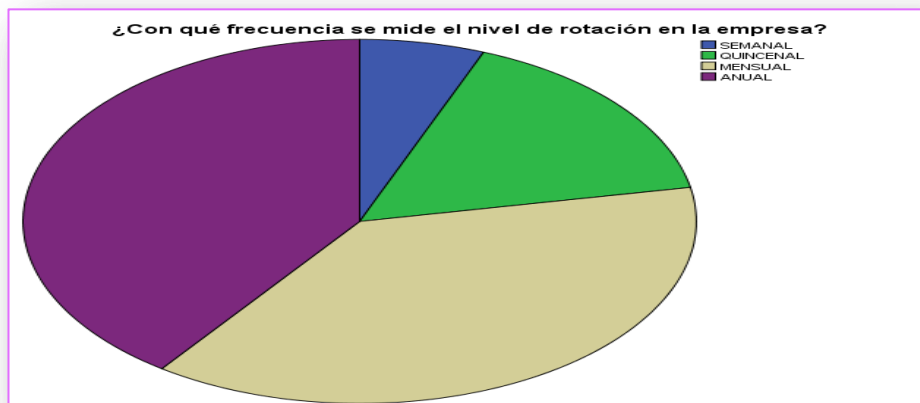
**Cuadro N. 13: Nivel de rotación**

¿Con qué frecuencia se mide el nivel de rotación en la empresa?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SEMANAL	3	6,0	6,0	6,0
	QUINCENAL	8	16,0	16,0	22,0
	L				
	MENSUAL	19	38,0	38,0	60,0
	ANUAL	20	40,0	40,0	100,0
Total		50	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal operativo

**Elaborado por:** Adriana Elizabeth Borja Soria

**Gráfico N. 13: Nivel de rotación**



### **Análisis:**

Los colaboradores manifestaron en un 40% que el nivel de rotación se mide anualmente, mientras que un 38% contestó que se lo realiza mensualmente.

**Interpretación:** La rotación de personal es un problema serio para toda organización por lo tanto debe llevar un control de las personas que entran y salen de la organización para conocer cuál es el nivel de rotación que se presenta cada cierto tiempo y conocer si el plan para evitar este problema ayuda a controlar dicho problema.



## Pregunta N° 10

### Cuadro N. 14: Objetivos

¿Cumple la empresa con los objetivos plateados?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NUNCA	3	6,0	6,0	6,0
	DE VEZ EN CUANDO	19	38,0	38,0	44,0
	CASI SIEMPRE	20	40,0	40,0	84,0
	A MENUDO	8	16,0	16,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal operativo

**Elaborado por:** Adriana Elizabeth Borja Soria

### Gráfico N. 14: Objetivos



#### **Análisis:**

El cumplimiento de los objetivos que mantiene la empresa es fundamental, es así que Ofilimpia en un 40% casi siempre cumple con los objetivos propuestos, mientras que un 6% manifiesta que nunca se cumple con los objetivos planteados.

**Interpretación:** En toda empresa es importante la elaboración de objetivos, metas, tanto para los colaboradores como de la empresa, con el fin que cada miembro de esta se comprometa a cumplirlas para poder lograr el crecimiento tanto profesional como de la empresa.

## ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO

### Pregunta N°. 11

**Cuadro N. 15: Superación**

¿Ha visto interés de superación por parte del colaborador en su puesto de trabajo?		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	CASI SIEMPRE	5	62,5	62,5	62,5
	A MENUDO	3	37,5	37,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal administrativo

**Elaborado por:** Adriana Elizabeth Borja Soria

**Gráfico N. 15: Superación**



#### **Análisis:**

Toda persona siempre busca superarse dentro del puesto que ocupa, es así que un 62,5% del personal que trabaja en Ofilimpia busca la superación dentro de esta, mientras que un 37,5 del personal no lo hacen muy seguido.

**Interpretación:** La superación tanto personal como profesional es vital para cada persona, debido que siempre se está con la expectativa de ser mejor cada día, con la posibilidad de crecer profesionalmente y llegar a conseguir un buen puesto de trabajo.

## Pregunta N° 12

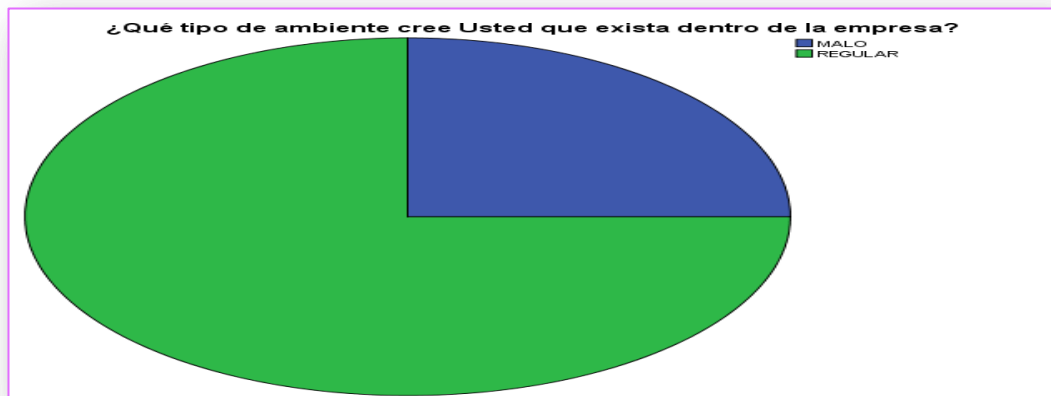
**Cuadro N. 16: Ambiente**

¿Qué tipo de ambiente cree Usted que exista dentro de la empresa?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MALO	2	25,0	25,0	25,0
	REGULAR	6	75,0	75,0	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal administrativo

**Elaborado por:** Adriana Elizabeth Borja Soria

**Gráfico N. 16: Ambiente**



### **Análisis:**

Desde el punto administrativo el ambiente dentro de la empresa en un 75% es regular, manteniendo la misma perspectiva del punto operativo, mientras que un 25% manifiesta que es malo dejando afuera el buen ambiente.

### **Interpretación:**

El ambiente que se mantenga dentro de toda organización es importante para todo colaborador, debido que un ambiente adecuado permitirá que el colaborador se desarrolle de mejor manera dentro de la organización y así en su puesto de trabajo, mientras que un ambiente desfavorable permitirá que el colaborador no se sienta a gusto de trabajar adecuadamente en su puesto de trabajo.

### Pregunta N° 13

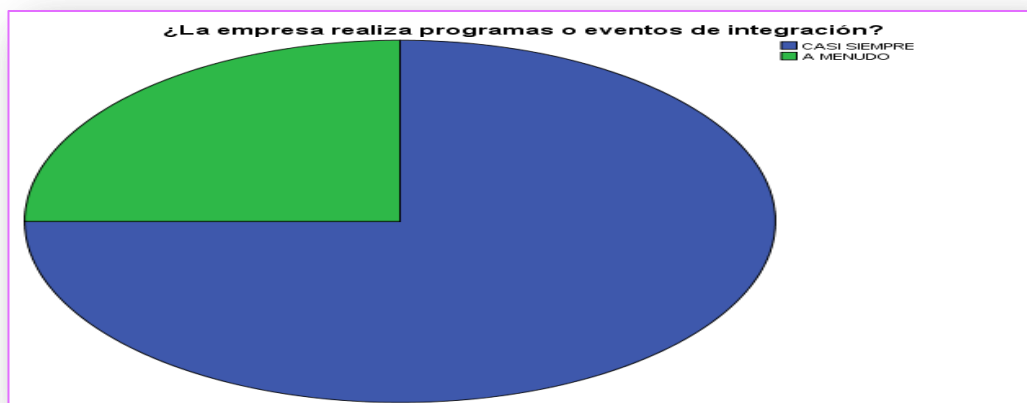
**Cuadro N. 17: Programas de integración**

¿La empresa realiza programas o eventos de integración?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	CASI SIEMPRE	6	75,0	75,0	75,0
	A MENUDO	2	25,0	25,0	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal operativo

**Elaborado por:** Adriana Elizabeth Borja Soria

**Gráfico N. 17: Programas de integración**



#### **Análisis:**

Un 75% del personal administrativo expresa que casi siempre se realiza programas o eventos según el momento u ocasión, mientras que un 25% manifiesta que a menudo se realiza eventos dentro de la organización.

#### **Interpretación:**

Es importante que dentro de toda organización se realice actividades o programas de esparcimiento, con el fin que cada colaborador disfrute y pase momentos agradables con sus compañeros de trabajo y con su familia incentivando a ponerse la camiseta por la empresa.

## Pregunta N° 14

**Cuadro N. 18: Determinación de funciones**

¿La empresa tiene determinada las funciones para su personal?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	CASI SIEMPRE	7	87,5	87,5	87,5
	A MENUDO	1	12,5	12,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal operativo

**Elaborado por:** Adriana Elizabeth Borja Soria

**Gráfico N. 18: Determinación de funciones**



### **Análisis:**

Es importante que cada colaborador esté informado e instruido de las actividades que tiene que realizar, el 87,5% de administrativos manifiestan que casi siempre se asigna las actividades pertinentes a los colaboradores, mientras que el 12,5% manifiesta que a menudo se le entrega las actividades a cumplir.

### **Interpretación:**

Es importante que toda área administrativa siempre tenga elaborado las funciones que cada colaborador debe cumplir dentro de la organización debido que cada cargo cumple o mantiene funciones diferentes, con diferentes responsabilidades.

## Pregunta N° 15

### Cuadro N. 19: Remuneración

¿Cree Usted que una de las causas de rotación en la empresa, se debe a la remuneración?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NUNCA	1	12,5	12,5	12,5
	CASI SIEMPRE	5	62,5	62,5	75,0
	A MENUDO	2	25,0	25,0	87,5
	Total	8	100,0	100,0	100,0

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal administrativo

**Elaborado por:** Adriana Elizabeth Borja Soria

### Gráfico N. 19: Remuneración



#### **Análisis:**

Un 62,5% del personal administrativo manifiesta que casi siempre la remuneración puede ser una de las causas para que se origine la rotación de personal, mientras que un 12,5% tienen opiniones diversas.

#### **Interpretación:**

La remuneración es uno de los factores más importantes dentro de toda empresa, debido que una remuneración adecuada, permitirá que el colaborador se sienta a gusto con su trabajo y pago por las actividades que este desempeñe dentro de la organización.

## Pregunta N° 16

**Cuadro N. 20: Cambio frecuente**

¿Qué apreciación tiene Usted sobre el cambio frecuente de personal?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MALO	2	25,0	25,0	25,0
	REGULAR	6	75,0	75,0	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal operativo

**Elaborado por:** Adriana Elizabeth Borja Soria

**Gráfico N. 20: Cambio frecuente**



### **Análisis:**

Un 75% del personal administrativo manifiesta que el cambio frecuente de personal en regular, es decir más o menos beneficioso para la organización, mientras que el 25% afirma que es malo.

**Interpretación:** En toda organización el cambio constante del personal afecta de manera severa a la empresa, debido que cubrir la vacante del puesto desocupado tarda, y a su vez es costoso debido que se debe cancelar a la persona saliente y a la nueva persona contratada se la debe entrenar de la mejor manera.

**Pregunta N° 17**

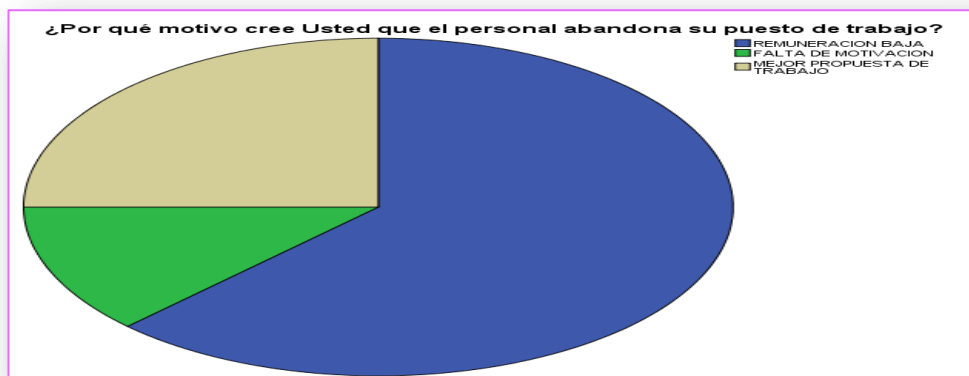
**Cuadro N. 21: Abandono del puesto**

¿Por qué motivo cree Usted que el personal abandona su puesto de trabajo?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	REMUNERACION BAJA	5	62,5	62,5	62,5
	BAJA MOTIVACION	1	12,5	12,5	75,0
	MEJOR PROPUESTA DE TRABAJO	2	25,0	25,0	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal administrativo

**Elaborado por:** Adriana Elizabeth Borja Soria

**Gráfico N. 21: Abandono del puesto**



**Análisis:** Existe distintos criterios sobre el porqué las personas abandonan su puesto de trabajo, un 62,5% que representa al personal administrativo manifiesta que la remuneración baja es un factor por el cual existe el abandono del lugar o puesto de trabajo, mientras que un 12,5% manifiesta que la falta de motivación influye en la rotación.

**Interpretación:** El abandono del puesto de trabajo dentro de una empresa es grave y puede surgir por diferentes factores ya sean internos o externos, provocando en los colaboradores una insatisfacción con su puesto de trabajo y a la vez con la empresa.



## Pregunta N° 18

**Cuadro N. 22: Cambio frecuente**

¿Está de acuerdo que la empresa esté cambiando de personal con frecuencia?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NUNCA	1	12,5	12,5	12,5
	CASI SIEMPRE	6	75,0	75,0	87,5
	A MENUDO	1	12,5	12,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal administrativo

**Elaborado por:** Adriana Elizabeth Borja Soria

**Gráfico N. 22: Cambio frecuente**



### **Análisis:**

Con un 75% del personal manifiesta que casi siempre está bien el cambio de personal, mientras que un 12,5% no comparten esta opinión.

**Interpretación:** Muchas veces el cambio de personal es favorable, es así que se ve reflejado dentro de la opinión del personal administrativo los cuales están de acuerdo que la empresa cambie el personal, debido que los nuevos colaboradores presentan nuevas ideas de cambio y por lo general personal nuevo muchas veces es favorable dentro de la organización.

## Pregunta N° 19

**Cuadro N. 23: Nivel de rotación**

¿Con qué frecuencia se mide el nivel de rotación en la empresa?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MENSUAL	1	12,5	12,5	12,5
	ANUAL	7	87,5	87,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal administrativo

**Elaborado por:** Adriana Elizabeth Borja Soria

**Gráfico N. 23: Nivel de rotación**



### **Análisis.**

El personal administrativo manifestó en un 87,5% que el nivel de rotación se mide anualmente, mientras que un 12,5% contestó que se lo realiza mensualmente.

### **Interpretación:**

Es importante que toda empresa mida el nivel de rotación que mantiene para conocer la situación de personas que están en constante movimiento, con la finalidad de saber si los colaboradores se sienten a gusto o no dentro de la empresa.

## Pregunta N° 20

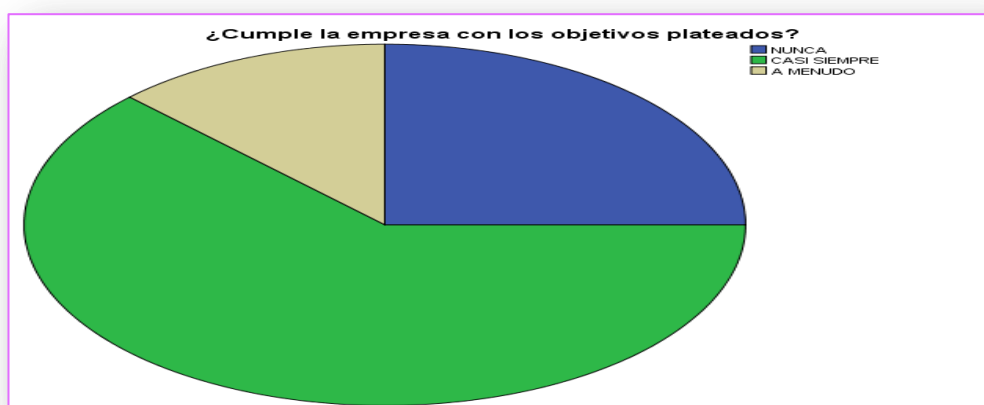
**Cuadro N. 24: Cumplimiento objetivos**

¿Cumple la empresa con los objetivos plateados?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NUNCA	2	25,0	25,0	25,0
	CASI SIEMPRE	5	62,5	62,5	87,5
	A MENUDO	1	12,5	12,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal administrativo

**Elaborado por:** Adriana Elizabeth Borja Soria

**Gráfico N. 24: Cumplimiento objetivos**



### **Análisis:**

El cumplimiento de los objetivos que mantiene la empresa es fundamental, es así que mediante la encuesta podemos darnos cuenta que la empresa Ofilimpia en un 62,5% casi siempre cumple con los objetivos propuestos, mientras que un 12,5% afirma que a menudo se cumple con los objetivos planteados.

**Interpretación:** Para toda organización es importante mantener objetivos claros y fáciles de cumplir, pero para el cumplimiento de estos objetivos es fundamental que el personal que forma parte de la empresa se sienta comprometido con esta e se identifique con cada objetivos ya sea largo mediano o corto plazo.

## **4.2. Verificación De La Hipótesis**

### **4.2.1. Planteamiento de la hipótesis**

**H1 (Hipótesis Alterna):** La rotación de personal incide significativamente en los objetivos operacionales de la empresa Ofilimpia del Cantón Latacunga, Provincia de Cotopaxi.

**H0 (Hipótesis Nula):** La rotación de personal no incide significativamente en los objetivos operacionales de la empresa Ofilimpia del Cantón Latacunga, Provincia de Cotopaxi.

### **4.2.2. Selección de nivel de significación**

Para la verificación de la hipótesis se utilizara el nivel de  $\alpha=0.05$

### **4.2.3. Descripción de la población**

Se ha tomado como referencia para la investigación de campo la población de la empresa Ofilimpia.

## **4.3. Modelo matemático**

$H_0: O = E$

$H_a: O \neq E$

Dónde:

$X^2$  = Chi cuadrado

$\Sigma$  = Sumatoria.

O = Frecuencia observada

E = Frecuencia esperada.

#### 4.4. Modelo estadístico

$$\chi^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

##### 4.4.1. Nivel de significación, grados de libertad resta de decisión

$$\alpha = 0.05$$

$$GI = (f-1) (c-1)$$

$$GI = (4-1) (4-1)$$

$$GI = (3) (3)$$

$$GI = 9 = 16.919 \text{ grados de libertad}$$

##### N. 25: Distribuciones del Chi<sup>2</sup>

$\alpha/p$	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055
2	13,815	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052
3	16,266	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147	6,2514
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794
5	20,5147	18,3854	16,7496	15,0863	12,8325	11,0705	9,2363
6	22,4575	20,2491	18,5475	16,8119	14,4494	12,5916	10,6446
7	24,3213	22,0402	20,2777	18,5453	16,0128	14,0671	12,017
8	26,1239	23,7742	21,9549	20,0902	17,5345	15,5073	13,3616
9	27,8767	25,4625	23,5893	21,666	19,0228	16,919	14,6837
10	29,5879	27,1119	25,1881	23,2093	20,4832	18,307	15,9872

**Fuente:** [www.famaf.unc.edu.ar/~ames/proba2011/tablachicuadrado.pdf](http://www.famaf.unc.edu.ar/~ames/proba2011/tablachicuadrado.pdf)

**Elaborado por:** Adriana Elizabeth Borja Soria

#### 4.5. Datos y cálculos estadísticos

**Cuadro N. 26: Frecuencia observada**

<b><u>FRECUENCIAS</u></b>					
<b><u>OBSERVADAS</u></b>					
<b>PREGUNTAS</b>	<b>CASI SIEMPRE</b>	<b>A MENUDO</b>	<b>DE VEZ EN CUANDO</b>	<b>NUNCA</b>	<b>TOTAL</b>
<b>¿La empresa realiza programas o eventos de integración?</b>	15	11	28	4	58
<b>¿Cree usted que una de las causas de rotación de personal se debe a la remuneración?</b>	32	6	15	5	58
<b>¿Está de acuerdo que la empresa cambie de personal con frecuencia?</b>	10	14	30	4	58
<b>¿Cumple la empresa con los objetivos planteados?</b>	25	6	22	5	58
<b>TOTAL</b>	82	37	95	18	232

**Cuadro N. 27: Frecuencia esperada**

<b><u>FRECUENCIAS</u></b>					
<b><u>ESPERADAS</u></b>					
<b>PREGUNTAS</b>	<b>CASI SIEMPRE</b>	<b>A MENUDO</b>	<b>DE VEZ EN CUANDO</b>	<b>NUNCA</b>	<b>TOTAL</b>
<b>¿La empresa realiza programas o eventos de integración?</b>	20,5	9,25	23,75	4,5	58
<b>¿Cree usted que una de las causas de rotación de personal se debe a la remuneración?</b>	20,5	9,25	23,75	4,5	58
<b>¿Está de acuerdo que la empresa cambie de personal con frecuencia?</b>	20,5	9,25	23,75	4,5	58
<b>¿Cumple la empresa con los objetivos planteados?</b>	20,5	9,25	23,75	4,5	58
<b>TOTAL</b>	82	37	95	18	232

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Adriana Elizabeth Borja Soria

**Cuadro N. 28: Cálculo matemático**

<b>Cálculo Matemático</b>			
<b>O.</b>	<b>F.E</b>	<b>(F.O. - F.E.) ^2</b>	<b>(F.O. - F.E.) ^2 / F.E.</b>
<b>15</b>	20,5	30,2500	1,4756
<b>32</b>	20,5	132,2500	6,4512
<b>10</b>	20,5	110,2500	5,3780
<b>25</b>	20,5	20,2500	0,9878
<b>11</b>	9,25	3,0625	0,3311
<b>6</b>	9,25	10,5625	1,1419
<b>14</b>	9,25	22,5625	2,4392
<b>6</b>	9,25	10,5625	1,1419
<b>4</b>	4,5	0,2500	0,0556
<b>5</b>	4,5	0,2500	0,0556
<b>4</b>	4,5	0,2500	0,0556
<b>5</b>	4,5	0,2500	0,0556
<b>TOTAL</b>	<b>137,000</b>	<b>340,7500</b>	<b>19,5690</b>

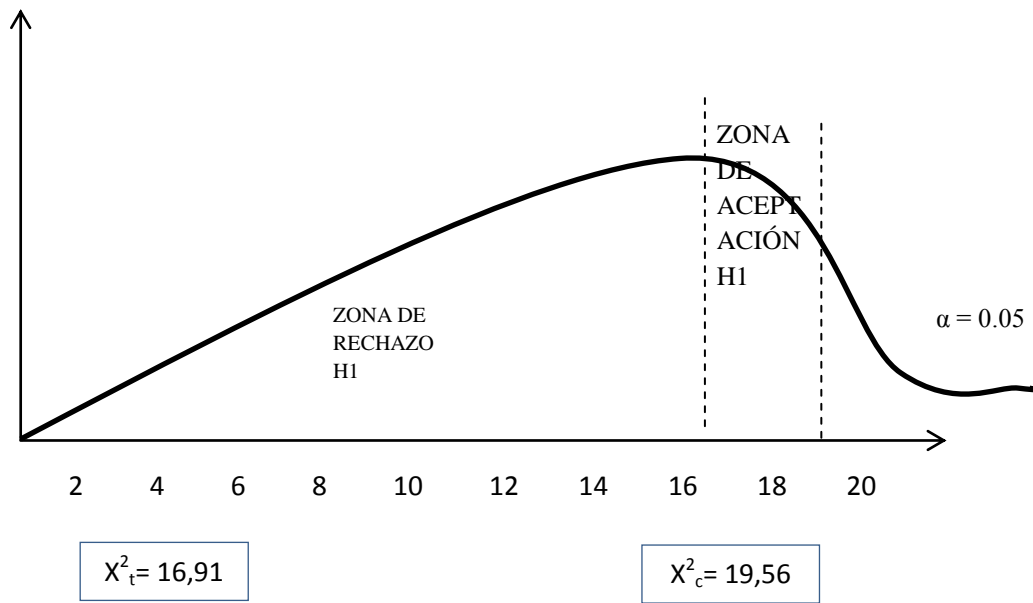
**Decisión Final**

Como el valor calculado es mayor que el establecido por la tabla estadística, es decir que, 19,5690 es mayor a 16,919 se acepta la hipótesis alterna que en su texto dice:

La rotación de personal incide significativamente en los objetivos operacionales de la empresa Ofilimpia del Cantón Latacunga, Provincia de Cotopaxi.



## Zona de rechazo de la hipótesis nula



## CAPITULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. Conclusiones

- Se concluye que no se cumple a cabalidad las funciones establecidas afectando en el cumplimiento de los objetivos operacionales de la empresa Ofilimpia, existiendo un 19,56% de rotación de personal siendo un nivel significativo por lo cual se puede analizar como un factor que influye de manera negativa.
- El desconocimiento de las actividades que tienen que realizar el personal dentro de sus puestos de trabajo, afectan en el desarrollo empresarial de Ofilimpia siendo uno de los factores más significativos dentro de la organización, motivo por el cual surge el descontento de las actividades a realizarse, generando de esta manera entradas y salidas de la empresa.
- El insuficiente cumplimiento con los objetivos operacionales genera falta de motivación a los colaboradores de la empresa Ofilimpia motivo por el cual el personal se siente insatisfecho desmotivado dentro de la empresa y en sus puestos de trabajo.
- La inexistente elaboración de un manual de funciones dentro de la empresa Ofilimpia no existen un plan para disminuir los niveles de rotación y con esto genera la falta de compromiso con la empresa y los objetivos que esta mantiene.

## 5.2. Recomendaciones

- Es necesario informar a los colaboradores sobre la existencia de rotación y disminuir los niveles del mismo a través de diferentes programas que logren la interacción y mejoren la comunicación entre compañeros, además de capacitar a los colaboradores sobre la importancia de cumplir los objetivos que mantiene la empresa.
- Mejorar la planificación de las actividades que cada puesto requiere para que el colaborador se sienta identificado con estas y a su vez se sienta identificado con la empresa, permitiéndole así el cumplimiento de metas, objetivos a corto o largo plazo.
- Fomentar programas de unión y compañerismo entre compañeros y entre sus familiares con el fin que cada colaborador se sienta motivado y a gusto en la empresa permitiéndole así desempeñarse de una mejor manera dentro y fuera de esta.
- Comunicar sobre el planteamiento de un manual de funciones con la visión de cumplir los objetivos que mantiene la empresa tanto para los clientes como para el personal con el fin que cada colaborador conozca las actividades que debe realizar.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **Tema**

Elaborar un manual de funciones para disminuir el nivel de rotación del personal de la empresa, permitiendo el cumplimiento de los Objetivos Operacionales de la Empresa Ofilimpia.

#### **6.1. Datos Informativos**

##### **6.1.1. Unidad ejecutora:**

Empresa Ofilimpia

##### **6.1.2. Beneficiarios:**

Colaboradores y clientes de Ofilimpia

Beneficiarios directos:

Personal administrativo y operativo

Beneficiarios indirectos:

Clientes

##### **6.1.3. Ubicación**

**País:** Ecuador.

**Región:** Sierra.

**Provincia:** Cotopaxi

**Cantón:** Latacunga

**Parroquia:** La Matriz

**Comunidad:** Personal de Ofilimpia

#### **6.1.4. Equipo técnico responsable**

**Director:** Ing. Giovanni Altamirano

**Investigadora:** Adriana Elizabeth Borja Soria

#### **6.2. Antecedentes de la Propuesta**

La propuesta tiene como antecedentes la investigación realizada sobre; la rotación de personal como factor influyente en los objetivos operacionales de los colaboradores de la empresa Ofilimpia, en el que se determinó que sí existen niveles de rotación dentro de la empresa y que esta a su vez influye de manera negativa en el cumplimiento de los objetivos operacionales. La incorrecta planificación de las funciones que los colaboradores deben realizar dentro de sus puestos de trabajo, es uno de los factores que afecta de manera directa al personal y a la empresa, al igual que un ambiente de trabajo incómodo, poco hospitalario impide el incumplimiento de los objetivos planteados siendo uno de los principales factores que influyen de manera negativa en la rotación de personal.

La empresa Ofilimpia no ha realizado antes ningún programa para disminuir el nivel de rotación. De esta manera se considera como una propuesta necesaria la cual va a ayudar a disminuir el nivel de rotación de personal dentro de la empresa,

el mismo que fomentará un cambio en el comportamiento de los colaboradores y en la actitud en su trabajo.

Se logrará que los directivos, la parte administrativa y tanto la parte operativa de la organización se involucren más con los objetivos, metas, principios planteados dentro y fuera de la organización y que se desarrolle una conducta provechosa en ambas direcciones, lo cual dará como resultado el desarrollo organizacional, las relaciones interpersonales mejoraran provocando una adecuada comunicación entre los miembros que integran la organización y que vivan un cambio interno que se lo expresará generando excelentes resultados de manera interna y externamente.

### **6.3. Justificación**

La presente propuesta tiene su trascendencia en la elaboración, socialización de un manual de funciones, debido que es importante que toda organización cuente con uno, debido que esté ayudara a asignar de la mejor manera el personal adecuado según el perfil que requiera el puesto.

La propuesta es novedosa y necesaria debido que en toda organización es importante que conste un manual de funciones en sus distintas áreas, debido que mediante este manual se puede conocer las actividades que cada colaborador debe cumplir según su puesto de trabajo, manteniendo un adecuado desempeño individual y organizacional.

Es importante recalcar que un manual va a contribuir a la realización de mejor manera de las actividades que el colaborador realice en su puesto de trabajo, esto ayudara a aumentar la comunicación entre el personal operativo y administrativo, permitiendo así fomentar el trabajo en equipo, el desarrollo y cumplimiento de los objetivos y metas planteadas en la organización permitiendo el logro de una misión gratificante y una visión enriquecedora.

El tema tiene utilidad necesaria para información general y sobre todo permitir el desarrollo de habilidades y conocimientos de los empleados que forman parte de la empresa Ofilimpia, beneficiando su desarrollo personal y su rendimiento dentro de la empresa y fuera de ella.

Los beneficios que obtendrá Ofilimpia al aplicar un manual de funciones, será beneficioso tanto para su personal como para los clientes que utilizan sus servicios, permitiendo el aumento de su productividad , mejorando el rendimiento de cada colaborador mejorando el servicio logrando así ganar prestigio y una excelente imagen tanto dentro como fuera de la provincia.

## **6.4.Objetivos**

### **6.4.1. Objetivo General**

Elaborar un Manual de funciones para disminuir el nivel de rotación del personal de la empresa, y fortalecer el cumplimiento de los Objetivos Operacionales de la Empresa Ofilimpia.

### **6.4.2. Objetivos Específicos**

- Planificar un manual de funciones para disminuir el nivel de rotación del personal de la empresa, y fortalecer el cumplimiento de los Objetivos Operacionales de la Empresa Ofilimpia.
- Socializar la temática del manual de funciones contribuyendo a disminuir el nivel de rotación del personal de la empresa, fortaleciendo el cumplimiento de los Objetivos Operacionales de la Empresa Ofilimpia.

- Evaluar la efectividad de los trabajadores de la empresa Ofilimpia a través del manual de funciones, disminuyendo el nivel de rotación del personal de la empresa, fortaleciendo el cumplimiento de los Objetivos Operacionales de la Empresa Ofilimpia.

## **6.5. Análisis de factibilidad**

Al hablar de factibilidad nos referimos a la disponibilidad de recursos necesarios para llevar a cabo este proyecto con el nivel de posibilidades optimas que nos permitan la ejecución de la propuesta de manera adecuada y efectiva, dicho de esta manera podemos asegurar es cien por ciento factible gracias que se cuenta con el respaldo de todo el personal administrativo y operativo de la empresa Ofilimpia, que son quienes brindaran la información necesaria para desarrollar la propuesta así como también con el presupuesto que se necesita para llevarlo a cabo.

### **6.5.1. Factibilidad Legal**

En la parte legal su fundamentación se basa en el cumplimiento del código de trabajo, como en los reglamentos internos que posee la empresa, permitiendo satisfacer cada uno de los requerimientos del personal, mejorando el comportamiento organizacional permitiendo incrementar la productividad de la empresa.

### **6.5.2. Factibilidad Tecnológica**

La propuesta es factible en el aspecto tecnológico, debido que existe la disponibilidad de todos los medios tecnológicos como lo es; el internet, la computadora entre otros, los cuales facilitará a la investigación del problema.



### **6.5.3. Factibilidad Organizacional**

Es factible la ejecución de un manual en empresa Ofilimpia de la ciudad de Latacunga, debido que cuenta con la autorización de las autoridades de la empresa debido que la propuesta ayudará a reducir el índice de rotación de personal que presenta la empresa.

## **6.6. Fundamentación Técnica**

Es **importante** que para la elaboración de un manual de funciones, se disponga de personal profesional que cuente con los conocimientos y habilidades necesarias para el correcto desarrollo del mismo, para que se pueda utilizar de la mejor manera.

### **6.6.1. Tipos de Manuales**

Existen diversas clasificaciones de los manuales, a los que se designa con nombres diversos, pero que pueden resumirse de la siguiente manera:

#### **6.6.1.1. Manuales de historia de la empresa**

**Según George R. Terry, “en su libro, Administración y control de oficinas”: “ Muchos patronos sienten que es importante darles a los empleados información con respecto a la historia de la compañía, sus comienzos, crecimientos, logros, administración y posición actuales. Esto le da al empleado una vista introspectiva de la tradición y pensamiento que apoya a la empresa con la que está asociado.”**

Probablemente contribuye a una mejor comprensión, aumenta la moral y ayuda al empleado a sentir que pertenece, que forma parte de la compañía. El darle a un empleado un cuadro del todo, le ayuda a adaptarse a sí mismo dentro del cuadro total. La información histórica por lo común se incluye como parte de la presentación a un manual de políticas o de organización, o de un manual de personal.

#### 6.6.1.2. Manuales de organización

Estos manuales exponen con detalle la estructura de la empresa y señalan los puestos y la relación que existe entre ellos para el logro de sus objetivos. Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad; las funciones y actividades de los órganos de la empresa. Generalmente contienen graficas de organización, descripciones de trabajo, cartas del límite de autoridad, entre otras cosas.

**Según C.L. Littlefield declara al respecto: “los manuales (de organización) se usa donde se desea una descripción detallada de las relaciones de organización. Se elabora ordinariamente con base en los cuadros de la organización, los cuales se acompañan de las descripciones de los diferentes puestos inscritos en el cuadro. Comúnmente se hace la división de los encabezados de estos manuales en atención a la función general, a las obligaciones y autoridad y al conjunto de relaciones con los demás.”**

#### 6.6.1.3. Manuales de política

Los manuales de política, también llamados de normas, son la piedra angular ya que estudian las reglas de la organización. En este tipo de manuales se exponen los 10 (ó 10,000) mandamientos de la compañía. Según Kellog, los manuales muchas veces incluyen una declaración de objetivos de la empresa y otros “slogans” que expresan una política.

Los manuales de políticas ahorran muchas consultas. Por supuesto, puede haber manuales de políticas comerciales, de producción, de finanzas, de personal, etc., o uno sobre políticas generales.

#### 6.6.1.4. Manuales de procedimientos

Los manuales de procedimientos, también llamados manuales de operación, de prácticas, de instrucción sobre el trabajo, estándar, de rutinas de trabajo, de trámites y métodos de trabajo.

El manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de las actividades que deben seguirse en la relación de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. Incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando su responsabilidad y participación. Además se cataloga como el libro de los “cómos”. “Como resolver una reclamación de un cliente”.

#### 6.6.1.5. Manuales de contenido múltiple

Es el manual que contiene material de tipo diverso, lo que hace que los tipos mencionados no resulten siempre bien definidos. Alguno de los manuales de oficina parece estar diseñados intencionalmente para varios fines.

#### 6.6.1.6 Manuales de técnicas

Es un manual de contenido múltiple que trata acerca de los principios y técnicas de una actividad determinada. Se elabora como fuente básica de referencia para el órgano responsable de la actividad y como información general para todo el personal interesado en esa actividad.

#### 6.6.1.7. Manuales de puestos

También llamado manual individual o instructivo de trabajo, que precisa las labores, los procedimientos y rutinas del puesto en particular. Por ello, cuando el manual de puesto no solo contiene la descripción de las labores sino que explica cómo deben ejecutarse, es un manual de organización y procedimientos al mismo tiempo, es decir, es un manual de contenido múltiple.

#### 6.6.1.8. Manuales de personal

También llamados de relaciones industriales, de reglas y reglamentos de oficina, manual de empleado, manual de empleo. Los manuales de este tipo, que tratan sobre administración de personal, puede elaborarse destinados tres clases de usuarios:

- Para el personal en general.
- Para los supervisores.
- Para el personal de departamento o unidad de personal.

#### 6.6.1.9. Manuales de producción o ingeniería

Estos se utilizan para coordinar el control de la producción, fabricación, inspección y personal de ingeniería.

#### 6.6.1.10. Manuales de finanzas

Indica las responsabilidades del contador y el tesorero, exigen que den instrucciones numerosas y específicas a todos aquellos que deben proteger de alguna forma los bienes de la empresa, para asegurar la comprensión de sus deberes en todos los niveles de la administración.

#### 6.6.1.11. Manuales generales

Es usual que un manual no trate solo en un área de actividad exclusivamente, sino que aborde dos o más características específicas. Puede darse el caso de que una empresa tenga un solo manual general, que abarque todos los aspectos mencionados para los diferentes tipos de manuales

#### 6.6.1.12. Manuales de otras funciones

Dependiendo su importancia de la naturaleza de la empresa que se trate (correspondencia, intendencia, conserjería.)

### **6.6.2. Contenido del manual**

El manual de organización debe incluir:

- Identificación
  - Nombre oficial del organismo o unidad a que se refiere.
  - Título y extensión del manual (general o específico).
  - Niveles jerárquicos que comprende.
  - Lugar y fecha de la elaboración.
  - Numero de revisión, en su caso.
  - Unidades responsables de su elaboración.
  - Cantidad de ejemplares impresos.
- Índice o contenido
- Prólogo y / o introducción
- Directorio
- Antecedentes históricos

- Legislación o base legal (marco legal)
- Atribuciones
- Objetivo
- Políticas
- Estructura orgánica
  - Principales puestos y unidades que dependen de ella
  - Líneas de autoridad y responsabilidad
  - Niveles jerárquicos
  - Listado
  - Organigramas

### **6.6.3 Como se prepara un manual**

El primer paso para preparar un manual es determinar lo que se desea lograr. Para hacer esto, el interesado se deberá hacer las siguientes preguntas:

- *¿Cuál es el objetivo de la organización al crear este manual?*

Su propósito puede ser asegurarse de que todos los gerentes sigan ciertas normas y procedimientos de personal.

- *¿Qué beneficios proporcionara el manual a los usuarios?*

Es probable que el manual permita a los usuarios aprender un nuevo sistema con rapidez y facilidad, o que sirva como fuente de consulta inmediata para las preguntas del personal.

- *¿Qué espero yo (o mi departamento) lograr con este manual?*

Además de alcanzar los objetivos de la organización, el manual debe ayudar también a su departamento. Si cuenta con un manual, posiblemente tendrá que hacer manejo preguntas y hacer manos reparaciones.

Cuando este determinado los objetivos del manual, recuerde que todos tiene una meta en común: obtener resultados. El propósito del manual es asegurar que sus usuarios se comporten de una manera específica, ya sea que se trate de obedecer las reglas de la compañía o seguir un procedimiento en particular. Si un manual alcanza esta meta es un éxito definitivo.

## **6.7. Fundamentación Teórica**

**“Según Graham Kellog, “El manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo”**

Los manuales de organización son elementos básicos de referencia y de auxilio en la empresa para obtener el control deseado de los esfuerzos del personal. Por medio de estos manuales pueden proporcionarse al personal sus deberes y responsabilidades, los reglamentos de trabajo, políticas y objetivos de la empresa, en una forma sencilla, directa y autorizada.

### **6.7.1. El porqué de la necesidad de utilizar los manuales**

- Proporciona al usuario un sistema de referencia común y estandarizada. Cada uno de los interesados posee exactamente la misma información y opera conforme a las mismas reglas.

- Proporcionan documentación. El manual estudia las políticas y los procedimientos de la organización, de modo que esta información no queda simplemente almacenada en el cerebro de unas cuantas personas. Esta información vital no se pierde cuando alguna de las personas claves abandona la compañía. Además, al desarrollar un manual, la empresa a menudo se ve obligada a aclarar políticas dudosas o mal definidas y a simplificar procedimientos complejos.
- Sirven como un sistema de archivos portátil y fácil de usar. Las respuestas a las preguntas se localizan con rapidez y facilidad sin necesidad de examinar innumerables hojas de archivo.
- Tiene una influencia definitiva. Una política corporativa claramente especificada en un manual oficial tiene más impacto que en un memorando hecho hace tres años escondidos en algún lugar del archivo, o cuyo originador ha dejado la compañía.
- Los manuales ayudan a los usuarios a obrar de acuerdo con los reglamentos del gobierno y otros cuerpos reguladores.
- Los manuales ahorran tiempo y aseguran respuestas exactas. Los empleados pueden consultar “el libro” en lugar de preguntar a alguien que pueda conocer la respuesta o no conocer la respuesta correcta.
- Los manuales sirven como instrumentos de adiestramiento para nuevos empleados, ayudándose a conocer correctamente sus funciones desde el principio. Muchos manuales se desarrollan específicamente como auxiliares de adiestramiento.
- Los manuales reducen la papelería reuniendo la información en un solo lugar.



## **6.7.2. Ventajas y desventajas de su uso**

### 6.7.2.1. Ventajas

- Logra y mantiene un sólido plan de organización.
- Asegura que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y sus propios papeles y relaciones pendientes.
- Facilita el estudio de los problemas de la organización.
- Sistematiza la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones necesarias en la organización.
- Sirve como guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal clave.
- Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización.
- Evita conflictos jurisdiccionales y yuxtaposición de funciones.
- Pone en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles.
- La información sobre funciones y puestos suele servir como base para la evaluación de puestos y como medio de comprobación del progreso de cada quien.
- Conserva un rico fondo de experiencia administrativa de los funcionarios más antiguos.

- Sirve como guía para el adiestramiento de novatos.

#### 6.7.2.2. Desventajas

- Muchas compañías consideran que son demasiado pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos sus integrantes.
- Algunas consideran que es demasiado caro, limitativo, y laborioso preparar un manual y conservarlo al día.
- Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.

#### **6.7.3. ¿De quién es la responsabilidad de crear los manuales?**

Los encargados de desarrollar los manuales no encajan claramente en el organigrama de la empresa como sucede con los tesoreros. Algunas veces forman parte del área de servicios administrativos o de comunicaciones de la corporación. Sin embargo con demasiada frecuencia están dispersos por la organización y cada departamento genera sus propios manuales.

Cuando la producción del anual no está centralizada, la organización termina con una proliferación de manuales de todos los tamaños y formas. Generalmente, cada manual tiene su propio formato, diseño y estilo y, lo que es peor, hay ocasiones en las que se contradicen entre sí.



# MANUAL DE FUNCIONES

Elaborado por:  
Adriana Borja

## **1. Introducción**

En la actualidad es de gran importancia que cada colaborador se sienta identificado con su puesto de trabajo, por lo cual cada uno de ellos debe conocer las actividades que involucra su cargo dentro y fuera de la organización.

El presente manual de funciones permitirá describir las actividades específicas que debe realizar el colaborador en su puesto de trabajo, teniendo como finalidad un mejor desempeño dentro de la empresa y en su cargo, evitando de esta manera el descontento y desconocimiento de las actividades a realizar.

## **2. Importancia**

La elaboración de un manual de funciones es importante para la empresa Ofilimpia, debido que el personal que labora dentro de la empresa no conoce bien las funciones que debe realizar, generando de esta manera descontento con su puesto de trabajo y con la empresa.

Se ha visto la necesidad de realizar un análisis y descripción de los cargos que existe dentro de la organización, debido que por el desconocimiento que mantiene el personal con las actividades a realizar ha generado la entrada y salida de personal constantemente, esto origina una baja productividad para la empresa y descontento por parte de los colaboradores.

## **3. Misión, visión y valores de la empresa Ofilimpia**

### **3.1. Misión**

Ofilimpia es una empresa dedicada a la limpieza, mantenimiento y mensajería para oficinas, edificios, bancos. Orientada a satisfacer de manera directa las expectativas de nuestros clientes, brindándoles servicios permanentes con calidad

y excelencia, convirtiéndonos en un aliado estratégico en el cual nuestros clientes pueden confiar siempre.

### **3.2. Visión**

Ser la mejor empresa en el área de limpieza y mantenimiento del Ecuador y a su vez de Latinoamérica, promocionando servicios integrales de limpieza, mantenimiento y mensajería con un alto sentido de calidad y profesionalismo.

### **3.3. Valores**

- Responsabilidad
- Confiabilidad
- Trabajo en equipo
- Eficiencia
- Ética
- Puntualidad
- Excelencia en servicio
- Honestidad

## **4. Normas de seguridad**

- Siempre que se produzca algún derrame, se limpiará inmediatamente y se comunicará al responsable directo.
- Se colocarán recipientes adecuados en los lugares donde se generen residuos; éstos se eliminarán diariamente.
- No se usarán disolventes peligrosos, ni productos corrosivos en la limpieza de los suelos, para evitar los peligros que generan estos productos.

- Se utilizarán ceras o productos antiderrapantes.
- Se señalarán los suelos húmedos para evitar posibles resbalones y caídas.
- Se controlarán especialmente los puntos críticos que generen suciedad.
- No se apilarán ni almacenarán materiales o equipos en zonas de paso o de trabajo.
- Se procurará la limpieza de ventanas para que no dificulten la entrada de luz natural.

## **5. ÁREA ADMINISTRATIVA**

### **5.1. Resumen de Puestos**

#### **5.1.1 Gerente**

El Gerente de la empresa Ofilimpia es aquel que representa legalmente a la organización, se encarga de fijar políticas operativas, administrativas y de calidad con el fin de promover las actividades que realiza la empresa. Es aquel que actúa como soporte de la organización siendo la imagen principal de ésta, relacionándose con ilustres personas promoviendo la actividad económica de la empresa.

#### **5.1.2. Secretaria Gerencia**

La secretaria de gerencia es la mano derecha del gerente de Ofilimpia, debido que se encarga de comunicar, controlar y coordinar la información destinada al gerente, manteniéndolo informado de una manera clara, correcta y actualizada.

### **5.1.3. Jefe de talento humano**

El jefe de talento humano tiene un papel importante dentro de la organización, puesto que es el encargado de elaborar y controlar un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal, de mantener una comunicación adecuada entre todos los niveles de la organización, generando un ambiente adecuado con el personal que trabaja dentro de la empresa.

### **5.1.4 Asistente de talento humano**

El asistente de talento humano tiene un rol importante dentro de la empresa, siendo el encargado de revisar, coordinar, controlar la información que será revisada y examinada por el jefe de talento humano, el asistente es aquel que se encargara de ejecutar las actividades de apoyo de una manera eficaz y eficiente, facilitándole de una mejor manera las actividades al jefe de talento humano.

### **5.1.5. Contadora**

El contador es una de las personas más importantes de la empresa debido que está se encarga de analizar, registrar interpretar la información financiera, revisando los ingresos y egresos que mantiene la empresa con el fin de mantener la parte económica apropiada para la cancelación puntual de sueldos, prestaciones compras entre otras.

### **5.1.6 Supervisor de zona**

El supervisor de zona es un puesto fundamental, debido que esta se encargara de controlar, coordinar y vigilar al personal según el sector de trabajo con la finalidad de que el colaborador cumpla su trabajo a cabalidad, evitando quejas o molestias de la institución en la cual se preste los servicios requeridos.

### **5.1.7. Recepcionista**

Es aquella que se encarga de atender de la mejor manera a clientes que lleguen a la empresa a solicitar los servicios que está ofrece, la persona encargada de recepción deberá proporcionar información y asistencia servicial, cordial y correcta.

### **5.1.8. Jefe de despacho**

El jefe de despacho es aquella que se encarga de inventariar la mercadería o artículos que posee la empresa, a su vez es aquella que se encarga de la recepción, almacenamiento y distribución de insumos.

## **6.1. ÁREA OPERATIVA**

### **6.1. Resumen de puestos**

#### **6.1.1. Encargados de limpieza**

El personal de limpieza es el factor fundamental de la empresa debido que se encargan de brindar un adecuado servicio de asear los diferentes lugares de trabajo manteniéndoles en perfecto estado.

#### **6.1.2. Personal de mantenimiento**

El personal de mantenimiento es fundamental en toda organización, debido que se encarga de arreglar, mantener de la mejor manera un edificio o lugar de trabajo, realizando una serie de actividades como de plomería, albañilería entre otras.



### **6.1.3. Mensajeros**

El personal que se encarga de la mensajería es responsable de retirar y entregar documentación importante en diferentes lugares que se lo necesite.

### **6.1.4. Jardinero**

Se encarga del mantenimiento y cuidado de los espacios físicos como jardines, brindando una mejor imagen de la empresa que solicite sus servicios.

**Cuadro N.29:** Puestos por área

ÁREA	ADMINISTRATIVA	OPERATIVO
CARGO	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gerente</li><li>• Secretaria gerencia</li><li>• Jefe de talento humano</li><li>• Asistente de talento humano</li><li>• Contadora</li><li>• Supervisora de zona</li><li>• Recepcionista</li><li>• Jefe de despacho</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Encargados de limpieza</li><li>• Personal de mantenimiento</li><li>• Mensajeros</li><li>• Bodeguero</li><li>• Jardinero</li></ul>

**Elaborado por,** Adriana Elizabeth Borja Soria

Una vez que se conoce los cargos que existe dentro de la organización procedemos a la elaboración de las funciones indispensables de cada cargo, el cual facilitara de mejor manera la realización de las actividades del personal en su puesto de trabajo.

## 7. ELABORACION DE FUNCIONES

### 7.1.ÁREA ADMINISTRATIVA

<b>CARGO</b>	<b>FUNCIONES BÁSICAS</b>	<b>CONOCIMIENTOS</b>	<b>DESTREZAS</b>	<b>OTRAS COMPETENCIAS</b>	<b>EXPERIENCIA</b>
<b>GERENTE</b>	Liderar un adecuado proceso de planificación. Desarrollar estrategias para alcanzar objetivos. Direccionar actividades departamentales.	Administrativas Gestión de proyectos Servicio al cliente Emprendimiento	Espíritu emprendedor Capacidad de análisis Motivador Trabajo en equipo	Confiableidad Integridad Empatía Vigilancia	Es aconsejable que exista de 5 0 6 años en adelante
<b>SECRETARIA DE GERENCIA</b>	Prepara y controla documentación para la gerencia. Lleva controles administrativos. Lleva control de la agenda de gerencia	Redacción de documentos. Idiomas Manejo de Word, Excel	Dinámica y activa Responsable y dedicada Atención al cliente	Razonamiento Atención a las normas Compromiso	De 2 a 3 años de experiencia

<b>JEFE TALENTO HUMANO</b>	<b>DE</b>	Reclutar y seleccionar candidatos idóneos. Coordinar programas para el fortalecimiento departamental. Evaluar la efectividad laboral. Gestiona al personal.	Psicología industrial Administración de recursos humanos. Gestión de recursos humanos Técnicas de entrevista	Facilidad de palabra Trabajo en equipo Motivador Pensamiento estratégico	Ética Empatía Razonamiento Confiabilidad	De 3 a 8 años de experiencia
<b>ASISTENTE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>DE</b>	Colaborar en el diagnóstico de las necesidades del personal. Pre-selecciona carpetas Aplica test y elabora las entrevistas Identifica necesidades de motivación	Psicología industrial Administración Planificación y gestión	Recopilación de información Facilidad de palabra Pensamiento crítico	Atención a las normas Animación Vigilancia Razonamiento	De 1 año en adelante

<b>CONTADORA</b>	Elaborar estados financieros Verificar y depurar cuentas contables Analizar los inventarios Elaborar declaraciones de ingresos y egresos.	Contabilidad Auditoria Sistemas bancarios	Habilidad numérica Analítico Trabajo en equipo Trabajo bajo presión	Ética Razonamiento Atención a las normas	Mínimo 3 años de experiencia
<b>SUPERVISORA DE ZONA</b>	Dirige equipos de trabajo Organiza y planifica el trabajo en equipo Planifica actividades mensuales	Planificación de personal	Trabajo en equipo Manejo de conflictos Liderazgo	Atención a las normas Vigilancia Apertura al cambio	Mínimo 2 años de experiencia
<b>RECEPCIONISTA</b>	Atención al público Entrega de correspondencia entre departamentos.	Atención al cliente Informática	Expresión oral Trabajo en equipo Facilidad de palabra	Atención a las normas Apertura al cambio Razonamiento	Mínimo 1 año de experiencia

**Elaborado por:** Adriana Elizabeth Borja Soria

## 7.2.ÁREA OPERATIVA

<b>CARGO</b>	<b>FUNCIONES BÁSICAS</b>	<b>CONOCIMIENTOS</b>	<b>DESTREZAS</b>	<b>OTRAS COMPETENCIAS</b>	<b>EXPERIENCIA</b>
<b>Encargados de limpieza</b>	Aspirados de pisos alfombrados Limpieza de pisos duros Encerado y abrillantado Limpieza de escritorios, salas de espera, etc. Limpieza de computadores, sumadoras, teléfonos, etc. Limpieza y desinfección de baterías necesarias Recolección y desalojo de basura.	Servicio al cliente Reconocimiento de materiales a utilizarse Medidas de protección al utilizar equipos de limpieza.	Organización Trabajo en equipo Servicio al cliente	Atención a las normas Apertura al cambio Responsabilidad Ética Honestidad	Mínimo 6 meses de experiencia
<b>Personal de mantenimiento</b>	Velar por el perfecto estado de orden en las instalaciones de una oficina o edificio. Brindar un ambiente estable y seguro.	Seguridad industrial Plomería Albañilería Electricidad	Organización Trabajo en equipo Manejo de herramientas	Responsabilidad Ética Atención a las normas Razonamiento	Mínimo 1 año de experiencia

	Control de pintura, iluminación, ventilación adecuada				
<b>MENSAJERÍA</b>	Entregar y recoger documentos importantes de las diferentes oficinas. Verificación de documentación Elaborar rutas de entregas	Técnicas de mercado Atención al cliente	Trabajo en equipo Organización	Razonamiento Atención a las normas Ética	De 1 año en adelante
<b>JARDINERÍA</b>	Manipular maquinaria o herramientas. Remodelar áreas verdes de edificios y oficinas. Fumigar y tratar plantas de edificios y oficinas.	Agricultura Relaciones humanas Agronomía	Trabajo con la tierra Trabajo en equipo Facilidad de ilustraciones en áreas verdes	Atención a las normas Animación Abstracción	De 1 año en adelante

**Elaborado por:** Adriana Elizabeth Borja Soria

## **8. CONCLUSIONES**

Una vez detalladas las principales funciones de cada cargo que existe dentro de la empresa Ofilimpia, se espera lograr un mejor rendimiento laboral, a su vez los colaboradores conocerán las funciones de sus puestos permitiendo una identificación con su cargo y con la empresa, motivo por el cual existirá compromiso para el logro de los objetivos operacionales y así se lograra evitar la rotación de personal permitiendo el surgimiento y éxito de la empresa.



## 6. 8. Modelo Operativo

Cuadro N. 30. Modelo Operativo

<b>NO. FASE</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>METAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO AÑO</b>
<b>PRIMERA FASE PLANIFICACIÓN</b>	Planificar un adecuado manual de funciones a través del área administrativa de la empresa.	Colaboración del personal administrativo.	Reuniones con los dirigentes de la organización, así como con los jefes departamentales.	Humano Materiales	Investigadora Adriana Borja	<b>Febrero 2014</b>
<b>SEGUNDA FASE SOCIALIZACIÓN</b>	Informar a los colaboradores sobre las conclusiones de la investigación realizada. Socializar sobre un manual de funciones	Aceptación de la propuesta planteada.	Charla sobre los objetivos planteados por la organización  Charla sobre los beneficios de un manual de funciones	Humano Técnicos Materiales	Investigadora Adriana Borja	<b>Enero Febrero 2014</b>
<b>TERCERA</b>	Ejecutar un manual de funciones el cual ayude a	Realización y aplicación del	Efectuar la aplicación del manual de	Humano Técnicos	Investigadora Adriana Borja	<b>Marzo Abril 2014</b>

<b>FASE EJECUCIÓN</b>	disminuir los niveles de rotación de los colaboradores de la empresa Ofilimpia.	manual de funciones.	funciones con cada uno de los colaboradores de la empresa.			<b>4</b>
<b>CUARTA FASE EVALUACIÓN</b>	Evaluar la aceptación y efectividad del manual de funciones. Medir los niveles de rotación de los colaboradores después de aplicar el manual de funciones.	Disminuir la rotación de personal dentro de la empresa Ofilimpia	Aplicación de encuestas sobre la aceptación del manual de funciones. Elaboración de informes finales.	Humano Materiales	Investigadora Adriana Borja	<b>Mayo Junio 2014</b>

**Fuente:** Ofilimpia

**Elaborado por:** Adriana Elizabeth Borja Soria

## 6.9. Administración de la propuesta

**Cuadro N. 31** Administración de la propuesta

INSTITUCIÓN	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	PRESUPUESTO	FINANCIAMIENTO
	Área Administrativa Investigadora	Establecer un diálogo con el gerente para la aprobación correspondiente. Analizar los resultados de la investigación Socializar la propuesta Conceder fotocopias de la propuesta Constituir cronogramas y responsables	\$50	Investigadora: Adriana Elizabeth Borja Soria  Empresa: Ofilimpia
<b>Empresa “Ofilimpia” del cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi</b>	Investigadora Área Administrativa	Organizar reuniones. Administrar responsabilidades al grupo de trabajo. Desarrollar actividades en forma coordinada.	\$30	Investigadora: Adriana Elizabeth Borja Soria
	Investigadora Área Administrativa	Capacitación al personal: Administrativo Operativo	\$40	Investigadora: Adriana Elizabeth Borja Soria
	Investigadora Área Administrativa	Entrega de refrigerios al personal: Operativo Administrativo	\$116	Investigadora: Adriana Elizabeth Borja Soria

**Fuente:** Ofilimpia

**Elaborado por:** Adriana Elizabeth Borja Soria

## 6.10. Previsión de la evaluación de la propuesta

Cuadro N. 32. Previsión de la evaluación de la propuesta

<b>PREGUNTAS BÁSICAS</b>	<b>EXPLICACIÓN</b>
<b>¿Quiénes solicitan evaluar?</b>	La propuesta denominada: manual de funciones contribuirá a disminuir el nivel de rotación del personal de la empresa, fortaleciendo el cumplimiento de los Objetivos Operacionales de Ofilimpia, puede ser evaluada por: El personal administrativo. El personal operativo Inclusive los clientes
<b>¿Por qué evaluar?</b>	Porque es importante fortalecer el desarrollo de funciones, apoyando el cumplimiento de los Objetivos Operacionales, estimulando el comportamiento organizacional, las capacidades cognitivas, brindando a los trabajadores actividades específicas para alcanzar el éxito empresarial
<b>¿Para qué evaluar?</b>	Para la ejecución de tareas específicas, evitando la pérdida de tiempo, optimizando diferentes recursos, brindando oportunidades para desempeñar acciones de forma eficiente, eficaz y productiva, aumentando la satisfacción y rendimiento laboral.
<b>¿Con qué criterios?</b>	Con los criterios de productividad, al reconocer tareas estimulantes, y avances en un puesto de trabajo, mediante la designación de responsabilidades y evaluación de avances conociendo los resultados reales de las actividades de trabajo, progresando en la autonomía, confianza, seguridad.
<b>¿Indicadores?</b>	Como indicadores de evaluación tenemos: Diagnóstico del ambiente laboral, concluyente el nivel de motivación de los trabajadores y su satisfacción en el trabajo.  Determinación de funciones en un ambiente participativo, donde los empleados demuestran sus habilidades, destrezas para efectuar tareas con iniciativa.
<b>¿Quién evalúa?</b>	La evaluación es efectuada por el personal administrativo de la empresa, a su vez el personal operativo que labora dentro de la empresa, los clientes que utilizan los servicios de Ofilimpia
<b>¿Cuándo evaluar?</b>	Se evalúa en el momento oportuno, respetando el horario y cumplimiento de funciones

<b>¿Cómo evaluar?</b>	La evaluación se efectúa mediante la realización del análisis e interpretación de resultados de las encuestas aplicadas al personal que labora en la empresa, estableciéndose las conclusiones para una posterior recomendación, teniendo como finalidad mejorar el ambiente laboral.
<b>Fuentes de información</b>	KINICKI, Angelo. (2005). Comportamiento Organizacional. McGraw-Hill.México CHIAVENTADO, Idalberto. (2000). Administración de recursos humanos. McGraw-Hill.México.

**Fuente:** Ofilimpia

**Elaborado por:** Adriana Elizabeth Borja Soria

## BIBLIOGRAFIA

Azócar, D. E. (mayo de 2013). *Blogger*. Recuperado el 2014, de Blogger: <http://ramonazocargestiondetalentohumano.blogspot.com/2013/05/gestion-del-talento-humano-segun.html>.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos* (Quinta ed.). Bogotá: Mc. Graw Hill

Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (Octava ed.). México: Mc.Graw Hill.

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano, el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Bogotá, Colombia: Mc.Graw Hill.

Chiavenato, I. (2011). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones* (Segunda ed.). México: Mc.Graw Hill Interamericana editores S.A.

Diamond, S. (1983). *Como preparar manuales administrativos*. España: Nuevo editorial Interamericana.

Hidalgo, M. (2012). *La deserción laboral y su influencia en la imagen de la empresa carrocías Picoso S.A*

Llambo, C. (2012). *La rotación del personal operativo y su incidencia en la entrega del producto de la microempresa “produmetalicos”*

Moncada, D. R. (18 de Marzo de 2013). *Prezi*. Recuperado el 2014, de <http://prezi.com/67kmnokuk6d-/planeacion-y-talento-humano>

Nacional, H. (2005). *Código de Trabajo*. En H. Nacional, *Código de Trabajo*.

Naranjo, P. (2011). *Planeación estratégica en organizaciones no lucrativas*. España: Narcea S.A.

Paz, J. (2012) *La alta rotación de personal incide en el servicio al cliente de la empresa “RoddomePharmaceutical S.A” en la ciudad de Ambato*

Reinoso, A. (28 de diciembre de 2010). *UNAD*. Obtenido de UNAD: [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/107010/107010/planeacin\\_del\\_talento\\_humano.html](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/107010/107010/planeacin_del_talento_humano.html)

Rodríguez, J. (2002). *Administración moderna del personal* (Séptima ed.). México: Thomson.

Rodríguez, J. (2002). *Administración moderna del personal* (Septima ed.). México: Thomson.

# ANEXOS

## Anexo 1. Encuesta dirigida al personal administrativo



### UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

### FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN

Esta encuesta tiene el propósito de investigar la rotación de personal en la empresa Ofilimpia, esto permitirá tener conocimientos generales de los aspectos encuestados. Le pedimos su más sincera colaboración, le garantizamos la confidencialidad de sus respuestas. Solo le pedimos algunos datos generales para análisis estadísticos. Le agradecemos amablemente su participación.

#### CUESTIONARIO:

1. ¿Ha visto interés de superación por parte del colaborador en su puesto de trabajo?  
Nunca (....)  
Casi siempre (....)  
A menudo (....)
  
2. ¿Qué tipo de ambiente cree Usted que exista dentro de la empresa?  
Bueno (....)  
Regular (....)  
Malo (....)
  
3. ¿La empresa realiza programas o eventos de integración?  
Nunca (....)  
De vez en cuando (....)  
Casi siempre (....)  
A menudo (....)
  
4. ¿La empresa tiene determinada las funciones para su personal?  
Nunca (....)  
De vez en cuando (....)  
Casi siempre (....)  
A menudo (....)



5. ¿Cree Usted que una de las causas de rotación en la empresa, se debe a la remuneración?

- Nunca (....)
- De vez en cuando (....)
- Casi siempre (....)
- A menudo (....)

6. ¿Qué apreciación tiene Usted sobre el cambio frecuente de personal?

- Bueno (....)
- Regular (....)
- Malo (....)

7. ¿Por qué motivo cree Usted que el personal abandona su puesto de trabajo?

- Remuneración baja (....)
- Falta de motivación (....)
- Mejor propuesta de trabajo (....)

8. ¿Está de acuerdo que la empresa esté cambiando de personal con frecuencia?

- Nunca (....)
- De vez en cuando (....)
- Casi siempre (....)
- A menudo (....)

9. ¿Con qué frecuencia se mide el nivel de rotación en la empresa?

- Semanal (....)
- Quincenal (....)
- Mensual (....)
- Anual (....)

10. ¿Cumple la empresa con los objetivos plateados?

- Nunca (....)
- De vez en cuando (....)
- Casi siempre (....)
- A menudo (....)

**AGRADECEMOS SU VALIOSA COLABORACIÓN**

## Anexo 2. Encuesta aplicada al personal operativo



### UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN

Esta encuesta tiene el propósito de investigar la rotación de personal en la empresa Ofilimpia, esto permitirá tener conocimientos generales de los aspectos encuestados. Le pedimos su más sincera colaboración, le garantizamos la confidencialidad de sus respuestas. Solo le pedimos algunos datos generales para análisis estadísticos. Le agradecemos amablemente su participación.

1. ¿Con qué frecuencia ha visto Usted que se cambia el personal de la empresa?

- Semanal (....)
- Quincenal (....)
- Semestral (....)
- Anual (....)

2. ¿Qué tipo de ambiente cree Usted que exista dentro de la empresa?

- Bueno (....)
- Regular (....)
- Malo (....)

3. ¿La empresa realiza programas o eventos de integración?

- Nunca (....)
- De vez en cuando (....)
- Casi siempre (....)
- A menudo (....)

4. ¿Cree Usted que una de las causas de rotación en la empresa, se debe a la remuneración?

- Nunca (....)
- De vez en cuando (....)
- Casi siempre (....)
- A menudo (....)

**5.** ¿Qué apreciación tiene Usted sobre el cambio frecuente de personal?

Bueno (....)

Regular (....)

Malo (....)

**6.** ¿Por qué motivo cree Usted que el personal abandona su puesto de trabajo?

Remuneración baja (....)

Falta de motivación (....)

Mejor propuesta de trabajo (....)

**7.** ¿Está de acuerdo que la empresa esté cambiando de personal con frecuencia?

Nunca (....)

De vez en cuando (....)

Casi siempre (....)

A menudo (....)

**8.** ¿La empresa tiene determinada las funciones para su personal?

Nunca (....)

De vez en cuando (....)

Casi siempre (....)

A menudo (....)

**9.** ¿Con qué frecuencia se mide el nivel de rotación en la empresa?

Semanal (....)

Quincenal (....)

Mensual (....)

Anual (....)

**10.** ¿Cumple la empresa con los objetivos plateados?

Nunca (....)

De vez en cuando (....)

Casi siempre (....)

A menudo (....)

**AGRADECEMOS SU VALIOSA COLABORACIÓN**

### Anexo 3. Logo Ofilimpia



La empresa Ofilimpia tiene como finalidad prestar servicios de limpieza, mantenimiento, mensajería y jardinería tanto para edificios como oficinas; la empresa se distingue por los colores celeste y blanco que son símbolos de limpieza y pureza.



#### Anexo 4.Hoja de Inspección

HOJA DE INSPECCION			
FECHA: _____			
RESPONSABLE: _____			
HOJA DE INSPECCION: _____			
ASPECTOS A EVALUAR	CALIFICACION		OBSERVACIONES
	Bueno	Malo	
<b>AREAS GENERALES</b>			
Patios y alrededores limpios			
Vías de acceso limpias y despejadas			
Pisos de entradas y alrededores			
Puertas internas			
Puertas externas			
Paredes			
Ventanas			
Escaleras			
<b>Servicios Sanitarios</b>			
Lavabo			
Inodoro			
Piso			
Ventanas			
Bote de basura			
Jabón			
Papel higiénico			
<b>Zona de Bodegas</b>			
Pisos			
Paredes			
Estantes			

Fuente: Ofilimpia

## **Anexo5. Personal que labora en la empresa**



El personal que trabaja dentro de la empresa Ofilimpia, después de una jornada de trabajo se les capacito sobre la implementación de una manual de funciones que les ayudara a cumplir de mejor manera sus labores diarias.

## **Anexo 6. Personal que labora en la empresa parte mercados**



Parte del personal que labora en la sección comidas de los mercados, se encuentran con sus respectivos uniformes a su vez fueron capacitados acerca de la implementación de un manual de funciones el cual contribuirá a la realización de su trabajo de manera eficaz y eficiente.

## **Anexo7. Capacitación al personal**



En la empresa Ofilimpia se ha capacitado al personal sobre el manual de funciones que se va a plantear contribuyendo al desempeño de los colaboradores aumentando de esta manera la productividad y cumplimiento de los objetivos.



## **Anexo8. Capacitación al personal operativo**



Dentro de las instalaciones de la empresa Ofilimpia se realizó la capacitación correspondiente sobre los beneficios de la implementación de un manual de funciones, dando a conocer al personal sobre los diferentes puntos que contiene el manual, recibiendo una gran aceptación por parte del personal.

## Anexo 9. Agradecimiento



Un agradecimiento a mis padres, por ser el motor principal en mi vida, por apoyarme en todos los buenos y malos momentos por los cuales eh tenido que transcurrir, por ser mi fuerza y fortaleza y ayudarme a culminar con un logro más.