



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANA Y EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

Proyecto de Investigación, previo a la obtención del Título de Psicólogo Industrial.

TEMA:

“ANÁLISIS DE CARGOS Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD REGIONAL AUTÓNOMA DE LOS ANDES UNIANDES DEL CANTÓN AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA”.

Autor: Edison Javier Tigse Cholota

Tutor: Ing. Omar Damián Cavero Álvarez Mg.

Ambato – Ecuador

2017

APROBACIÓN DE LA TUTORA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN O TITULACIÓN

CERTIFICA:

Yo, Ing. Omar Damián Cavero Álvarez Mg. con C.C. 180243226-8, en mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema: “ANÁLISIS DE CARGOS Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD REGIONAL AUTÓNOMA DE LOS ANDES UNIANDES DEL CANTÓN AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA” desarrollado por el estudiante Edison Javier Tigse Cholota, considero que dicho Informe Investigativo, reúne los requisitos técnicos, científicos y reglamentarios, por lo que 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.



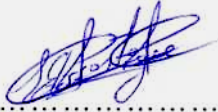
Ing. Omar Damián Cavero Álvarez Mg.

C.I.: 180243226-8

TUTOR DE TESIS

AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Dejo constancia que el presente informe es el resultado de la Investigación del autor, quien basado en los estudios basados 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 autor.



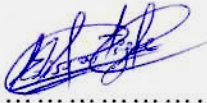
Edisson Javier Tigse Cholota

C.I.: 180455048-9

AUTOR

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo, Edison Javier Tigse Cholota, cedo los derechos del presente Trabajo Final de Grado o Titulación sobre el tema “Análisis de Cargos y el Desempeño Laboral del personal administrativo de la Universidad Regional Autónoma de los Andes UNIANDES del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua”, 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.



.....

Edison Javier Tigse Cholota

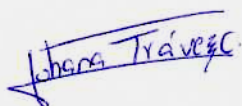
C.I.: 180455048-9

AUTOR

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

La comisión de estudio y calificación del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema “Análisis de Cargos y el Desempeño Laboral del personal administrativo de la Universidad Regional Autónoma de los Andes UNIANDES del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua”, presentada por el Sr, Edison Javier Tigse Cholota, egresado de la Carrera de Psicología Industrial; Modalidad Presencial, 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.

LA COMISIÓN



Mg. Johana Paola Trávez Cantuña

C. C.: 0503233082

Miembro del Tribunal



Mg. Roberto Enrique Alvarado Quinto

C. C.: 1204039893

Miembro del Tribunal

DEDICATORIA

Tengo la satisfacción de dedicarle el presente trabajo a mis padres Segundo y Carmen quienes me han brindado su apoyo incondicional, guiándome con su ejemplo hacia la consecución de mis metas a lo largo de la vida, a mis hermanas que me ofrecen su ayuda para tomar las decisiones correctas.

También una mención especial a mis sobrinos quienes con su cariño han sido mi inspiración y motivación para esforzarme y trabajar arduamente mostrando ser el modelo de persona que ellos esperan.

Edisson Javier Tigse Cholota

AGRADECIMIENTO

Es necesario enaltecer la tarea de nuestros docentes y agradecer por los conocimientos impartidos durante la carrera, en especial a mi tutor Ing. Mg. Omar Cavero quien con su dedicación y apoyo supo guiarme para la culminación del trabajo, a la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación por recibirme en la carrera que elegí para ser un excelente profesional formado dentro de la Universidad Técnica de Ambato.

Agradezco a toda mi familia quienes siempre me demuestran su respaldo y confianza en los momentos más difíciles, ofreciéndome el ánimo necesario para seguir adelante.

Edisson Javier Tigse Cholota

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CONTENIDO	Páginas.
A. Preliminares	
Portada	i
Aprobación de la Tutora del Trabajo de Graduación o Titulación	ii
Autoría de la Investigación	iii
Cesión de Derechos de Autor	iv
Al Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación.....	v
Dedicatoria	vi
Agradecimiento.....	vii
Índice de Contenidos.....	viii
Índice de Cuadros	xii
Índice de Tablas	xiii
Índice de Gráficos	xiv
Resumen Ejecutivo	xv
Abstract.....	xvi
Introducción	1
CAPÍTULO I	3
EL PROBLEMA	3
1.1 Tema de Investigación	3
1.2 Planteamiento del problema.....	3
1.2.1 Contextualización del problema	3
1.2.2 Análisis crítico	9
1.2.3 Prognosis.....	9
1.2.4 Formulación del problema	10
1.2.5 Preguntas directrices	10
1.2.6 Delimitación del problema.....	10

1.3 Justificación	11
1.4 Objetivos	12
1.4.1 Objetivo general.....	12
1.4.2 Objetivos específicos	12
CAPÍTULO II.....	13
MARCO TEÓRICO	13
2.1 Antecedentes investigativos.....	13
2.2 Fundamentación filosófica.....	17
2.2.1 Fundamentación Ontológica	17
2.2.2 Fundamentación Axiológica	17
2.3 Fundamentación legal	18
2.4 Categorías Fundamentales	20
2.4.1 Constelación de ideas: Variable Independiente	21
2.4.2 Constelación de ideas: Variable Dependiente.....	22
2.4.3 Contextualización de la Variable Independiente	23
2.4.3.1 Análisis de Cargos	23
2.4.3.2 Selección de Personal	31
2.4.3.3 Administración de Recursos Humanos.....	36
2.4.4 Contextualización de la Variable Dependiente.....	40
2.4.4.1 Desarrollo Organizacional	40
2.4.4.2 Comportamiento Organizacional	44
2.4.4.3 Desempeño Laboral	47
2.5 Hipótesis	55
2.6 Señalamiento de variables.....	55
2.6.1 Variable Independiente	55
2.6.2 Variable Dependiente.....	55
CAPÍTULO III.....	56
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	56
3.1 Enfoque.....	56
3.2 Modalidad básica de la investigación	56

3.2.1 De Campo	56
3.2.2 Bibliográfica – Documental	57
3.3 Nivel o tipo de investigación	57
3.3.1 Exploratorio	57
3.3.2 Descriptivo	57
3.3.3 Correlacional	58
3.4 Población y muestra	58
3.5 Operacionalización de variables	60
3.6 Plan de recolección de información	62
3.7 Plan de procesamiento de la información	62
CAPÍTULO IV	63
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	63
4.1 Análisis e interpretación de resultados de la encuesta	63
4.2 Verificación de la hipótesis	73
4.2.1 Nivel de Significación	73
4.2.2 Descripción de la población	73
4.2.3 Especificación del estadístico	73
4.2.4 Especificación de las regiones de aceptación y rechazo	74
4.2.5 Recolección de Datos y Cálculos Estadísticos	75
4.2.6 Comprobación de la hipótesis	76
4.2.7 Decisión Final	77
CAPÍTULO V	78
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	78
5.1 Conclusiones	78
5.2 Recomendaciones	79
Artículo Académico	82
Resumen	82
Abstract	83
Introducción	84

Metodología	86
Discusión de Resultados	88
Conclusiones	93
Bibliografía	94
Anexos	96

ÍNDICE DE CUADROS

Contenido	Páginas.
Cuadro No. 3.1 Operacionalización de la V. I.: Análisis de Cargos.....	60
Cuadro No. 3.2 Operacionalización de la V. D.: Desempeño laboral	61
Cuadro No. 3.3 Recolección de información.....	62

ÍNDICE DE TABLAS

Contenido	Páginas.
Tabla No. 4.1 Dedicación al trabajo	63
Tabla No. 4.2 Actividades adicionales	64
Tabla No. 4.3 Nivel de instrucción	65
Tabla No. 4.4 Funciones designadas.....	66
Tabla No. 4.5 Nivel de conocimiento	67
Tabla No. 4.6 Entorno laboral.....	68
Tabla No. 4.7 Habilidades y destrezas.....	69
Tabla No. 4.8 Capacitaciones	70
Tabla No. 4.9 Desarrollo individual	71
Tabla No. 4.10 Actividades de entretenimiento.....	72
Tabla No. 4.11 Distribución Chi Cuadrado	74
Tabla No. 4.12 Frecuencias observadas.....	75
Tabla No. 4.13 Frecuencias Esperadas	75
Tabla No. 4.14 Calculo del Chi-Cuadrado.....	76

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Contenido	Páginas.
Gráfico No. 1.1 Árbol de problemas.....	8
Gráfico No. 2.1 Categorías fundamentales.....	20
Gráfico No. 2.2 Variable Independiente.....	21
Gráfico No. 2.3 Variable Dependiente.....	22
Gráfico No. 2.4 Selección de personal.....	33
Gráfico No. 2.5 Componentes de un sistema de administración de recursos.....	38
Gráfico No. 4.1 Dedicación al trabajo.....	63
Gráfico No. 4.2 Actividades adicionales.....	64
Gráfico No. 4.3 Nivel de instrucción.....	65
Gráfico No. 4.4 Funciones designadas.....	66
Gráfico No. 4.5 Nivel de conocimiento.....	67
Gráfico No. 4.6 Entorno laboral.....	68
Gráfico No. 4.7 Habilidades y destrezas.....	69
Gráfico No. 4.8 Capacitaciones.....	70
Gráfico No. 4.9 Desarrollo individual.....	71
Gráfico No. 4.10 Actividades de entretenimiento.....	72
Gráfico No. 4.11 Campana de Gaus.....	76

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

TEMA: “Análisis de Cargos y el Desempeño Laboral del personal administrativo de la Universidad Regional Autónoma de los Andes UNIANDES”

Autor: Edison Javier Tigse Cholota

Tutor: Ing. Omar Damián Cavero Álvarez Mg.

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación se enfoca en determinar la influencia de la distribución de funciones en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Regional Autónoma de los Andes UNIANDES, contribuyendo a identificar si los puestos de trabajo son designados en función de un análisis descriptivo de las competencias, diagnosticando las funciones laborales desarrolladas dentro de la institución, detectando conductas que permitan demostrar mayor información sobre una inadecuada asignación de responsabilidades, estableciendo un proceso que refleje en los colaboradores un comportamiento adecuado hacia el desarrollo de sus actividades en la organización, con el conocimiento necesario sobre la administración de recursos humanos adecuado para el cumplimiento de objetivos institucionales, consiguiendo logros a nivel personal laboral dentro de sus puestos de trabajo; utilizándose en el desarrollo de la metodología, la investigación bibliográfica-documental, recopilando información en libros, artículos científicos y publicaciones en internet; así mismo utilizando la investigación de campo, obteniendo información en el lugar de trabajo donde se suscitan los hechos; en los niveles se destacan el descriptivo, explicativo y correlacional; considerando en las variables de estudio la incidencia de un análisis de cargos en el desempeño laboral que contribuya a la correcta ejecución de funciones mediante la dedicación al trabajo, exponiendo el nivel de conocimientos necesarios en las actividades a realizar y que promueva el desarrollo profesional buscando la satisfacción personal e institucional.

Palabras Clave: Análisis de cargos, desempeño laboral, Comportamiento, administración de RR.HH., funciones.

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

TOPIC: “Job Analysis and Job Performance of Administrative staff of the Autonomous Regional University of the Andes UNIANDES”

Author: Edison Javier Tigse Cholota

Tutor: Ing. Omar Damián Cavero Álvarez Mg.

ABSTRACT

The present research approach to determine the influence to distribute the labour functions, to performs their personal administrative of Region University of Andes., UNIANDES contribute to identify the places of work are designated in functions of the descriptive analyses of their competency or capacity, of the labour function, that development inside of the institution, detected behaviour to allowed to show more information, about the wrong assignation of responsibility, to make sure a process which reflect the collaborates have correct behaviour forward of development of their activities in the organization, with enough knowledge how administrate the human resources, in the correct way to fulfillment of management objectives of the institution getting achievements in personal level inside of this places of work; use in the development of methodology to research a bibliographic –documental, compile information from the books, science articles and publication in internet, it also use in fields research getting information in this work place when the things happened., to emphasize the levels, descriptive, explicative and correlational; considering a variable incidence of the analyses study in the labour position of the success of their duties to contribute the correct executions of functions through dedicate to their jobs, showing the necessary knowledge to do activities to carry out to promoting a professional development to find a personal satisfaction and the institution as well.

Keywords: position analyses, work development, behaviour, human resource management, functions.

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de investigación tiene como objetivo identificar mediante el análisis de cargos un correcto proceso tanto para el adecuado desempeño del colaborador como para la elección del candidato que mejor se ajuste a la competencias requeridas en cada puesto, permitiendo conocer ciertos comportamientos que posiblemente tendrá en su puesto de trabajo, con la finalidad de realizar sus funciones de manera eficiente.

La investigación aporta en el desempeño laboral permitiendo ubicar al personal con los conocimientos necesarios para el adecuado desenvolvimiento en su puesto, optimizando el rendimiento, valorando y reconociendo el trabajo eficiente de un empleado motivándolo a superarse profesionalmente.

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.

CAPÍTULO I. 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, para establecer 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.

CAPÍTULO II. El Marco Teórico, se realiza un estudio minucioso sobre los antecedentes investigativos y la fundamentación Filosófica, Epistemológica, Axiológica, Psicológica y Legal; abarca las categorías fundamentales con una constelación de ideas con sus respectivas variables dando lugar a la hipótesis y señalamiento de variables.

CAPÍTULO III. Metodología, con sus enfoques: cualitativo, cuantitativo; la modalidad: bibliográfica documental, de campo; sus niveles descriptivo, explicativo y correlacional, población y muestra, la operacionalización de variables, planteándose las técnicas e instrumentos utilizados en el desarrollo de la investigación, el plan de recolección de información y el plan para el procesamiento y análisis de la información.

CAPÍTULO IV. Análisis e interpretación de resultado incluye tablas, gráficos, análisis e interpretación; la verificación de la hipótesis, su planteamiento, la aplicación de la fórmula del Chi cuadrado, se visualiza la zona de aceptación y rechazo de la hipótesis.

CAPÍTULO V. Conclusiones y recomendaciones, en este capítulo se detallan los puntos claves en las conclusiones y recomendaciones a plantear realizando la propuesta.

Artículo Académico. Contiene: Resumen, introducción, metodología, análisis y discusión de resultados y conclusiones.

Finalmente se concluirá con la bibliografía y anexos respectivos; especificando el fundamento documental a utilizarse en el desarrollo del trabajo; en los anexos se presentara documentos referentes al trabajo realizado.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Tema de Investigación

“ANÁLISIS DE CARGOS Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD REGIONAL AUTÓNOMA DE LOS ANDES UNIANDES DEL CANTÓN AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA”

1.2 Planteamiento del problema

1.2.1 Contextualización del problema

En un ámbito a nivel internacional algunas organizaciones mantienen su estructura basada en puestos de trabajo manteniendo una jerarquización de acuerdo a la complejidad mostrada dentro de cada cargo, para lo cual se necesita saber los requisitos que pide el puesto y sea ocupado por la persona más idónea, satisfaciendo las necesidades de la empresa así como el desarrollo tanto personal como laboral del colaborador.

Actualmente, el proceso de gestión del talento humano asume en referencia a la selección de personal, inicia con el perfil del puesto elaborado en el requerimiento para cubrir una vacante, pero cada vez que tenemos un puesto vacante es conveniente revisar las funciones a desempeñar, y los resultados que el análisis de cargos pueda generar de tal manera que nos lleve a esperar diversas características de desenvolvimiento en la persona que ocupara dicha posición.

El análisis de cargos en una empresa en ocasiones son actividades que pertenecen a diversas áreas encargadas de la planeación y distribución de funciones en la organización. Para los demás cargos de otros departamentos, casi siempre son diseñados por las respectivas gerencias, podemos mencionar sobre un proceso ininterrumpido de solución de problemas y mejoramiento continuo. Esto significa que los cargos no son estables, ni estáticos, ni definitivos, sino que están siempre en innovación y cambio para adaptarse a las continuas transformaciones que sufren las organizaciones.

En el mundo el análisis de puestos es programado cuando se instaura una empresa, cuando se crean nuevos puestos y de acuerdo a cambios que sufre la organización por el surgimiento de nuevas tecnologías, métodos, procedimiento o sistemas, pero el mencionado análisis de cargos se lo realiza frecuentemente en relación al cambio ocurrido en la naturaleza de los puestos.

Por lo tanto, de acuerdo a los cambios organizacionales se resalta la necesidad de ubicar correctamente al personal dentro de sus funciones, facilitando las condiciones que ayuden en su desarrollo personal, buscando que los cambios afecten de manera positiva en el desempeño laboral de los empleados ubicando a la empresa en posiciones ventajosas competitivas.

En el Ecuador el puesto de trabajo determina en gran medida el rol que las personas juegan en las organizaciones, puesto que el análisis de cargos en la distribución de funciones es vital para la eficacia de la organización y la satisfacción laboral personal, pero por desgracia a menudo los directivos disimulan las necesidades de la empresa así como de los colaboradores decayendo en una monotonía referente a la selección del personal y la asignación de responsabilidades mostrando un comportamiento desinteresado al realizar sus actividades, provocando un estancamiento en el desarrollo organizacional.

En nuestro país existen empresas e instituciones educativas que en el proceso de reclutamiento y selección cuentan con un modelo básico para escoger al personal,

utilizando herramientas ajenas a un adecuado método de análisis de cargos, desconociendo una descripción del puesto que abarca el estableciendo de funciones y requisitos que un colaborador deberá ejecutar al momento de ocupar su puesto de trabajo.

De tal manera, el rendimiento de los colaboradores se ve afectado en la productividad, en su desarrollo como profesional y disminuyendo el compromiso en las responsabilidades que tienen a su cargo, así como para encontrar una satisfacción laboral en lo personal, y generando un declive en el cumplimiento de objetivos de la organización.

Por tanto, es preocupante que dentro de las empresas no exista un programa de análisis de puestos de trabajo para establecer una apropiada definición de los cargos y perfiles ocupacionales de los colaboradores, obstruyendo una perspectiva efectiva en la distribución adecuada de funciones influyendo negativamente sobre el rendimiento del personal y el progreso competitivo de las compañías en el país.

Es importante destacar, que en los procesos de análisis de cargos las empresas deberían tener profesionales especialistas en ejecutar dichos métodos, con el fin de identificar los deberes, responsabilidades y habilidades requeridas por el puesto, donde la información recolectada sea utilizada con el propósito de elaborar tanto descripciones como especificaciones sobre los perfiles profesionales en relación a las tareas y obligaciones, para así adecuarlas a sus funciones dentro de la organización.

En la provincia de Tungurahua en la ciudad de Ambato ciertas empresas que tienen en su estructura el departamento de recursos humanos encargado de funciones sobre la gestión del talento humano así como el análisis de cargos para identificar conocimientos, habilidades y capacidades que un puesto requiere durante un correcto proceso de selección satisfaciendo las necesidades empresariales, pero existen organizaciones donde los gerentes de cada área suelen tener responsabilidades sobre los aspectos relacionados con el personal, sus

cargos y funciones, por lo que no poseen información detallada sobre los puestos de otros departamentos, generando repetición de actividades y deberes en los cargos acarreando un desconocimiento general de los objetivos organizacionales. Así mismo, en la universidad UNIANDES institución privada dedicada a brindar una educación superior y un servicio satisfactorio a sus usuarios, se han identificado cierta falta de conocimientos por parte del personal encargado de las responsabilidades administrativas dentro del establecimiento. Esto conlleva a que el trabajador presente dificultades en el desarrollo de sus tareas y evidentemente una inadecuada prestación del servicio a sus beneficiarios.

Por tanto que, el análisis de puestos de trabajo ayuda a decidir la división del conjunto total de tareas, busca la forma de agrupar las actividades de trabajo, deja conocer las relaciones de dependencia jerárquica en la organización, esa información acerca de los cargos beneficia a la evaluación del rendimiento en el trabajo, consiguiendo encontrar el personal adecuado y capacitado para que cumplan las funciones impuestas en los cargos de una manera correcta, influenciando de forma efectiva en su rendimiento laboral sobre las labores que el personal realiza en la organización.

Es necesario, una vez analizado los puestos de trabajo propiciar una planificación de recursos humanos mediante el reclutamiento y selección, puesto que con la ausencia del proceso surgirán consecuencias graves sobre la productividad y la validez de dichos procedimientos, el análisis de cargos beneficia a la retribución justa para cada empleado en su puesto acorde a la ejecución de las funciones con las metas alcanzadas, incluso contribuye a los colaboradores establecer sus aspiraciones con respecto a su carrera profesional impulsados por una apropiada asignación de cargos influenciando su desempeño laboral con un ambiente organizacional óptimo logrando desarrollar sus capacidades al máximo dentro de la institución.

Por lo tanto, es preciso comentar que tanto las organizaciones públicas como privadas se encuentran en constante crecimiento, involucrando procesos de

cambios a nivel organizacional y estructural, lo que involucra modificaciones de manera frecuente en los puestos de trabajo, así como adaptaciones para la mejora continua en el desempeño laboral que mediante el análisis de cargos contribuirá en los trabajadores la obtención de mayor información sobre la funciones que deberán ejecutar, disminuyendo el malestar que se ocasiona tanto en los colaboradores como en los usuarios involucrados.

Árbol de problemas

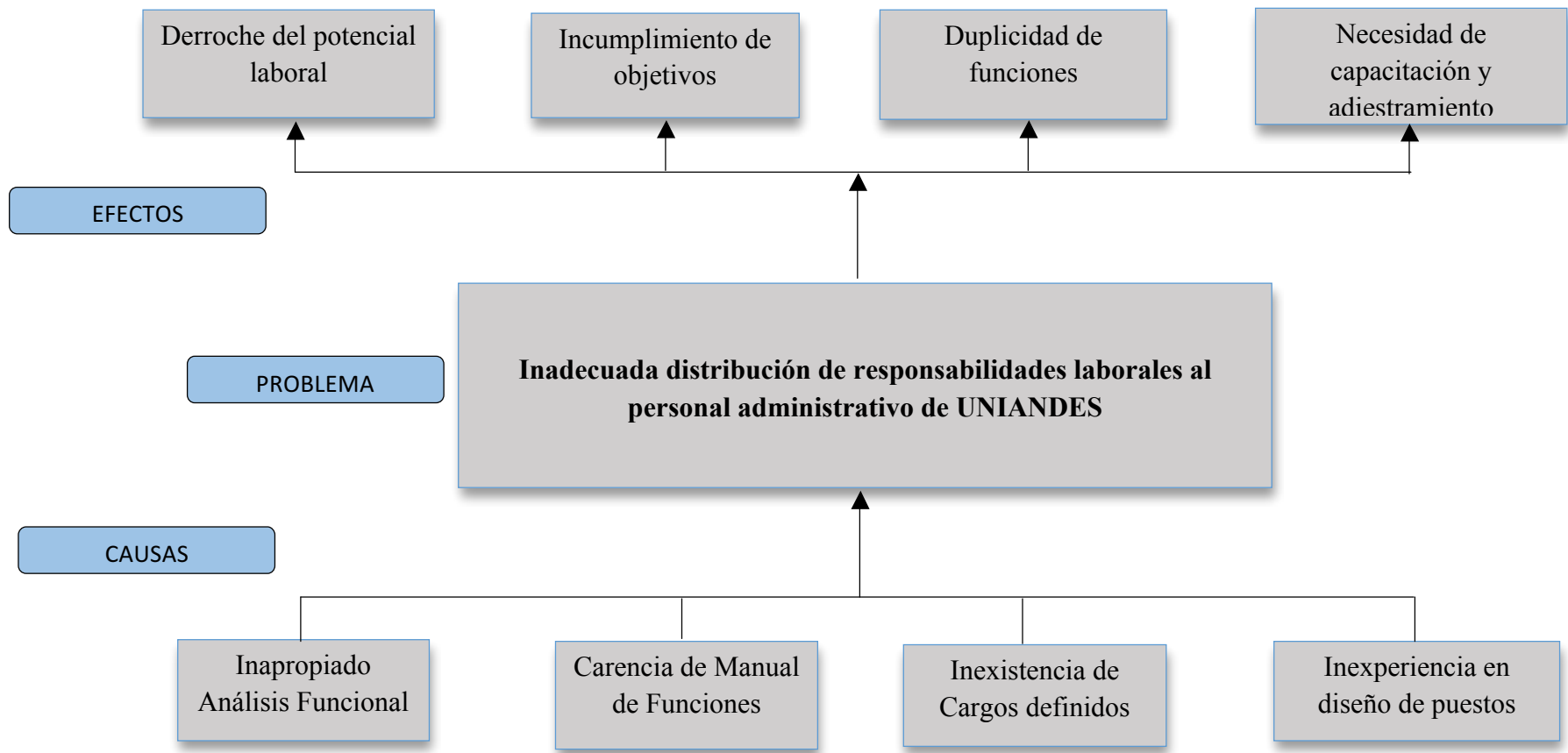


Gráfico No. 1.1 Árbol de problemas
Fuente: UNIANDES
Elaborado por: Edison Tigse

1.2.2 Análisis crítico

El problema central de la investigación radica en evidenciar una inadecuada distribución de responsabilidades laborales al personal administrativo de UNIANDES, el análisis crítico detalla de una manera concisa, puntual y fundamental la relación de las causas y efectos de la indicada investigación.

En la institución mencionada se muestra un bajo rendimiento por no tener definidos de manera correcta los cargos generan desmotivación en los colaboradores, limitando sus oportunidades de superación originando la inestabilidad laboral de los colaboradores en sus puestos de trabajo.

La evasión de responsabilidades desencadena un ineficiente compromiso ante la organización reflejados en la redundancia de faltas y abandono de actividades laborales generando el incumplimiento de objetivos manifiestos en el desinterés laboral y el desempeño de los empleados.

Una desagregación de puestos basados en el desconocimiento de cargos que se desarrolla dentro de la misma empresa pero en diferente área origina una duplicidad de funciones, en la cual se realizan las mismas actividades pero en un puesto diferente, consiguiendo retrasar con las tareas repetitivas el desarrollo institucional.

El desconocimiento de funciones en los puestos de trabajo por una asignación de cargos sin sentido genera necesidades de capacitación y adiestramiento, que se reflejarán a través de una inversión drástica para la organización.

1.2.3 Prognosis

De no darse una solución al problema de la inadecuada distribución de responsabilidades laborales en el personal administrativo de UNIANDES, la institución mantendrá la asignación incorrecta de funciones en los empleados

generando un desconocimiento en sus deberes y seguirán las contrataciones de personal ineficiente por un erróneo análisis de cargos, mostrando inconvenientes en el desempeño de los colaboradores disminuyendo su motivación y estancando un desarrollo laboral generando un malestar tanto para los usuarios internos como para los externos.

Además, las contrariedades en la selección de personal carentes de conocimiento en sus puestos de trabajo se manifestarán en el incumplimiento de objetivos asignados e incluso la falta de experiencia influenciara en el rendimiento laboral de cada colaborador conllevando a un clima laboral que obstaculice el desarrollo de la institución.

1.2.4 Formulación del problema

¿Qué incidencia tiene la inadecuada distribución de funciones en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Regional Autónoma de los Andes UNIANDES?

1.2.5 Preguntas directrices

¿Cuáles son las funciones laborales que el personal realiza en la Universidad Regional Autónoma de los Andes UNIANDES?

¿De qué manera son designados los puestos de trabajo en la Universidad Regional Autónoma de los Andes UNIANDES?

¿Es necesario discutir los resultados elaborando un artículo científico sobre la investigación?

1.2.6 Delimitación del problema

Delimitación del contenido

Campo: Psicología Industrial

Área: Gestión del Talento Humano

Aspecto: Análisis de Cargos – Desempeño laboral

Delimitación espacial

Provincia: Tungurahua

Cantón: Ambato

Calle: KM 5 ½ Vía a Baños – Sector Terremoto

Delimitación temporal

La presente investigación comprende el periodo Octubre 2016 – Marzo 2017

1.3 Justificación

La presente investigación tiene como finalidad determinar la incidencia que una inadecuada distribución de funciones tiene sobre el desempeño laboral en los puestos de trabajo del personal administrativo de la universidad regional autónoma de los andes UNIANDES del cantón Ambato, provincia de Tungurahua.

Además, el estudio del problema tiene gran importancia ya que relaciona a la psicología organizacional en base a la gestión del talento humano, permitiendo analizar y describir los puestos de trabajo de los colaboradores de la universidad UNIANDES que manifiestan una consecuencia en el desempeño laboral del personal administrativo, intentando encontrar la solución para el problema a encontrarse que se encuentra afectando tanto a trabajadores como a los usuarios que reciben los servicios de la institución.

Igualmente se descubre beneficios para el presente proyecto, ya que mediante los resultados conoceremos de mejor manera las funciones y responsabilidades definidas en cada puesto de trabajo que deberán cumplir cada uno de los empleados, permitiendo disfrutar de un funcionamiento sobresaliente, un desarrollo personal profesional y un clima laboral asertivo entre los colaboradores de la universidad UNIANDES mostrando un progreso institucional en relación a

la competencia.

El trabajo investigativo se muestra interesante pues, contribuirá a establecer un ambiente laboral factible para antiguos y nuevos integrantes de la institución, estableciendo las funciones y actividades designadas estén afines con los requisitos físicos e intelectuales que exige el cargo, manifestando su conformidad en el desempeño del puesto de trabajo.

La investigación precede un análisis de cargos exhaustivo sobre las funciones que deberá ejecutar en cada puesto el personal administrativo, vinculado a ello existe la colaboración y disposición de cada empleado, contando con la autorización correspondiente de las autoridades que dirigen la universidad, obteniendo como beneficiarios a los colaboradores, así como a los usuarios internos y externos de la institución.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Determinar la influencia de la distribución de funciones en el desempeño laboral del personal administrativo de la universidad regional autónoma de los andes UNIANDES.

1.4.2 Objetivos específicos

- Identificar si los puestos de trabajo son designados en función a un análisis descriptivo de las competencias del personal en la universidad regional autónoma de los andes UNIANDES.
- Diagnosticar las funciones laborales desarrolladas dentro de la universidad regional autónoma de los andes UNIANDES.
- Discutir los principales hallazgos de la investigación de campo en un artículo científico.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes investigativos

Para la presente investigación se ha revisado e indagado tesis y artículos en los repositorios de las Universidades del país acerca de cada variable del tema, los mismos que servirán de ayuda para realizar el estudio correspondiente, presentados a continuación:

Tema: “El Análisis de cargos en el Desempeño laboral de los empleados del área administrativa de la Empresa Eléctrica Provincia de Cotopaxi S.A. Cantón Latacunga, Provincia Cotopaxi”

Autor: Benjamín Víctor Jurado Golles

Año: 2015

Objetivo:

Investigar la influencia del análisis de cargos en el desempeño laboral de los empleados del Área Administrativa de la Empresa Eléctrica Provincial de Cotopaxi S.A., cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi.

Conclusiones:

- Las técnicas de análisis de cargos tomadas en consideración para la gestión de competencias no son las más idóneas o adecuadas ya que se encuentran desactualizadas por consiguiente esto repercute en el desarrollo o planificación de los cargos, por ende las competencias de cada cargo se encontraran afectadas ya que cada perfil de cargo se encuentra mal estructurado

- Se pudo apreciar que las evaluaciones del desempeño no se las realizan periódicamente, existe una planificación mal estructurada en el Plan Operativo Anual, ya que como la empresa está atravesando cambios administrativos la delegación de funciones no representan ni aseguran el cumplimiento de los objetivos como debería de ser.
- Ante la tentativa de un sinnúmero de problemas encontrados en la organización, la empresa no dispone de una propuesta para solucionar los problemas localizados por el inadecuado análisis de cargos ya que esto influye en el desempeño laboral de los colaboradores.

Recomendaciones:

- Se debe actualizar todas las técnicas encargadas para el análisis de cargos ya que no se debería subestimar el potencial que estas demandan para mejorar la situación organizacional, por ende la planificación de cargos es una técnica de suma importancia ya que en si cada institución no puede avanzar si el perfil de cargos se encuentra mal estructurado.
- Las evaluaciones del desempeño en si son un punto importante para la organización ya que no podemos ignorar las deficiencias que demandan los colaboradores en el cumplimiento de sus actividades, estas deficiencias o puntos débiles se las debe apalear desde sus raíces y de este modo se podrá mejorar sus respectivas actividades.
- Elaborar un tarjetero físico y digital que contenga la Descripción de Cargos basado en perfiles psicológicos para la evaluación de competencias conductuales y fortalecimiento del desempeño laboral.

Comentario:

Para una organización es necesario tener una estructura de análisis de cargos diseñada para la correcta designación de funciones, donde los empleados desarrollen sus capacidades y se sientan satisfechos dentro de su área de trabajo, cumpliendo de manera eficaz sus responsabilidades de puesto y mostrando interés por la consecución de objetivos, que la institución busca conseguir para su

progreso continuo.

Tema: “El empoderamiento y el desempeño laboral en la empresa Marjorie Botas del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua”

Autor: Lilia Mirela Robalino Arguello

Año: 2016

Objetivo:

Investigar la incidencia del Empoderamiento en el Desempeño Laboral de los colaboradores de la empresa MARJORIE BOTAS del Cantón Ambato, Provincia de Tungurahua.

Conclusiones:

- La investigación de campo demuestra que al empoderar a los colaboradores con una mejor distribución de funciones en las diferentes áreas en las que trabajan, permitirá que el desempeño laboral sea eficiente y por ende la producción de la empresa mejorará.
- Se ha podido corroborar con los datos estadísticos que el 28 % de los colaboradores de la empresa de calzado Marjorie cuentan con un nivel de empoderamiento bajo, debido que no existe una delegación de funciones acorde a sus competencias, el 26% de los trabajadores no se comprometen en su puesto de trabajo lo que impide tener un correcto desempeño, además mencionan que no cuentan con un reconocimiento por el trabajo bien ejecutado, lo que provoca desmotivación en los trabajadores y poco deseo de comprometerse con la empresa.
- Se mencionó que el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa de calzado es deficiente, esto se debe a muchos factores entre los que consta la escasa motivación individual, elemento fundamental para desempeñarse en su puesto de trabajo. Según el 29% de las personas encuestadas, evidencia que no cuentan con capacitaciones para realizar sus funciones, ya que el 21% mencionan que la empresa no considera las competencias de cada individuo.

- Es necesario estructurar un documento técnico que contenga los principales hallazgos de la presente investigación para que de esta forma la empresa tome las decisiones necesarias para implementar el empoderamiento en los empleados y evitar un desempeño laboral deficiente.

Recomendaciones:

- Es necesario motivar a los colaboradores a que se empoderen en su puesto de trabajo, delegándoles funciones o tareas acorde a sus competencias, permitiéndoles que no solo tomen sus propias decisiones al desempeñarse en su área de trabajo, sino también a que trabajen con gusto y compromiso, mejorando el desempeño laboral.
- Es importante que el gerente realice charlas en donde los colaboradores puedan conocer más acerca del empoderamiento, los beneficios que este traen, donde cada uno puede ser independiente para desempeñarse eficientemente sin necesidad de que lo supervisen a cada momento, sino más bien pueda conocer sus fallas y cada vez hacerlo mejor.
- Es necesario realizar una evaluación de desempeño a los colaboradores de la empresa por lo menos una vez al año, para analizar cómo va su rendimiento, si su desempeño es eficiente o deficiente, si es necesario realizar un Feedback algún cambio para mejorar la producción de la empresa.
- Es necesario elaborar un informe en donde se pueda otorgar soluciones al problema planteado, como apoyo a la investigación realizada, para que mejore la situación de la empresa y la de su personal.

Comentario:

Se menciona la importancia de tener aspectos en los que la empresa pueda satisfacer las necesidades de los colaboradores tanto personales como organizacionales de esta manera desarrollando las habilidades y fortaleciendo las relaciones laborales y de comunicación mejorara el clima laboral de la empresa,

beneficiando a quienes se vean identificados con la misma.

2.2 Fundamentación filosófica

La investigación propuesta se basará en los principios del paradigma filosófico crítico – propositivo, porque busca alternativas para tratar esta problemática que se fundamenta en el cambio de los esquemas existentes.

A través del paradigma crítico, se puede identificar los cambios potenciales que el Análisis de cargos muestra sobre el trabajador donde es un recurso principal para el desarrollo empresarial, y con el paradigma propositivo se plantea alternativas de solución buscando medios idóneos con el fin de mitigar las causas del problema existente en UNIANDES por una inadecuada distribución de funciones en los cargos de la institución.

2.2.1 Fundamentación Ontológica

En este ambiente cambiante y dinámico es necesario que las personas tomen al campo laboral como una alternativa de cambio constante, que permita acercarse al cumplimiento de metas en lo referente a la organización y a la productividad del talento humano.

2.2.2 Fundamentación Axiológica

La ciencia está influenciada por valores, no puede ser neutra, los mismos se encuentran en la cultura organizacional de la institución, por tal motivo es imposible que pueda disolverse su carga ideológica, política y religiosa.

Esta investigación está representada por los valores éticos y morales, así mismo los aplicados dentro del trabajo como: el trabajo en equipo, la comunicación efectiva, el desarrollo del pensamiento y relaciones interpersonales que mejoren el ambiente laboral, favoreciendo la coherencia del modelo de convivencia y la

integración de las áreas.

2.3 Fundamentación legal

La presente investigación está fundamentada en el reglamento interno de UNIANDES cimentado de acuerdo al Código del Trabajo del Ecuador, tomando los siguientes artículos que establecen lo siguiente:

De acuerdo al Reglamento de Talento Humano Administrativo de UNIANDES:

Capítulo I: Bases Conceptuales y Especificaciones Generales

Artículo 4.- Alcance del Reglamento Interno: Conforme lo especifica el citado artículo de la Ley, este reglamento es complementario del Código de Trabajo; por lo tanto, tiene la misma categoría y fuerza legal, en las proporciones señaladas en el mismo.

Capítulo III: Contratación de Personal

Artículo 11.- Vacantes: Si se presentare dentro de la UNIANDES una o más vacantes y que criterio de la Cancillería debe llenarse, podrá hacerse por medio de un empleado que solicite y seleccione la UNIANDES; en este caso el empleado pasara a desempeñar las nuevas labores durante un periodo de prueba de un mes y con el mismo salario anterior. Transcurrido un mes de prueba y si la capacidad, conocimientos y experiencia del empleado fueran satisfactorios a criterio de la UNIANDES, éste entrará a desempeñar el nuevo cargo o labor, con todos los beneficios legales inherentes; caso contrario se procederá conforme lo dispone este Reglamento.

La contratación del nuevo personal se realizara a través del siguiente proceso:

Inventario de Vicecancillería Administrativa.- se determina una vacante en un área específica de la administración.

La Vicecancillería Administrativa realiza el análisis de personal que actualmente presta sus servicios dentro de la institución y que reúne los requisitos del perfil profesional que se requiere, permitiendo la viabilización de ascensos.

De no existir la persona idónea para llenar la vacante, se revisa el banco de datos existente, en caso de no encontrarla, se opta por realizar una o varias publicaciones por la prensa escrita, mismos que deben ser aprobados previamente por Cancillería, conforme el formato para el efecto.

Proceso de Selección.-

Recepción preliminar de carpetas.- implica revisar que los postulantes cumplan con los requisitos solicitados, los postulantes llenarán un formato establecido para el efecto. Se realiza una prueba escrita de los conocimientos y destrezas que se requiere para llenar la vacante. El Director departamental realiza la entrevista a fin de identificar el o los candidatos más idóneos, comunicando los resultados a la Vicecancillería Administrativa, la cual pone en conocimiento de la Cancillería del proceso ejecutado, para que realice la entrevista final en la que se definen los parámetros para el desarrollo de la relación laboral de haber acuerdo entre las partes se continua con el proceso para la respectiva contratación.

Capítulo VIII: De los Estímulos Promoción y Ascenso

Artículo 34.- De la Promoción y Ascenso: se reconoce el servidor la promoción y ascenso dentro de la estructura organizacional de la UNIANDES.

A dicho efecto y de existir la vacante se postularan al concurso cumpliendo todos los requisitos que para el efecto requiera el puesto a ocuparse.

Se dará preferencia al personal que labora en la UNIANDES en caso de obtener igual puntuación con otros postulantes que no laboren en la institución.

2.4 Categorías Fundamentales

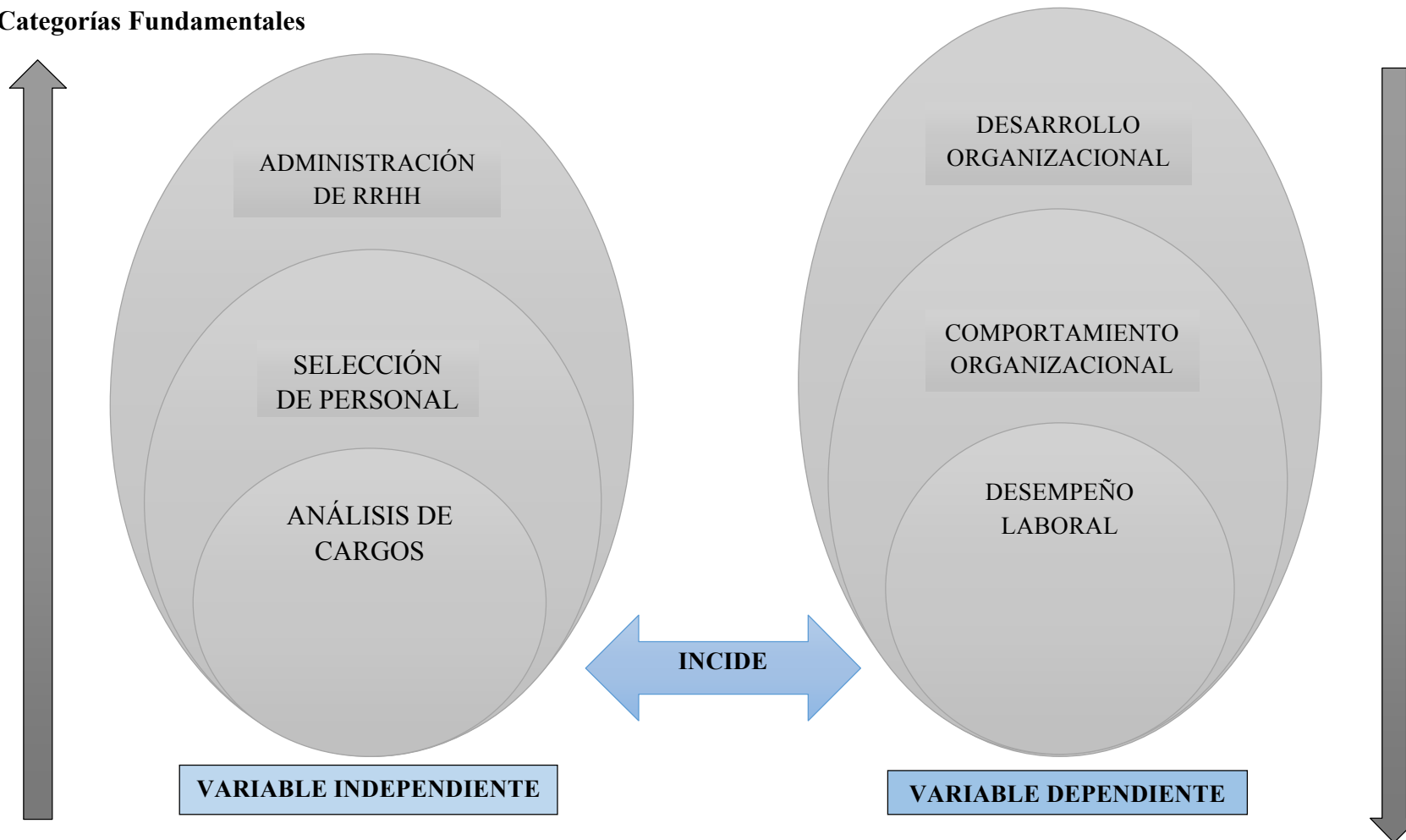
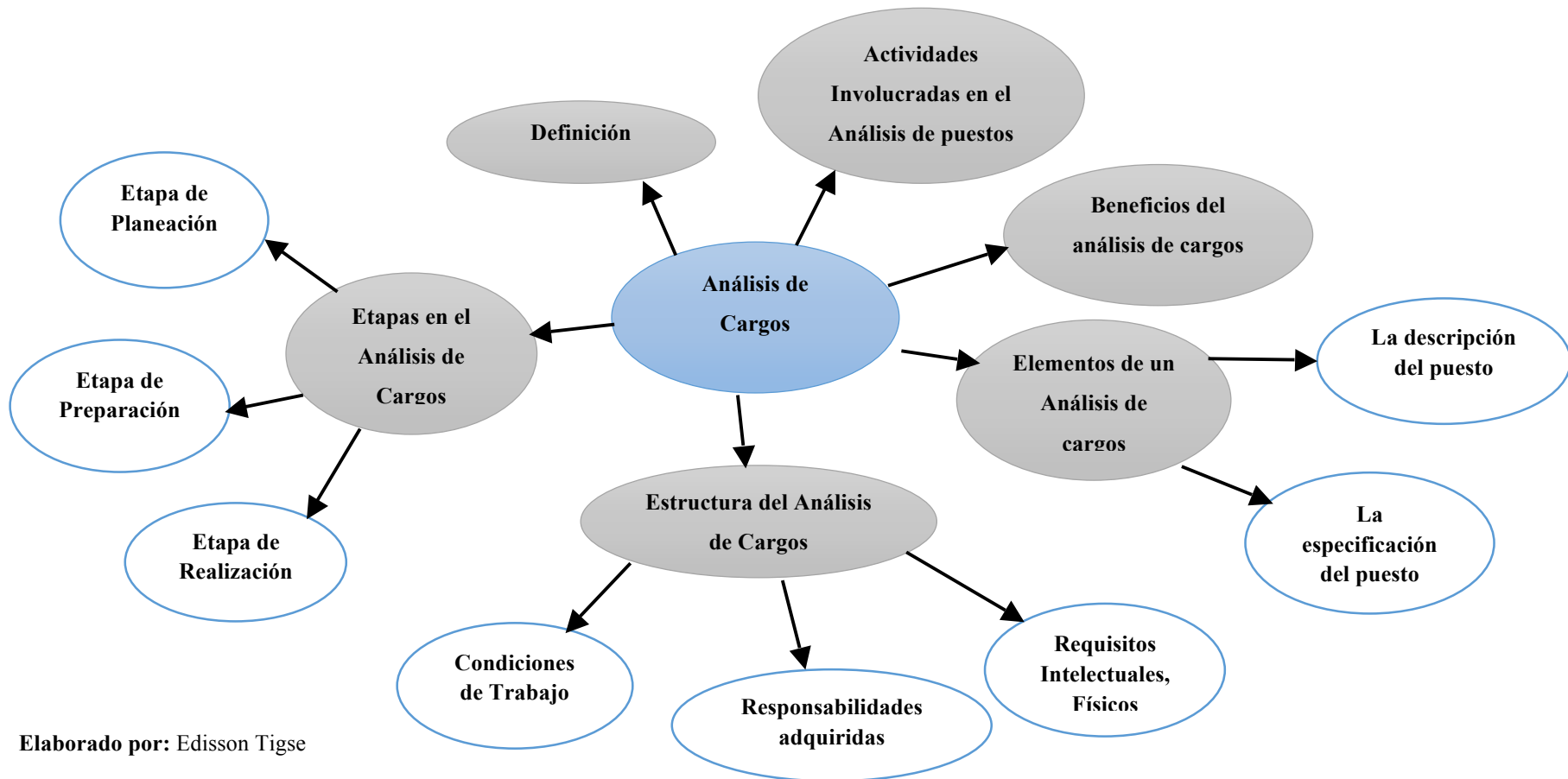


Gráfico No. 2.1 Categorías fundamentales
Elaborado por: Edisson Tigse

2.4.1 Constelación de ideas de la Variable Independiente

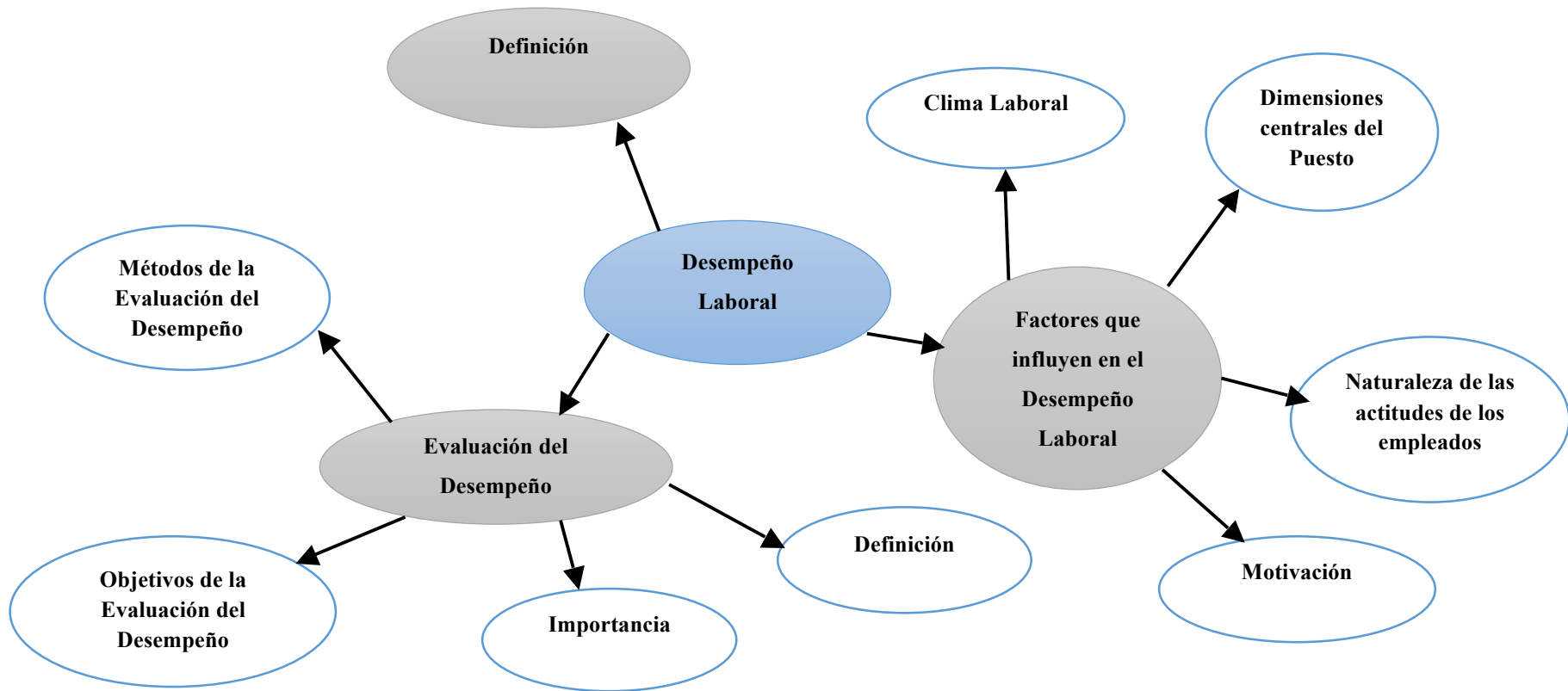
Gráfico No. 2.2 Variable Independiente



Elaborado por: Edison Tigse

2.4.2 Constelación de ideas de la Variable Dependiente

Gráfico No. 2.3 Variable Dependiente



Elaborado por: Edison Tigse

2.4.3 Contextualización de la Variable Independiente

2.4.3.1 Análisis de Cargos

Según Chiavenato I. (2007), “el análisis de cargos es la información sobre lo que hace el ocupante del cargo, y los conocimientos, habilidades y capacidades, que requiere para desempeñarlo de manera apropiada” (p. 111).

Para Dessler y Varela (2011), “es el procedimiento para establecer las responsabilidades de los cargos, así como las características que debe tener la gente a contratar para lograr cubrirlos, brindando información necesaria sobre las actividades y los requisitos del puesto” (p. 80).

Gibson, Ivancevich, Donnelly & Konopaske (2011) mencionan que, “el análisis de puestos es la descripción de la forma en que un puesto difiere de otro en relación con las demandas, actividades y habilidades que requiere” (p. 367).

De acuerdo a los autores citados se refiere que el análisis de cargos es un proceso que recolecta la información necesaria para identificar y determinar las tareas, deberes, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño, que posteriormente será ocupado por la persona idónea en ocupar dicho cargo.

Definición

Es un análisis sistemático de puestos dentro de una organización, para obtener información que es utilizada en las actividades de recursos humanos, necesaria para desarrollar métodos de selección apropiados y procedimientos de evaluación del desempeño adecuados del puesto con la finalidad de establecer normas de compensación equitativas. (Griffin, 2011, pág. 441)

Un análisis de cargos muestra los requerimientos del puesto y las tareas que lo integran, conociendo las características que la persona deberá cumplir para desarrollar sus actividades normalmente, percibiendo con precisión lo que cada

trabajador hace y las aptitudes que requiere para ejecutarlo correctamente.

Actividades Involucradas en el Análisis de puestos

Según Grados J. (2013), menciona un análisis de cargos constituido por una secuencia de actividades a realizarse encaminadas a la obtención de los datos e información necesaria (p. 165-167). Esta secuencia se denomina proceso de análisis de puestos; por consiguiente se propone un procedimiento representativo de aquellas actividades que involucran dicho proceso:

- **Aprobación por parte de la gerencia:** para llevar a cabo el procedimiento se deberá mostrar una implantación detallada del sistema a utilizar, el presupuesto y los beneficios que obtendrá la empresa, de esta manera obtener la aprobación para ejecutarlo.
- **Fijar objetivos:** es indispensable establecer los objetivos del análisis para conocer el tipo de factores que entrarán en la investigación y la forma como los datos obtenidos serán estructurados.
- **Establecimiento de un programa de acción:** sirve para determinar la secuencia del proceso, el tiempo aproximado, comprobar el cumplimiento de objetivos, entre otros.
- **Seleccionar al personal que realizara el análisis:** el analista para ejecutar el proceso deberá tener aptitudes como, capacidad de observación, mente analítica y facilidad para expresarse de manera clara y objetiva; especificando si la persona será parte de la empresa o ajena a ella.
- **Entrenar a los analistas:** es preciso que el analista posea una preparación adecuada, entrenarlos para manejo de técnicas y situaciones; realizando un recorrido por la empresa para obtener información con la que puedan apreciar detalladamente los elementos de cada puesto.
- **Definir métodos de trabajo y diseñar elementos de recopilación de datos:** los métodos son la entrevista, los cuestionarios y la observación directa. En el diseño se elaborarán instrumentos adecuados en cuanto al

orden, secuencia y nivel de aplicación.

- **Campaña de información y motivación a los trabajadores:** se debe informar al personal involucrado de las actividades a realizar, indicando la finalidad y los beneficios perseguidos en el análisis.
- **Selección de los titulares del puesto:** se refiere de quienes se obtendrá la información, a fin de garantizar un análisis eficiente.

Beneficios del análisis de cargos

Las aportaciones del análisis de puestos se traducen en beneficios para la empresa, los supervisores, los trabajadores y el departamento de personal (Grados, 2013, p. 176-177). Cita a continuación los beneficios más importantes:

Para la empresa

- a) Ayuda a establecer y repartir mejor las cargas de trabajo.
- b) Sirve de base para la promoción y ascenso.
- c) Se pueden fijar responsabilidades en la ejecución de las labores.
- d) Ayuda a la coordinación y organización de las actividades de la empresa de manera más eficaz.

Para los supervisores

- a) Ayuda a conocer ampliamente las operaciones encomendadas a su vigilancia, permitiendo planear y distribuir mejor el trabajo.
- b) Pueden exigir al trabajador lo que debe hacer y como lo debe hacer, con más conocimiento de causa.
- c) Facilita la búsqueda de trabajadores aptos para alguna labor incidental y opinar sobre ascensos.
- d) Evita problemas de interferencia en las líneas de mando y en la realización del trabajo.

Para el trabajador

- a) Permite conocer con más precisión que debe hacer.
- b) Le muestras sus responsabilidades con claridad.
- c) Ayuda a saber si trabaja de manera adecuada
- d) Señala sus errores y aciertos, resaltando sus méritos y colaboración.

Para el departamento de RRHH

- a) Base fundamental para las técnicas que este departamento debe aplicar.
- b) Orienta en la selección de personal.
- c) Permite colocar al trabajador en el puesto más adecuado de acuerdo con sus aptitudes.
- d) Ayuda a establecer programas adecuados para la capacitación y adiestramiento.
- e) Informa para la valuación de puestos.

Elementos de un Análisis de cargos

El análisis de cargos a menudo da lugar a dos partes esenciales importantes, según (Grados, 2013, p. 170-171), menciona los siguientes:

La descripción del puesto, consiste en una declaración por escrito con base en las funciones que éste comprende. Está formado por tres partes:

1. Descripción de encabezado.
2. Descripción genérica.
3. Descripción específica.

La especificación del puesto, determina las capacidades o competencias que una persona deberá reunir para la correcta ejecución del puesto de trabajo; constituye un inventario de las características que debe poseer el individuo que va a desempeñar la labor.

Describir específicamente un puesto requiere de toda la información necesaria de sus funciones, incluyendo la especificación de las competencias que el candidato

deberá poseer para el adecuado desempeño en su lugar de trabajo.

Estructura del Análisis de Cargos

La estructura del análisis de cargos está comprendida en diversos factores de especificaciones, permitiendo al colaborador desempeñar de la manera más correcta y eficiente sus responsabilidades, reflexionando que el análisis del cargo se fundamenta en especificar las actividades que demanda el puesto, detallando las características que debe tener el colaborador para resolver dichas actividades, sabiendo que estas especificaciones en su mayoría son intelectuales, físicas, condiciones de trabajo y responsabilidades implícitas. (Alles, 2012, p. 92)

Dicha estructura del análisis de cargos busca satisfacer todas las necesidades que demanda el puesto al momento de realizar las actividades. Los rasgos característicos que demuestra toda persona son los que marcan la diferencia al momento de desempeñar sus funciones correctamente en la organización.

Se conoce que personas con una instrucción profesional que no es la adecuada para el cargo, ejecuta las funciones erróneamente, pero es necesario analizar dicha situación y observar que las competencias requeridas son muy distintas para lograr responder efectivamente las actividades que solicita el puesto.

Dentro de la estructura del análisis de cargos encontramos cuatro tipos de requisitos o factores de especificaciones, de acuerdo con (Chiavenato, 2011, p.192-193) se citan los siguientes:

- **Requisitos Intelectuales**

Señala las exigencias que solicita el puesto en lo concerniente a los requisitos intelectuales que debe poseer el ocupante para desempeñar adecuadamente sus responsabilidades. Se enumeran los siguientes factores:

1. Escolaridad indispensable.
2. Experiencia indispensable.
3. Adaptabilidad al puesto.
4. Iniciativa requerida.

5. Aptitudes requeridas.

- **Requisitos Físicos**

Comprenden la cantidad y la continuidad de la energía y del esfuerzo físico e intelectual que se requieren y la fatiga que ocasionan.

Consideran también la complexión física que debe tener el ocupante para el buen desempeño. Se encuentran estos factores:

1. Esfuerzo físico requerido.
2. Concentración visual.
3. Destrezas o habilidades.
4. Complexión física requerida.

- **Responsabilidades adquiridas**

Consideran las responsabilidades que tiene el ocupante del puesto en relación con la supervisión directa de sus subordinados, del material, de las herramientas o equipo, el patrimonio de la empresa, dinero, títulos o documentos, pérdidas o ganancias de la empresa, relaciones internas o externas e información confidencial. Comprenden las responsabilidades por:

1. Supervisión de personal.
2. Material, herramientas o equipo.
3. Dinero, títulos o documentos.
4. Relaciones internas o externas.
5. Información confidencial

- **Condiciones de trabajo**

Comprenden las condiciones del ambiente en que se realiza el trabajo, si lo hace

desagradable, adverso o sujeto a riesgos, o si exige del ocupante una sólida adaptación para mantener la productividad y el rendimiento en sus funciones. Evalúan el grado de adaptación del a persona al ambiente y al equipo de trabajo para facilitarle su desempeño. Comprenden estos factores:

1. Ambiente de trabajo.
2. Riesgos de trabajo.

Para un correcto análisis de cargos es necesario tomar en cuenta las condiciones y requisitos que exige el puesto para designar al aspirante que cumpla de manera adecuada las responsabilidades y funciones impuestas, buscando un desempeño óptimo que beneficie el desarrollo del personal como de la organización.

Etapas en el Análisis de Cargos

Dentro del análisis de cargos se manifiesta que, para un realizar un óptimo desarrollo de dicho proceso es primordial la aplicación de diversas etapas, según (Chiavenato, 2011, p. 196-197), menciona las siguientes:

- Etapa de planeación

Es la primera etapa en la que se planea y establece todo el procedimiento para el análisis de puesto; también es conocida como una fase de trabajo de escritorio y de laboratorio. Para ejecutarla se enumeran los siguientes pasos:

1. Determinar los puestos por describir.
2. Elaborar el organigrama de los puestos para ubicarlos.
3. Elaborar el cronograma de trabajo.
4. Elegir los métodos de análisis.
5. Seleccionar los factores de análisis.
6. Dimensionar los factores de especificación.
7. Graduación de los factores de especificación.

- Etapa de preparación

En esta etapa menciona que los analistas apropiadamente entrenados prepararán los esquemas y materiales de trabajo que se utilizarán con el objetivo de ayudar en el proceso; de tal forma:

1. Reclutamiento, selección y capacitación de los analistas sobre el cargo que formarán el equipo de trabajo.
2. Preparación del material de trabajo (formularios impresos, materiales, etcétera).
3. Disposición del ambiente (explicaciones a la dirección, administración, supervisores y a todos los colaboradores relacionados con el programa).
4. Obtención de datos previos (nombres de los ocupantes de los puestos, relación de los equipos, herramientas, materiales, formularios utilizados por los ocupantes del cargo).

- Etapa de realización

Finalmente para esta fase se consigue la información necesaria de los puestos de trabajo que se van analizar, para lo cual se señalan los fundamentos adquiridos, de la siguiente manera:

1. Obtención de los datos sobre los cargos a analizar mediante el método de investigación elegido.
2. Selección de los datos conseguidos.
3. Redacción temporal del análisis por parte del especialista en análisis de puestos.
4. Presentación de la redacción provisional al supervisor inmediato, para que la apruebe o modifique los cambios necesarios.
5. Redacción definitiva del análisis de cargo.
6. Presentación de la redacción definitiva del análisis de puesto para su aprobación.

Una organización para efectuar efectivamente un proceso de análisis de cargos mantendrá dentro de sus actividades las etapas que ayuden a identificar la información de los puestos de trabajo y los resultados que posteriormente serán utilizados para la incorporación de nuevos miembros competentes que muestren un desempeño satisfactorio hacia la institución.

2.4.3.2 Selección de Personal

La selección de personal es un proceso para buscar entre los candidatos reclutados a los más adecuados para cubrir los puestos de trabajo disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. (Chiavenato, 2011, p. 144)

Para Griffin R. (2011), “el proceso de selección es recabar información de los solicitantes que anuncie su éxito en el puesto y posteriormente contratar a los aspirantes que tienen mayores posibilidades de sobresalir en su lugar de trabajo” (p. 447).

Según Pereda y Berrocal (2011), “proceso sistemático de evaluación, a través del cual se elige de entre todos los candidatos reclutados, a la persona apropiada para ocupar el puesto vacante” (p. 270).

Es el proceso para encontrar el empleado idóneo que cubra el puesto que se requiere, permitiendo la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades, a fin de hacerlo más satisfactorio en un aspecto tanto personal como laboral y desenvolviéndose correctamente para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización.

Las principales características de la selección de personal, (Pereda y Berrocal, 2011, p.270), los mencionan a continuación:

- a) **Proceso sistemático:** se debe entender como un proceso de evaluación y toma de decisiones, que consta de un conjunto de fases ejecutadas en base a los resultados obtenidos, sin dejar nada a la improvisación.

- b) **De evaluación:** se utilizarán distintas técnicas e instrumentos de evaluación que pueden ser cuantitativas o cualitativas, proporcionando la información necesaria en la toma de decisiones para que al finalizar el proceso la disposición sea válida, fiable y útil.
- c) **Persona más adecuada:** el objetivo de la selección es elegir al candidato más adecuado para la organización, teniendo en cuenta tanto las necesidades y características de la empresa como las del trabajador.

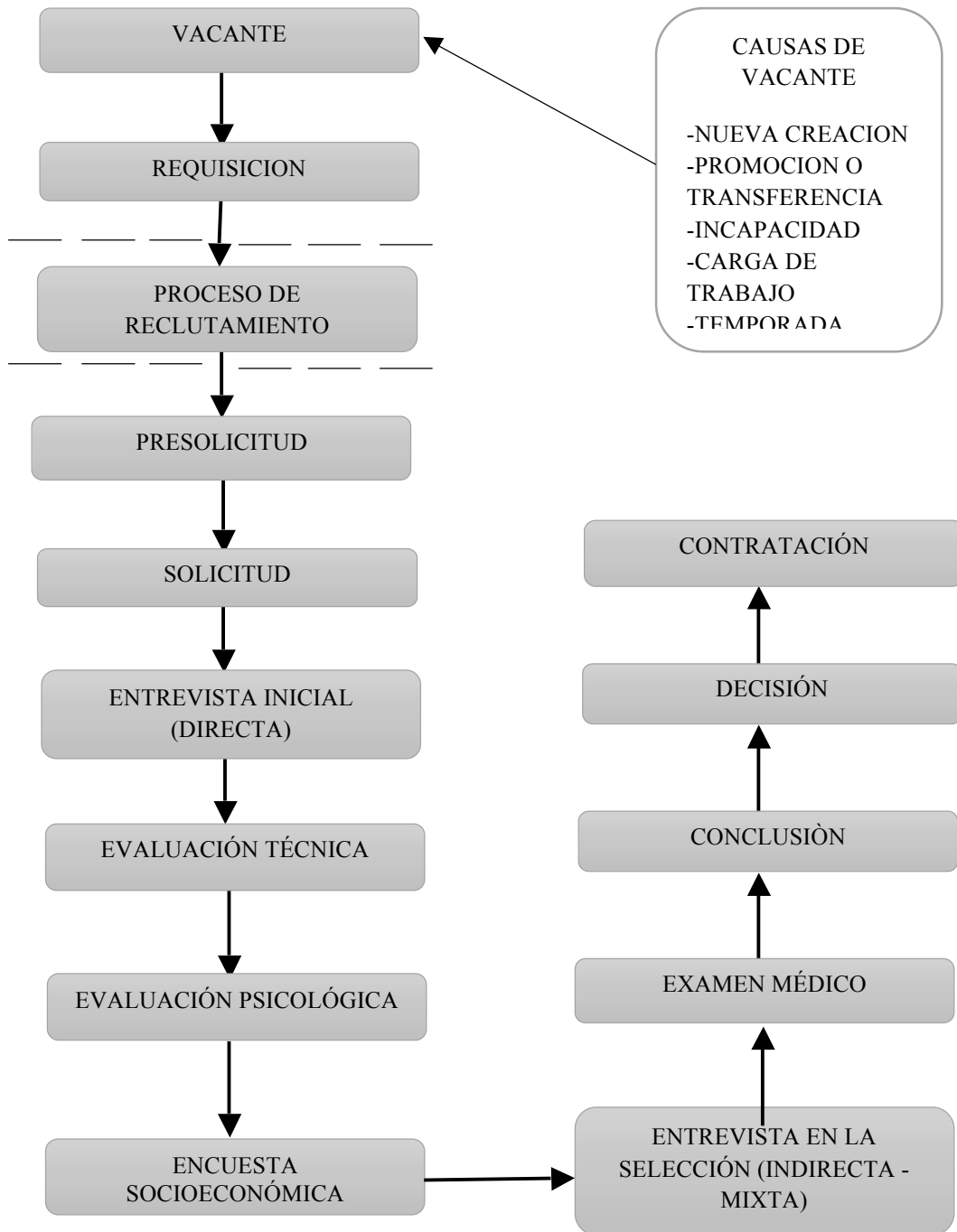
El proceso habrá alcanzado su objetivo al momento que el individuo se incorpore a la organización, siendo capaz de hacer frente a las demandas de las actividades, del entorno físico, social y organizativo del puesto.

La estructura específica de cada proceso de selección, se decidirá en función de una serie variables, por lo que se citan las más relevantes:

- a) Las exigencias planteadas por el puesto de trabajo.
- b) El convenio colectivo de la organización.
- c) El presupuesto y los recursos disponibles

Para Grados J. (2013), en la selección de personal los candidatos deberán ser evaluados de forma secuencial con la finalidad de elegir al que mejor se adecue al puesto, por lo cual se mostrará un orden lógico para dicho proceso mediante un diagrama:

Gráfico No. 2.4 Selección de personal



Elaborado por: Edison Tigse

Fuente: Grados Jaime, (2013). Selección de personal (pág. 226)

A continuación se citan varios aspectos del mencionado proceso:

Requisición del puesto: se especifican los requisitos que debe cumplir el candidato que cubra la vacante.

Elaboración del perfil: transcribir la información de los datos en el área intelectual, de personalidad y habilidad.

Presolicitud: permite apreciar de manera más rápida si el candidato cuenta con los requisitos indispensables para cubrir el puesto.

Solicitud: cuestionario debidamente estructurado que deberá contener los datos relevantes del candidato.

Evaluación técnica: proporciona datos sobre los conocimientos o pautas conductuales para que el puesto sea desempeñado, escogiendo solo a los mejor preparados.

Evaluación psicológica: se reúnen los datos de capacidad intelectual y emocional del candidato.

Evaluación socioeconómica: permite verificar de manera directa y objetiva las condiciones en las que se desenvuelve el solicitante.

Entrevista en la selección: sirve para profundizar en la información relevante del puesto en cuestión.

Examen médico: utilizada para conocer si el candidato posee la capacidad física para desempeñar su trabajo sin consecuencias negativas para el o quienes le rodean.

Conclusión: integra los datos obtenidos a través del proceso de selección, analizándose todas las características del aspirante comparándolas con el perfil del puesto, llegando a la aceptación o no del aspirante.

Decisión: se refiere al hecho de aceptar o rechazar al candidato.

Contratación: formaliza la aceptación del candidato como parte integral de la empresa.

Un procedimiento de selección del personal involucra actividades serias donde la aceptación de un candidato se basa en una serie de pasos que empieza con la requisición de una vacante para un puesto culminando con la contratación del colaborador idóneo y mejor capacitado para desempeñar adecuadamente el cargo dentro de la organización.

El proceso de escogimiento se basa en investigación de datos e información acerca del cargo a cubrir. Chiavenato I. (2007) refiere que, “por un lado se tiene el cargo a ocuparse, por otro lado se tienen los aspirantes diferentes entre sí disputando la misma posición a ocupar; pasando a conformarse la selección en un proceso de comparación y decisión de candidatos” (p.111-112).

Selección como proceso de comparación

Se puede representar al proceso de selección como una comparación entre dos variables: por un lado, los requisitos del cargo que debe llenarse y por otro lado, el perfil de las características de los candidatos presentados para disputarlo.

Selección como proceso de decisión y elección

Posteriormente a la comparación, puede que varios aspirantes presenten condiciones equivalentes que permitan señalarlos para ocupar el cargo vacante, para lo cual se aplicará las técnicas de selección y recomendar aquellos candidatos adecuados para el puesto. Sin embargo, la decisión de aceptar o rechazar es potestad del órgano solicitante.

Cada decisión sobre un candidato incluye al individuo en una determinada situación administrativa (tipo de resolución que se debe tomar), de acuerdo con Chiavenato I. (2007), pueden distinguirse tres modelos de decisión sobre

candidatos (p.114):

- 1. Modelo de admisión forzosa:** existe un solo candidato y una sola vacante. Debe ser admitido sin que haya posibilidad de rechazarlo.
- 2. Modelo de selección:** existen varios candidatos y una sola vacante a cubrir. Se compara a cada candidato con los requisitos exigidos y se acepta o rechaza hasta obtener al mejor para ocuparlo.
- 3. Modelo de clasificación:** existen varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Compara a cada candidato con los requisitos exigidos por el cargo, si es rechazado pasa a ser comprado con los requisitos requeridos por otros cargos hasta agotar los cargos vacantes y alternativos restantes.

Así pues, para cada cargo que debe ocuparse, se presentan varios candidatos que los disputan para que solo uno pueda llenarlo, la organización no se centra en un único cargo sino en un candidato que pueda ser posicionado en el cargo más adecuado a sus características personales.

2.4.3.3 Administración de Recursos Humanos

Según Dessler, (2015) “es el proceso de contratar, capacitar, evaluar y retribuir a los empleados, así como de atender sus relaciones laborales, su salud y seguridad, y de manejar los aspectos de equidad existentes en la organización” (p. 4)

La administración de recursos humanos abarca todas las actividades que los gerentes promueven para atraer y conservar a los colaboradores, así como para asegurarse que se encuentran desempeñando sus funciones a un alto nivel contribuyendo al logro de las metas organizacionales. (Jones y George, 2010, p. 423)

Se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función general; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro, con un código ética y trato justo para los empleados de la organización. (Dessler y Varela, 2011, p. 2)

De acuerdo con los autores mencionados la administración de recursos humanos, es un proceso de actividades relacionadas con el manejo de las relaciones personales dentro de una organización, de igual manera ejecutar funciones de reclutamiento, capacitación, evaluación, remuneración y satisfacer las aspiraciones del colaborador ofreciendo un ambiente agradable para un óptimo desempeño y desarrollo personal en la empresa.

Funciones de la Administración de Recursos Humanos

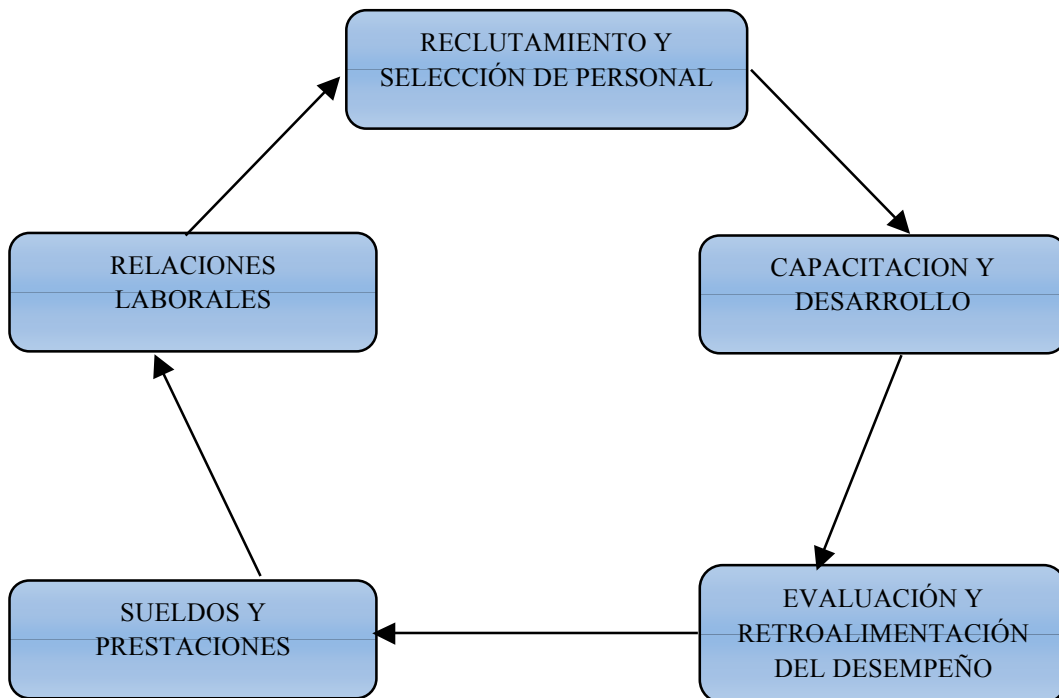
Existen cinco funciones básicas que se menciona en el proceso de administración, así como las actividades específicas de cada función, citadas a continuación; (Dessler G., 2015, p. 4):

- **Planeación:** establecer metas y normas, desarrollar planes, elaborar reglas y procedimientos.
- **Organización:** asignar tareas, constituir departamentos, delegar funciones o responsabilidades, determinar canales de autoridad y comunicación.
- **Dotación de personal:** determinar que personal se contratara, reclutar a candidatos, seleccionarlos, capacitarlos y desarrollarlos, instaurando normas de desempeño, para ejecutar su evaluación, asesoramiento y remuneración.
- **Dirección:** verificar que otros cumplan su trabajo, mantener el estado de ánimo y la motivación hacia los colaboradores.
- **Control:** implantar normas como nivel de productividad o estándares de calidad comparándolas con el desempeño y tomando medidas correctivas necesarias.

Para un gerente la Administración de los Recursos Humanos es una responsabilidad importante lograr mantener la estabilidad laboral y comercial en una empresa, los procesos, estrategias y actividades dirigidas hacia el personal buscan establecer condiciones que satisfagan las necesidades de los colaboradores así como de la organización.

Jones y George (2010), establece una Administración estratégica de Recursos Humanos que ayuda a formular y ejecutar sistemas de RRHH. Existen cinco componentes principales que integran el sistema de administración de los recursos humanos de una organización y se describen mediante una figura:

Gráfico No. 2.5 Componentes de un sistema de administración de recursos humanos



Elaborado por: Edison Tigse

Fuente: Jones G., George J.; (2010). Administración de RRHH (pág. 224)

De este modo Jones y George (2010) menciona que, “los gerentes diseñan los componentes de un sistema de ARH para que sean congruentes, con los demás elementos de la estructura organizacional, con la estrategia y las metas de la organización, así bien, dichos componentes se describen a continuación” (p. 425):

- **Reclutamiento y selección de personal:** se atrae y contrata a nuevos empleados que tengan las habilidades, las aptitudes y la experiencia que ayuden a la organización a alcanzar sus metas.
- **Capacitación y desarrollo:** se aseguran que los miembros de la organización desarrollen sus habilidades y destrezas que les permiten

desempeñar sus puestos con eficacia ahora y en el futuro, estos procesos deberán ser continuos.

- **Evaluación y retroalimentación del desempeño:** tiene dos propósitos; el primero de la evaluación brinda información necesaria para tomar decisiones sobre como capacitar, motivar y recompensar a los colaboradores. Y el segundo de la retroalimentación sirve al desarrollo de los miembros de la organización.
- **Sueldos y prestaciones:** poder recompensar a los empleados con niveles altos de rendimiento, vinculando los sueldos a su desempeño y prestaciones como seguros, es más probable que permanezcan en la empresa, motivados a seguir haciendo contribuciones beneficiosas para la organización.
- **Relaciones laborales:** establecer y mantener buenas relaciones de trabajo con los sindicatos representando los intereses de sus trabajadores, mediante condicione seguras y funciones laborales equitativas.

Dentro del sistema de ARH cada componente influye en los demás, pues una pertinente selección de personal competente facilitará el adiestramiento que recibirá posteriormente, ejecutando de manera eficaz sus funciones en la evaluación y retroalimentación del desempeño, obteniendo recompensas acordes al trabajo realizado y finalmente delimitando condiciones laborales satisfactorias para el personal.

Además, en una organización, según Dessler y Varela (2011), los gerentes en la administración de recursos humanos en base a sus responsabilidades dentro de las organizaciones, se presentan aspectos como del personal de línea y del personal de staff, de esta manera:

Autoridad de línea: estos gerentes están autorizados a dar órdenes, asociados con funciones vitales que la empresa requiere para existir.

Autoridad de staff: los gerentes están autorizados para ayudar y orientar a los

gerentes de línea, para que estos logren sus metas, brindando apoyo o asesoría. Por lo tanto, estos aspectos se complementan mutuamente en la dirección y asesoría que cada uno ejecuta en una conveniente administración del talento humano, buscando desarrollar sus funciones para la consecución de los objetivos implantados que requiere el beneficio tanto para sus colaboradores como para la empresa.

2.4.4 Contextualización de la Variable Dependiente

2.4.4.1 Desarrollo Organizacional

El desarrollo organizacional se enfoca en estudiar la efectividad de las organizaciones, esto se lo podría explicar mediante un sentido amplio en que todos los integrantes de la organización buscan los mismos objetivos y fines de la institución. Parten de la idea de que se establezca una creencia común, unida y fortalecida en que deben mantener a flote a la empresa teniendo como principal objetivo su talento humano, ellos son quienes desarrollan y colaboran con la institución. Enfocado en que la institución puede evaluar como es el desempeño organizacional y establecer nuevas políticas o normas que agilicen el cambio oportuno y coherente. (Alles, 2012, p. 132)

French y Bell (como se menciona en Chiavenato, 2014) define “el DO como un esfuerzo de largo plazo, siendo apoyado por la alta dirección, que tiene por objeto optimizar los procesos de la resolución de problemas que genera la innovación organizacional” (p.12).

Es una respuesta al cambio, una estrategia de carácter educacional que tiene el propósito de modificar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones, de manera que puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, a los nuevos desafíos y al ritmo vertiginoso del cambio. (Bennis y Montufar, 2013, p. 223)

Refieren los autores que el desarrollo organizacional es un ordenado y planificado proceso ejecutado en un plazo prolongado buscando incrementar la efectividad individual, así como de la empresa, optimizando la resolución de problemas relacionados con la cultura y estructura organizacional, estableciendo una mejor adaptación a los cambios constantes de los sistemas institucionales.

Chiavenato, (2014) menciona ciertos supuestos básicos que fundamentan el DO (p.281)

Supuestos básicos del DO

1. **Cambio rápido y constante del ambiente:** el mundo moderno se caracteriza por los cambios rápidos y constantes que siguen una progresión exponencial, los cambios científicos, tecnológicos, económicos, sociales, políticos, etc., influyen en el desarrollo y el éxito de las organizaciones.
2. **Necesidad de una adaptación continua:** el individuo, el grupo, la organización y la comunidad son sistemas dinámicos y vivos que se deben adaptar, ajustar y reorganizar como condición básica para su supervivencia en un ambiente siempre cambiante, son sistemas vivos y abiertos, que dependen de intercambios con el entorno para su supervivencia y desarrollo.
3. **Interacción entre el individuo y la organización:** la organización es un sistema social. El DO parte de la filosofía de que el ser humano está dotado de aptitudes para la productividad, las que pueden permanecer inactivas si el contexto donde vive y trabaja es restrictivo y hostil, de modo que impide el crecimiento y la expansión de sus potencialidades. Si creamos en la organización un ambiente capaz de satisfacer las exigencias de los individuos, estos podrán crecer, expandirse y encontrar satisfacción y autorrealización en la promoción de los objetivos de la organización. Es posible conseguir que las metas de los individuos se integren con los objetivos de la entidad mediante un plan de trabajo estimulante y gratificante, que implique posibilidades de desarrollo personal.
4. **El cambio organizacional se debe planear:** el cambio planeado es un proceso continuo y complejo. Para cambiar una empresa es necesario modificarla en su totalidad e involucrar a todos sus miembros en un compromiso conjunto. Es preciso que quienes dirijan el cambio lo encabezen con una actitud positiva que se transmita de la cima hacia abajo. El cambio debe ser responsabilidad personal de todos los responsables de los resultados de la empresa.

5. **La necesidad de participación y compromiso:** el cambio planeado es una conquista colectiva, el resultado del esfuerzo de unas cuantas personas, las resistencias son normales cuando se trata de explorar actitudes, creencias, valores y conductas que se han sedimentado y solidificado en las relaciones entre los miembros. El aprendizaje de nuevas conductas debe mejorar la competencia interpersonal y la capacidad de adaptación a los cambios.
6. **La mejoría de la eficacia y del bienestar de la organización:** dependen de la comprensión y la aplicación de los conocimientos relativos a la naturaleza humana. Las ciencias del comportamiento permiten encontrar y crear el ambiente laboral óptimo, donde cada persona pueda aportar su mejor contribución y, al mismo tiempo, tener conciencia de su potencial. Las ciencias del comportamiento también permiten hacer alteraciones y cambios de modo que produzcan un mínimo de perturbaciones interferencias negativas.
7. **La variedad de modelos y estrategias de DO:** existen varios modelos de estrategias para situaciones o problemas detectados en función del diagnóstico que se realice.
8. **El DO es una respuesta a los cambios:** es un esfuerzo educacional complejo que tiene por objeto cambiar, las actitudes los valores, las conductas y la estructura de la organización de modo que se pueda adaptar a las demandas ambientales, las cuales se caracterizan por nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos problemas y desafíos. El DO es una metodología que señala y dirige la manera en que la organización se ajusta al imperativo del cambio rápido. La cualidad más importante de la organización es su sensibilidad: la capacidad para cambiar frente a los cambios de estímulos o situaciones. Las entidades sensibles y flexibles pueden reasignar y redistribuir sus recursos a efecto de optimizar la realización de su tarea, porque es un subsistema en un ambiente compuesto por muchos otros sistemas dinámicamente interdependientes.

Chiavenato (2014) sostiene las siguientes características del DO en una organización (p. 282):

Características del DO

1. Enfoque en la organización como un todo: se requiere que todas sus partes trabajen de forma conjunta para resolver los problemas y aprovechar las oportunidades que surjan.
2. Orientación sistémica: lograr que las partes de la organización trabajen juntas con eficacia, influyendo recíprocamente entre ellas.
3. Agente de cambio: personas que cumplen la función de estimular, orientar y coordinar el cambio de un grupo u organización.
4. Solución de problemas: se intenta mejorar a la organización por medio de la investigación diagnosticando los problemas y actuando para resolverlos.
5. Aprendizaje por experiencia: se discuten y analizan los tipos de problemas que confrontan en el trabajo y aprenden de ello.
6. Retroalimentación: brinda información sobre su comportamiento y favorece a tomar medidas para corregirse y ser más eficaces.
7. Orientación a las contingencias: discuten todas las alternativas posibles y no se basan exclusivamente en una sola manera de abordar los problemas.
8. Desarrollo de equipos: las organizaciones se deben adaptar a sus circunstancias específicas actuando como un equipo sobre su cultura organizacional.

Chiavenato (2014) menciona tres objetivos del DO para una organización (282):

Objetivos del DO

1. Establecer un sentido de identidad en los colaboradores respecto de la organización buscando la motivación al mismo tiempo que el compromiso, los objetivos comunes compartidos y el engrandecimiento de la lealtad.
2. Desarrollar el espíritu de equipo mediante la integración y la interacción

de las personas.

3. Perfeccionar la percepción común del ambiente externo con la finalidad de facilitar la adaptación de toda la organización.

Cumpliendo los objetivos del desarrollo organizacional, los integrantes de la empresa se sentirán parte de la toma de decisiones motivados a integrarse con sus compañeros y poder cumplir los objetivos de la empresa, beneficiando la captación hacia las innovaciones que ocurren en el entorno laboral.

Chiavenato (2011), señala cuatro etapas para ejecutar el proceso de DO (p. 352):

1. **Recolección y análisis de datos:** incluye técnicas y métodos para describir el sistema organizacional, las relaciones entre sus elementos o subsistemas, y las formas para identificar problemas y asuntos importantes.
2. **Diagnóstico organizacional:** identifica las preocupaciones y problemas, sus consecuencias, establecer prioridades, así como las metas y los objetivos confirmando estrategias y planes para su ejecución.
3. **Acción de intervención:** se selecciona la intervención más adecuada para resolver un problema en particular de la organización.
4. **Evaluación:** implica la necesidad de modificar el diagnóstico, llevando a nuevas auditorías, un nuevo planeamiento, una nueva ejecución y así sucesivamente.

Una vez ejecutado el proceso la empresa adquiere una dinámica propia, es decir, que los cambios a los que se sujetan los integrantes de la organización serán identificados y desarrollados sin la intervención de agentes externos.

2.4.4.2 Comportamiento Organizacional

Marcic y Daft (2010) mencionan que, “el comportamiento organizacional es un campo multidisciplinario dedicado al estudio de la actitudes, comportamientos y

desempeño humano en las organizaciones” (p.372).

El comportamiento organizacional es un campo interdisciplinario que aporta valioso elementos de juicio para que las organizaciones comprendan la conducta individual y las relaciones que se establecen básicamente entre personas que conviven como compañeras en un plano superior-subordinado. Además, permite examinar las relaciones que se dan tanto en grupos formales como en equipos de trabajo, y conocer el desempeño de la organización como un sistema integrado. (Franklin y Krieger, 2011, p. 2)

Según Chiavenato (2009), “el comportamiento organizacional se refiere al estudio de las personas y de los grupos que actúan en las organizaciones, retratando la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas con las organizaciones” (p. 6).

El comportamiento organizacional de acuerdo a los autores citados refiere a un campo multifacético que ofrece elementos de estudio acerca de las actitudes personales, comportamientos y relaciones existentes dentro de un ambiente de trabajo reflejados en el desempeño laboral dentro de una organización por parte de sus integrantes.

Características del CO

Como campo de estudio de lo que los integrantes de una organización hacen y de cómo su conducta repercute en la dinámica y forma de equilibrar el trabajo, (Franklin y Krieger, 2011, p. 10), menciona que el CO:

1. Es multidisciplinario
2. Representa un método para promover la transición de ideas, de información y emociones de manera clara y abierta.
3. Constituye un mecanismo de retroalimentación para ajustar y mejorar las condiciones de trabajo.
4. Es una forma de identificar y entender cómo influyen los valores relacionados con el trabajo en las decisiones de la organización.
5. Es la vía para aplicar métodos y tecnologías que faciliten una efectiva

toma de decisiones.

6. Es la alternativa para evaluar el desempeño de los diferentes niveles de la organización, y emprender las acciones correctivas necesarias.

Utilidad del CO

Los recursos que el CO emplea para analizar las interacciones y el funcionamiento organizacional son de visión amplia, y muestran un abanico de fenómenos individuales, grupales y organizacionales, (Franklin y Krieger, 2011, p. 10-11) señalan recursos tangibles e intangibles, presentando estas ventajas competitivas:

Recursos tangibles

- Contribuyen a fortalecer los procesos de toma de decisiones en la organización, al disminuir la incertidumbre y ampliar la certeza.
- Alinean la estructura organizacional con el perfil del personal que ocupa los puestos.
- Constituyen una alternativa viable para que la organización convierta sus debilidades e fortalezas y las amenazas en oportunidades.
- Mejoran la capacidad para atraer, desarrollar y retener gente talentosa.
- Abren la posibilidad de mejorar los productos y servicios de la organización a través de un trabajo con más cohesión.
- Sientan las bases para la gestión del sistema de calidad.

Recursos intangibles

- Administran el intelecto para convertirlo en una ventaja competitiva.
- Representan un mecanismo integrador de la fuerza de trabajo.
- Agrupan ideas y conocimientos para fortalecer capacidades medulares.
- Desarrollan la capacidad de capitalizar las líneas subyacentes de la cultura organizacional.
- Son una fuente de energía para consolidar un cambio organizacional.
- Crean las condiciones para mejorar la calidad de vida de la organización.

Niveles del Comportamiento Organizacional

El análisis el CO puede llevarse a cabo desde tres niveles diferentes citados a continuación (Franklin y Krieger, 2011, p. 11):

Nivel de individuos: visualiza el comportamiento de un individuo como parte integrante de la fuerza laboral de la organización, y dependerá de características personales, de formación y de la posición que ocupe en la jerarquía organizacional.

Nivel de grupos y equipos: enfoca el comportamiento de la organización de acuerdo a la habilidad de sus miembros para desarrollar, apoyar y dirigir grupos que permitan alcanzar las metas organizacionales, para lo cual es necesario definir la forma de interactuar y evaluar el desempeño de todos y cada integrante de la organización, con el fin de determinar el grado de logro de las metas establecidas y emprender acciones de corrección.

Nivel del sistema organizacional: considera al CO como una forma de analizar el desempeño de una entidad social orientada a la consecución de metas a través de un sistema coordinado, estructurado y vinculado al entorno, conformado por los grupos, unidades, procesos, funciones, puestos, políticas y normas para manejar sus recursos humanos y cultura organizacional.

2.4.4.3 Desempeño Laboral

Se lo define como el comportamiento que cada individuo posee y demuestra varias competencias para la consecución de los objetivos institucionales, además se analiza cuáles fueron las estrategias o los medios para lograrlos. Actualmente una gran variedad de empresas se encuentran realizando diversos estudios en diversas actividades recreativas para mejorar considerablemente sus características personales, por consiguiente se opta a menudo por las actividades lúdicas como medios recreativos. (Jiménez, 2014, p. 109)

Según Romero, (2010) “el Desempeño Laboral es el resultado de las interacciones

entre la capacitación y la motivación de los factores tanto ambientales como personales que ejercen influencias decisivas” (p.53).

El desempeño laboral es el rendimiento individual y la acción que manifiesta el empleado al realizar las tareas y actividades primordiales que exige su cargo en el ámbito laboral permitiendo expresar su idoneidad, donde el individuo manifiesta las competencias alcanzadas, como: conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen al alcance de resultados esperados. (Matos, 2011, p.105)

El Desempeño Laboral, es el resultado de las acciones, funciones o actividades que realiza el personal en sus puestos de trabajo, favoreciendo al logro de objetivos institucionales, además permite contar con un talento humano orientado a resultados que contribuyan al éxito y crecimiento de la organización.

Factores que influyen en el desempeño laboral

Clima laboral

El clima organizacional constituye el medio interno o la atmosfera psicológica característica de cada organización. Está ligado a la moral y la satisfacción de las necesidades de sus miembros y puedes ser saludable o enfermizo, cálido o frío, negativo o positivo, satisfactorio o insatisfactorio, lo cual depende de lo que ellos sientan respecto de la organización. (Chiavenato, 2014, p. 272)

El clima laboral implica factores estructurales como el tipo de organización. La tecnología que se utiliza, las políticas de la empresa. Las metas operacionales, los reglamentos internos, además de las actitudes y el comportamiento social que son alentados o sancionados por vía de los factores sociales.

Dimensiones centrales del puesto

Dolan, Cabrera, Jackson y Schuler (como mencionan Hackman y Oldham, 1980), investigadores del comportamiento organizacional identificaron cinco dimensiones centrales que pueden enriquecer el trabajo (p. 215):

1. Variedad en la tarea: es el grado en que un puesto requiere de diversidad e

actividades para su ejecución, lo que pone en juego determinadas habilidades y talentos diferentes para lograr la tarea.

2. Identificación con la tarea: implica realizar un trabajo o proceso desde el inicio hasta el final, es lo que se requiere terminar un todo.
3. Significado de la tarea: el grado en el que el trabajo realizado tiene un impacto en la labor de otras personas.
4. Autonomía: cierto control del empleado sobre sus propios asuntos. Se presenta cuando el trabajo realizado proporciona libertad e independencia al empleado para poder programar su trabajo, eligiendo asimismo los procedimientos para lograrlo.
5. Retroalimentación: información sobre el desempeño indicándome las actividades que he llevado a cabo correctamente y aquellas en las que debo mejorar.

Naturaleza de las actitudes de los empleados

Según Noe y Mondy (2005) menciona que, “las actitudes son los sentimientos y las creencias que determinan la manera en que los colaboradores perciben su entorno, su compromiso con la organización y, culminando con las acciones a ejecutar en base a su comportamiento” (p. 95). Así pues, se mencionan las siguientes:

- **Satisfacción en el trabajo:** es el conjunto de sentimientos y emociones que manifiestan los empleados relacionando su accionar con una actitud de agrado o desagrado concerniente a la percepción que tienen de su trabajo.
- **Dedicación al trabajo:** es el nivel en que los empleados se interesan en su trabajo, invirtiendo tiempo y energía en el mismo, considerándolo una parte importante de su vida.
- **Compromiso organizacional:** se trata de la identificación de pertenencia e inclusión que el colaborador tiene con la empresa y anhela continuar participando activamente en ella.
- **Estados de ánimo en el trabajo:** son las actitudes mostradas por los colaboradores que se reforman hacia el trabajo, esto se debe al dinamismo

de los sentimientos que poseen.

Motivación

Para Franklin y Krieger (2011) “motivación se refiere aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera, o que origina una propensión hacia un comportamiento específico, provocado por un estímulo externo o interno” (p.100).

Los actos del ser humano son guiados por sus conocimientos y emociones; por lo que piensan saben, prevén y sienten, por su actividad consciente e inconsciente.

Como las personas son diferentes las necesidades varían en cada individuo produciendo diversos factores de comportamiento. A pesar de estas diferencias el proceso de origen es el mismo, para lo cual existen tres premisas que participan en el comportamiento humano:

1. **El comportamiento es causado:** se origina por estímulos internos o externos.
2. **El comportamiento es motivado:** incluye una finalidad, está dirigido u orientado hacia algún objetivo, consciente o inconsciente.
3. **El comportamiento está orientado hacia objetivos:** siempre existe un impulso, un deseo, una necesidad o una tendencia como expresiones que sirven para indicar los motivos del comportamiento.

Evaluación del desempeño

Definición

Según Chiavenato, (2011) manifiesta que “la evaluación del desempeño es un medio, un método y una herramienta para recopilar la información y los datos que se pueden registrar, procesar y canalizar con el fin de mejorar el desempeño humano en las organizaciones” (p.207).

La evaluación del desempeño busca extraer la información indispensable sobre las funciones en los cargos que los colaboradores están desempeñando, con la finalidad de analizar los resultados para desarrollar lo óptimo y corregir las falencias encontradas.

Importancia

Las evaluaciones de desempeño proporcionan información valiosa sobre el rendimiento de los trabajadores que permite:

- a) Vinculación de la persona al cargo.
- b) Entrenamiento.
- c) Promociones.
- d) Incentivos por el buen desempeño.
- e) Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.
- f) Auto perfeccionamiento del empleado.
- g) Informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos.
- h) Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- i) Estímulo a la mayor productividad.
- j) Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa.
- k) Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.

Objetivos de la Evaluación del Desempeño

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño se presentan en tres fases:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su plena utilización.
2. Permitir que los recursos humanos se traten como una importante ventaja

competitiva de la organización, cuya productividad puede desarrollarse, obviamente, según las forma de administración.

3. Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, sin olvidar tanto los objetivos organizacionales como los objetivos de los individuos.

Métodos de evaluación del desempeño

Para el proceso de evaluación se pueden emplear varios sistemas y estructurar cada uno de ellos en forma del método de estimación más adecuado para el tipo de cargo y las características del personal implicado, cabe mencionar que, es preciso la adecuación necesaria para que el método tenga buenos resultados.

Los métodos de evaluación más utilizados se citan de la siguiente manera:

Métodos de escalas graficas

Mide el desempeño de las personas con factores ya definidos y graduados.

Se utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, y las columnas verticales, los grados de variación de esos factores.

Estos se seleccionan y escogen para definir las cualidades que se pretende evaluar en las personas.

Cada factor se define mediante una descripción sumaria, simple y objetiva.

Cuanto mejor sea esa descripción, tanto mayor será la precisión del factor.

Cada uno se dimensiona de modo que retrate desde un desempeño débil o insatisfactorio hasta uno óptimo o excelente.

Método de elección forzada

Consiste en valorar el desempeño personal por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual.

Cada bloque está compuesto por dos o más frases, y el evaluador debe escoger solo una o dos de las que expliquen mejor el desempeño del evaluado.

Existen dos formas de composición de las frases variadas:

- a) Los bloques están compuestos por dos frases de significado positivo y dos de significado negativo. El evaluador escoge la frase que más se aplica y la que menos se aplica al desempeño del evaluado.
- b) Los bloques están formados por cuatro frases de significado positivo. Se escoge la frase que más se aplican al desempeño del evaluado.

Método de investigación de campo

Se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con las cuales se evalúa el desempeño de estos, y se registran las causas, orígenes y motivos de tal desempeño con base en el análisis de hechos y situaciones.

Es un método de evaluación más amplio que, además de un diagnóstico del desempeño del empleado, ofrece la posibilidad de planear con el superior inmediato su desarrollo en el puesto y en la organización.

Permite evaluar el desempeño y sus causas, planear, con el supervisor inmediato, los medios para su desarrollo y dar seguimiento al desempeño del empleado de forma más dinámica que otros métodos.

Métodos mixtos

Método de incidentes críticos

Se basa en que el comportamiento humano tiene características extremas, capaces de generar resultados positivos o negativos.

El método no se ocupa de características situadas dentro del campo de la normalidad, sino de las que son en extremo positivas o negativas.

Se trata de una técnica que permite al líder observar y registrar los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos del desempeño del evaluado.

Las excepciones positivas deben destacarse y emplearse con mayor frecuencia, y las negativas, corregirse o eliminarse.

Método de comparación por pares

Compara a los empleados de dos en dos: en la columna derecha se anota a quien se considera mejor en relación con el desempeño.

Es un proceso simple y poco eficiente, y se recomienda solo cuando los evaluadores no tienen las condiciones para emplear métodos de evaluación más completos.

Método de frases descriptivas

Difiere de la elección forzada solo por la razón que no es obligatorio escoger las frases. El evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del subordinado y las que muestran el desempeño contrario.

Evaluación de 360°

Es una evaluación en forma circular realizada por todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado.

Participan en ella el superior, los compañeros de trabajo, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno al evaluado.

Es la forma más completa de evaluación porque la información proviene de todos los lados y proporciona condiciones para que el individuo se ajuste a las muy distintas demandas que recibe de su contexto laboral.

Cada método de evaluación tiene un estilo diferente de recopilar la información, aunque un modelo tiene más precisión que otro para valorar el rendimiento, un especialista deberá desarrollar el procedimiento para obtener mejores resultados y buscar las mejores alternativas de solución en caso de encontrar falencias en el desempeño, de esta manera la empresa obtendrá beneficios tanto para sus empleados como para su desarrollo institucional.

2.5 Hipótesis

Una adecuada distribución de responsabilidades laborales mejorará el desempeño laboral del personal administrativo de UNIANDES.

2.6 Señalamiento de variables

2.6.1 Variable Independiente: Análisis de Cargos

2.6.2 Variable Dependiente: Desempeño Laboral

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Enfoque

Durante la investigación se mostró la necesidad de aplicar un enfoque cualitativo conforme al lugar donde el personal administrativo de UNIANDES desarrollan sus actividades dentro de sus puestos de trabajo, que mediante la observación e interrelación se obtiene información lo más precisa posible sobre la problemática que aqueja a la institución.

De la misma manera se recurrió a un enfoque cuantitativo con la finalidad de realizar una relación entre las variables, enfatizando los resultados finales de la encuesta, de tal forma conseguir la comprobación de la hipótesis que será interpretada y evidenciada en tablas y gráficos.

3.2 Modalidad básica de la investigación

Para el desarrollo de la investigación se requieren las siguientes modalidades:

3.2.1 De Campo

La investigación se apoyó en la modalidad de campo debido a que se realizan visitas a las instalaciones de la institución a la que se puede acudir con la autorización respectiva para investigar los hechos, exclusivamente con los colaboradores del área administrativa, quienes colaborarán con su tiempo en la recopilación de información necesaria para el desarrollo de la presente investigación, mediante cuestionarios utilizados con fines investigativos que

garanticen la veracidad de los datos obtenidos.

3.2.2 Bibliográfica – Documental

La presente investigación utiliza esta modalidad debido a que se recurre a diferentes fuentes de información bibliográfica relevante como libros, monografías, revistas especializadas, etc., además se utiliza información documentada proporcionada por la institución con datos relevantes para la investigación. La bibliografía encontrada es clave para desarrollar un adecuado trabajo investigativo especialmente en el marco teórico, pues la información recolectada beneficia al desarrollo de una investigación efectiva.

3.3 Nivel o tipo de investigación

Los niveles o tipos de investigación para la investigación a realizar son los siguientes:

3.3.1 Exploratorio

La investigación desarrollada es de nivel exploratorio, porque permite identificar variables de interés investigativo y al mismo tiempo permite explorar el problema planteado en un contexto explícito.

Este tipo de investigación se aplica en el reconocimiento de las variables a ser estudiadas y la formulación de la hipótesis, con la finalidad de obtener una conceptualización clara, propiciando su estudio y evaluación.

3.3.2 Descriptivo

El estudio tiene un carácter descriptivo porque una vez recopilada la información se compara, clasifica y procesa de una manera ordenada y sistemática a través de diferentes técnicas o encuestas previamente aplicadas al personal donde se verá en manifiesto los resultados de un análisis de cargos para el desempeño laboral.

3.3.3 Correlacional

El presente trabajo de investigación mantiene un nivel correlacional porque permite medir el grado de relación que tiene el Análisis de cargos con el Desempeño Laboral, indicando su total interdependencia y apoyo para el proceso y logro de objetivos investigativos como organizacionales.

3.4 Población y muestra

Para realizar la presente investigación se ha escogido al personal administrativo de UNIANDES, el mismo que está conformado por 86 colaboradores y debido a circunstancias de horarios solo colaborarán los trabajadores que se encuentren en el momento de la aplicación, de esta manera poder aplicar las técnicas de recolección de información adecuadas, para lo cual se tomará una cierta cantidad mediante un muestreo aleatorio simple con las siguientes formulas:

$$n_0 = \frac{Z^2 * p * q}{e^2} \qquad n^1 = \frac{n_0}{1 + \frac{(n_0 - 1)}{N}}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra

N = Población universo

p = 0,5 (probabilidad de ocurrencia)

q = 1 – p (probabilidad de no ocurrencia)

e = 0,05 (margen de error)

Z = 1,96 (nivel de confianza)

Desarrollo del muestreo:

$$n_0 = \frac{(1,96)^2 * 0,5 * 0,5}{(0,05)^2}$$

$$n_0 = \frac{3,84 * 0,25}{0,0025}$$

$$n_0 = \frac{0,96}{0,0025}$$

$$n_0 = 384$$

$$n^1 = \frac{384}{1 + \frac{(384 - 1)}{86}}$$

$$n^1 = \frac{384}{1 + \frac{383}{86}}$$

$$n^1 = \frac{384}{1 + 4,453}$$

$$n^1 = 70,41$$

3.5 Operacionalización de variables

Cuadro No. 3.1 Operacionalización de la variable independiente: Análisis de Cargos

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas e Instrumentos
El análisis de cargos es el procedimiento para establecer las responsabilidades de los cargos, así como el perfil que debe tener la gente a contratar para lograr cubrirlos, brindando información necesaria sobre las funciones y los requisitos del puesto. (Dessles G., Varela R., 2011)	Responsabilidades	-Dedicación -Cumplimiento	1. ¿Dentro de su cargo las funciones designadas benefician la dedicación al trabajo? 2. ¿El cumplimiento de sus actividades adicionales, son realizadas por su propia iniciativa?	Técnica: Encuesta al personal administrativo Instrumento: Cuestionario
	Perfil y funciones	-Instrucción -Experiencia -Conocimientos	3. ¿Su nivel de instrucción superior, es suficiente para el trabajo que Ud. realiza? 4. ¿Las funciones designadas en su cargo están acorde con su experiencia profesional? 5. ¿En los puestos de trabajo se posee el nivel de conocimiento necesario para ejecutar las actividades?	

Fuente: Marco teórico- bibliográfica

Elaborado por: Edison Tigse

Cuadro No. 3.2 Operacionalización de la variable dependiente: Desempeño laboral

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems básicos	Técnicas e instrumentos
<p>La evaluación del desempeño es el comportamiento que cada individuo posee demostrando competencias necesarias para la consecución de los objetivos institucionales, analizando cuáles fueron las estrategias o los medios para lograrlos. Actualmente una gran variedad de empresas se encuentran efectuando diversos estudios en numerosas actividades entretenidas para mejorar considerablemente sus características personales, por consiguiente se opta a menudo por las actividades lúdicas como medios recreativos. (Jiménez L. C., 2014)</p>	Comportamiento	-Entorno laboral	6. ¿Cree que el entorno laboral es necesario para desempeñar mejor sus actividades?	<p>Técnica: Encuesta al personal administrativo</p> <p>Instrumento: Cuestionario</p>
	Competencias	-Habilidades y destrezas	7. ¿Su rendimiento en el trabajo es reflejado por las habilidades y destrezas que posee?	
	Estrategias	-Capacitación	8. ¿Recibe capacitaciones relacionadas con las actividades desconocidas a realizar?	
	Actividades lúdicas	-Desarrollo individual -Entretenimiento	9. ¿Las evaluaciones de desempeño aplicadas en su trabajo ayudan al desarrollo individual laboral? 10. ¿Estaría de acuerdo en participar en actividades de entretenimiento?	

Fuente: Marco teórico- bibliográfica

Elaborado por: Edisson Tigse

3.6 Plan de recolección de información

Cuadro No. 3.3 Recolección de información

PREGUNTAS	EXPLICACIONES
¿Para qué?	Determinar de qué manera el Análisis de Cargos incide en el desempeño laboral de los colaboradores.
¿A qué personas?	Personal administrativo de la Universidad UNIANDES
Sobre qué aspectos	Análisis de cargos y Desempeño Laboral
¿Quién?	Investigador: Edison Tigse
¿Cuándo?	Periodo Octubre 2016 - Marzo 2017
¿Cuál es el lugar de recolección?	Universidad Regional Autónoma de los Andes UNIANDES
¿Cuántas veces?	Una vez
¿Qué técnicas de recolección?	Encuesta
¿Con que?	Cuestionario

Elaborado por: Edison Tigse

3.7 Plan de procesamiento de la información

Para el desarrollo de la presente investigación se seguirá los siguientes pasos para el procesamiento y análisis de los datos:

- Aplicación de cuestionarios en el Camal Frigorífico Municipal de Ambato.
- Tabulación de Datos mediante Excel.
- Presentación de Tablas de Frecuencias.
- Creación de Gráficos Estadísticos.
- Análisis e Interpretación de Resultados.
- Comprobación de Hipótesis mediante el proceso del Chi cuadrado.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis e interpretación de resultados de la encuesta

Pregunta 1.- ¿En su cargo asignado las funciones que ejecuta benefician la dedicación al trabajo?

Tabla No. 4.1 Dedicación al trabajo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	15	21%
A veces	25	36%
Nunca	30	43%
Total	70	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Edison Tigse

Gráfico No. 4.1 Dedicación al trabajo



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Edison Tigse

Análisis: De acuerdo a la encuesta realizada, 15 empleados que corresponden al 21% respondieron que Siempre en su cargo las funciones ejecutadas benefician la dedicación al trabajo, en cambio 25 encuestados correspondientes al 36% contestaron con la opción de A veces, mientras que 30 colaboradores representados por un 43% responden que Nunca los benefician.

Interpretación: Un porcentaje mayor de empleados consideran que las funciones ejecutadas en su puesto no benefician la dedicación al trabajo, por tanto se establece que será fundamental incluir una correcta asignación de responsabilidades en cada cargo.

Pregunta 2.- ¿El cumplimiento de sus actividades adicionales, son realizadas por su propia iniciativa?

Tabla No. 4.2 Actividades adicionales

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	21	30%
A veces	30	43%
Nunca	19	27%
Total	70	100%

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Edison Tigse

Gráfico No. 4.2 Actividades adicionales



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Edison Tigse

Análisis: Considerando el total de encuestados, 21 personas que concierne al 30% manifestaron que Siempre realizan sus actividades adicionales por su propia iniciativa, mientras que 30 empleados correspondiente al 43% responden que a veces, finalmente un número de 19 trabajadores representados por el otro 27% contestaron que Nunca realizan dichas actividades adicionales.

Interpretación: Existe una discrepancia mínima entre los colaboradores que realizan sus actividades por iniciativa propia y quienes desisten de ellas, de manera que es necesario establecer un control sobre las actividades adicionales a efectuar para obtener mejores resultados en el compromiso del trabajador.

Pregunta 3.- ¿Su nivel de instrucción superior, es suficiente para el trabajo que Ud. realiza?

Tabla No. 4.3 Nivel de instrucción

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	38	54%
No	32	46%
Total	70	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Edison Tigse

Gráfico No. 4.3 Nivel de instrucción



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Edison Tigse

Análisis: Analizando a los encuestados, se ha obtenido que 38 personas correspondientes al 54% del total contestaron que Si es suficiente su nivel de instrucción superior para el trabajo que realizan, mientras que un contraste de 32 empleados representados por el 46% responden que No es suficiente si nivel de instrucción.

Interpretación: Un considerable porcentaje suponen que el nivel de instrucción alcanzado es suficiente para desempeñar su trabajo, sin embargo hay que considerar la diferencia de empleados que manifiestan preciso un análisis sobre las actividades a realizar en un cargo de acuerdo al nivel de instrucción que poseen, buscando el desarrollo de los colaboradores en su trabajo.

Pregunta 4.- ¿Las funciones designadas en su puesto están acorde con su experiencia profesional?

Tabla No. 4.4 Funciones designadas

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	34	49%
No	36	51%
Total	70	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Edison Tigse

Gráfico No. 4.4 Funciones designadas



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Edison Tigse

Análisis: Considerando la población de los encuestados se obtuvo que, 34 empleados representando un 49% contestaron que Si están acorde las funciones de su puesto con su experiencia profesional, sin embargo 36 de los colaboradores que constituyen el 51% responden que No están acorde las funciones con su experiencia profesional.

Interpretación: Aunque la diferencia es mínima los colaboradores manifiestan la contrariedad que existe en base a las funciones que realizan con la experiencia adquirida para desempeñar un cargo en específico relacionado con sus conocimientos, por lo cual será importante disponer de una comparación para la asignación de puestos.

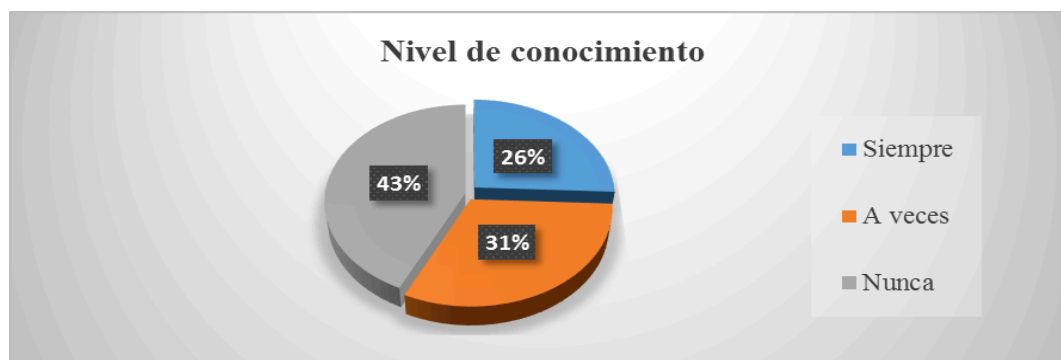
Pregunta 5.- ¿En los puestos de trabajo se expone el nivel de conocimiento necesario para ejecutar las actividades establecidas?

Tabla No. 4.5 Nivel de conocimiento

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	18	26%
A veces	22	31%
Nunca	30	43%
Total	70	100%

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Edisson Tigse

Gráfico No. 4.5 Nivel de conocimiento



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Edisson Tigse

Análisis: De acuerdo con los encuestados, 18 trabajadores los cuales representan al 26% responden que Siempre exponen el nivel de conocimiento necesario para ejecutar las actividades establecidas, en cambio 22 personas que constituyen el 31% del total contestaron A veces; finalmente una cantidad de 30 personas correspondiente al 43% manifiestan que Nunca exponen un nivel de conocimiento suficiente.

Interpretación: El porcentaje más representativo manifiestan una escasa exhibición de un nivel de conocimientos necesarios para ejecutar las actividades asignadas, permitiendo argumentar que los colaboradores necesitan desarrollar sus competencias hacia un nivel óptimo para el desempeño correcto de sus funciones.

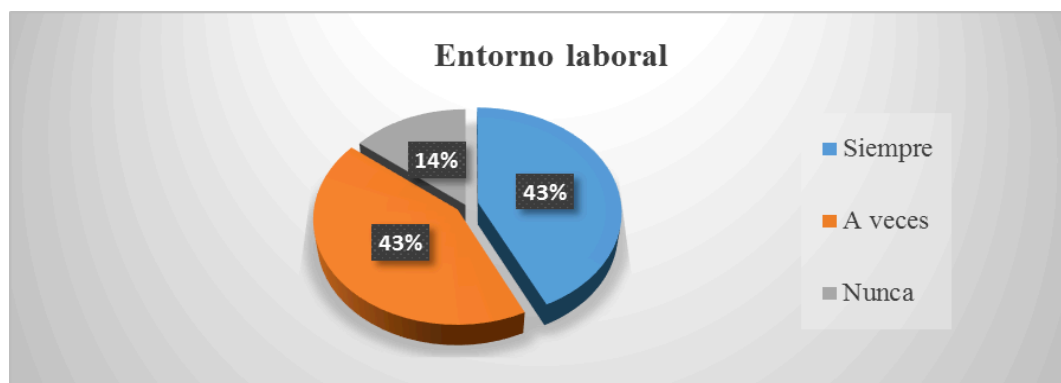
Pregunta 6.- ¿Cree que el entorno laboral es necesario para desempeñar mejor sus actividades?

Tabla No. 4.6 Entorno laboral

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	30	43%
A veces	30	43%
Nunca	10	14%
Total	70	100%

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Edisson Tigse

Gráfico No. 4.6 Entorno laboral



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Edisson Tigse

Análisis: Del total de encuestados, 30 colaboradores representados por el 43% contestaron que Siempre es necesario el entorno laboral para el mejor desempeño de sus actividades, así mismo otros 30 trabajadores respondieron que A veces correspondientes al otro 43%; mientras que 10 personas que representan el 14% manifestaron que Nunca es necesario su entorno.

Interpretación: El mayor porcentaje se divide en dos grupos de colaboradores quienes manifiestan interés por el entorno laboral siendo necesario para favorecer su desempeño en las actividades que desarrollan, por tanto cabe recalcar que un ambiente favorable para los empleados ayuda al trabajo efectivo en la organización.

Pregunta 7.- ¿Su rendimiento en el trabajo es reflejado por las habilidades y destrezas que posee?

Tabla No. 4.7 Habilidades y destrezas

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	35	50%
A veces	30	43%
Nunca	5	7%
Total	70	100%

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Edison Tigse

Gráfico No. 4.7 Habilidades y destrezas



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Edison Tigse

Análisis: Considerando las respuestas de los encuestados, 35 personas representadas por el 50% manifiestan que Siempre es reflejado su rendimiento en cuanto a las habilidades y destrezas que poseen, también 30 personas correspondiente al 43% mencionan que A veces, y un número de 5 personas representado por el 7% responden que Nunca lo reflejan.

Interpretación: La mitad de la población encuestada manifiesta que su rendimiento en el trabajo es reflejado de acuerdo a las habilidades y destrezas que posee, manteniendo un desempeño en cada puesto equivalente a las competencias adquiridas reflejado en cada actividad desarrollada.

Pregunta 8.- ¿Recibe capacitaciones relacionadas con las actividades desconocidas a realizar?

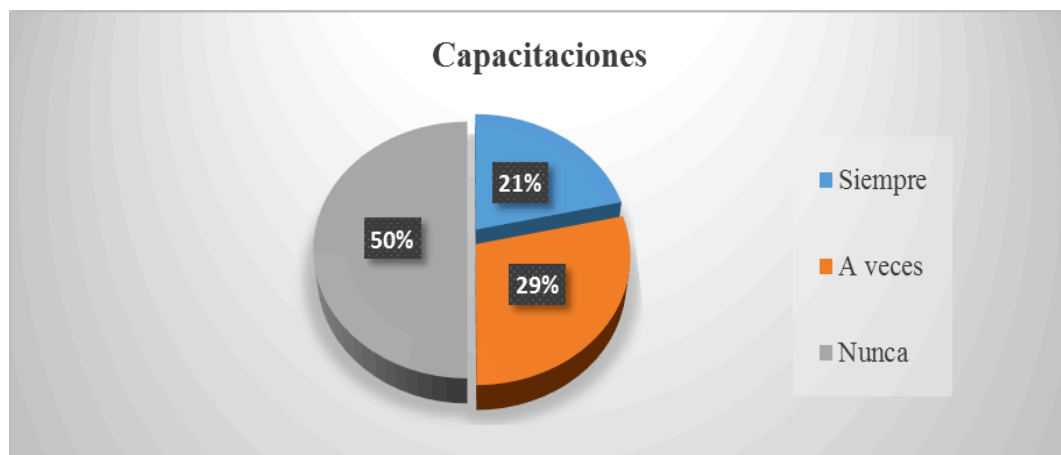
Tabla No. 4.8 Capacitaciones

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	15	21%
A veces	20	29%
Nunca	35	50%
Total	70	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Edison Tigse

Gráfico No. 4.8 Capacitaciones



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Edison Tigse

Análisis: Al analizar las encuestas, se obtuvo que 15 personas representadas por el 21% del total respondieron que Siempre reciben capacitaciones relacionadas con las actividades a realizar que les son desconocidas, en cambio 20 personas correspondiente al 29% contestaron que A veces, mientras que 35 colaboradores que corresponde al 50% manifiestan que Nunca las reciben.

Interpretación: La mitad de la población menciona que la inexistencia de capacitaciones relacionadas con actividades desconocidas a efectuar, desencadenando una carencia de conocimientos para el desempeño adecuado dentro de sus funciones asignadas, por tanto es necesario optimizar el sondeo de carencias en temáticas ignoradas.

Pregunta 9.- ¿Las evaluaciones de desempeño aplicadas en su trabajo ayudan al desarrollo individual laboral?

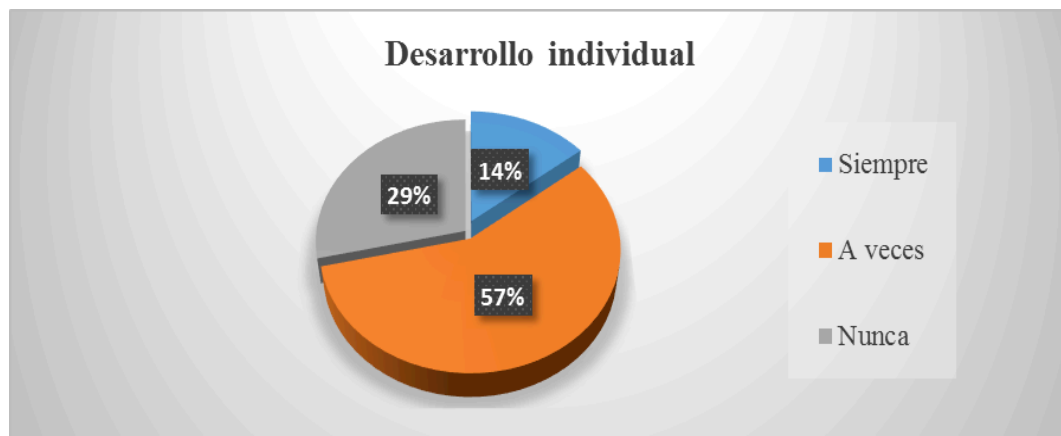
Tabla No. 4.9 Desarrollo individual

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	10	14%
A veces	40	57%
Nunca	20	29%
Total	70	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Edison Tigse

Gráfico No. 4.9 Desarrollo individual



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Edison Tigse

Análisis: De acuerdo a los encuestados, 10 personas que corresponden al 14% responden que Siempre las evaluaciones aplicadas en su trabajo ayudan a su desarrollo individual, también 40 trabajadores representadas por el 57% contestaron que A veces, mientras que 20 encuestados correspondientes al 29% manifiestan que Nunca ayudan a su desarrollo individual.

Interpretación: Más de la mitad de la población describen que las evaluaciones no ayudan lo suficiente en el desarrollo individual laboral, a pesar de no tener una respuesta negativa total, es necesario considerar la programación y desarrollo de capacitaciones que beneficien completamente a los colaboradores en su desempeño.

Pregunta 10.- ¿Estaría de acuerdo en participar en actividades de entretenimiento?

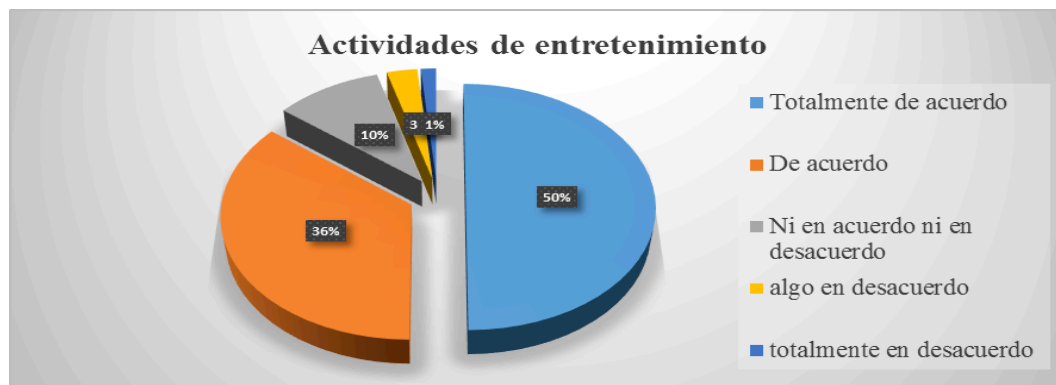
Tabla No. 4.10 Actividades de entretenimiento

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	35	50%
De acuerdo	25	36%
Ni en acuerdo ni en desacuerdo	7	10%
algo en desacuerdo	2	3%
totalmente en desacuerdo	1	1%
Total	70	100%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Edisson Tigse

Gráfico No. 4.10 Actividades de entretenimiento



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Edisson Tigse

Análisis: Del total de encuestados 35 personas que son el 50% manifiestan que están Totalmente de acuerdo en participar en las actividades de entretenimiento, 25 encuestados representadas por un 36% responden que están De acuerdo, en cambio 7 empleados que corresponde al 10% se manifestaron Ni en acuerdo ni en desacuerdo, mientras que 2 colaboradores contestaron Algo en desacuerdo representado por el 3% y una persona respondió que está Totalmente en desacuerdo siendo el 1% del total.

Interpretación: La mayoría de los encuestados relacionándolos con las respuestas positivas refieren que tendrían la disposición para participar en actividades de entretenimiento, con esto se buscaría una distracción de las actividades que desarrollan diariamente en sus puestos de trabajo.

4.2 Verificación de la hipótesis

Para verificar la hipótesis planteada se procede a la utilización del método del Chi-Cuadrado (X^2), la cual permite establecer valores observados como esperados, consolidando una comparación total de frecuencias que determina si aceptamos o rechazamos la hipótesis.

H0 Hipótesis Nula

El análisis de cargos NO incide en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Regional Autónoma de los Andes UNIANDES.

H1 Hipótesis Alternativa

El análisis de cargos SI incide en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Regional Autónoma de los Andes UNIANDES.

4.2.1 Nivel de Significación

En el presente trabajo investigativo se utiliza el nivel de significancia de: $\alpha=0,05$ que indica el nivel de confianza del 95% (0,95), por tanto un nivel de riesgo de 5% (0,05).

4.2.2 Descripción de la población

Se trabaja con la población del personal administrativo de UNIANDES, para lo cual se ha tomado una muestra de 70 colaboradores, a quienes se les aplico la encuesta correspondiente para obtener un mejor conocimiento de la realidad institucional.

4.2.3 Especificación del estadístico

Para el proceso de cálculo estadístico se selecciona cuatro preguntas cada una de ellas consta de tres opciones de respuesta, constituyendo un cuadro que contiene 4

filas por 3 columnas aplicando la siguiente formula:

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

Donde:

X² = Chi-cuadrado

∑ = Sumatoria

O = Frecuencias Observadas

E = Frecuencias Esperadas

4.2.4 Especificación de las regiones de aceptación y rechazo

Se procede a establecer los grados de libertad conociendo que el cuadro está formado por 4 filas y 3 columnas.

$$Gl = (f-1) * (c-1)$$

$$Gl = (4-1) * (3-1)$$

$$Gl = (3) * (2)$$

$$Gl = 6$$

Distribución Chi Cuadrado

Tabla No. 4.11 Distribución Chi Cuadrado

Grados de libertad	Probabilidad										
	0,95	0,90	0,80	0,70	0,50	0,30	0,20	0,10	0,05	0,01	0,001
1	0,004	0,02	0,06	0,15	0,46	1,07	1,64	2,71	3,84	6,64	10,83
2	0,10	0,21	0,45	0,71	1,39	2,41	3,22	4,60	5,99	9,21	13,82
3	0,35	0,58	1,01	1,42	2,37	3,66	4,64	6,25	7,82	11,34	16,27
4	0,71	1,06	1,65	2,20	3,36	4,88	5,99	7,78	9,49	13,28	18,47
5	1,14	1,61	2,34	3,00	4,35	6,06	7,29	9,24	11,07	15,09	20,52
6	1,63	2,20	3,07	3,83	5,35	7,23	8,56	10,64	12,59	16,81	22,46
7	2,17	2,83	3,82	4,67	6,35	8,38	9,80	12,02	14,07	18,48	24,32
8	2,73	3,49	4,59	5,53	7,34	9,52	11,03	13,36	15,51	20,09	26,12
9	3,32	4,17	5,38	6,39	8,34	10,66	12,24	14,68	16,92	21,67	27,88
10	3,94	4,86	6,18	7,27	9,34	11,78	13,44	15,99	18,31	23,21	29,59
	No significativo								Significativo		

Fuente: Bibliográfica

Elaborado por: Edisson Tigse

Por lo tanto al trabajar con 6 grados de libertad y un nivel de significancia del 0,05 tenemos el valor del Chi-Cuadrado teórico es de $X^2_t = 12,59$

4.2.5 Recolección de Datos y Cálculos Estadísticos

Frecuencia observada

Tabla No. 4.12 Frecuencias observadas

Preguntas	Alternativas			Total
	Siempre	A veces	Nunca	
1. ¿En su cargo asignado las funciones que ejecuta benefician la dedicación al trabajo?	15	25	30	70
5. ¿En los puestos de trabajo se expone el nivel de conocimiento necesario para ejecutar las actividades establecidas?	18	22	30	70
8. ¿Recibe capacitaciones relacionadas con las actividades desconocidas a realizar?	15	20	35	70
9. ¿Las evaluaciones de desempeño aplicadas en su trabajo ayudan al desarrollo individual laboral?	10	40	20	70
Total	58	107	115	280

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Edisson Tigse

Frecuencia esperada

Tabla No. 4.13 Frecuencias Esperadas

Preguntas	Alternativas			Total
	Siempre	A veces	Nunca	
1. ¿En su cargo asignado las funciones que ejecuta benefician la dedicación al trabajo?	14,5	26,75	28,75	70
5. ¿En los puestos de trabajo se expone el nivel de conocimiento necesario para ejecutar las actividades establecidas?	14,5	26,75	28,75	70
8. ¿Recibe capacitaciones relacionadas con las actividades desconocidas a realizar?	14,5	26,75	28,75	70
9. ¿Las evaluaciones de desempeño aplicadas en su trabajo ayudan al desarrollo individual laboral?	14,5	26,75	28,75	70
Total	58	107	115	280

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Edisson Tigse

Cálculo del Chi cuadrado

Tabla No. 4.14 Calculo del Chi-Cuadrado

Preguntas/alternativas		O	E	O-E	(O-E) ²	(O-E) ² /E
1	Siempre	15	14,5	0,5	0,25	0,017
	A veces	25	26,75	-1,75	3,0625	0,114
	Nunca	30	28,75	1,25	1,5625	0,054
2	Siempre	18	14,5	3,5	12,25	0,845
	A veces	22	26,75	-4,75	22,5625	0,843
	Nunca	30	28,75	1,25	1,5625	0,054
3	Siempre	15	14,5	0,5	0,25	0,017
	A veces	20	26,75	-6,75	45,5625	1,703
	Nunca	35	28,75	6,75	45,5625	1,585
4	Siempre	10	14,5	-4,5	20,25	1,396
	A veces	40	26,75	13,25	175,5625	6,563
	Nunca	20	28,75	-8,75	76,5625	2,663
Chi-Cuadrado					15,854	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Edisson Tigse

4.2.6 Comprobación de la hipótesis

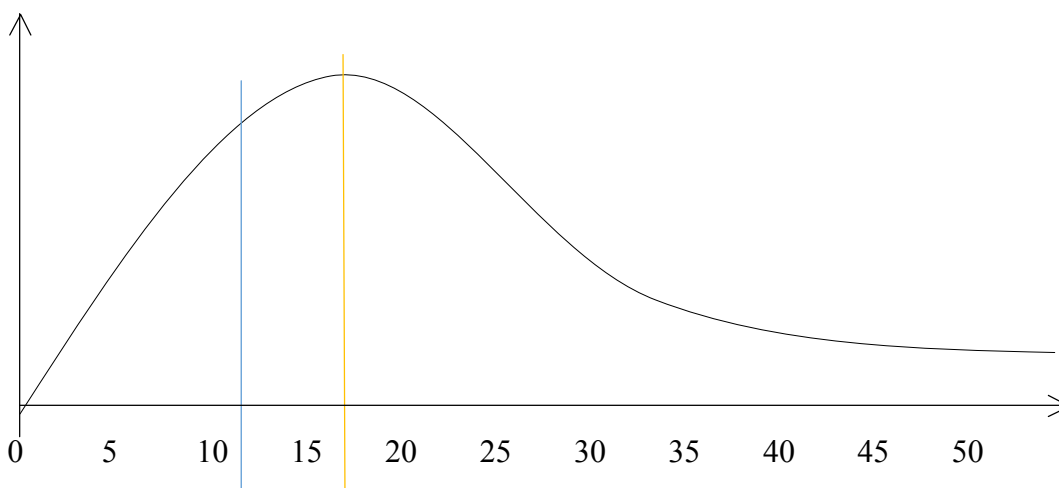


Gráfico No. 4.11 Campana de Gauss

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Edisson Tigse

En este punto tenemos los siguientes datos:

Valor calculado (Chi real): 15,854

Valor de la tabla (Chi teórico): 12,59

4.2.7 Decisión Final

De acuerdo a los 6 grados de libertad a un nivel de significancia de 0,05 se obtuvo en la tabla de distribución del Chi-cuadrado $X^2_t=12,59$ y teniendo como el valor del Chi-cuadrado calculado $X^2_c= 15,854$ se concluye que es mayor, entonces se rechaza la hipótesis nula aceptando la hipótesis alternativa que manifiesta El Análisis de cargos SI incide en el Desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Regional Autónoma de los Andes UNIANDES.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- La inadecuada distribución de funciones en los cargos repercute en el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de UNIANDES, conllevando a una desorientación en la ejecución de actividades perjudicando la dedicación al trabajo que deriva en el incumplimiento de metas organizacionales disminuyendo la motivación y el interés en el desarrollo personal.
- Se puede concluir mediante la ratificación de información analizada que los puestos de trabajo carecen de un proceso de análisis de cargos para la asignación de funciones, afectando las competencias que cada empleado debe mostrar en su puesto por un desconocimiento de sus responsabilidades, ya que cada perfil de cargo se encuentra mal estructurado.
- La problemática de la institución en relación al desarrollo óptimo de las funciones laborales demuestra en sus empleados la escasa actualización de conocimientos sobre actividades a ejecutar y que desconocen, además las evaluaciones realizadas no benefician el progreso individual profesional, por tal motivo los objetivos de la institución se ven amenazados por una inestabilidad en el desempeño del personal.
- En referencia a los inconvenientes manifiestos por el personal administrativo de UNIANDES, se debe conocer la insatisfacción por las funciones desarrolladas dentro de sus puestos de trabajo lo cual disminuye el rendimiento y el progreso tanto personal como organizacional, por tanto es preocupante encontrar una inconsistente obtención de información para la distribución de los cargos.

5.2 Recomendaciones

- Es recomendable establecer las funciones de los cargos en forma correcta guiando a sus colaboradores en las actividades que deben desempeñar, buscando de acuerdo a la experiencia, instrucción y competencias que poseen la satisfacción en sus puestos de trabajo motivando su progreso personal, de la misma manera aumentando su entrega hacia los objetivos institucionales.
- Establecer un proceso de análisis de cargos que especifiquen y describan de manera estructurada las funciones de cada perfil de puesto con la finalidad de asignar adecuadamente a sus colaboradores las funciones que deberán ejecutar para alcanzar un óptimo desempeño laboral, y por ende desarrollar sus habilidades y destrezas.
- Instaurar programas de capacitación relacionados específicamente en temáticas o funciones que los empleados desconozcan dentro de sus puestos y que vayan a ejecutar posteriormente, mediante esta actualización de conocimientos se buscará mejorar la eficiencia en las actividades que los trabajadores ejecuten beneficiando su desarrollo individual y que contribuirán al progreso de la institución.
- Se recomienda realizar cambios en el procedimiento de obtención, evaluación y organización de información detallada para el análisis de puestos, mediante un manual que facilite la asignación de funciones buscando la satisfacción y mejora del rendimiento de los colaboradores, para lo cual se colaborará con un artículo académico que permita ampliar el conocimiento de la problemática estudiada.

BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos Humanos*.
- Chivenato, I. (2007). *Subsistema de organización de recursos humanos*.
- Delgado, C. (2016). *La gestión del Talento Humano en el Desempeño Laboral*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Espinosa, A. G. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Trillas, S.A. de C.V.
- Fernández Guevara, J. M. (2010). "La descripción y valoración de cargos influye en el desarrollo de las funciones del Talento Humano en el Instituto de Seguridad Social de Tungurahua durante el periodo Enero-Mayo de 2009". *Tesis*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Snell, B. (2011). *ADMINISTRACIÓN Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*.
- Koontz, H.; Weihrich, H.; Cannice, M. (2013). *Administración una perspectiva global y empresarial*
- Gibson, Ivancevich, Donnelly, Konopaske (2011). *Organizaciones comportamiento, estructura y procesos*
- Griffin, R. (2011). *Administración*
- Dolan, S.; Cabrera, R. (2007). *La gestión de los recursos humanos*
- Jones, G.; George, J. (2010). *Administración Contemporánea*
- Fernández, G. (2004). *Adaptación del puesto de trabajo*, *Revista Capital Humano*. No. 181, pp.15. . Madrid.
- Daft, R.; Marcic, D. (2010). *Introducción a la administración*

- Gelabert, M. (2010). Gestion De Personas Manual para la gestion del capital humano en las organziaciones.
- Dessler, G.; Varela, R. (2011). ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS enfoque latinoamericano
- Codigo del trabajo del ecuador (2015). Ediciones legales
- Marin, S.; Berrocal, F. (2011). PSICOLOGIA Direccion y gestion de recursos humanos por competencias
- Grados, J. (2013). Reclutamineto, selección, contratacion e induccion del personal
- Dessler, G. (2015). Administracion de recursos humanos
- Robbins, S.; Judge, T. (2013). Comportamiento Organizacional
- Snell, B. (2013). Adminstracion de recursos humanos
- Mondy, W. (2005). Admnistarcion de Recurso Humanos
- Chiavenato, I. (2014). Teoria General de la Administracion

ARTICULO ACADÉMICO

*Universidad Técnica de Ambato
Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación
Carrera de Psicología Industrial*

“Análisis de Cargos y el Desempeño Laboral”

Edisson Javier Tigse Cholota
Ing. Omar Damián Cavero Álvarez Mg.

RESUMEN

El presente trabajo se enfoca en determinar la influencia de la distribución de funciones en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Regional Autónoma de los Andes UNIANDÉS, contribuyendo a identificar si los puestos de trabajo son designados en función de un análisis descriptivo de las competencias, diagnosticando las funciones laborales desarrolladas dentro de la institución, detectando conductas que permitan demostrar mayor información sobre una inadecuada asignación de responsabilidades, estableciendo un proceso que refleje en los colaboradores un comportamiento adecuado hacia el desarrollo de sus actividades en la organización, con el conocimiento necesario sobre la administración de recursos humanos adecuado para el cumplimiento de objetivos institucionales, consiguiendo logros a nivel personal laboral dentro de sus puestos de trabajo; utilizándose en el desarrollo de la metodología, la investigación bibliográfica-documental, recopilando información en libros, artículos científicos y publicaciones en internet; así mismo utilizando la investigación de campo, obteniendo información en el lugar de trabajo donde se suscitan los hechos; en los niveles se destacan el descriptivo, explicativo y correlacional; considerando en las variables de estudio la incidencia de un análisis de cargos en el desempeño laboral que contribuya a la correcta ejecución de funciones mediante la dedicación al trabajo, exponiendo el nivel de conocimientos necesarios en las actividades a realizar y que promueva el desarrollo profesional buscando la satisfacción personal e institucional.

Palabras Clave: Análisis de cargos, desempeño laboral, Comportamiento, administración de RR.HH., funciones.

ACADEMIC ARTICLE

*Technical University of Ambato
Faculty of Humanities and Education
Industrial Psychology Career*

“Job Analysis and Job Performance”

Edisson Javier Tigse Cholota
Ing. Omar Damián Cavero Álvarez Mg.

ABSTRACT

The present work approach to determine the influence to distribute the labour functions, to performs their personal administrative of Region University of Andes., UNIANDES contribute to identify the places of work are designated in functions of the descriptive analyses of their competency or capacity, of the labour function, that development inside of the institution, detected behaviour to allowed to show more information, about the wrong assignation of responsibility, to make sure a process which reflect the collaborates have correct behaviour forward of development of their activities in the organization, with enough knowledge how administrate the human resources, in the correct way to fulfillment of management objectives of the institution getting achievements in personal level inside of this places of work; use in the development of methodology to research a bibliographic –documental, compile information from the books, science articles and publication in internet, it also use in fields research getting information in this work place when the things happened., to emphasize the levels, descriptive, explicative and correlational; considering a variable incidence of the analyses study in the labour position of the success of their duties to contribute the correct executions of functions through dedicate to their jobs, showing the necessary knowledge to do activities to carry out to promoting a professional development to find a personal satisfaction and the institution as well.

Keywords: position analyses, work development, behaviour, human resource management, functions.

INTRODUCCIÓN

Actualmente, las organizaciones se encuentran estructuradas por puestos de trabajo establecidos de acuerdo a las necesidades que la empresa requiere para desempeñar diversas funciones que pongan en marcha los objetivos a cumplir, a pesar de los cambios constantes que una organización atraviesa la naturaleza de los puestos cambia frecuentemente por lo que es necesario un proceso de análisis de cargos referente a las nuevas disposiciones que estos cambios pidan para desempeñar mejor el puesto y obtener óptimos resultados hacia el desarrollo de la persona y la institución.

Dessler y Varela, (2011) señalan al análisis de cargos “como el procedimiento para establecer las responsabilidades de los cargos, así como las características que debe tener la gente a contratar para lograr cubrirlos, brindando información necesaria sobre las actividades y los requisitos del puesto” (p. 80).

Robbins y Coulter, (2014) mencionan que el análisis de puesto “es una valoración que se utiliza para especificar los puestos de trabajo y las características conductuales necesarias para desempeñarlos correctamente” (p. 387).

De acuerdo a los autores un análisis de cargos es un proceso que recolecta la información necesaria para identificar y determinar las tareas, deberes, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño, que posteriormente será ocupado por la persona más idónea que satisfaga los requisitos exigidos.

Robbins y Coulter, (2014) refieren que la descripción del puesto “es una relación por escrito de las características de un empleo y suele contar de una reseña de las actividades que contempla, del entorno donde se lleva a cabo y las condiciones en las que se realiza el trabajo” (p. 387).

Se indica un elemento importante del análisis de cargos que manifiesta mediante un listado las actividades y/o funciones que el puesto requiere para tratar de ocuparlo, además de poder ofrecer una vacante solicitando requisitos a cumplir para lograr cubrirla.

Grados, (2013) sostiene que “la especificación del puesto determina las capacidades o competencias que una persona deberá reunir para la correcta ejecución del puesto de trabajo” (p. 171)

Otro elemento esencial que sostiene son los conocimientos que el aspirante al cargo deberá tener para ejecutar de manera adecuada el cargo a cubrir, de forma que sus capacidades sean aptas para desarrollar sus actividades con precisión y reflejar un óptimo rendimiento hacia la organización.

El análisis de puesto es un proceso sistemático de recopilación de información sobre todo los parámetros de un empleo, sus responsabilidades básicas, las conductas, las habilidades y los requerimientos físicos y mentales de las personas que lo hacen. Describe las herramientas necesarias para hacer el trabajo, el entorno en el que lo debe hacer y el nivel de desempeño que debe producir. (Snell y Bohlander, 2013, p. 144)

El proceso de análisis de cargos se ha convertido en algo primordial dentro de la organización utilizado para establecer nuevos puestos de trabajo, suprimir la monotonía en las responsabilidades, reclutar y seleccionar colaboradores para ocupar una vacante y asignar funciones acordes con las competencias, capacidades, experiencia e instrucción necesaria que una persona debe poseer para la correcta ejecución de las actividades que el cargo solicite, para generar un progreso personal e institucional.

El desempeño laboral es un proceso para determinar el éxito obtenido de una organización, un individuo o un proceso en el logro de sus actividades y objetivos laborales. En general a nivel organizacional la medición del desempeño laboral brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual. (Mazariegos M., 2015, p. 26, cita a Robbins, 2013).

Se acuerda que el desempeño laboral, es el resultado de las acciones, funciones o actividades que realizan los colaboradores en sus puestos de trabajo, favoreciendo

al logro de objetivos institucionales, además permite contar con un talento humano orientado a buscar resultados que mediante evaluaciones se puedan corregir comportamientos erróneos o buscar la forma de mantener un desempeño apreciable dentro de sus funciones que contribuyan al éxito y crecimiento de la organización.

Chiavenato, (2011) manifiesta que, “la evaluación del desempeño es un medio, un método y una herramienta para recopilar la información sobre los datos que se pueden registrar, procesar y canalizar con el fin de mejorar el desempeño humano en las organizaciones” (p. 207)

El proceso de la evaluación del desempeño busca extraer la información indispensable sobre las funciones en los cargos que los colaboradores están desempeñando, con la finalidad de analizar los resultados para desarrollar el comportamiento óptimo y corregir las falencias encontradas, con el fin de generar progreso laboral al personal así como a la organización.

METODOLOGÍA

Dentro del trabajo de investigativo se han establecido enfoques de investigación predeterminados con la finalidad de identificar a plenitud la variables propuestas, por ende se ha empleado el enfoque cualitativo para reconocer a plenitud la relación existente entre las temáticas planteadas, realizando un análisis descriptivo y elocuente. Es importante recalcar que el estudio cuantitativo se lo empleó con la finalidad de evidenciar mediante los datos estadísticos recolectados, la incidencia que tiene una inadecuada distribución de funciones en el desempeño laboral, reflejado de acuerdo a los antecedentes obtenidos por los miembros de la institución.

La investigación se desarrolló considerando las modalidades Bibliográfica-documental para recopilar información en libros, revistas, artículos científicos profundizando al desarrollo de conceptos y criterios de estudio;

De campo, recopilando información en los lugares de trabajo a través de la observación y distintos métodos de evaluación que se emplearon para recolectar los datos de manera verídica.

El trabajo se ejecutó con los niveles descriptivo para analizar y obtener información necesaria permitiendo realizar un estudio a futuro sobre el tema mencionado, describiendo los distintos resultados; explicativo conduciendo a la comprensión y entendimiento del trabajo investigativo sustentando detalladamente el desarrollo de la exploración; y correlacional que permite analizar y encontrar una relación entre las variables investigadas; análisis de cargos y desempeño laboral.

La población está conformada por el personal administrativo que consta de ochenta y seis colaboradores, con la finalidad de recabar la información más relevante para sustentar el estudio y establecer mejorías para esclarecer los parámetros de trabajo; pero debido a los distintos horarios de la institución no se dispondrá del todo el personal para lo cual se tomó una muestra de setenta personas sustentada en un muestreo aleatorio simple de acuerdo con las siguientes formula:

$$n_0 = \frac{Z^2 * p * q}{e^2} n^1 = \frac{n_0}{e^2 * 1 + \frac{(n_0 - 1)}{N}}$$

Dentro de la operacionalización de la variable independiente: Análisis de cargos se tomó como dimensiones: responsabilidades, perfil y funciones con sus indicadores: grado de dedicación al trabajo, cumplimiento de las tareas, nivel de instrucción, experiencia profesional, conocimientos; conllevando a la obtención de los ítems básicos; aplicando como técnica la encuesta y como instrumento un cuestionario estructurado.

Al realizar la operacionalización de la variable dependiente: Desempeño laboral se encuentran las dimensiones: comportamiento, competencias, estrategias, actividades lúdicas con sus indicadores: entorno laboral, habilidades y destrezas,

capacitación, desarrollo individual; derivando a la elaboración de ítems básicos; empleando como técnica la encuesta y un cuestionario estructurado utilizado como instrumento

Cuando se menciona los recursos manejados en la realización de la investigación, cabe mencionar la completa apertura de la institución y sus autoridades para la recolección de información a través de la encuesta formulada anteriormente, logrando obtener resultados concretos representándolos en gráficos que permitan analizar e interpretar de manera exacta los datos encontrados, con la finalidad de establecer conclusiones y recomendaciones prácticas dentro del estudio de la investigación que sean útiles para los colaboradores y la institución.

En el trabajo de investigación se aplicó el análisis e interpretación de datos; en la verificación de la hipótesis se emplea el método lógico distinguiéndose la hipótesis nula y la hipótesis alternativa; estableciendo una semejanza entre el cálculo de la frecuencia observada y la frecuencia esperada; en el modelo estadístico se constituye de acuerdo a la fórmula establecida: fila menos uno por columna menos uno, la aplicación de los grados de libertad.

Para obtener el Chi cuadrado se utiliza el procedimiento que es igual a la sumatoria de la frecuencia esperada menos la frecuencia observada elevadas al cuadrado sobre la frecuencia esperada; sosteniendo un nivel de confiabilidad del noventa y cinco por ciento, aplicándose un cinco por ciento de error, un nivel de significancia del cinco por ciento; evidenciando en la tabla de distribución del Chi cuadrado que con seis grados de libertad y el nivel de significación del cinco por ciento se obtiene como Chi cuadrado teórico el equivalente a doce coma cincuenta y nueve.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Al momento de realizar el análisis de los resultados conseguidos a través de la encuesta planteada a los trabajadores se pudo observar ciertos aspectos que

vislumbraban la opinión del personal que labora en el área administrativa constituyendo una fuente verídica de información.

Los resultados que se obtuvieron mediante el análisis e interpretación de datos correspondiente permiten sustentar el trabajo investigativo, que se encuentra enfocado en determinar la incidencia de un Análisis de cargos en el Desempeño laboral, demostrando dicha manifestación en relación a las interrogantes planteadas.

Las expresiones tomadas en las indagaciones de las personas han derivado en la declaración de un 36% que a veces dentro de su cargo las funciones ejecutadas benefician la dedicación al trabajo, de la misma manera una población 43% nunca sienten que sus funciones ayudan a dedicarse dentro de su cargo; por lo cual un porcentaje mayor de empleados consideran que las funciones ejecutadas en su puesto no favorecen la dedicación en sus labores, por tanto se establece que será fundamental incluir una correcta asignación de responsabilidades en cada cargo a desempeñar.

Considerando las respuestas sobre su trabajo adicional un 43% del personal manifestaron en ocasiones realizan sus actividades adicionales por su propia iniciativa, mientras que un parcial 27% manifiestan que nunca reflejan su iniciativa propia al sujetarse a dichas actividades agregadas; se logra distinguir que existe una discrepancia mínima entre los colaboradores que realizan sus actividades por iniciativa propia y quienes desisten de ellas, de manera que es necesario establecer un control sobre las actividades adicionales a efectuar para obtener mejores resultados en el compromiso del trabajador.

Analizando lo expuesto por los colaboradores se ha obtenido que el 54% del total reconocen que su nivel de instrucción superior es suficiente sobre el trabajo que realizan, mientras que un contraste del 46% objetaron que su nivel de instrucción no es suficiente para el desarrollo de sus actividades; se punta que un considerable porcentaje suponen que el nivel de educación alcanzado es suficiente para

desempeñar sus responsabilidades, sin embargo hay que considerar la diferencia de empleados que manifiestan preciso un análisis sobre las actividades a realizar en un cargo de acuerdo al nivel de instrucción que poseen, buscando el desarrollo de los colaboradores en su puesto de trabajo.

Se ha identificado entre la población de los trabajadores representados por un 49% sostienen que las funciones de su puesto se encuentran acorde con su experiencia profesional, sin embargo el 51% de los asalariados alegan la discordancia de las funciones que tiene a su cargo en relación con su experiencia profesional; interpretando que a pesar de la diferencia mínima de oposición los colaboradores manifiestan la disconformidad que existe entre las funciones que realizan con la experiencia adquirida para desempeñar un cargo en específico relacionado con sus conocimientos, por lo cual será importante disponer de una comparación de competencias y destrezas para la asignación de puestos.

El nivel de conocimiento expuesto es necesario para ejecutar las actividades establecidas en su cargo, se refiere que el 31% de la población demuestran a veces sus conocimientos; mientras que en el 43% se refleja que en el desenvolvimiento de sus labores nunca se observa un nivel de conocimiento suficiente; por lo tanto el porcentaje más representativo manifiesta una escasa exhibición de un nivel de conocimientos necesarios para ejecutar las actividades asignadas, permitiendo argumentar que los colaboradores precisan desarrollar sus competencias hacia un nivel óptimo contribuyendo hacia el desempeño correcto de las funciones.

Dentro de toda organización es preciso reconocer la importancia del entorno laboral en el que se desenvuelven los colaboradores, por lo que se genera en las contestaciones un porcentaje superando el 80% de solicitud y valoración hacia un entorno laboral confortable que generar progreso en el desempeño de sus actividades; el lugar donde cada persona ejecuta su funciones refleja el rendimiento de cada colaborador dentro de su cargo favoreciendo el cumplimiento de las actividades que desarrollan, por tanto cabe recalcar que un ambiente favorable para los empleados ayuda al trabajo efectivo y cumplimiento de

objetivos en la organización.

Al momento de ejecutar las actividades laborales cada trabajador las realiza de acuerdo a sus capacidades, de esta manera ciertos colaboradores representados por el 50% manifiestan que su rendimiento es reflejado en cuanto a las habilidades y destrezas que poseen, también el 43% menciona que las actividades desarrolladas son reflejadas en ocasiones de acuerdo al potencial que han obtenido; para esto se menciona que la población plasma su rendimiento en el trabajo de acuerdo a las habilidades y destrezas adquiridas, manteniendo un desempeño en cada puesto equivalente a las competencias que posee reflejado en cada actividad desarrollada.

Recibir actualización de conocimientos favorece el desarrollo de competencias y capacidad para la solución de contrariedades presentadas dentro del puesto de trabajo beneficiando el rendimiento de cada colaborador, por lo que un 29% sostienen que a veces se remiten a capacitaciones de temas que ignoran pero que les servirá en la ejecución de sus actividades, así mismo el 50% manifiestan que las capacitaciones nunca son relacionadas con asuntos de su cargo que por lo general desconocen; la mitad de la población menciona que la inexistencia de capacitaciones relacionadas con actividades desconocidas a efectuar, desencadenan en una carencia de conocimientos para el desempeño adecuado dentro de sus funciones asignadas, por tanto es necesario optimizar el sondeo de carencias en temáticas ignoradas.

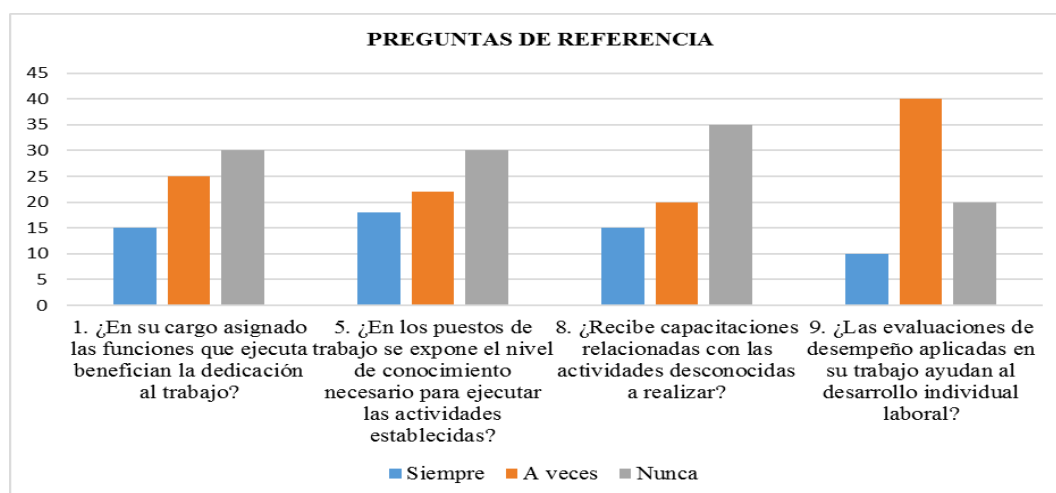
Los procesos para evaluar el desempeño ofrecen rentabilidad a la institución por parte de sus empleados, de manera que el 57% exponen la inconformidad de las evaluaciones ya que a veces favorece a su desarrollo laboral, además un 29% revelan que nunca ayudan a su desarrollo individual dentro del trabajo; más de la mitad de la población describen que las evaluaciones no refuerzan lo suficiente en el desarrollo individual laboral, a pesar de una respuesta negativa parcial, es necesario considerar la programación y desarrollo de capacitaciones que beneficien completamente a los colaboradores en su desempeño.

Las actividades lúdicas tienen una significación relevante dentro de la organización por tanto el mayor porcentaje de los colaboradores expresan interés

en participar en las actividades de entretenimiento especificando un mínimo porcentaje que demuestra apatía; relacionándolos con las respuestas positivas la mayor parte de los trabajadores refieren que tendrían la disposición para participar en actividades de entretenimiento, buscando una distracción de las actividades que desarrollan diariamente en sus puestos de trabajo.

Conforme con la interpretación de la presente investigación, se debe considerar la importancia que tiene el análisis de cargos sobre el desempeño laboral, colaborando a través de la correcta asignación de funciones a los empleados con la finalidad de establecer una estructura eficiente dentro de la institución, dejando de lado las contrariedades hacia el personal que genera un proceso inadecuado para delegación de responsabilidades en los puestos de trabajo.

Tabla N°1: Preguntas de referencia



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Edison Tigse

Finalmente para la verificación del Chi cuadrado se enfatizó principalmente en tomar las respuestas de las preguntas uno, cinco, ocho y nueve de la encuesta aplicada a los colaboradores de la institución, identificando los grados de libertad con los que se trabajó siendo en este caso seis y que sirvió para ejecutar los cálculos de fórmulas que requiere el estudio obteniendo como resultado del Chi cuadrado calculado un total de **15,854** y el Chi cuadrado teórico de **12,59**. De manera que al ser el valor del Chi cuadrado teórico menor que el Chi calculado se

opta por rechazar la hipótesis nula aceptando la hipótesis alternativa declarando que: El análisis de cargos SI incide en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Regional Autónoma de los Andes UNIANDES.

CONCLUSIONES

La inadecuada distribución de funciones en los cargos repercute en el desempeño laboral de los colaboradores administrativos de UNIANDES, conllevando a una desorientación en la ejecución de actividades perjudicando la dedicación al trabajo que deriva en el incumplimiento de metas organizacionales disminuyendo la motivación y el interés en el desarrollo personal.

Se puede concluir mediante la ratificación de información analizada que los puestos de trabajo carecen de un proceso de análisis de cargos para la asignación de funciones, afectando las competencias que cada empleado debe mostrar en su puesto por un desconocimiento de sus responsabilidades, ya que cada perfil de cargo se encuentra mal estructurado.

La problemática de la institución en relación al desarrollo óptimo de las funciones laborales demuestra en sus empleados la escasa actualización de conocimientos sobre actividades a ejecutar y que desconocen, además las evaluaciones realizadas no benefician el progreso individual profesional, por tal motivo los objetivos de la institución se ven amenazados por una inestabilidad en el desempeño del personal. En referencia a los inconvenientes manifiestos por el personal administrativo de UNIANDES, se debe conocer la insatisfacción por las funciones desarrolladas dentro de sus puestos de trabajo lo cual disminuye el rendimiento y el progreso tanto personal como organizacional, por tanto es preocupante encontrar una inconsistente obtención de información para la distribución de los cargos.

Se ha evidenciado un determinante dominio de la incidencia que tienen las funciones asignadas a los colaboradores sobre el rendimiento que los mismos demuestran dentro de sus puestos de trabajo, siendo parte esencial al momento de

buscar el desarrollo personal laboral así como la consecución de objetivos institucionales, de manera que un proceso de análisis de cargos adecuado influirá positivamente a la mejora continua del empleado.

BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato, I. (2011). *Administracion de recursos Humanos*.
- Chivenato, I. (2007). *Subsistema de organización de recursos humanos*.
- Delgado, C. (2016). *La gestion del Talento Humano en el Desempeño Laboral*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Espinosa, A. G. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Trillas, S.A. de C.V.
- Fernández Guevara , J. M. (2010). “La descripción y valoración de cargos influye en el desarrollo de las funciones del Talento Humano en el Instituto de Seguridad Social de Tungurahua durante el periodo Enero-Mayo de 2009”. *Tesis*. Ambato: Universidad Tècnica de Ambato.
- Snell, B. (2011). *ADMINISTRACIÓN Liderazgo y colaboracion en un mundo competitivo*.
- Koontz, H.; Weihrich, H.; Cannice, M. (2013). *Administracion una perspectiva global y empresarial*
- Gibson, Ivancevich, Donnelly, Konopaske (2011). *Organziaciones comportamiento, estructura y procesos*
- Griffin, R. (2011). *Administracion*
- Dolan, S.; Cabrera, R. (2007). *La gestión de los recursos humanos*
- Jones, G.; George, J. (2010). *Administracion Contemporanea*
- Fernández, G. (2004). *Adaptación del puesto de trabajo" , Revista Capital Humano. No. 181, pp.15. . Madrid*.
- Daft, R.; Marcic, D. (2010). *Introduccion a la adminstracion*
- Gelabert, M. (2010). *Gestion De Personas Manual para la gestion del capital humano en las organziaciones*.
- Dessler, G.; Varela, R. (2011). *ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS enfoque latinoamericano*

- Código del trabajo del Ecuador (2015). Ediciones legales
- Reglamento del Talento Humano Administrativo de la Universidad Regional Autónoma de los Andes UNIANDÉS.
- Marin, S.; Berrocal, F. (2011). PSICOLOGIA *Dirección y gestión de recursos humanos por competencias*
- Grados, J. (2013). Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal
- Dessler, G. (2015). Administración de recursos humanos
- Robbins, S.; Judge, T. (2013). Comportamiento Organizacional
- Snell, B. (2013). Administración de recursos humanos
- Chiavenato, I. (2014). Teoría General de la Administración
- Mondy, W. (2005). Administración de Recursos Humanos
- Barberá, A. (2015). Análisis y descripción de puestos de trabajo y política de reclutamiento y selección de personal en una empresa
- Aguilar, J. (2010). El análisis de puesto
- Carrasco, J. (2009). Análisis y descripción de puestos de trabajo en la administración local
- Sum, M. (2015). Motivación y desempeño laboral
- Alles, M. (2012). 5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de Recursos Humanos.
- Robbins, S.; Coulter, M. (2014). Administración

ANEXOS

ANEXO 1: Encuesta aplicada al personal administrativo de UNIANDDES



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE
LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL



Encuesta dirigida al personal administrativo de UNIANDDES

Objetivo: Evaluar el desempeño laboral en función al análisis de los cargos.

Instrucciones: Lea detenidamente cada pregunta y responda con toda sinceridad señalando la alternativa que considere adecuada.

1. ¿En su cargo asignado las funciones que ejecuta benefician la dedicación al trabajo?

Siempre A veces Nunca

2. ¿El cumplimiento de sus actividades adicionales, son realizadas por su propia iniciativa?

Siempre A veces Nunca

3. ¿Su nivel de instrucción superior, es suficiente para el trabajo que Ud. realiza?

Sí No

4. ¿Las funciones designadas en su puesto están acorde con su experiencia profesional?

Sí No

5. ¿En los puestos de trabajo se expone el nivel de conocimiento necesario para ejecutar las actividades establecidas?

Siempre A veces Nunca

6. ¿Cree que el entorno laboral es necesario para desempeñar mejor sus actividades?

Siempre A veces Nunca

7. ¿Su rendimiento en el trabajo es reflejado por las habilidades y destrezas que posee?

Siempre A veces Nunca

8. ¿Recibe capacitaciones relacionadas con las actividades desconocidas a realizar?

Siempre A veces Nunca

9. ¿Las evaluaciones de desempeño aplicadas en su trabajo ayudan al desarrollo individual laboral?

Siempre A veces Nunca

10. ¿Estaría de acuerdo en participar en actividades de entretenimiento?

Totalmente de acuerdo De acuerdo ni en acuerdo ni en desacuerdo
algo en desacuerdo totalmente en desacuerdo

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 2: Carta de Autorización de la empresa



UNIVERSIDAD REGIONAL AUTÓNOMA DE LOS ANDES
"La Universidad de las alturas"
AMBATO - ECUADOR

Ambato, 03 de octubre del 2016

Doctora
Roció Núñez
Coordinadora de la carrera de psicología industrial
UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

Presente.-

De mi consideración:

En calidad de Vicerrector de la Universidad Regional Autónoma de los Andes – UNIANDES, AUTORIZO al señor Edisson Javier Tigse Cholota, realice el trabajo de investigación en mi institución, con el tema:

"ANÁLISIS DE CARGOS Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD REGIONAL AUTÓNOMA DE LOS ANDES – UNIANDES DEL CANTÓN AMBATO, PROVINCIA DEL TUNGURAHUA."

Particular que me permito informar para los fines pertinentes.

Atentamente,



Ing. Gustavo Álvarez Gómez
VICERRECTOR GENERAL



Cc. ArchivoSGMT.

ANEXO 3: Resolución del tema de investigación



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN
SECRETARÍA DE FACULTAD
Av. Los Chasquis y Río Guayllabamba (Campus Huachi) / Teléfono (03) 2 990-261/Casilla 334
Ambato-Ecuador

Ambato octubre 26, 2016

Res. N° FCHE-CD-3805-2016

Señores/as

TIGSE CHOLOTA EDISSON JAVIER

Estudiante de la Carrera de Psicología Industrial, Modalidad presencial

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN

Presente

De mi consideración:

Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación, en sesión ordinaria realizada el octubre 26 del 2016, en consideración al informe presentado por el Ing. Omar Caveró Docente de la Facultad, respecto al Anteproyecto de Investigación de Psicología, sobre el tema: "ANÁLISIS DE CARGOS Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD REGIONAL AUTÓNOMA DE LOS ANDES UNIANDES DEL CANTÓN AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA " por usted propuesto resuelve:

APROBAR EL INFORME Y EL ANTEPROYECTO DE INVESTIGACIÓN DE PSICOLOGIA CON EL TEMA: "ANÁLISIS DE CARGOS Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD REGIONAL AUTÓNOMA DE LOS ANDES UNIANDES DEL CANTÓN AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA .", PROPUESTO POR EL ESTUDIANTE EN MENCIÓN, AUTORIZÁNDOLE EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN.

EL INTERESADO CUMPLIRÁ Estrictamente con lo que establece el Reglamento de Régimen Académico, en su Disposición General Tercera que dice: "Aquellos estudiantes que no hayan culminado y aprobado la opción de titulación escogida en el período académico de culminación de estudios (es decir aquel en el que el estudiante se matriculó en todas las actividades académicas que requiera aprobar para concluir su carrera o programa), lo podrán desarrollar en un plazo adicional que no excederá el equivalente a 2 períodos académicos ordinarios, para lo cual. Deberán solicitar a la autoridad académica pertinente la correspondiente prórroga, el primer período adicional no requerirá de pago por concepto de matrícula o arancel, ni valor similar. De hacer uso del segundo período requerirá de pago por concepto de matrícula o arancel.

En este caso, la IES deberá garantizar el derecho de titulación en los tiempos establecidos en esta Disposición y de acuerdo a lo determinado en el artículo 5, literal a), de la LOES".

SE RECOMIENDA QUE EN LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO SE TOMA EN CUENTA LA REDACCIÓN, ORTOGRAFÍA Y EL NOMBRE CORRECTO DE LA CARRERA.

DESIGNAR COMO TUTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN EL ING. OMAR CAVERO

Atentamente,

Dr. Mg. Víctor Hernández del Salto

PRESIDENTE

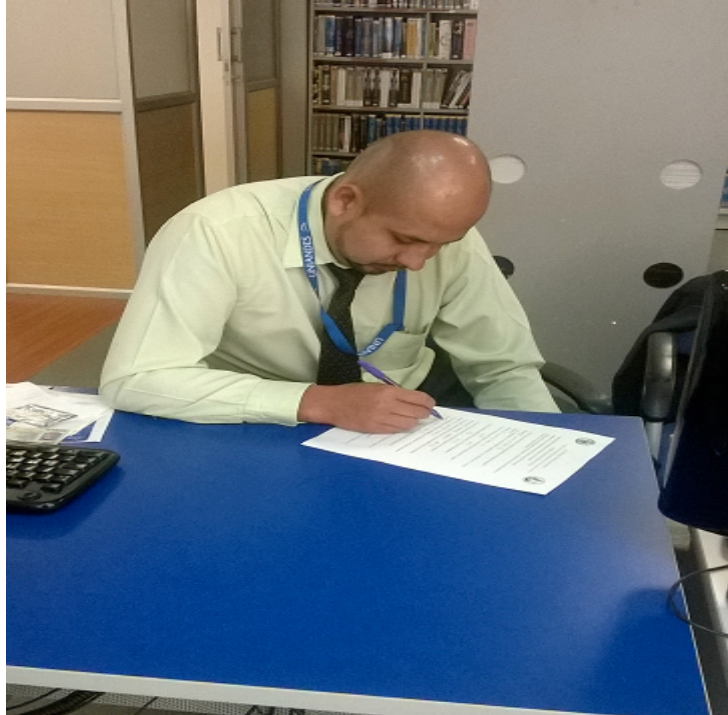


CC: DIRECTOR DE PROYECTO Adj: Proyecto
SECRETARIA DE CARRERA - CARPETA ESTUDIANTIL
ARCHIVO NUMERICO CONSEJO DIRECTIVO
CARPETA: GRADOS PROYECTOS

VHS/CVD/JAB

ANEXO 4: Fotografías

Aplicación de la encuesta al personal administrativo de UNIANDES





Edificio de la universidad UNIANDES



Departamento de Recursos Humanos

