



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

MODALIDAD: PRESENCIAL

**Informe Final Del Trabajo de Investigación o Titulación previo a
la obtención del Título de Psicólogo Industrial.**

TEMA: “EL ANÁLISIS DE CARGOS Y LA ROTACIÓN DEL
PERSONAL DE LA EMPRESA FLORÍCOLA AGRINAG S.A DE LA
CIUDAD DE LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI”

Autora: Ivon Margarita Basante Peralvo

Tutor: Ing. Mg. Paúl Santiago Fiallos Bucaram

AMBATO – ECUADOR

2017

APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN O

TITULACIÓN

CERTIFICA

Yo, Ing. Mg. Santiago Paúl Fiallos Bucaram con CI. 180327319-0 en mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema: **“EL ANÁLISIS DE CARGOS Y LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE LA EMPRESA FLORÍCOLA AGRINAG S.A DE LA CIUDAD DE LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI”** desarrollado por la señorita: Basante Peralvo Ivon Margarita , egresada de la carrera de **PSICOLOGÍA INDUSTRIAL**, de la facultad de **CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN** considero que dicho Informe Investigativo, reúne los requisitos técnicos, científicos y reglamentarios necesarios, 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. Mg. Santiago Paúl Fiallos Bucaram

180327319-0

AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADO

Yo, **Basante Peralvo Ivon Margarita** con CI. **180348844-2**, indico que los criterios emitidos en el trabajo de investigación sobre el tema: **“EL ANÁLISIS DE CARGOS Y LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE LA EMPRESA FLORÍCOLA AGRINAG S.A DE LA CIUDAD DE LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI”**, tales como: contenidos, ideas, análisis, conclusiones y artículo académico (Paper) son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autor de este trabajo de grado



Basante Peralvo Ivon Margarita

180348844-2

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo, **Basante Peralvo Ivon Margarita** portadora de la C.I. N° **180348844-2**, cedo los derechos en líneas patrimoniales del presente Trabajo Final de Grado o Titulación sobre el tema: **“EL ANÁLISIS DE CARGOS Y LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE LA EMPRESA FLORÍCOLA AGRINAG S.A DE LA CIUDAD DE LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI”**, autorizo su reproducción total o parte de ella, siempre que esté dentro de las regulaciones de la Universidad Técnica de Ambato, respetando mis derechos de autor y no se utilice con fines de lucro



Basante Peralvo Ivon Margarita

180348844-2

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

La Comisión de estudio y calificación del Informe del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema: **“EL ANÁLISIS DE CARGOS Y LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE LA EMPRESA FLORÍCOLA AGRINAG S.A DE LA CIUDAD DE LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI”**., presentado por la señorita Acosta Ramón Daysi Carolina egresada de la Carrera de **PSICOLOGÍA INDUSTRIAL** promoción 2016 - 2017, una vez revisada y calificada la investigación, se **APRUEBA** en razón de que cumple con los principios básicos técnicos y científicos de investigación y reglamentarios.

Por lo tanto, se autoriza la presentación ante los organismos pertinentes.

Para constancia firman



Dra. Mg. Verónica Llenera

MIEMBRO DEL TRIBUNAL



Psi. Ing. Mg. Verónica Mayorga

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

DEDICATORIA

Una de las metas más importantes de mi vida ha culminado, cada esfuerzo lo dedico a Dios porque gracias a él sigo en pie, luchando cada día; a mi abuelito Julio que está en el cielo y sé que desde allí él está orgulloso de mí; a mi madre Lourdes Margarita Peralvo Jiménez que ha dado todo por sus hijos, siendo mi fortaleza para continuar en la búsqueda abnegada de mi éxito, a mis hermanos Karolina y Francisco, a mi compañero de vida Santiago Cortéz a mi hijo Ismael y a esta noble Facultad que es la generadora de grandes y exitosas personas y profesionales, también dedico sin más a quien inspiro que siga que no me detenga, Ing. Mg. Santiago Paul Fiallos Bucaram, siendo un gran docente y persona.

AGRADECIMIENTO

Un docente es un fiel inspirador de grandes mentes, gracias Ing. Mg. Paul Fiallos por ser mi guía para llegar a la cumbre del éxito, agradezco también a esta noble Facultad Ciencias Humanas y de la Educación, facultad creadora de personas con garra de seguir sin rendirnos.

Agradezco también a mi familia que siempre se estuvo apoyando, dándome esa fuerza que solo un hogar lo tiene.

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

CONTENIDO

PÁGINA

A. PRELIMINARES

PORTADA

APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN O	i
AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADO	ii
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR	iii
AL CONSEJO DIRECTIVO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN.....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS	vii
ÍNDICE DE CUADROS	x
ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xii
RESUMEN EJECUTIVO	xiii
ABSTRACT	xiv
INTRODUCCIÓN.....	1

B. TEXTO

CAPÍTULO I.

PROBLEMA

1.1. Tema	3
1.2. Planteamiento del Problema	3
1.2.1. Contextualización	3
1.2.2. Análisis crítico	7

1.2.3. Prognosis.....	7
1.2.4. Formulación del problema.....	8
1.2.5. Interrogantes	8
1.2.6. Delimitación del Objeto de investigación.....	9
1.3. Justificación	10
1.4. Objetivos.....	11
1.4.1. General.....	11
1.4.2. Específicos	11

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes investigativos.....	12
2.2. Fundamentación filosófica.....	21
2.2.1. Fundamentación Axiológica.....	21
2.2.2. Fundamentación Epistemológica.....	21
2.2.3. Fundamentación Ontológica.....	21
2.3. Fundamentación legal	22
2.4. Categorías fundamentales	25
2.4.1. Fundamentación Teórica de la Variable Independiente.....	28
2.4.2. Fundamentación Teórica de la Variable dependiente.....	47
2.5. Hipótesis (Dependiendo de la modalidad).....	62

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Enfoque.....	64
3.2. Modalidad básica de la investigación	64
3.3. Nivel o tipo de investigación	65
3.4. Población y muestra.....	66
3.5. Operacionalización de variables	67
3.6. Plan de Recolección de Información	69

3.7. Plan de Procesamiento de la Información.....	69
CAPÍTULO IV	
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	
4.1. Análisis e Interpretación de los resultados	70
4.2. Verificación de hipótesis	81
CAPÍTULO V	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
5.1. CONCLUSIONES	86
5.2. RECOMENDACIONES.....	87
ARTICULO ACADÉMICO.....	91
BIBLIOGRAFÍA	103
ANEXOS	105

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 3.1: Operacionalización de Variab 1.....	67
Cuadro 3.2. Operacionalización de Variab 2.....	68
Cuadro 3.3: Plan de Recolección de Información	69

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N. 3 1. Población y muestra	66
Tabla N. 4. 2. Análisis de Cargos	71
Tabla N. 4. 3. Análisis de Cargos	72
Tabla N. 4. 4. Análisis de Cargos	73
Tabla N. 4. 5. Análisis de Cargos	74
Tabla N. 4. 6. Rotación del Personal	75
Tabla N. 4. 7. Rotación del Personal	76
Tabla N. 4. 8. Rotación del Personal	77
Tabla N. 4. 9. Rotación del Personal	78
Tabla N. 4. 10. Rotación del Personal	79
Tabla N. 4. 11. Rotación del Personal	80
Tabla N. 4. 12. Chi Cuadrado.....	83
Tabla N. 4. 13. Frecuencias Observadas	84
Tabla N. 4. 14. Frecuencias Obtenidas.....	84

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N. 1 1. Árbol de Problemas.....	6
Gráfico N. 2. 1. Categorías Fundamentales.....	25
Gráfico N. 2. 2. Constelación de ideas	26
Gráfico N. 2. 3. Constelación de Ideas 2.....	27
Gráfico N. 4. 1. Análisis de Cargos.....	70
Gráfico N. 4. 2. Análisis de Cargos.....	71
Gráfico N. 4. 3. Análisis de Cargos.....	72
Gráfico N. 4. 4. Análisis de Cargos.....	73
Gráfico N. 4. 5. Análisis de Cargos.....	74
Gráfico N. 4. 6. Rotación del Personal.....	75
Gráfico N. 4. 7. Rotación del Personal.....	76
Gráfico N. 4. 8. Rotación del Personal.....	77
Gráfico N. 4. 9. Rotación del Personal.....	78
Gráfico N. 4. 10. Rotación del Personal.....	79
Gráfico N. 4. 11. Rotación del Personal.....	80
Gráfico N. 4. 12. Campana de Gauss	85

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

TEMA: “El Análisis de Cargos y la Rotación del Personal de la Empresa Florícola Agrinag S.A de la ciudad de Latacunga, Provincia de Cotopaxi”

AUTOR: Ivon Margarita Basante Peralvo

TUTOR: Ing. Mg. Paúl Santiago Fiallos Bucaram

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene como objetivo indagar la incidencia que tiene el análisis de cargos en la rotación del personal de los colaboradores de la empresa Florícola AGRINAG S.A., que durante los últimos años se ha incrementado de manera dramática, afectado directamente en la producción, recolección y exportación de flores; las causas principales para la presentación de este problema fue la insatisfacción laboral, desmotivación, remuneración no acorde a las actividades, contratación inadecuada del personal. Como sustento a lo descrito en el marco teórico, fundamentado en autores como Chiavenato, Snell, Guízar, Cabrera & Ledezma, Jiménez. Se ha examinado varias revistas y libros relacionados con los temas mencionados, que fueron utilizados para la elaboración de un cuestionario de 11 preguntas dirigidas a 171 personas que forman parte de la empresa Florícola AGRINAG S.A., mediante la técnica de encuesta; los datos obtenidos fueron sistematizados y comprobados por el método de Chi Cuadrado con un 95% de significancia y un margen de error de 5%, se logró comprobar la hipótesis planteada en el trabajo investigativo que hace referencia a la incidencia que tiene el análisis de cargos en la rotación del personal. Se concluyó que para mitigar los altos niveles de rotación de personal es necesario analizar a profundidad las características del cargo asegurando así la contratación idónea de trabajadores.

Palabras Claves: Análisis de Cargos, Rotación del Personal, Insatisfacción Laboral, Desmotivación, Contratación Inadecuada

TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO
FACULTY OF HUMAN SCIENCES AND EDUCATION
CAREER OF INDUSTRIAL PSYCHOLOGY
PRESENTLY MODALITY

SUBJECT: "The Analysis of Charges and Rotation of the Staff of the Agrinag S.A. Floriculture Company, of the city of Latacunga, Province of Cotopaxi"

AUTHOR: Ivon Margarita Basante Peralvo

TUTOR: Ing. Mg. Paúl Santiago Fiallos Bucaram

ABSTRACT

The present research aims to investigate the impact of the analysis of positions in the turnover of employees of the company Florícola AGRINAG SA, which in recent years has increased dramatically, directly affected in the production, collection and export from the flowers; The main causes for the presentation of this problem were job dissatisfaction, demotivation, remuneration not according to the activities, inadequate staff recruitment. As support for what is described in the theoretical framework, based on authors such as Chiavenato, Snell, Guízar, Cabrera & Ledezma, Jiménez. Several magazines and books related to the mentioned topics have been examined, which were used for the elaboration of a questionnaire of 11 questions addressed to 171 people who are part of the company Florícola AGRINAG S.A. , Through the survey technique; The data obtained were systematized and verified by the method of Chi Square with 95% significance and a margin of error of 5%, it was possible to verify the hypothesis raised in the investigative work that refers to the incidence of the analysis of charges In staff turnover. It was concluded that in order to mitigate the high levels of personnel turnover, it is necessary to analyze in depth the characteristics of the position, thus ensuring the suitable hiring of workers.

Keywords: Job Analysis, Staff Rotation, Job Dissatisfaction, Demotivation, Inadequate Recruitment

INTRODUCCIÓN

En la empresa Florícola Agrinag S.A., la aplicación de un adecuado análisis de cargos permitirá que la rotación de personal disminuya considerablemente, permitiendo que los colaboradores sean ubicados de manera idónea evitando que la insatisfacción laboral incremente.

Al crear un adecuado proceso de análisis de cargos se logrará obtener un perfil que cumpla con las actividades del puesto, con el objetivo de cumplir tanto las metas profesionales como de la empresa.

Por las razones mencionadas anteriormente la presente investigación se divide en cinco capítulos detallándose a continuación.

Capítulo I. Este capítulo muestra la formulación del tema de investigación, el problema en relación a las dos variables del análisis de cargos y la rotación del personal, una contextualización que ayuda a que la investigación sea idónea. El capítulo posee también un análisis crítico que muestra que tan importante es esta investigación, la prognosis y la formulación del problema, la delimitación del problema, culminando con los objetivos generales y específicos que se desea lograr durante la investigación.

Capítulo II. Se desarrolla la metodología de investigación, tomando como datos referenciales a los antecedentes históricos de trabajos ya investigados, tomando como base aspectos legales y filosóficos. Determinación de las categorías fundamentales que permitirán ejecutar el marco teórico en relación a las variables análisis de cargo y rotación del personal.

Capítulo III. Está formado por la metodología, enfoques cualitativo y cuantitativo; modalidad y tipos de investigación; delimitación de población y muestra con la que se va a trabajar; técnicas e instrumentos utilizados en el desarrollo investigativo, plan de recolección, procesamiento y análisis de información.

Capítulo IV. Análisis e interpretación de resultados, las que adjuntan tablas y gráficos para lograr verificar la hipótesis utilizando el método del Chi Cuadrado, con el propósito de visualizar la zona de aceptación y rechazo.

Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones obtenidas como resultado de la investigación.

Artículo Científico: Es una investigación en la que se determinan los hallazgos más relevantes de la investigación en el marco bibliográfico que permitan la resolución idónea del problema.

CAPÍTULO I.

EL PROBLEMA

1.1. Tema

“El Análisis de Cargos y la Rotación del Personal de la empresa Florícola Agrinag S.A de la Ciudad de Latacunga, Provincia de Cotopaxi.”

1.2. Planteamiento del Problema

1.2.1. Contextualización

El análisis de cargos permite que organizaciones seleccionen personal de calidad, mediante un proceso sistemático que evidencia las necesidades, habilidades, destrezas, conocimientos y responsabilidades que se debe poseer para el cargo. El análisis de cargos sirve como base en actividades relacionadas con la administración del personal, como es el reclutamiento y selección, proporcionando información sobre los requerimientos necesarios para el cargo; las compensaciones que cada colaborador debe ganar; evaluación de desempeño que compara el rendimiento real con el deseado; capacitaciones que determina los tipos de habilidades que debe mejorar.

Para, Chiavenato, I (2011). “El análisis de cargo estudia y determina todos los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño”. p. 190.

En el **Ecuador** la rotación de personal en las empresas florícolas tiene un alto nivel, según datos obtenidos mediante la firma evaluar.com una persona que deje su puesto de trabajo le puede

costar a la empresa hasta 50 000\$, y eso se debe a que los parámetros para cumplir las funciones no están reconocidos, ni estipulados adecuadamente, generando que el colaborador que ingrese a formar parte de la institución no sea el adecuado. Se ha observado que existe una gran cantidad de personal que entra y sale de sus puestos de trabajo, ya sean por problemas familiares, horarios de trabajo, porque no reconocen cuáles son sus funciones, quien es su supervisor, cuáles son sus responsabilidades, cuáles son las prevenciones que debe tener al momento de trabajar, creando capital humano poco empoderado con la empresa, desmotivados, además de producir gastos cuantiosos a la empresa debido a que la persona encargada de seleccionar personal tiene que realizar un nuevo proceso de llamamiento. Muchas empresas consideran que no es necesario utilizar un análisis de puestos, porque creen que es un gasto innecesario de recursos económicos, humanos y de tiempo.

Según, Wayne, M. (1997). “El análisis de cargos proporciona un resumen de sus deberes y responsabilidades en relación con otros puestos, los conocimientos y habilidades necesarias y las condiciones de trabajo en que se las realiza”. P. 92

La provincia de **Cotopaxi** posee una gran cantidad de empresa Florícolas, que a nivel mundial tiene reconocimiento y acogida por el producto de calidad que ofrecen; las Florícolas hoy en día toman como poco importante el análisis de cargo; sin considerar que la vida de la empresa depende de los colaboradores. Las empresas Florícolas a nivel provincial no consideran necesario el proceso de análisis de cargos para obtener trabajadores de calidad, para el desenvolvimiento satisfactorio, evitando accidentes laborales y mejorando el desempeño laboral. Hoy en día la rotación de personal en las florícolas de la provincia de Cotopaxi es muy alta, esto se debe a que la selección del personal se la realiza sin un estudio previo sobre las características que debe poseer la persona que ocupará el cargo. Las florícolas en la provincia

consideran que se debe enfocar más en la producción y no en saber si sus colaboradores necesitan actualización de conocimientos, si están cumpliendo con sus actividades, ni se necesita crear un nuevo puesto o no.

La empresa Florícola Agrinag S.A., es una de las mejores productoras de rosas de exportación que existen en la provincia de Cotopaxi; posee 500 trabajadores con rotación de niveles considerables. La empresa florícola Agrinag S.A. no realiza una recolección sistemática de información para seleccionar personal, sino que la realiza según su criterio, generando un personal que no cumple con las actividades dentro de la empresa, generando así personal insatisfecho, desmotivación, cansando, y con falta de empoderamiento. Dentro de la empresa no existe un manual de cargos, tampoco se realiza un análisis de cargos; ellos consideran que no es necesario este proceso, ya que sus trabajadores debe realizar diferentes actividades y deben saber poco de todo, si un día una persona trabaja como bonchador al otro día labora como clasificador, esto hace que el persona no se sienta identificado con sus puesto de trabajo, ni con la empresa, provocando colaboradores con una calidad de trabajo poco satisfactoria, prefiriendo irse a la competencia que ofrece bienestar laboral.

Árbol de Problemas

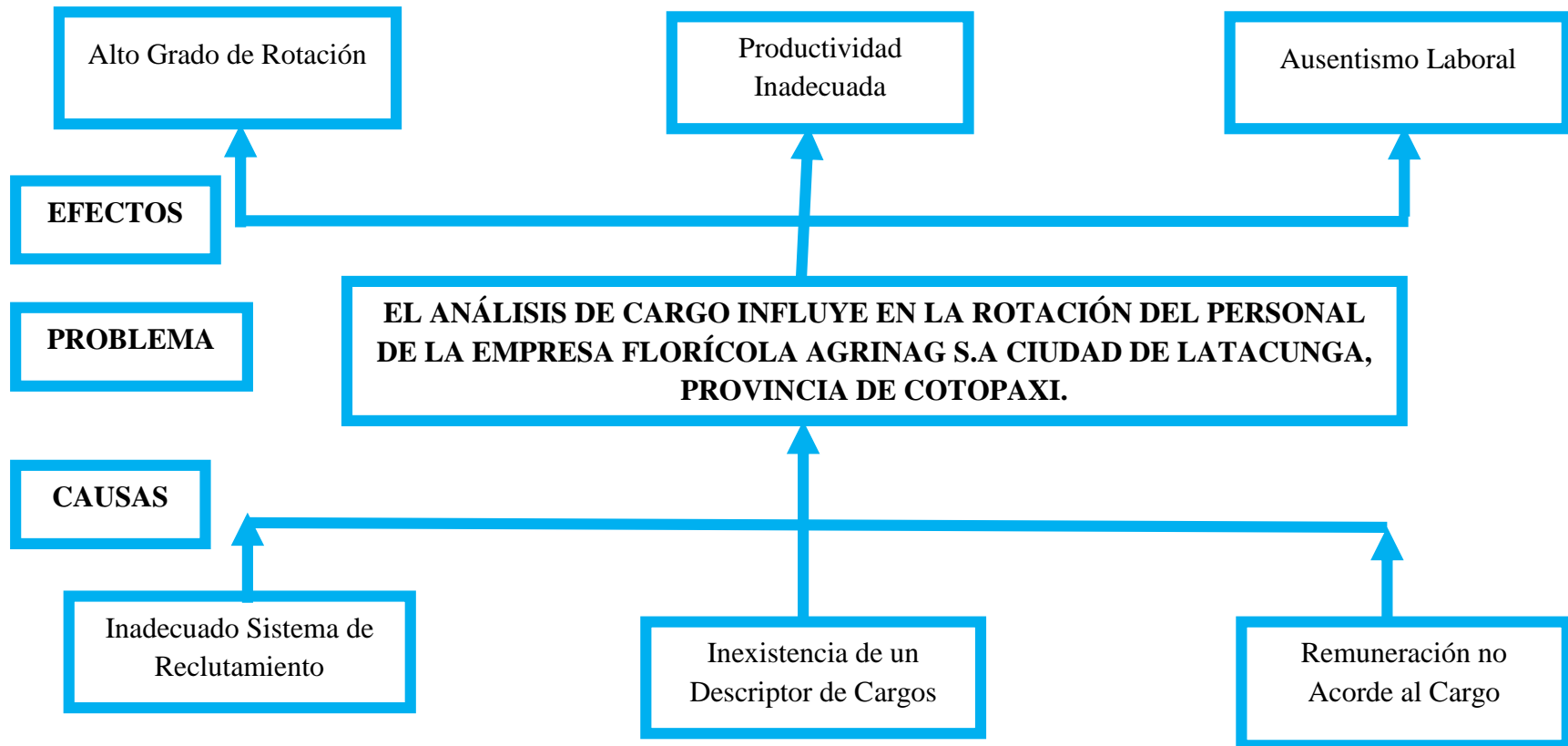


Gráfico N. 1 1. Árbol de Problemas
Fuente: Florícola Agrinag S.A.
Elaborado por: Ivon Basante

1.2.2. Análisis crítico

La inexistencia de un descriptor de cargos hace que la productividad decaiga, causado por el departamento de talento humano que no realiza un estudio previo de cuáles son las características que un puesto de trabajo debe tener; el departamento selecciona a su personal de manera subjetiva, consideran que se debe contratar personal que desee trabajar, con o sin experiencia, generando que una persona deje de cumplir con sus funciones para capacitar a los nuevos compañeros.

En la empresa Florícola Agrinag S.A. el inadecuado sistema de reclutamiento ha generado un alto grado de rotación de personal, esto se debe al desconocimiento de cuáles son los métodos y medios más populares que se debe utilizar para atraer al mercado laboral, ellos consideran que las personas deben buscar a la empresa y no la empresa buscar al colaborador más capacitado, para que logre cumplir con los objetivos y actividades de la empresa.

Las remuneraciones dentro de la empresa no están acorde a sus funciones, esto se debe a la falta de un proceso de análisis de cargos en la que se determina el salario que va a percibir, de acuerdo a varios aspectos como son título profesional, actividades que va a desempeñar dentro de la empresa, responsabilidades; provocando que el personal se sienta poco comprometido con la empresa aumentando así el ausentismo laboral y la rotación de personal.

1.2.3. Prognosis

La florícola Agrinag S.A. debe considerar que si no soluciona a tiempo el análisis de cargos su nivel de rotación aumenta, llegando a un punto de desorden total, rendimiento laboral deficiente, desperdicio de tiempo y dinero, malas relaciones entre compañeros, producto no entregado a

tiempo, desmotivación y una mala imagen a la empresa. Si no se realiza un análisis de cargos, no se logrará crear un descriptor de cargos que determina las características que cada puesto de trabajo debe poseer, además este método ayuda a que la empresa pueda crear nuevos puestos o modifique puestos que por nuevas tecnologías necesite ser actualizados, el análisis de cargos también permite que la rotación de personal disminuya debido a que se atraerá al mejor colaborador, que logre cumplir con su trabajo, que sea responsable y que este consiente que la remuneración que percibe, está en relación a las actividades que realice.

1.2.4. Formulación del problema

- ¿Cómo influye el Análisis de Cargos en la Rotación del Personal en la empresa Florícola Agrinag S.A. de la Ciudad de Latacunga, Provincia de Cotopaxi?

1.2.5. Interrogantes

- ¿Cómo se realiza el Análisis de Cargos para la empresa Florícola Agrinag S.A. de la ciudad de Latacunga, Provincia de Cotopaxi?
- ¿Cuáles son los niveles que influyen en la Rotación del Personal en la empresa Florícola Agrinag S.A. de la ciudad de Latacunga, Provincia de Cotopaxi?
- ¿Existe un documento científico que integre el Análisis de Cargos y la Rotación del Personal de la empresa Florícola Agrinag S.A. de la ciudad de Latacunga, Provincia de Cotopaxi?

1.2.6. Delimitación del Objeto de investigación

Delimitación de Contenido

- **Campo:** Psicología Industrial
- **Área:** Gestión de Talento Humano
- **Aspecto:** Análisis de Cargos/ Rotación del personal

Delimitación Temporal

La presente investigación se realizará en el período Septiembre 2016 - Marzo 2017

Delimitación Espacial

La investigación se cumplirá en la empresa Florícola Agrinag S.A. de la Ciudad de Latacunga, Provincia de Cotopaxi

Provincia: Cotopaxi

Ciudad: Latacunga

Unidad de Observación

En la presente investigación los elementos de información están constituidos por 171 trabajadores de la Empresa Florícola Agrinag S.A.

1.3. Justificación

El presente trabajo tendrá un **impacto** positivo para la institución y los trabajadores porque el análisis de cargo permitirá que la selección de personal sea sistemática, no al azar, obteniendo así personal capaz de cumplir con las funciones requeridas evitando rotación de personal, con un desempeño laboral de calidad, llegando a cumplir a cabalidad con los objetivos organizacionales.

Hoy en día la **competitividad** tiene un alto nivel de rivalidad y no basta solo con tener personal que trabaje sino con personal que busca que la empresa surja con la posibilidad de ser idónea a todo nivel, ya que el personal que pertenecerá a la empresa tendrá la capacidad de cumplir a cabalidad con las funciones que debe realizar

El presente trabajo tiene un alto **interés** porque permite seleccionar el personal adecuado, que cumpla con sus funciones, enfocándose hacia el cumplimiento de los objetivos de la empresa, además que muchas empresas debido a la rotación de personal pierden una gran cantidad de dinero, si se logra analizar cada puesto de trabajo se enfocara a contratar personal en relación a lo requerido por el cargo, evitando dicha problemática.

Esta investigación es de **importancia** ya que permite potencializar las habilidades, destrezas, conocimientos de cada uno de los trabajadores, generando un compromiso con la empresa, y de esa manera evitar la rotación del personal.

Su **utilidad** es de alto nivel, porque permitirá que la empresa posea una planeación efectiva de su personal y que los cambios que se generen puedan ser sobrellevados por la empresa, además

que permite que la selección de personal sea más sistemática y con un mayor grado de efectividad.

La presente investigación es **factible** por la ubicación de la fábrica, la aceptación de la misma para la ejecución del proyecto y del alto nivel de información bibliográfica que se puede obtener.

La **originalidad** de proyecto posee un alto impacto por ser un tema novedoso, que en la fábrica no se ha considerado como algo fundamental para el desarrollo adecuado de los trabajadores, considerando que un buen análisis de cargos ayuda a seleccionar de mejor manera a su personal, evitando la rotación de personal.

1.4. Objetivos

1.4.1. General

- Investigar cómo influye del Análisis de Cargos en la Rotación del Personal de la empresa Florícola Agrinag S.A. de la Ciudad de Latacunga, Provincia de Cotopaxi

1.4.2. Específicos

- Identificar el sistema de Análisis de Cargos en la empresa Florícola Agrinag S.A, de la ciudad de Latacunga, Provincia de Cotopaxi
- Determinar los niveles de Rotación del Personal en la Florícola Agrinag S.A, de la ciudad de Latacunga, Provincia de Cotopaxi
- Elaborar un documento científico que integre el Análisis de Cargos y la Rotación del Personal de la empresa Florícola Agrinag S.A., de la ciudad de Latacunga, Provincia de Cotopaxi.

CAPÍTULO II.

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes investigativos

Mediante un adecuado conversatorio con el gerente de la empresa Florícola Agrinag S.A, de la ciudad de Latacunga, Provincia de Cotopaxi, se determinó que el tema relacionado con el análisis de cargos y la rotación del personal no posee ninguna investigación previa, dentro de la empresa, obteniendo con esto una clara problemática de estudio. Para lograr obtener la mayor cantidad de información y una visión más amplia del tema, se buscará en el repositorio de la Universidad, de otras universidades de la provincia y del país, artículos científicos, aulas virtuales. Del repositorio de la Universidad Técnica de Ambato se tomará como referencia:

Universidad: Técnica de Ambato

Autor: GALO DAMIÁN ANDRADE LESCANO

Tutora: MG. EVA PARGA DANS

Año: 2015

Tema: “ANÁLISIS DE PUESTOS Y LA SELECCIÓN DEL PERSONAL DEL GRUPO CONSULTOR SOLUCIONES INTEGRALES DE INGENIERÍA SORECH S.A.”.”

Objetivos

Objetivo general:

Investigar la incidencia del análisis de puestos en la selección del personal en el Grupo Consultor Soluciones Integrales de Ingeniería “SORECH S.A.”

Objetivos específicos:

- Diagnosticar la relación entre el análisis de puestos y la selección del personal en el Grupo Consultor Soluciones Integrales de Ingeniería “SORECH S.A.”.
- Determinar los factores que estructuran el análisis de puestos del personal del Grupo Consultor Soluciones Integrales de Ingeniería “SORECH S.A.”
- Proponer una alternativa de solución al análisis de puestos y la selección del personal del Grupo Consultor Soluciones Integrales de Ingeniería “SORECH S.A.”

Conclusiones

- El Grupo Consultor Soluciones Integrales de Ingeniería “SORECH S.A.”, muestra algunas falencias en el análisis de puestos ya que no se ha estructurado adecuadamente por lo que incide en la selección de personal.
- Se concluye que existe relación entre en el análisis de puestos y la selección del personal idóneo para trabajar dentro del Grupo Consultor Soluciones Integrales de Ingeniería “SORECH S.A.”, por lo que se considera que es mucho mejor contar con colaboradores que sepan cuáles son sus tareas, actividades y deberes dentro de la empresa y no incurrir en problemas por

incumplimiento o desconocimiento de las acciones que la empresa necesita por parte de sus empleados.

- Se considera que los factores que estructuran el análisis de puestos del Grupo Consultor Soluciones Integrales de Ingeniería “SORECH S.A.”, no se encuentran bien determinados por lo que no siempre se saben cuáles son las actividades que deben realizar los empleados generando confusiones, reprocesos y otro tipo de problemas a nivel laboral.
- Es necesaria la implementación de una propuesta que mejore el proceso de selección de personal realizado dentro de la empresa Grupo Consultor Soluciones Integrales de Ingeniería “SORECH S.A.”, tomando como punto de referencia el análisis de puesto de la empresa para tener resultados óptimos en la empresa.

Recomendaciones

- Se recomienda tomar las medidas necesarias para mejorar notablemente el análisis de puestos ya que esto incide directamente en todo el proceso de seleccionar el personal adecuado para cada puesto.
- Debido a la relación existente entre el análisis de puestos y la selección de personal se recomienda que poner en marcha una estrategia que ayude a mejorar ambas temáticas con la finalidad de mejorar dichas falencias.
- Se recomienda esclarecer los factores que constituyen el análisis de puestos para que sirva de instrumento de apoyo en todo el proceso de selección de personal para obtener como resultado talento humano calificado.

- Se recomienda la realización de un Manual de Funciones y Competencias dentro del Grupo Consultor Soluciones Integrales de Ingeniería “SORECH S.A.”, beneficiando así la selección del personal dándole un mejor proceso para tener resultados óptimos en la empresa; y tomando en cuenta la realidad dentro de la que se desenvuelve la misma.

Universidad: Técnica de Ambato

Autora: DAYSI CAROLINA ACOSTA RAMÓN

Tutor: ING. DIEGO ANDRES CARRILLO ROSERO MG

Año: 2016

Tema: “TEMA: “LA MOTIVACIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE LA ESCUELA DE CONDUCCIÓN SAN MIGUEL DRIVE””

Objetivos

Objetivo General

Investigar si influye la motivación en la rotación del personal de la Escuela de Conducción San Miguel Drive.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar los factores que influyen en la motivación del personal de la Escuela de conducción San Miguel Drive.
- Analizar el nivel de rotación del personal en la Escuela de conducción San Miguel Drive.

- ¿Elaborar un documento que integre el estudio de la deficiente motivación y la rotación de personal de la Escuela de conducción San Miguel Drive?

Conclusiones

- La investigación de campo demuestra que cualquier tipo de decisión que influya sobre la motivación de los colaboradores permitirá disminuir los índices de rotación y por ende conservar el talento humano y generar mayor capital humano.
- Los datos estadísticos demuestran que los factores que inciden en la motivación son un incorrecto uso en los canales de comunicación de mando alto hacia sus subordinados, ya que el 63% de los trabajadores recuerdan que uno de sus ex colegas de trabajo renunció por la forma en la que se dan las ordenes, esto sucede por la nula participación del gerente por sus múltiples ocupaciones, además el 77% menciona que la institución cuenta con reconocimiento por trabajo bien ejecutado, pero se menciona que dicho reconocimiento es grupal, lo que provoca desmotivación individual y poco deseo de empoderarse con la misión, visión y objetivos organizacionales.
- Se encontró que la alta rotación de personal en la Escuela se debe a muchos factores entre los que consta la escasa motivación laboral, elemento muy importante para continuar en su puesto de trabajo (según el 77% de las personas encuestadas) y en donde se evidencia falta de talleres que ayuden a motivar al talento humano, ya que el 83% de los trabajadores recibieron únicamente charlas y cursos de actualización; otra causa de la rotación es el escaso reconocimiento que la empresa tiene por sus buenos trabajos (el 77% menciona que el reconocimiento es para la empresa mas no para la persona que ejecuta bien su trabajo) ese fue

un motivo más para 73 que los trabajadores decidan abandonar su puesto de trabajo por voluntad propia.

- Se hace 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 mejorar la motivación en la empresa y evitar la rotación de personal.

Recomendaciones

- Se debe generar planes motivacionales que persuadan al colaborador a generar mayor compromiso hacia la institución para de esta manera alcanzar mejores estándares de desempeño y permitir que el empoderamiento genere una disminución en el índice de rotación.

- Es importante que el gerente tenga más contacto con los empleados para poder generar la confianza necesaria en ellos y su identificación plena con los objetivos y metas que tiene la empresa, y así dar el reconocimiento necesario a las personas que se destacaron en su área de trabajo.

- Dar espacio a talleres de trabajo en equipo e integración que ayuden a un mejor ambiente laboral y confianza entre los miembros de la empresa, por ejemplo, campeonatos deportivos tanto internos como externos, cenas, programas en fechas especiales, mejorando también la comunicación interna entre los empleados

- Es necesario elaborar un informe en donde se pueda de manera técnica otorgar soluciones al problema planteado, como parte del proceso investigativo y de apoyo a la empresa en donde se puede dar una solución que mejore la situación interna y externa de la escuela.

Universidad: De La Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato

Autora: CATALINA ROCIO FREIRE ULLOA

Tutor: PSC.PILAR RAMOS CORDOVA

Año: 2012

Tema: "ANÁLISIS DE CARGOS PARA ASEGURAR LA CONTINUIDAD DE LOS PUESTOS CLAVES DE TRABAJO EN LA EMPRESA PRODEGEL S.A."

Objetivos

Objetivo General

Analizar los Cargos de los trabajadores en la empresa Prodegel S.A. para determinar puestos claves en la organización y asegurar su Continuidad.

Objetivo Especifico

- Realizar un levantamiento de datos de los trabajadores de Prodegel S.A. para realizar el Análisis general de los puestos.
- Determinar los puestos claves en la empresa PRODEGEL S.A. del área administrativa y operativa.

Entradas Salidas

- Definir los planes de sucesión y diagramas de remplazo en los puestos claves en la empresa PRODEGEL S.A. del área administrativa y operativa.

Conclusiones

- Las empresas no pueden creer que todo está definido con el éxito que poseen, sin ir a la par con las estrategias vigentes en el mundo empresarial actual.
- La empresa se encuentra con una estabilidad dentro de sus procesos por tener su talento humano fijo durante años.
- Algunos sucesores tienen conocimientos bastos para ascender a puestos claves gracias a los conocimientos adquiridos dentro y fuera de la empresa.
- El talento humano desea la implementación de programas de desarrollo con sucesiones para asegurar los procesos y lograr su continuidad.
- La empresa desea generar un ambiente adecuado para su talento humano y manejo de sus relaciones interpersonales.
- PRODEGEL S.A. está interesada en manejar nuevas estrategias para el desarrollo de su personal.

Recomendaciones

- La empresa debe abrirse a las estrategias vigentes del mundo empresarial, pero adaptándolas a su realidad actual.
- La empresa tiene que anticiparse a las posibles vacantes que se generaran por tiempo de trabajo cumplido y así no afectar la estabilidad dentro de sus procesos.

- Ayudar a certificar los conocimientos que poseen o pueden adquirir para ascender a puestos claves dentro de la empresa.
- Implementar programas de desarrollo con sucesiones y promociones para asegurar y lograr su continuidad dentro los procesos.
- La organización no asume ningún compromiso con los participantes de los programas de sucesión, dando así actividades de formación y desarrollo para que estén listos cuando se produzca una vacante “si esto llegare a pasar” un mal ambiente para su talento humano y manejo de sus relaciones interpersonales.

En la actualidad las empresas tienen éxito no solo por el producto o servicio que prestan, sino por el personal idóneo que posee y que reconoce las actividades, funciones y responsabilidades que posee dentro del puesto por el que fue contratado.

Para continuar se tomara información de revistas especiales sobre el tema de estudio, encontrado en la biblioteca virtual de Scielo (Scientific Electronic Library Online) el tema: “Un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana”, de García Solarte, Mónica. La investigación trata sobre que en la actualidad el personal es considerado como un factor predominante, que, si desde un principio se logra obtener personal óptimo, las ventajas competitivas serán favorables. En este artículo de investigación se muestra cómo mediante el establecimiento de políticas, planes y programas se puede seleccionar, formar, retribuir, desarrollar y motivar el personal de la organización con el fin de potencializar el ser humano como factor fundamental de la ventaja competitiva de la organización y la generación de valor en su interior. (p.126)

2.2. Fundamentación Filosófica

La presente investigación está relacionada dentro del modelo crítico-propositivo debido a que parte desde una perspectiva social que permitir conocer la esencia del problema iniciando desde lo teórico hasta lo práctico, buscando generar una participación dinámica de los involucrados en el estudio y conocimiento del problema, subsiguiente realizar un documento relacionado con el análisis de cargos y la rotación del personal de la empresa Florícola Agrinag S.A. de la ciudad de Latacunga, Provincia de Cotopaxi.

2.2.1. Fundamentación Axiológica

La presente investigación tendrá parámetros axiológicos, considerando que el objetivo principal es cumplir con los valores éticos tanto corporativos como individuales, generando el respeto, la igualdad, equidad, con el propósito de presentar una investigación con objetivos claros.

2.2.2. Fundamentación Epistemológica

La presente investigación tendrá un parámetro epistemológico, el objetivo es determinar cuáles son las falencias del análisis de cargo que induce a la rotación de personal, buscando así la obtención de un sistema sólido, que permita que el personal está acorde al cargo que se requiere.

2.2.3. Fundamentación Ontológica

En esta investigación se busca ayudar a que el personal se encuentre en un cargo acorde a sus habilidades, destrezas, conocimientos, con el propósito de generar personas motivadas y satisfechas con lo que realizan, evitando así que el personal deje de laboral y empiece a trabajar para la competencia. El análisis de cargos implica el puesto y el personal que lo debe ocupar, la

presente investigación tiene como propósito disminuir la rotación de personal mediante un adecuado análisis de cargos.

2.3. Fundamentación Legal

Los artículos legales de la Constitución de la República del Ecuador que amparan el problema de investigación del tema Análisis de Cargos y la Rotación del Personal de la Empresa Florícola Agrinag S.A. son:

Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado. (Constitución de la República del Ecuador)

Dentro del Código de trabajo se destaca los artículos relacionados con el tema análisis de Cargos y Rotación del Personal, tomando en consideración lo siguiente:

Art. 42.- Obligaciones del empleador. - Son obligaciones del empleador: Llevar un registro de trabajadores en el que conste el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneraciones, fecha de ingreso y de salida; el mismo que se lo actualizará con los cambios que se produzcan. (Código de Trabajo)

Art. 79.- Igualdad de remuneración. - A trabajo igual corresponde igual remuneración, sin discriminación en razón de nacimiento, edad, sexo, etnia, color, origen social, idioma, religión, filiación política, posición económica, orientación sexual, estado de salud, discapacidad, o diferencia de cualquier otra índole; más, la especialización y práctica en la ejecución del trabajo se tendrán en cuenta para los efectos de la remuneración. (Código de Trabajo)

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

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

Dentro del Plan Nacional del Buen Vivir (2013-2017), se destaca:

Art. 280.-En el que se garantiza el trabajo estable, justo y digno en su diversidad de formas: La nueva Constitución consagra el respeto a la dignidad de las personas trabajadoras, a través del pleno ejercicio de sus derechos. Ello supone remuneraciones y retribuciones justas, así como ambientes de trabajo saludables y estabilidad laboral, a fin de lograr la modificación de las asimetrías referentes a la situación y condición de los y las trabajadoras en todo el país. El reconocimiento integral del trabajo como un derecho y su realización en condiciones justas y dignas, es una aspiración de larga data, cuya cabal aplicación exige la superación de condiciones estructurales que han marcado históricamente una realidad de explotación, discriminación y desigualdad que persiste y se recrea. (Plan Nacional del Buen Vivir)

Dentro del Reglamento Interno de la Empresa, se destaca:

Art. 8.- La admisión de nuevos trabajadores, ya se para suplir vacantes o para llenar nuevas necesidades de AGRINAG S.A. es de exclusiva potestad de su Gerente General, señor JORGE EDUARDO PEÑAFIEL RUIZ o de quien haga sus veces, es también de exclusiva competencia del Gente General o de quien

haga de veces, la suscripción y terminación de los contratos de trabajo, AGRINAG S.A., no reconocerá decisión al respecto de otra persona.

Para ser admitido como trabajador de AGRINAG S.A. se requiere.

Hoja de vida actualizada

Certificado de los últimos patronos con quienes haya trabajado

Certificado de buena conducta

Cedula de identidad, certificado de votación

Presentar certificados o títulos debidamente conferidos

Obtener certificados médicos

Someter a pruebas de capacitación, entrevistas y verificaciones de referencias que ejecute AGRINAG S.A.

2.4. Categorías Fundamentales

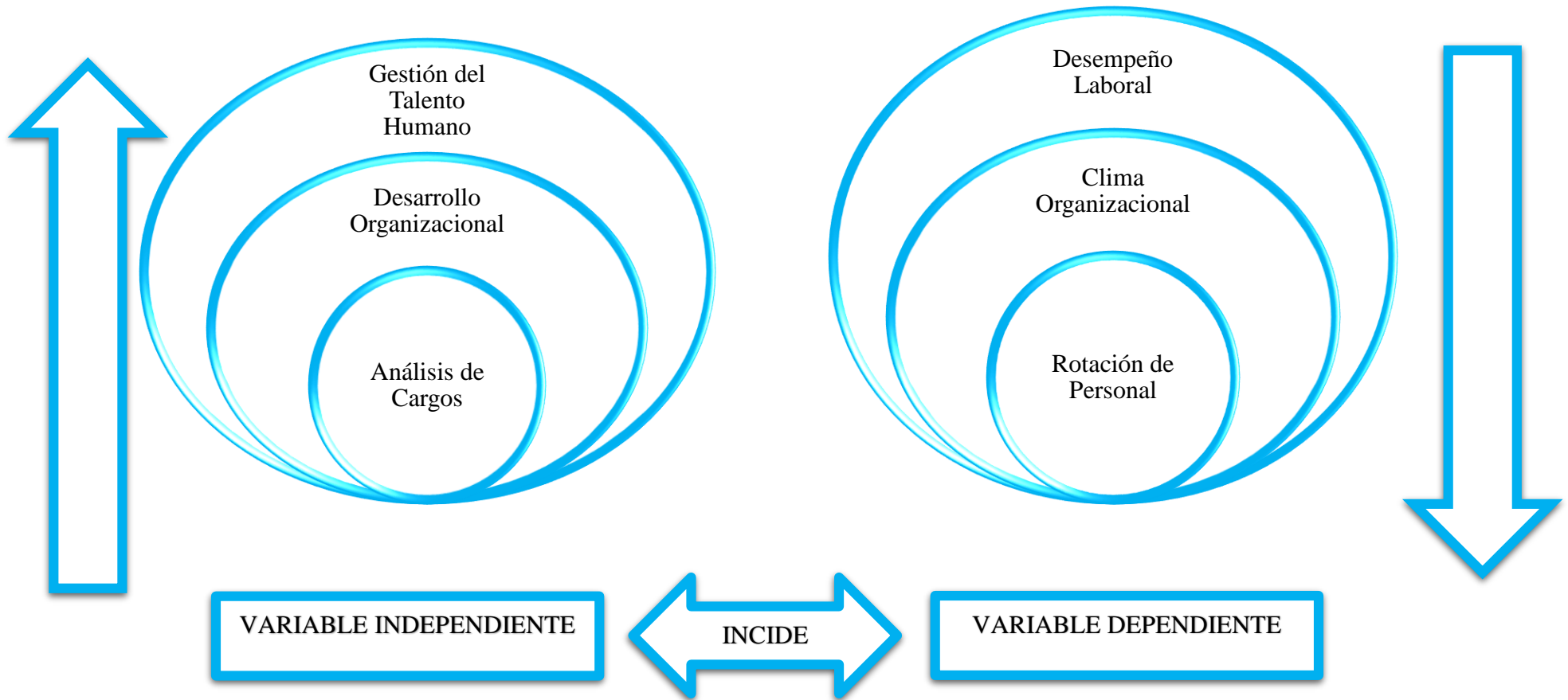


Gráfico N. 2. 1. Categorías Fundamentales
Elaborado por: Ivon Basante.
Fuente Florícola Agrinag S.A.

CONSTELACIÓN DE IDEAS DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE.: ANÁLISIS DE CARGOS

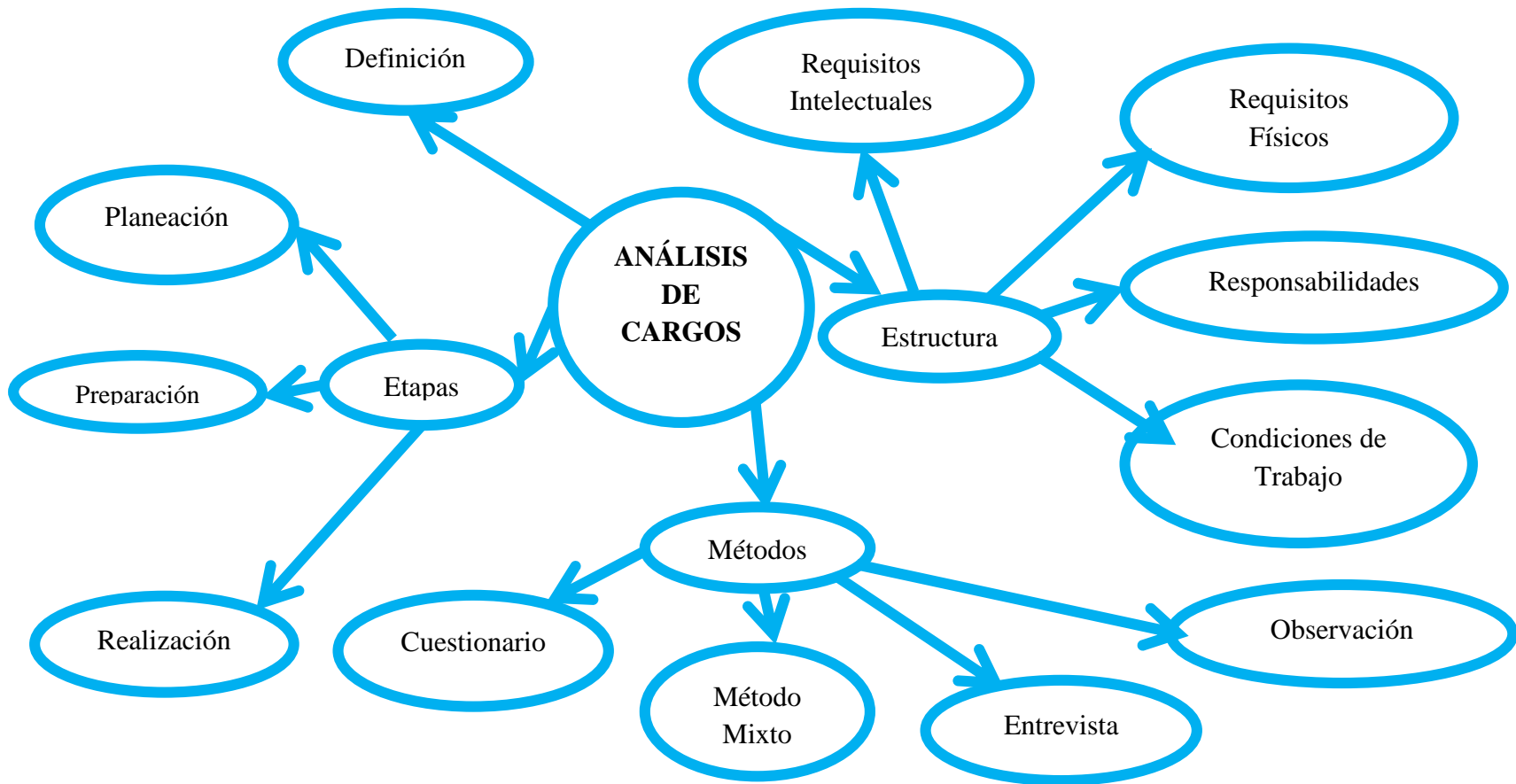


Gráfico N. 2. 2. Constelación de ideas
Elaborado por: Ivon Basante.
Fuente Florícola Agrinag S.A.

CONSTELACIÓN DE IDEAS DE LA VARIABLE DEPENDIENTE: ROTACIÓN DE PERSONAL

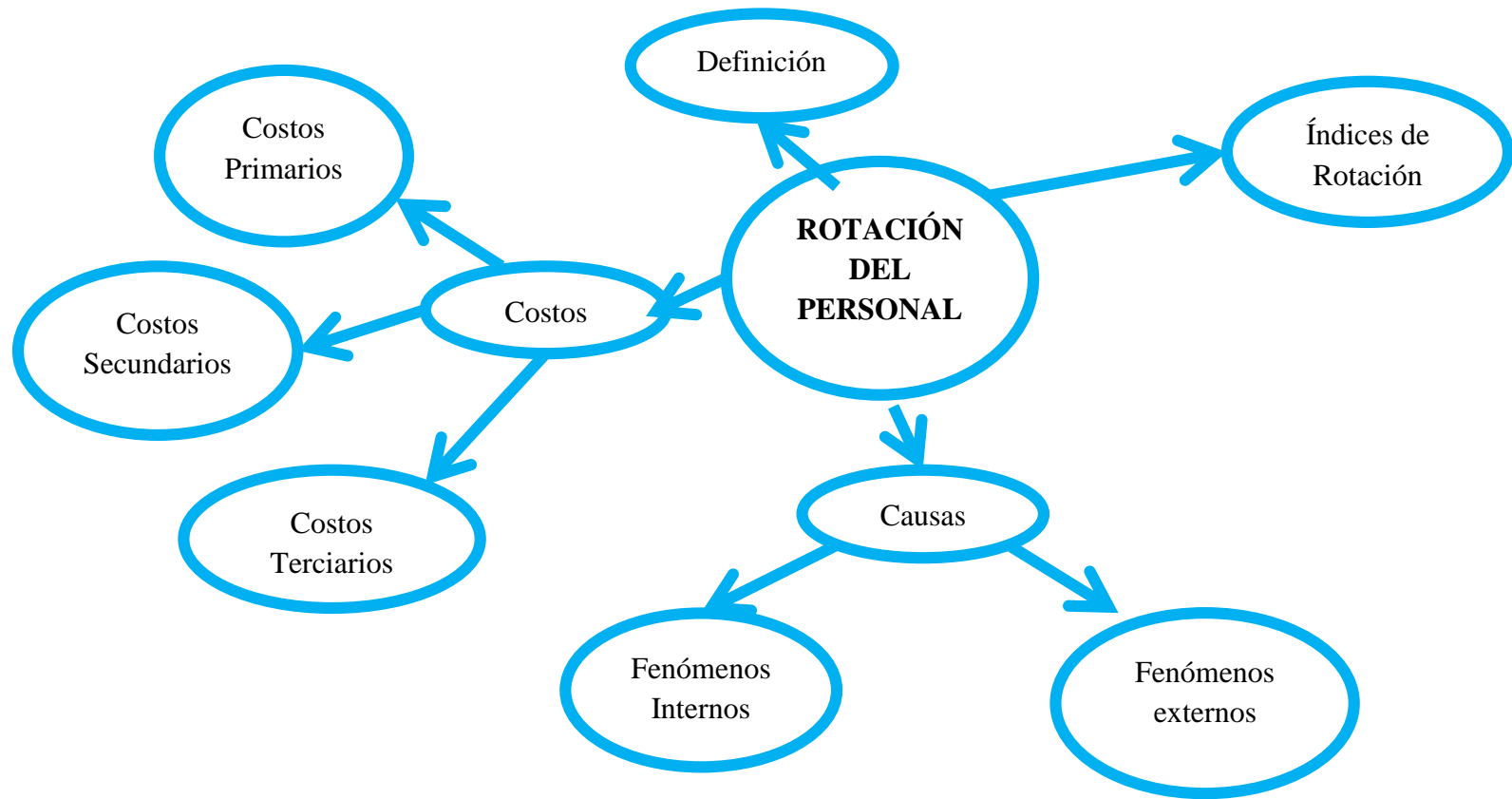


Gráfico N. 2. 3. Constelación de Ideas 2
Elaborado por: Ivon Basante.
Fuente Florícola Agrinag S.A.

2.4.1. Fundamentación Teórica de la Variable Independiente

2.4.1.1. Análisis de Cargos

Según, (Chiavenato, I. 2008, p.228) “El análisis de cargos pretende estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño”. Las empresas no pueden funcionar a la deriva sin un adecuado análisis de cargos, ya que este permite que las personas tengan el conocimiento sobre cuáles son sus funciones y responsabilidades dentro de la empresa, para evitar confusiones en el momento de realizarlas, además con el análisis de cargos se puede determinar el salario que debe percibir sin afectar ni a la persona ni a la empresa.

Estructura del Análisis de Cargos

Antecedentes

Los estudios preliminares en el análisis y descripción de puestos de trabajo (ADPT) coinciden con la revolución industrial en Europa y Estados Unidos, Charles Babbage, en Europa, y Frederick Taylor en la Unión Americana fueron los primeros autores que plantearon que el trabajo podría y debería estudiarse de manera sistemática y en relación con algún principio científico. (Revista Electrónica CEMCI, Num.2, enero-marzo 2009, P. 6)

Definición

De acuerdo a, (Chiavenato, I. 2008, p.228). “El análisis de cargos es la revisión comparativa de las exigencias que esas tareas o responsabilidades le imponen”. El análisis de cargos a diferencia del descriptor es que su estructura es más sistematizada, más ordenada con el

propósito de tener ya clara la idea de cuál es el tipo de persona que se desee contratar para el cargo.

Para (Snell, S. 2013, p.144). “La información que recopila sirve para muchas funciones de administración de recursos humanos, al análisis de cargos a veces se llama la piedra angular de la administración de recursos humanos”. Estas funciones son:

- Planeación estratégica de recursos humanos.

El análisis de cargos permite saber cómo esta estructura la empresa y posesionar las estrategias para que en el futuro la empresa pueda sobresalir a cualquier problema.

- Análisis de flujo de trabajo y diseño de cargos.

Al análisis de cargos permite que la empresa tenga las herramientas necesarias para crear un adecuado diseño de cargos cumpliendo con cada lineamiento que un cargo debe poseer.

- Reclutamiento y selección.

La información que se obtiene del análisis de cargos permite que la persona encargada de reclutar y seleccionar conozca las características que los solicitantes deben tener.

- Capacitación y desarrollo.

La información que se obtiene con el análisis de cargos permite saber cuáles son las habilidades y destrezas que debe poseer cada colaborador y también determinar que capacitaciones se requiere para que logre mayor efectividad en su trabajo.

- Procesos de evaluación del desempeño.

El análisis de cargos determina cuales son los requisitos que debe tener su trabajador, y con esto se puede saber el enfoque y contenido que debe tener la evaluación, y conocer en que está fallando y buscar solucionar este problema.

- Administración de la compensación.

El análisis de cargo permite saber cuál es la remuneración que el trabajador u empleado debe percibir de acuerdo a sus funciones, responsabilidad, riesgos laborales, título y experiencia.

- Cumplimiento de la ley.

La elaboración de un análisis de cargos asegura que las funciones de un trabajador se relacionen con el descriptor de cargos. Si los criterios utilizados para contratar y evaluar a los colaboradores no tienen relación con el puesto, corre en riesgo de ser acusador de discriminación.

Considera que, (Chiavenato, I. 2008, p. 228). “El análisis de cargos se concentra en cuatro tipos de requisitos que se aplican a cualquier tipo de nivel, entre ellos tenemos requisitos intelectuales, físicos, responsabilidades y condiciones de trabajo”. Un análisis de cargos posee cuatro niveles y cada uno de estos posee una clasificación que permite ubicar lo que se necesita para el cargo.

Para, (Snell, S. 2013, p. 153). “El análisis de cargos posee al menos tres partes: 1. Título del puesto y su ubicación, 2. Identificación del puesto, 3. Deberes del puesto”. El análisis de cargos determina cuáles son sus deberes dentro de su área de trabajo, la escolaridad, experiencia,

adaptabilidad, aptitudes, esfuerzo físico, esfuerzo visual, destrezas, habilidades, supervisado por quien y para quien, responsabilidades materiales, económicas y tecnológicas, relaciones internas-externas, ambiente de trabajo y riesgos en el trabajo.

De acuerdo, (Snell, S. 2013, p. 153), “los requisitos intelectuales que se deben considerar al momento de contratar personal son escolaridad, experiencia, adaptabilidad al puesto, iniciativa requerida y aptitudes requeridas”. En si los requisitos intelectuales tratan sobre el aspecto cognitivo que la persona debe poseer para cumplir a cabalidad con cada actividad o función que realice dentro de la empresa.

Para (Snell, S. 2013, p. 154). “Los requisitos físicos que se determinan son esfuerzo físico, concentración visual, destrezas, complexión física requerida.” Existen ciertos puestos que exige esfuerzo físico, y para contratar personal es necesario que cumplan con este requerimiento para evitar en el futuro accidentes laborales o indemnizaciones por parte de la empresa a personas que muchas veces ya llegan con cierto problema físico.

Métodos y Técnicas del Análisis de Cargos

Según, (Gary, D, 2000. p. 80). “El análisis de cargos desempeña un papel crucial en los intentos de la empresa por cumplir con la legislación para la igualdad en las oportunidades de empleo”.

Para lograr obtener información veraz sobre un determinado puesto de trabajo se puede utilizar varios métodos, entre ellos tenemos: entrevista, observación directa, cuestionario, o método mixto.

Métodos del Análisis de Cargos.

“(Peterson & Jeanneret, 1997, p. 32) sostienen que se pueden distinguir dos grandes métodos de análisis de puestos: deductivos e inductivos.

Método Deductivo: “Se fundamentan en la aplicación de cuestionarios estandarizados que clasifican las actividades según ciertas taxonomías laborales”. En este método se apuntan las preguntas y se procesa de acuerdo a las instrucciones del cuestionario, se utiliza más para clasificar y realizar comparaciones interpuestas.

Método Inductivo: “Por su parte los métodos inductivos establecen las funciones del puesto mediante un análisis específico de la posición. A este efecto se conducen entrevistas, grupos foco, cuestionarios y observaciones para determinar las actividades del puesto.” Este método se utiliza para analizar puestos específicos obteniendo información detallada de los puestos analizados.

Técnicas del Análisis de Cargos

Observación Directa

Para, (Chiavenato, I, 2008, p. 230). “Las características de este métodos son la obtención de datos sobre un puesto mediante la observación visual de las actividades”, se determina que la observación directa es uno de los métodos más utilizados, solo se necesita de una persona que realiza la observación considerada persona activa y la persona pasiva quien es observada, esto evita que la persona deje su puesto de trabajo para dar información, ininterrumpiendo sus labores y la desventaja es la generación de costos muy elevados e información incompleta.

Según, (Bachenheimer, H 2008, p. 4). “Es uno de los métodos más utilizados, tanto por ser el más antiguo históricamente como por su eficiencia. Su aplicación resulta mucho más eficaz

cuando se consideran estudios de micromovimientos, y de tiempos y métodos”. El método de la observación que se utiliza para realizar un análisis de cargos se ejecuta observando al ocupante del cargo, los datos son registrados en una hoja, es recomendable que esta técnica se realice en trabajos repetitivos y sencillos, ya que este método no permite obtener información al cien por ciento completa, porque no se dialoga con la persona observada.

Características:

- a. La observación es una técnica que se utiliza en el análisis de cargos, se ejecuta mediante la observación al ocupante del puesto
- b. El analista encargado de recolectar la información actúa de manera activa y la persona observada actúa de manera pasiva.

Ventajas:

- a. Tiene un alto grado de veracidad por tener solo una fuente y es ajena a los intereses de la persona que ejecuta el trabajo
- b. No es necesario que la persona observada deje de cumplir con sus labores
- c. Es idóneo para aplicar en cargos simples y repetitivos

Desventajas:

- a. Tiene un alto costo de tiempo y dinero para realizar el análisis completo
- b. La simple observación no emite datos completos sobre el cargo siendo necesario otras técnicas para completar este proceso.

- c. No se debe aplicar en trabajos complejos

Entrevista

Para, (Wayne, M, 2000, p. 99).” El analista de puesto suele entrevistar primero al empleado, ayudando al trabajador a describir los deberes que cumple. A continuación, el analista suele hacer contacto con el supervisor para obtener información adicional”, esto se realiza para verificar la fidelidad de la información obtenida del trabajador y aclarar dudas que puedan existir durante el proceso de la entrevista, este proceso nos permite obtener información un poco más detallada, pero aún posee vacíos que se los puede llevar con la utilización de otras técnicas.

Características:

- a. La información se recolecta mediante un cuestionario que es llenada por el supervisor y la persona encargada del puesto.
- b. La persona que recolecta la información actúa de manera pasiva y el ocupante del cargo actúan de manera activa

Ventajas:

- a. Los ocupantes del puesto y sus jefes pueden llenar conjuntamente el cuestionario
- b. Es la técnica más económica
- c. Se puede realizar de manera conjunta y ser llenada de manera rápida reduciendo tiempo.
- d. Se utiliza en analizar puesto de alta jerarquía

Desventajas:

- a. No se debe aplicar en puestos de baja jerarquía por la dificultad que los ocupantes pueden tener al llenarlas
- b. Tiene un alto nivel de exigencia para ser elaborado
- c. Distorsiona la calidad de las respuestas.

Cuestionario

Otro método es el cuestionario en la que se describan los deberes y responsabilidades relacionados con su empleo. Lo que hay que decidir en este caso es en qué tan estructurado debe ser el cuestionario y las preguntas que se tienen que incluir. (Gary, D, 2000. p. 83).

La elaboración del cuestionario debe ser de una manera tan detallada para evitar fuga de información y así poder realizar un adecuado análisis de cargo, obteniendo así una adecuada indagación de la experiencia que se requiere, habilidades, conocimientos; el cuestionario tiene un alto costo y la participación es activa tanto para el analizador como para el participante.

Características:

Está constituido por un conjunto de ítems que se presentan en un determinado orden.

Ventajas:

- a. Fácil e inmediata disponibilidad
- b. No requieren inversión de tiempo ni esfuerzo en su elaboración
- c. Suelen existir sistemas computarizados de tratamiento estadístico de los datos específicos diseñados para ese cuestionario.

Desventajas:

- a. No utilizan el vocabulario específico propio de la organización en que se aplica
- b. Se mencionan técnicas e instrumentos específicos que se utilizan en el desempeño de los puestos, pero no necesariamente los que se utilizan en ese puesto específico o en esa empresa en particular.
- c. Quienes participan en su diseño, construcción y verificación, puesto que han de ser expertos de este tipo de técnicas, no podrán obtener el máximo beneficio de los resultados obtenidos si no se opta por su creación.

El mejor método que se debe utilizar para obtener mayor información es el método mixto que según, (Chiavenato, I, 2008, p. 233). “Para neutralizar las desventajas y sacar el mayor provecho posible de las ventajas, la opción es utilizar métodos mixtos”. Estos métodos son una combinación entre los métodos anteriormente mencionados, fusionando así el cuestionario con la entrevista, observación con la entrevista; con el propósito de obtener la mayor cantidad de información y tener así el conocimiento claro de que personas se requieren para ocupar dicho cargo.

Etapas en el Análisis de cargos

El análisis de cargos está formado por tres etapas importantes que son:

“La primera etapa que se debe considerar es la de planeación, esta etapa es de trabajo de escritorio y laboratorio, se determina los puestos a describir, elaboración del organigrama de los puestos, elaboración del cronograma de

trabajo, elección del método de análisis a emplear, seleccionar los factores de análisis y dimensionar los factores de análisis”. (Chiavenato, I, 2008, p. 234).

La planeación es la etapa primordial que se debe realizar para la elaboración de un análisis de cargos, debido a que permite analizar bien la manera como se obtendrá la información más completa

La segunda etapa es de preparación, en la que se preparan las personas, los esquemas o los materiales de trabajo, a saber: reclutamiento, selección y capacitación de los analistas de puesto, que conforman el equipo de trabajo, preparación del material de trabajo, obtención de datos previos como son nombres de los ocupantes de los puestos que se van analizar, materiales, formularios, etc. (Chiavenato, I, 2008, p. 234).

Las personas deben poseer una preparación para saber la manera, los materiales y los esquemas que van a utilizar para obtener la información y evitar cometer errores en el momento de adquirirla.

Según, (Chiavenato, I, 2008, p. 235). “La tercera etapa es de realización donde se logra obtener datos relacionados con el puesto, selección de los datos obtenidos, redacción provisional de los datos, presentación de la redacción, redacción definitiva y presentación de la redacción”. Estas etapas permiten al analista lograr obtener resultados adecuados para lograr crear un descriptor de cargos de calidad, evitando confusiones al momento de saber cuáles son sus responsabilidades, cuáles son sus supervisores o a que personas supervisa.

2.4.1.2. Desarrollo Organizacional

Definición del Desarrollo Organizacional

Según (Guízar, R. 2013 p. 6 cita a Reuben T. 20013, p. 6). “Es la tendencia al mejoramiento de las relaciones interpersonales como medio para impulsar a la empresa”. Es una estrategia que se utiliza para generar cambios en sus actitudes, creencias, valores y estructura de la empresa con el propósito de adaptar de mejor manera nuevas tecnologías, nuevos desafíos, y a los cambios constantes que existen.

Características del Desarrollo Organizacional

Según (Guízar, R. 2013 p. 8) “es una estrategia educativa planeada, el cambio está ligado a las exigencias que la organización desea satisfacer como son: metas, crecimiento, identidad; se fundamenta en la eficiencia organizacional”.

Enfocarse en la organización como un todo.

El beneficio para la empresa se logra con el apoyo de todos sus colaboradores por ende es necesario el aporte de todos quienes conforman la empresa

Orientación sistémica.

Es necesario que la participación de sus colaboradores se ejecute de manera armónica, puesto que todos se relacionan entre sí, y para que funcione bien la empresa todos deben tener una buena relación de trabajo.

Agente de cambio.

Persona encargada de saber estimular a las personas para poder aceptar el cambio dentro de la empresa con el objetivo de ser aceptada y no rechazada por el personal, el agente de cambio suele ser el jefe de recursos humanos es el agente de cambio in-house que coordina el programa

junto con la dirección y el agente de cambio externo, dando como resultado una relación de tres vías.

Solución de problemas.

El desarrollo organizacional tiene como propósito solucionar los problemas y no dejarlos en el limbo, esto se realiza mediante la investigación y del diagnóstico de los problemas y de la acción necesaria para resolverlos.

Aprendizaje experimental.

Las personas aprenden mediante la experiencia que viven al enfrentar un problema y la manera como la resuelven, esto se realiza mediante la participación, discusión y análisis de su propia experiencia.

Procesos de grupo y desarrollo de equipos.

El desarrollo organizacional tiene como objetivo construir equipos de trabajo para mejorar las relaciones interpersonales, abrir canales de comunicación, construir confianza, motivar y generar responsabilidad en los miembros de la organización.

Retroalimentación.

Se proporciona información para que las personas obtengas datos concretos que fundamentan todas las decisiones, motivando a entender las situaciones a las cuales están involucrados.

Orientación situacional.

Tiene un alto grado de flexibilidad y pragmatismo que ayuda a la adaptación de las acciones para adecuarlas a necesidades tanto específicas como particulares. Los participantes discuten todas las alternativas posibles y se basan exclusivamente en una única forma de enfocar los problemas.

Desarrollo de equipos.

Considerando que no existe un modelo ideal para aplicar a cualquier suceso, por ende, es necesario el desarrollo de equipos en relación a los cambios planteados que se necesita ejecutar, ya sea su cultura, conducta, valores, actitudes.

Enfoque interactivo.

Es fundamental la comunicación y las interacciones en el desarrollo organizacional con el objetivo de obtener esfuerzos para el cambio.

Principios de la filosofía del Desarrollo Organizacional

Valor tradicional	Valor del Desarrollo Organizacional
El hombre es básicamente malo	El hombre es esencialmente bueno
Se evalúa negativamente a las personas	Se percibe a los individuos como seres humanos
El hombre no puede cambiar	Las personas pueden cambiar y desarrollarse
Existe resistencia y temo a las diferencias individuales	Se aprovechan las diferencias individuales
Se emplea la posición para fines de poder y prestigio	Se emplea la posición para los fines de la organización
Hay desconfianza básica en las personas	Existe una confianza básica en las personas
Se evaden riesgos	Hay disposición para aceptar riesgos
Se refuerza fundamentalmente la competencia	Se hace un hincapié primordial en la colaboración
El concepto de individuo se hace en relación con la descripción de puesto	Se concibe al individuo como una personal integral
Participación en la conducta de juegos	Se desempeña una conducta autentica

Elaborado por: Guízar, R

Fuente: Comportamiento Organizacional

Es importante entender que el desarrollo organizacional se apoya en otras disciplinas como son la sociología, administración, psicología, historia y recursos humanos. El desarrollo organizacional está orientado hacia la teoría “Y” de Douglas Mc Gregor (1960), donde se determina que la persona es el activo más importante que posee la empresa, generando así satisfacción en el trabajador y este a su vez aportará todo su esfuerzo y dedicación en cada acción o trabajo que realice.

La naturaleza del cambio planteado del Desarrollo Organizacional

Según, (Guízar, R. 2013 p. 28). El desarrollo organizacional posee tres modelos clásicos de cambio: cambio de Kurt Lewin, Modelo de Planeación, Modelo de Investigación -Acción, Modelo de cambio planeado de Faria Mello.

Modelo de cambio de Kurt Lewin.

Según, (Guízar, R. 2013 p. 28). “Se define como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable”: está formado por dos fuerzas las fuerzas impulsoras que son las que ayudan a que se efectúe el cambio y las fuerzas restrictivas que impiden que se produzca el cambio, manteniendo así el statu quo, logrando un equilibrio cuasi estacionario en relación al comportamiento.

Está formado por tres fases:

- ✓ Descongelamiento: reducir fuerzas que en la actualidad se mantienen en relación al comportamiento organizacional
- ✓ Cambio: es el desplazamiento hacia un nuevo cambio en relación a patrones de comportamiento, cambiando valores, hábitos, conductas y actitudes
- ✓ Re congelamiento: es estabilizar a la organización un estado de equilibrio con el apoyo de la cultura, normas, políticas y estructuras organizacionales.

Modelo de Planeación.

Según, (Guízar, R. 2013 p, 32). “Trata de definir las etapas del cambio planeado. Fue desarrollado por Lippitt, Watson y Westley.” El modelo de planeación considera que para que el programa

sea exitoso debe existir un estudio meticuloso de planeación como es la exploración: exploración del agente de cambio y el sistema-cliente; entrada: desarrollo de expectativas; diagnóstico: identificación de metas; planeación: identificación de pasos necesarios para la acción y posible resistencia al cambio; acción: implantación de los pasos para el cambio; estabilización y cambio: evaluación con el propósito de determinar el éxito o fracaso del cambio; terminación: dejar el sistema o suspender un proyecto e iniciar otro.

Describe las fases de cambio, las diagnósticas y las evaluativas; tiene un enfoque específico, explica las actividades del cambio planeado, involucra el uso de grupos, es un modelo cíclico, pero no pone interés en problemas futuros, conduce a la investigación constante, permite la intervención constante.

Modelo de investigación- acción

Según, (Guízar, R. 2013 p, 32): “considerado por French como de amplia aplicación, se estima el cambio como un proceso cíclico que implica colaboración entre los miembros de la organización y los expertos del desarrollo organizacional”. Es la recolección de información entre la acción, planeación e implantación con una adecuada evaluación que permita determinar si el proceso que se está realizando sea el adecuado, este modelo posee un descriptivo de fases de cambio, posee una evaluación que determina el cumplimiento de las actividades específicas del desarrollo organizacional, se explican los cambios planeados, es necesario la utilización de grupos, reconoce la interacción consultor-organización, es un modelo cíclico, y posee una exploración constante.

Modelo del cambio planeado de Faria Mello

Para, (Guízar, R. 2013, p.34). “Se divide en fases de consultoría que son el contacto, contrato, entrada, recolección de datos, diagnóstico, planeación de intervenciones, acción, acompañamiento y evaluación y termino.”. En este modelo el contacto es la exploración entre el consultor y el cliente lo que permite obtener conocimiento, se puede realizar una o varias reuniones con el propósito de identificar al cliente, tiempos de entrega, roles, costos- beneficios que permitan obtener los mejores resultados.

2.5.1.3. Gestión del Talento Humano

Concepto

Es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes. Para (Chiavenato, I. 2007, p, 7).

La Gestión del Talento Humano tiene el propósito de saber obtener a la mejor persona para ocupar un cargo y a su vez determinar las necesidades que cada una tiene y saber satisfacerlas para que tengas mayor y mejor nivel de productividad, beneficiando tanto a la empresa como al trabajador.

Carácter situación de la Gestión de Talento Humano

Para, (Chiavenato, I. 2008 p. 114). “No existen leyes o principios universales para la administración de recursos humanos, es situacional, depende del ambiente, tecnología, políticas y directrices vigentes”. La forma de la organización cambia en relación a varios factores, por ende la gestión de talento humano es altamente flexible y adaptable, esto depende tanto de las personas que lo conforman como de la organización.

Los seis procesos de la Gestión del Talento Humano

Admisión de personas, División de reclutamiento y selección de personal:

Proceso por el cual se atrae a las personas mejor capacitadas para que ocupen el cargo el cual se ha emitido su necesidad, en este proceso se debe tomar en cuenta muchos factores para elegir el colaborador más preparado para cumplir a cabalidad con sus actividades.

Aplicación de personas, División de cargos y salarios:

Las personas deben poseer un instructivo que determine de manera clara las actividades que van a desempeñar dentro de la organización y que dichas actividades tengan relación con el salario que percibirá.

Compensación de las personas, División de beneficios sociales

Las personas son seres que para producir bien necesitan ser motivados, por ende, las empresas deben reconocer el tipo de motivación que requiere cada trabajador, con el objetivo de tener personas comprometidas con la empresa.

Desarrollo de personas, División de capacitación

De acuerdo a los avances que el nuevo mundo posee, las personas deben estar a la par con estos cambios por consiguiente deben poseer capacitación que les permitan tener mayores capacidades de resolución de problemas.

Mantenimiento de personas, División de higiene y seguridad:

Es por ley que las personas que entregan su trabajo poseer los beneficios médicos necesarios, o en caso de accidentes laborales tener el seguro correspondiente para evitar inconvenientes o demandas que puede atraer.

Evaluación de personas, División de personal:

Las personas deben ser evaluadas constantemente para reconocer si posee conocimientos actualizados con el objetivo de saber que si es necesario capacitarlos o no y en qué.

Dificultades básicas de la Gestión de Talento Humano

Se trabaja con recursos vivos que son complejos, que crecen, se desarrollan y cambian de actividades

Los recursos humanos se encuentran distribuidos por toda la organización y bajo la autoridad de varios jefes. Se preocupa de la eficiencia y eficacia, pero no logra controlar las condiciones que los produzcan, se trabaja en ambientes y condiciones adversas con un poder y control muy pequeño. El desempeño es complejo ya que depende de los niveles de jerarquía, área, tecnología, actividades que realice.

2.4.2. Fundamentación Teórica de la Variable dependiente.

2.4.2.1. Desempeño Laboral.

Según (Chiavenato, I. 2000. p, 359),” Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”. Las personas que conforman la organización para cumplir con todas las metas que posee la organización deben renacer la manera más idónea para que su colaborador sienta la necesidad de dar todo por la empresa.

Creación de condiciones favorables del Desempeño Laboral.

1. Apoyo ejecutivo

Para, (Snell S. 2003, p. 126). “Si el desarrollo profesional ha de tener éxito, debe recibir el competente apoyo de la alta dirección”. Es necesario para los colaboradores se desarrollen de manera correcta saber coordinar tanto las necesidades organizacionales como individuales, este apoyo permite cumplir con todas las metas, recordando que todo el personal ejecutivo debe estar correctamente capacitado para saber cómo incentivar a sus subalternos.

2. Establecimiento de metas

Antes que las personas formen parte de un programa de planificación profesional que tenga sentido, deben conocer tanto la filosofía de la organización como sus metas más inmediatas. Con el propósito de saber y tener la capacidad de estar

preparado para algún cambio que no afecte en sus metas tanto profesionales como personales.

3. Cambio en las políticas de administración de recursos humanos

Es posible que una organización necesite alterar sus políticas de administración de recursos humanos como son las transferencias, promisiones y servicio de reubicación. Las transferencias permiten la reubicación de una persona a otro puesto de trabajo que tenga las mismas actividades y la remuneración sea igual o ascender a un puesto más alto que le permita mayor conocimiento y remuneración.

Factores que influyen en el desempeño laboral.

1. Satisfacción del trabajo

Con respecto a la satisfacción del trabajo (Davis y Newstrom, 1991. P.203), plantean que “es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales.” Los colaboradores deben poseer la satisfacción necesaria para que cumplir las metas y objetivos que posee la organización, la remuneración acorde, el ambiente de trabajo, las capacitaciones, el buen clima y cultura, son algunos de los factores que permiten la satisfacción de los trabajadores.

2. Autoestima.

La autoestima es otro elemento a tratar, motivado a que es un sistema de necesidades del individuo, manifestando la necesidad por lograr una nueva situación en la empresa, así como el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo. Una persona para demostrar sus habilidades, destrezas y conocimientos necesita que crean en él, evitar que la persona se sienta cohibida e incapaz de realizar el trabajo.

3. Trabajo en equipo.

Es importante tomar en cuenta, que la labor realizada por los trabajadores puede mejorar si se tiene contacto directo con los usuarios a quienes presta el servicio, o si pertenecen a un equipo de trabajo donde se pueda evaluar su calidad. Todo buen trabajo está formado por grupos de trabajo, conociendo que no todos son perfectos y que no todos saben todo, los grupos son un gran apoyo para la creación de nuevas cosas y procesos que generen mayores beneficios, dando mayor reconocimiento a la empresa.

4. Capacitación del trabajador:

Otro aspecto necesario a considerar, es la capacitación del trabajador, que de acuerdo a (Drovett, 1992, p, 4), “Es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible”. Las capacitaciones que las personas deben tener acceso son beneficios para la misma empresa debido a que las adquisiciones de nuevos conocimientos permiten generar un mejor trabajo y mayor rentabilidad a la organización, además que es la mejor manera de motivar a una persona, debido a que se le da importancia a que la colaboración

tenga mayores conocimientos y esté preparado de mejor manera para saber sobresalir a problemas futuros.

5. Proceso de Desempeño Laboral.

Según (Chiavenato, I. 2008, p. 596). “El proceso consta de tres etapas: recolección y análisis de datos, diagnóstico organizacional y acción de intervención”. La recolección y análisis de datos es el proceso donde se utiliza métodos útiles para recoger datos dentro de la organización, es un complicada por la utilización de técnicas y métodos; el diagnóstico organizacional en cambio se interpreta los datos recogidos para reconocer los problemas actuales y después con la acción de intervención determinar la mejor alternativa de solución al problema que se encuentra.

2.4.2.2. Clima Organizacional

Concepto de Clima Laboral

Para, (García, G, 2007, p, 157). “El clima organizacional constituye el medio interno o la atmósfera psicológica característica de cada organización”. El clima organizacional está ligado con la parte moral de cada colaborador, esto incluye además con la satisfacción en las necesidades que cada uno posee y puede ser saludable o enfermizo, puede ser caliente o frío, negativo o positivo, satisfactorio o insatisfactorio, dependiendo de cómo los empleados se sienten en relación con la organización.

La adecuada producción en una organización depende mucho del clima organizacional que se maneje, esto se debe a que es un componente esencial entre el conocimiento y la cultura.

Componentes del Clima Organizacional.

1. Ambiente Físico

Está relacionado con el espacio físico que posee la empresa como son: instalaciones, equipos, color de la pared, temperatura, contaminación, etc.

2. Características Estructurales

Está ligado al tamaño que la organización debe poseer para un adecuado desenvolvimiento del trabajador u empleado

3. Ambiente Social

Tiene que ver con las relaciones que existen entre colaboradores, el buen compañerismo, el respeto, los conflictos, etc.

4. Características Personales

Son las actitudes y aptitudes, motivaciones, expectativas, crecimiento personal

5. Comportamiento Organizacional

Son la producción, ausentismo, satisfacción laboral, motivación.

El clima laboral es un componente que conduce al comportamiento de los individuos, influyendo así en la actividad de la organización, en el sentido de pertenencia, calidad en el servicio prestado, efectividad, eficiencia, eficacia y en el desempeño de la organización.

Características del Clima Organizacional.

Según, (Grillo F, 2005, p. 23). “El clima Organizacional está compuesto por la estructura, facultamiento, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad”.

1. Estructura.

Es la manera como los colaboradores perciben los procesos que se manejan como son las políticas, reglas, procedimientos, limitaciones, etc.

2. Facultamiento (empowerment)

Es la libertad que el colaborador posee para un adecuado trabajo que puede ser tener autonomía para cumplir a cabalidad con sus actividades, saber tomar decisiones favorables para la empresa.

3. Recompensa

Un buen desempeño depende mucho del tipo de recompensa que cada trabajador posee, esto se debe a las ambiciones que el posee, cada persona es independiente y reconoce el trabajo que realiza y como debe ser recompensada esta actividad.

a. Desafío

Es necesario que los colaboradores posean desafíos que no alteren la productividad de la empresa pero que sí influyan en la perspectiva del colaborador con el propósito de hacerle sentir parte fundamental de la empresa.

4. Relaciones.

La empresa debe poseer una buena relación empresa- colaborador, colaborado- colaborador con el propósito de que el clima organizacional no decaiga.

5. Cooperación.

La empresa debe poseer un espíritu de ayuda entre todos los individuos que la conforman para hacer el ambiente más llevadero y agradable.

6. Estándares.

Se refiere a las normas que la empresa aplica dentro de la empresa, siendo estas posibles de aplicar sin perjudicar el trabajo.

7. Conflictos.

Aceptar las opiniones de las personas así estén erradas y hacer entender que está bien y que está bien, con el fin de evitar que las relaciones decaigan y se creen problemas.

8. Identidad.

Se relaciona con el sentido de pertenencia que los individuos tienen hacia la empresa, es un compartir de los objetivos personales como organizacionales.

2.4.2.3. La Rotación del Personal

El término de rotación de personal se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella. (Cabrera & Ledezma, 2011, p. 116)

Según, (Jiménez, G. 2004, p. 92). “La Rotación del personal se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente”; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente está definido por el volumen de personas que integran y que salen de la organización.

Índices de Rotación del Personal

El cálculo de índice de rotación de personal está basado en el volumen de ingresos (entradas) y separaciones (salidas) de personal en relación con el personal empleado o disponible en la organización, en un lapso de cierto tiempo, y en términos porcentuales. (Chiavenato, I, 2008, p. 135).

Cuando se trata de medir el índice de rotación de personal para el efecto de la planeación de recursos humanos, se utiliza la ecuación siguiente:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\frac{I+S}{2} * 100}{PE}$$

Dónde:

I: Ingresos de personal en el periodo considerado entradas

S: separaciones de personal

PE: Personal empleado promedio en el periodo considerado. Se obtiene con la suma de colores existentes al inicio y al final del periodo, dividida entre dos

Este índice de rotación de personal expresa un valor porcentual de empleados que circulan en la Rotación de personal es del 3%, eso significa que en ese periodo la organización puede contar con 97% de su fuerza de trabajo.

Cuando se trata de analizar las pérdidas de personas y sus causas, no se consideran los ingresos, sino las separaciones, que pueden ser por decisión propia o de la empresa.

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{S * 100}{PE}$$

Dónde:

S: separaciones de personal

PE: Personal empleado promedio en el periodo considerado

Cuando se trata de examinar las mermas de colaboradores sobre las causas que generaron que se vayan del puesto, el índice de rotación solo cubre las separaciones por iniciativa del personal.

Causas de la Rotación del Personal

- **Separación por iniciativa del empleado (renuncia)**

Según, (Chiavenato, I, 2008, p. 138.). “Se demuestra cuando un empleado decide, por razones personales o profesionales, terminar la relación de trabajo con el empleador”.

El personal que decide retirarse de su puesto de trabajo por decisión propia lo ejecuta por varias razones como pueden ser, el encontrar un mejor puesto de trabajo, ser mejor remunerado, por problemas familiares o con algún compañero de trabajo, por viaje, por problemas de salud, por el ambiente que se genera dentro de la organización, son varias las causas que generan que el personal decida dejar una vacante.

- **Separación por iniciativa de la organización (despido)**

Ocurre cuando la organización decide separar a los empleados, sea para sustituir por otros más adecuado con base en sus necesidades, para corregir problemas de selección inadecuada o para reducir su fuerza de trabajo. Los cambios en el diseño de los puestos provocan transferencias, recolocaciones, tareas compartidas, reducción de horas de trabajo y despidos de colaboradores. (Chiavenato, I, 2008, p. 139).

Existe personal que con cumple ni con las funciones, ni con los valores empresariales lo que hace que la empresa decida apartarlo del grupo de trabajo y de la empresa, determinando que si no lo realizan pueden tener dificultades más grandes o accidentes laborales, esto hace que a

pesar que el puesto quedara vacante la mejor decisión que se puede tomar es el despido, claro que este debe ser legal para evitar demandas futuras.

Costos de la Rotación del Personal

Según, (Snell, 2013, p. 90). El proceso de reemplazar a un colaborador es lento y costoso. Los costos se pueden dividir en tres categorías:

1. Costos de separación del empleado que se va

Estos costos son representados con tres o cuatro remuneraciones del empleado que se va, sin tomar en cuenta la baja productividad.

2. Costos de remplazo.

Estos costos son representados con la publicidad que se debe hacer para atraer nuevas vacantes, entrevistas, pruebas, reuniones, costos del remplazo

3. Costos de capacitación del nuevo colaborador

Estos costos se representan con folletos, manuales, el capacitador, horas de capacitación.

Para, (Chiavenato, I, 2008, pp. 141-143). “La rotación del personal implica costos primarios, secundarios y terciarios”:

a) Costos Primarios de la Rotación del Personal

Son los egresos relacionados directamente con la separación de cada empleado y la sustitución por otro: incluye:

1. Costos de reclutamiento y selección

Gastos para registrar la documentación del nuevo personal

Egresos por mantenimiento del departamento de reclutamiento y selección de personal

Gastos para difundir por medios escritos y hablados

Costos para el pago de exámenes médicos necesarios para el cargo

2. Costos de registro y documentación.

Egresos por mantenimiento del departamento de reclutamiento y selección de personal

Costos en documentación, registros, aperturas de cuentas bancarias, formatos, etc.

3. Costos de integración.

Egresos para mantener el departamento de capacitación para el nuevo personal

Pérdidas de tiempo que se utiliza en el proceso de registro y documentación del nuevo personal que en muchos casos no dura tiempo en la empresa.

4. Costos de separación.

Costos en el departamento de registro y documentación debido a que se debe realizar un nuevo proceso para generar la documentación pertinente por salida del trabajador, notificar al ministerio de lo laboral y al instituto ecuatoriano de seguridad social.

Costos de tiempo y dinero en las entrevistas de separación para saber las causas que se han dado para que el trabajador deje su puesto de trabajo dentro de la empresa.

Costos de pago por liquidación que pasado los tres meses le corresponden la indemnización

b) Costos Secundarios de la Rotación del Personal

Conformado por aspectos que no se pueden determinar fácilmente, entre estos tenemos:

1. Repercusiones en la producción

Perdida en la producción debido a la vacante que queda por la salida del trabajador

La producción disminuye, por la falta del trabajador es esa área

El nuevo personal tendrá dificultad hasta familiarizarse con su trabajo y con la empresa generando malestar en sus compañeros

2. Repercusión en la actitud del personal

Personal disgustado por la salida de su compañero de trabajo, considerando que esto generara dificultad para cumplir con las funciones de la empresa.

Personal nuevo genera dificultad al ingreso a la empresa

3. Costos laborales extraordinario

Gastos en personal extra y horas extras que deben realizar los trabajadores que están solventan el puesto vacante

El tiempo de producción aumentara por el puesto vacante que existe

c) Costos Terciarios de la Rotación del Personal

Los costos terciarios solo son estimados, no son ni cuantitativos ni cualitativos.

1. Costos de inversión adicional

Aumento en la tasa de seguros, depreciación del equipo.

Aumento en el salario que se les paga el nuevo empleado

2. Perdidas en los negocios por falta de personal que cumpla con la producción de la empresa

La persona que entra o sale de la empresa representa grandes costos tanto económicos como de tiempo, demostrando que el contratar otra persona requiere un estudio exhaustivo para ver el vacante más idóneo al cargo.

Para (Snell, 2013, p.92). El costo de cada hora/ persona perdida por el ausentismo se basa en el sueldo promedio ponderado por hora, los costos de los beneficios del empleado, los costos de supervisión y los costos fortuitos.

Por ejemplo, la empresa ABC, tiene 1200 empleados pierde 78000 horas/ persona por el ausentismo, el valor total es de \$560 886. Cuando esta cifra se divide entre los 120 empleados, el costo por empleado es de \$467,41.

Ventajas de la Rotación del Personal

Para, (Gómez Luis, 2001 p. 216). Cuando la rotación de personal es baja, no se contrata nuevo personal y las oportunidades de promoción se reducen.

Las ventajas que posee la ruptura laboral son.

1. Reducción de costes laborales debido a la reducción en su planilla.

Dejando un puesto sin colaborador ahorrando dinero, compensado fácilmente las indemnizaciones por despido relacionados con esta reducción.

2. Sustitución de empleados poco rentables.

Con la rotación de personal se lograr separar personas poco productivas para la empresa que no generan ingresos sino solo egresos. La empresa con esto lograr retirar mal personal y contratar trabajadores de calidad.

3. Mayor innovación.

La ruptura crea nuevos puestos, promociones a trabajadores de alto rendimiento, colaboradores nuevos con perspectivas más frescas, con ideas nuevas que aportaran al beneficio de la organización.

4. Mayor diversidad

La rotación de personal permite atraer nuevo personal, con conocimientos más frescos de cambio de superación para la empresa.

Tipos de Rupturas

Según, (Gómez Luis, 2001 p.p. 29-223). Se pueden dividir en dos categorías voluntarias e involuntarias

1. Voluntarias

✓ Dimisiones

Insatisfacción del colaborador con la empresa

Atracción hacia la competencia

✓ Jubilaciones

Años cumplidos de trabajo

Jubilación por accidentes laborales

2. Involuntarias

✓ Despidos

Mala relación empleado. – empresa

Rendimiento laboral inadecuado

✓ Reducción de planilla

2.5. Hipótesis (Dependiendo de la modalidad)

El Análisis de Cargos influye en la Rotación del Personal de la empresa Florícola Agrinag S.A. de la ciudad de Latacunga, Provincia de Cotopaxi

2.6. Señalamiento de variables

2.6.1. Variable independiente

Análisis de Cargos

2.6.2. Variable dependiente

Rotación del personal

CAPÍTULO III.

METODOLOGÍA

3.1. Enfoque

Enfoque cualitativo considerando que se establecerán indicadores que permitan obtener una investigación clara en relación al Análisis de Cargo y la Rotación del Personal.

Enfoque cuantitativo mediante la búsqueda de métodos estadísticos contribuyendo a una investigación eficiente para conocer las razones reales del problema.

3.2. Modalidad básica de la investigación

3.2.1. Investigación de campo.

La presente investigación tendrá datos reales sobre la problemática que existe dentro de la empresa mediante un estudio sistemático, profundo y realista, recogiendo datos veraces.

3.2.2. Investigación Bibliográfica o documental

Porque el tema posee un alto contenido de información que profundizara mi investigación desde el punto de vista de diferentes autores que por varios años han investigado profundamente.

3.3. Nivel o tipo de investigación

3.3.1. Nivel Exploratorio

Esta investigación recolectara información realista tomando a consideración que las opiniones y comentarios obtenidos serán mediante las personas involucradas.

3.3.2. Nivel Descriptivo

Esta investigación permite observar y analizar la realidad del problema, buscando detenidamente el comportamiento del personal en sus funciones diarias con el fin de obtener un enfoque más claro.

3.3.3. Nivel Correlacional

Permite medir el grado de relación y afectación que existe entre la variable Análisis de Cargo y la variable rotación del personal de la empresa Florícola Agrinag S.A

3.4. Población y muestra

La presente investigación se realizará en la empresa Florícola Agrinag S.A., se trabajará con 171 personas

Trabajadores de la Empresa Florícola Agrinag S.A.	Frecuencia	Porcentaje
Área Administrativa	11	6%
Área Pos cosecha	66	39%
Área de Cultivo	94	55%
Total	171	100%

Tabla N. 3 1. Población y muestra
Fuente: Empresa Florícola Agrinag S.A.
Elaborado por: Ivon Basante

Muestra

Debido a que la población es manejable no se aplicará ninguna muestra y se trabajará con el total de trabajadores.

3.5.Operacionalización de Variables

3.5.1. Variedad Independiente: Análisis de Cargos

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas e Instrumentos
<p>Es el <u>procedimiento sistemático</u> por el cual se determinan los deberes y la <u>naturaleza de los puestos</u> y los tipos de personas en términos de <u>capacidad</u> y <u>experiencia</u> que deben ser contratadas para ocuparlos. Proporciona datos sobre los requerimientos del puesto. (Dessler, G. 1996)</p>	<p>Procedimiento Sistemático</p> <p>Naturaleza del Puesto</p> <p>Capacidad y Experiencia</p>	<p>Eficiencia Calidad</p> <p>Descriptor de cargos</p> <p>Cumplimiento de objetivos</p> <p>Desarrollo de Competencias</p>	<p>¿Considera que su desempeño laboral es el adecuado?</p> <p>¿Existe un proceso de capacitación constante dentro de la empresa?</p> <p>¿Tiene conocimiento de las funciones que debe desempeñar dentro de la empresa?</p> <p>¿Su desempeño laboral es acorde a los objetivos de la empresa?</p> <p>¿Posee las competencias necesarias para desenvolverse al puesto que desempeña?</p>	<p>Técnicas: Encuesta</p> <p>Instrumento: Cuestionario</p>

Cuadro N. 3.1: Operacionalización de Variable Independiente

Elaborado por: Ivon Basante

Fuente: Dessler Gary 1996

3.5.2. Variedad Dependiente: Rotación de Personal

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas e Instrumentos
<p>Es la <u>fluctuación de personal</u> entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella. Se expresa mediante la relación porcentual entre los ingresos y las separaciones y el promedio de <u>integrantes de la organización</u>, en el transcurso de cierto tiempo. Casi siempre la rotación se expresa en <u>índices mensuales o anuales</u>, con el fin de realizar comparaciones, elaborar diagnósticos, dictar disposiciones o establecer predicciones., (Chiavenato, I. 2011).</p>	<p>Fluctuación de Personal</p> <p>Integrantes de la Organización</p> <p>Índices Mensuales o Anuales</p>	<p>Rotación Rendimiento</p> <p>Horas de trabajo</p> <p>Fechas de entrada/salida</p> <p>Ausentismo Salarios</p>	<p>¿En qué frecuencia considera usted que se da la rotación de personal dentro de la empresa?</p> <p>¿Considera que el rendimiento laboral influye en la deserción de los trabajadores?</p> <p>¿El salario que percibe está acorde a las actividades que realiza?</p> <p>¿Está de acuerdo con la jornada laboral que usted posee?</p> <p>¿En el último trimestre el personal ha cambiado continuamente?</p> <p>¿Existen políticas adecuadas para manejar el ausentismo dentro de la empresa?</p>	<p>Técnicas: Encuesta</p> <p>Instrumento: Cuestionario</p>

Cuadro N. 3.2. Operacionalización de Variable Dependiente
Elaborado por: Ivon Basante

Fuente: Chiavenato Idalberto 2011

3.6. Plan de Recolección de Información

¿Para qué?	Determinar la incidencia del Análisis de Cargos en la rotación del Personal
¿A qué personas?	A todo el personal
¿Sobre qué aspecto?	Análisis de Cargos y Rotación del Personal
¿Quién?	Investigadora Ivon Basante
¿Cuándo?	Periodo Octubre 2016-Marzo 2017
¿Cuál es el lugar de recolección?	En la empresa Florícola Agrinag S.A.
¿Cuántas veces?	Una vez
¿Qué técnicas de recolección?	Encuesta
¿Con que?	Cuestionario

Cuadro N. 3.3: Plan de Recolección de Información
Fuente: Florícola Agrinag S.A.
Elaborado por: Ivon Basante

3.7. Plan de Procesamiento de la Información

La presentación de datos se la realizará mediante una matriz en hojas de Excel que permitirá el correcto manejo de los datos después de la ejecución de las encuestas, mostrando cada una de las preguntas con su respectivo gráfico, análisis e interpretación.

CAPÍTULO IV.
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis e Interpretación de los resultados

1. ¿Considera que su desempeño laboral es el adecuado dentro de la Empresa Florícola Agrinag S.A.?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	85	50%
No	86	50%
Total	171	100%

Tabla N. 4.1. Análisis de Cargos
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Ivon Basante

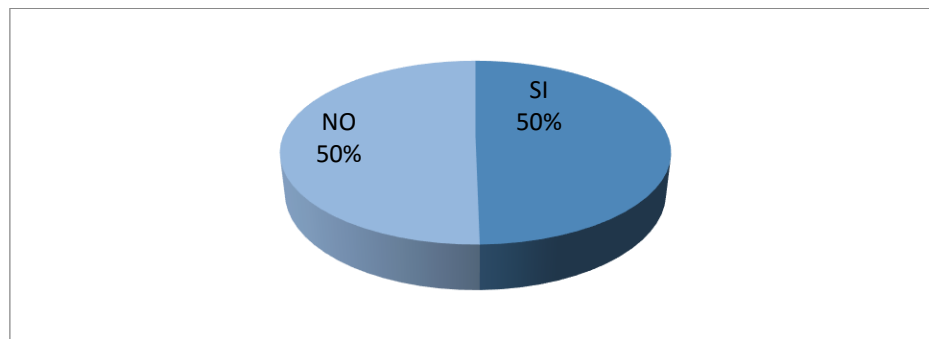


Gráfico N. 4. 1. Análisis de Cargos
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Ivon Basante

Análisis

De los datos obtenidos el 50% de las personas encuestadas manifiestan que su desempeño laboral es el adecuado, mientras que el otro 50% manifiesta que no.

Interpretación

La mitad de la población encuestada considera que cumple con todas las actividades dentro de su cargo y la otra mitad considera que es muy difícil cumplir con sus funciones generando un desempeño poco profesional, debido a que no posee el conocimiento adecuado de cuáles son sus actividades dentro de la empresa.

2. ¿Existe un proceso de capacitación constante dentro de la Empresa Florícola Agrinag S.A.?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	67	39%
No	104	61%
Total	171	100%

Tabla N. 4 2. Análisis de Cargos
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Ivon Basante

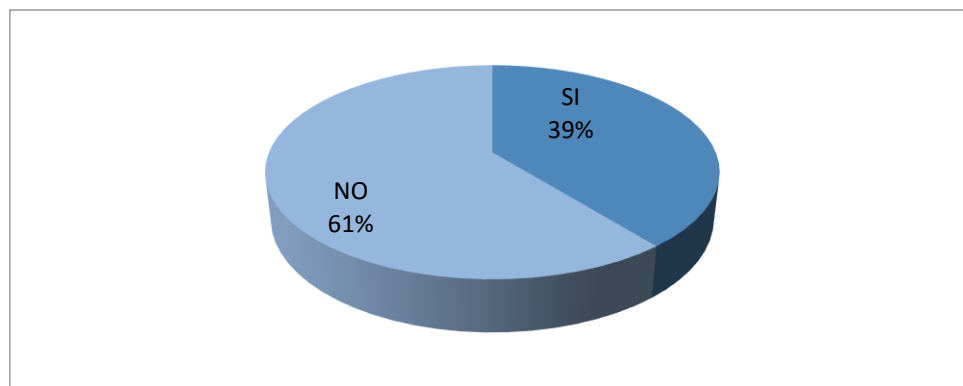


Gráfico N. 4. 2. Análisis de Cargos
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Ivon Basante

Análisis

De las personas encuestadas el 61% manifiesta que no existe un proceso de capacitación constante, mientras que el 39% considera que sí.

Interpretación

La mayoría de la población manifiesta que las capacitaciones que existen dentro de la empresa no son constantes, esto se debe a la despreocupación del departamento de recursos humanos en actualizar los conocimientos s en sus colaboradores para mejorar sus actividades, considerando que es un gasto innecesario capacitar a los trabajadores, sin tomar en cuenta que esto perjudica a la empresa porque no está acorde a la competencia.

3. ¿Tiene conocimiento de las funciones que debe desempeñar dentro de la Empresa Florícola Agrinag S.A.?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	141	82%
No	30	18%
Total	171	100%

Tabla 4 3. Análisis de Cargos
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Ivon Basante

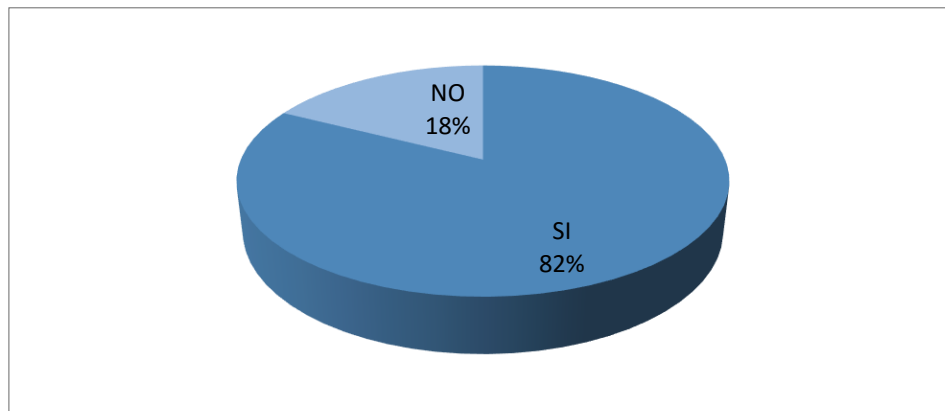


Gráfico N. 4. 3. Análisis de Cargos
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Ivon Basante

Análisis

El 82% de las personas encuestadas manifiestan que si posee conocimiento de las funciones que debe desempeñar dentro de la florícola Agrinag S.A., mientras que el 18% manifiesta que no.

Interpretación

La mayor parte de la población encuestada conoce las funciones que debe desempeñar dentro de la empresa y una pequeña parte no posee los conocimientos necesarios para el adecuado desenvolvimiento por ende no encaja en el perfil de reclutamiento, debido a que la selección de personal se hace de manera poco técnica.

4. ¿Su desempeño laboral es acorde a los objetivos de la Empresa Florícola Agrinag S.A?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	85	50%
No	86	50%
Total	171	100%

Tabla N. 4 4. Análisis de Cargos
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Ivon Basante

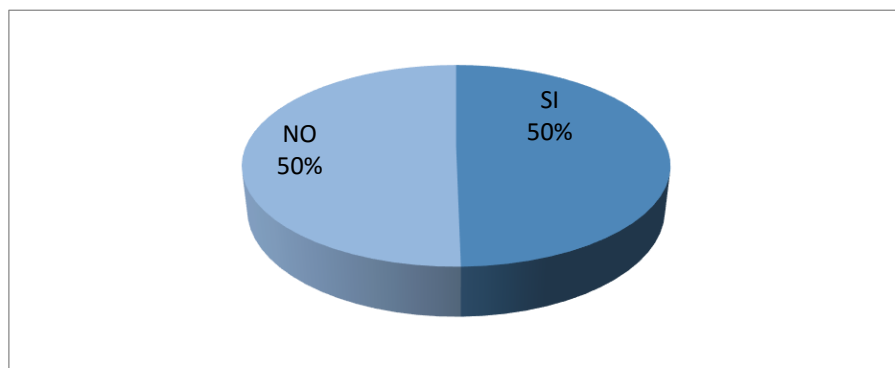


Gráfico N. 4. 4. Análisis de Cargos
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Ivon Basante

Análisis

El 50% del personal encuestado manifiesta que su desempeño va acorde a los objetivos de la empresa y el 50% manifiesta que no.

Interpretación

La mitad de la población encuestada considera que su desempeño laboral tiene relación con los objetivos de la empresa dejando a notar que los perfiles del otro grupo encuestado no van acorde a los cargos que desempeña, repercutiendo en la rotación de personal

5. ¿Posee las competencias necesarias para desenvolverse al puesto que desempeña dentro de la Empresa Florícola Agrinag S.A.?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	104	39%
No	67	61%
Total	171	100%

Tabla N. . Análisis de Cargos
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Ivon Basante

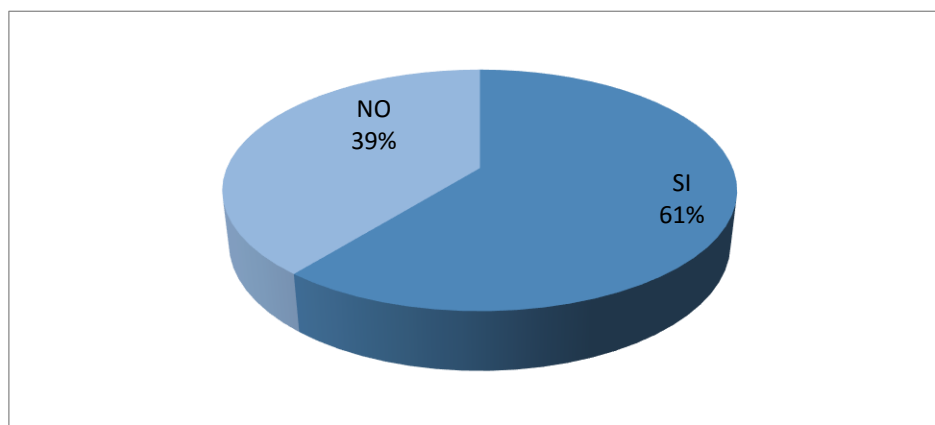


Gráfico N. 4. 5. Análisis de Cargos
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Ivon Basante

Análisis

De las personas encuestadas el 61% manifiesta que, si posee las competencias necesarias para desenvolverse en su puesto de trabajo, por otro lado el 39% manifiesta que no.

Interpretación

La gran parte de la población no posee competencias para el cargo que desempeña lo que implica que los procesos de selección de personal estén mal enfocados, esto se debe a que la empresa no toma en consideración realizar un adecuado análisis de cargos el cual permitirá conocer la realidad del puesto de trabajo.

6. ¿En qué frecuencia considera usted que se da la rotación de personal en la Florícola Agrinag S.A.?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Alta	104	61%
Media	37	22%
Baja	30	17%
Total	171	100%

Tabla N.4.6. Rotación del Personal

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ivon Basante

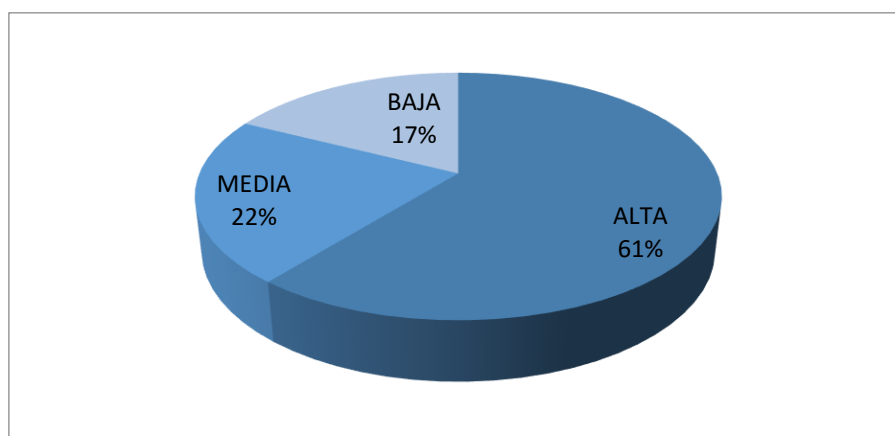


Gráfico N. 4. 6. Rotación del Personal

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ivon Basante

Análisis

El 61% de las personas encuestadas manifiestan que la rotación de personal de la empresa es alta, el 22% determina que es media y el 17% que es baja.

Interpretación

Más de la mitad de la población considera que la rotación de personal es alta, demostrando una inestabilidad para los colaboradores de la empresa. La rotación se da mayormente porque el personal no logra cumplir con los objetivos de la empresa, sin considerar que los colaboradores no poseen una preparación idónea por la falta de un adecuado análisis de cargos.

7. ¿Considera que el rendimiento laboral influye en la deserción de los trabajadores dentro de la Empresa Florícola Agrinag S.A.?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	131	77%
No	40	23%
Total	171	100%

Tabla N. 4. 7. Rotación del Personal
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Ivon Basante

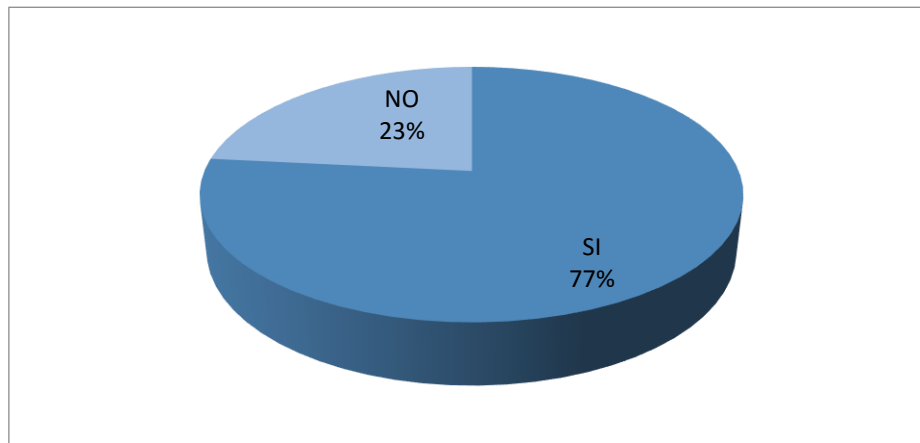


Gráfico N. 4. 7. Rotación del Personal
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Ivon Basante

Análisis

De los datos obtenidos el 77% de los trabajadores encuestados determinaron que el rendimiento laboral influye en la deserción de los trabajadores y el 23% manifiestan que no.

Interpretación

Gran parte de la población encuestada considera que uno de los factores importantes para la deserción laboral es su rendimiento el cual no cumple con los objetivos de la empresa, lo que causa inestabilidad e incertidumbre en el personal.

8. ¿El salario que percibe está acorde a las actividades que realiza dentro de la Empresa Florícola Agrinag S.A?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	86	39%
No	85	61%
Total	171	100%

Tabla N. 4 8. Rotación del Personal
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Ivon Basante

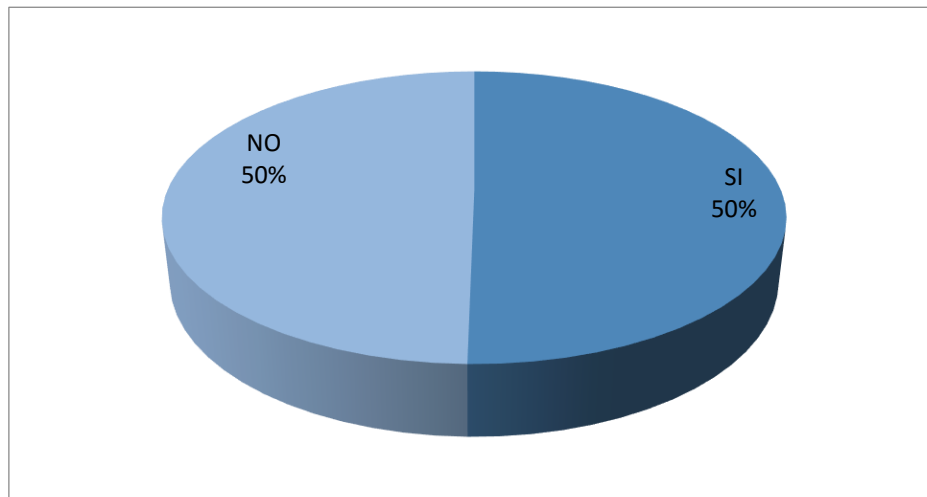


Gráfico N. 4. 8. Rotación del Personal
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Ivon Basante

Análisis

El 50% de la población manifiestan que el salario percibido está acorde a las actividades que realiza mientras en el otro 50% de la población determina que no.

Interpretación

La mitad de la población indica que no está de acuerdo con el salario que recibe en relación a sus funciones lo que puede repercutir en la productividad de la empresa, esto se debe a que la empresa no realiza un estudio previo de relación trabajo-salario.

9. ¿Está de acuerdo con la jornada laboral que usted posee dentro de la Empresa Florícola Agrinag S.A.?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	98	57%
No	73	43%
Total	171	100%

Tabla N. 4. 9. Rotación del Personal
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Ivon Basante

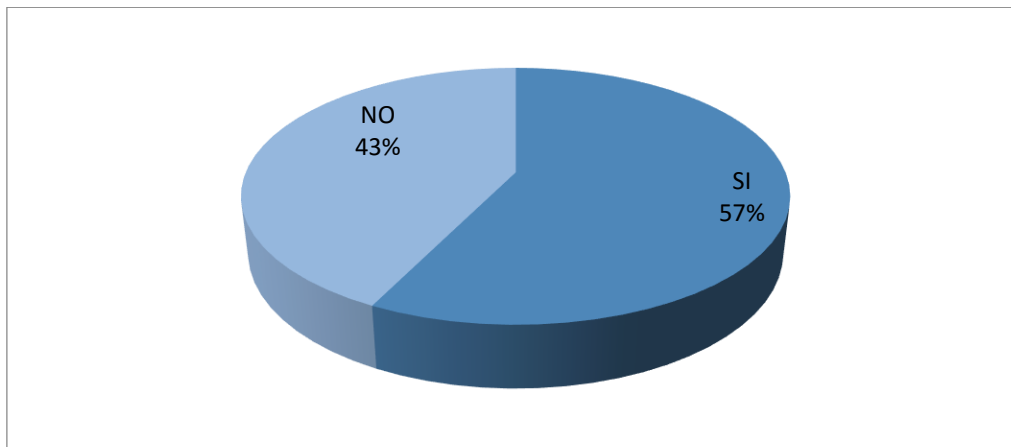


Gráfico N. 4. 9. Rotación del Personal
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Ivon Basante

Análisis

El 57% de la población encuestada manifiesta que si está de acuerdo con la jornada laboral que posee y el 43% determina que no.

Interpretación

Casi la mitad de las personas encuestadas consideran que la jornada laboral no es la adecuada para ellos, esto se debe a la situación geográfica entre la empresa y los hogares y la manera de traslado a los mismos.

10. ¿En el último trimestre el personal ha cambiado continuamente dentro de la Empresa Florícola Agrinag S.A.?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	157	92%
No	14	8%
Total	171	100%

Tabla N. 4 10. Rotación del Personal
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Ivon Basante

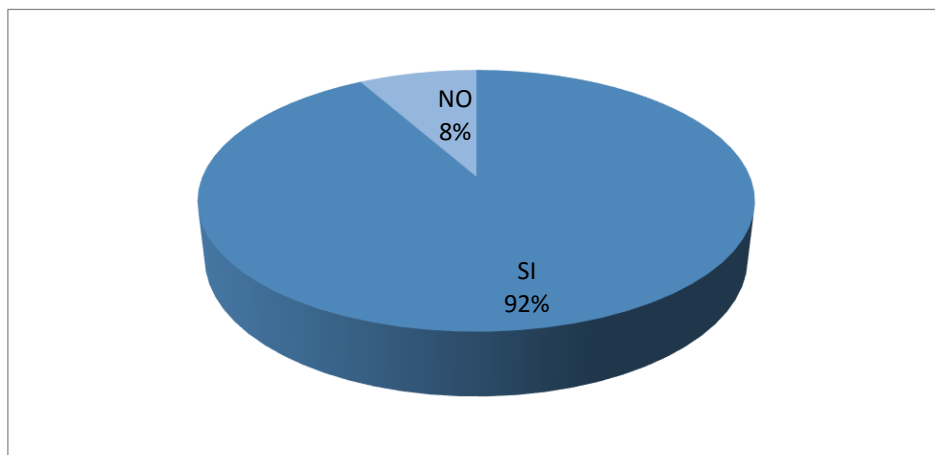


Gráfico N. 4. 10. Rotación del Personal
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Ivon Basante

Análisis

De los datos obtenidos el 92% de las personas encuestadas manifestaron que en el último semestre el personal ha cambiado continuamente mientras que el 8% indica que no.

Interpretación

Casi la totalidad de la población manifiesta que ha existido rotación de personal en un nivel considerable, ya que la inestabilidad de personal repercute en la productividad de la empresa, los trabajadores buscan empresas donde la relación trabajo, trato, salario sean equitativos.

11. ¿Existen políticas adecuadas para manejar el ausentismo dentro de la Empresa Florícola Agrinag S.A.?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	30	39%
No	141	61%
Total	171	100%

Tabla N. 4. 11. Rotación del Personal
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Ivon Basante

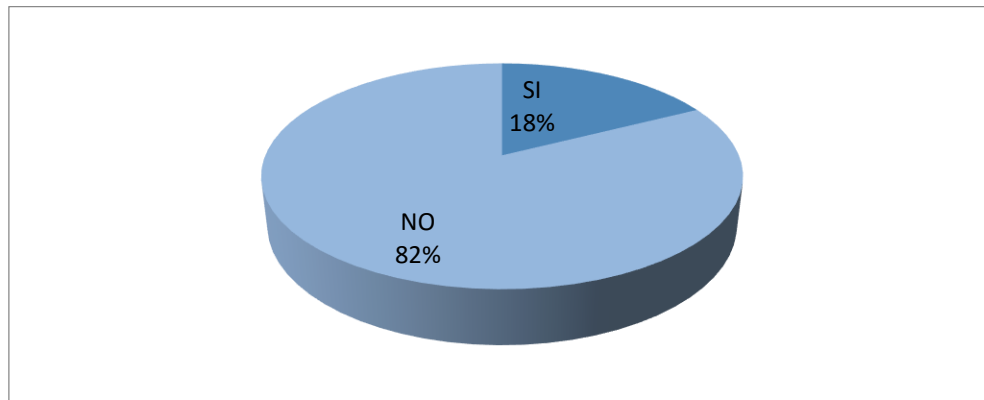


Gráfico N. 4. 11. Rotación del Personal
Fuente: Encuesta
Elaborado por: Ivon Basante

Análisis

De los datos recolectados el 82% de la población indican que no existen políticas adecuadas para manejar el ausentismo dentro de la empresa y el 18% de la población determina que sí.

Interpretación

Casi la totalidad de la población considera que no existen políticas adecuadas para el manejo del ausentismo demostrando un desinterés por parte del departamento de talento humano, considerando al trabajador como una máquina y no como personas por ende las políticas no apoyan al trabajador ni a sus funciones.

4.2. Verificación de hipótesis.

El modelo que se va a utilizar es el Modelo Lógico el cual permite mediante datos estadísticos determinar la validez de la hipótesis y por ende de las variables

Hipótesis Nula

H₀: El Análisis de Cargos NO influye en la Rotación del Personal de la empresa Florícola Agrinag S.A. de la Ciudad de Latacunga, Provincia de Cotopaxi.

Hipótesis Alternativa

H₁: El Análisis de Cargos SI influye en la Rotación del Personal de la empresa Florícola Agrinag S.A. de la Ciudad de Latacunga, Provincia de Cotopaxi.

4.2.1. Nivel de Significación

En la presente investigación se utilizará el nivel de significancia de $\alpha=0,05$ que indica el nivel de confianza del 95% con un nivel de error del 5% (0,05)

4.2.2. Descripción de la población

Se trabajó con una población de 171 que representa el total de la empresa Florícola Agrinag S.A.

4.2.3. Especificación Estadístico

$$X^2 \text{ Calc} = \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

Dónde:

X²Calc= Chi cuadrado

∑= Sumatoria

f_o= Frecuencia observada

f_e= Frecuencia esperada

4.2.4. Nivel de significación, grado de libertad

α= 0,05 95% de confiabilidad

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

$$Gf = (4-1) * (2-1)$$

$$Gf = (3) * (1)$$

$$Gf = 3$$

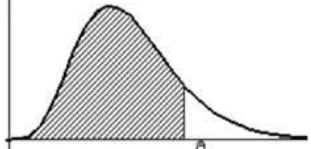
Distribución del Chi Cuadrado

La Distribución χ^2

- Cálculo de probabilidades de la X^2

PERCENTILES DE LA DISTRIBUCIÓN χ^2

$F(a) = P(X \leq a)$



n	0,995	0,99	0,975	0,95	0,9	0,75	0,5	0,25	0,05	0,025	0,01	0,005
1	7,879	6,635	5,024	3,841	2,706	1,323	0,455	0,102	0,004	0,001	0,000	0,000
2	10,597	9,210	7,378	5,991	4,605	2,773	1,386	0,575	0,103	0,051	0,020	0,010
3	12,838	11,345	9,348	7,815	6,251	4,108	2,366	1,213	0,352	0,216	0,115	0,072
4	14,860	13,277	11,143	9,488	7,779	5,385	3,357	1,923	0,711	0,484	0,297	0,207
5	16,750	15,086	12,833	11,070	9,236	6,626	4,351	2,675	1,145	0,831	0,554	0,412
6	18,548	16,812	14,449	12,592	10,645	7,841	5,348	3,455	1,635	1,237	0,872	0,676
7	20,278	18,475	16,013	14,067	12,017	9,037	6,346	4,255	2,167	1,690	1,239	0,989
8	21,955	20,090	17,535	15,507	13,362	10,219	7,344	5,071	2,733	2,180	1,646	1,344
9	23,589	21,666	19,023	16,919	14,684	11,389	8,343	5,899	3,325	2,700	2,088	1,735
10	25,188	23,209	20,483	18,307	15,987	12,549	9,342	6,737	3,940	3,247	2,558	2,156
11	26,757	24,725	21,920	19,675	17,275	13,701	10,341	7,584	4,575	3,816	3,053	2,603
12	28,300	26,217	23,337	21,026	18,549	14,845	11,340	8,438	5,226	4,404	3,571	3,074

Fernando A. López - Estadística Empresarial II

Tabla N. 4.12.-Chi Cuadrado

https://www.google.com.ec/search?q=tabla+del+chi+cuadrado&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwjCmqrFqZDVAhXM1CYKHV6mDSMQ_AUICigB&biw=681&bih=642#imgrc=BqGxUmmxLBPzUM:

Distribución Chi Cuadrado Calculado

Para el nivel de significación $\alpha = 0,05$, trabajando con dos filas (si y no) y dos columnas (2 pregunta de la variable independiente y 2 variable dependiente), aplicando la formula $V = (f-1)$

* $(c-1)$ se obtiene 3, observándose en la tabla de distribución el Chi cuadrado 7,815

4.2.5. Recolección de datos y cálculos estadísticos

N°	Pregunta	Si	No	Total
2	¿Tiene conocimiento de las funciones que debe desempeñar dentro de la Empresa Florícola Agrinag S.A?	67	104	171
3	¿Existe un proceso de capacitación constante dentro de la Empresa Florícola Agrinag S.A?	141	30	171
7	¿Considera que el rendimiento laboral influye en la deserción de los trabajadores?	131	40	171
8	¿Existen políticas adecuadas para manejar el ausentismo dentro de la empresa?	86	85	171
Total		425	259	684

Tabla N. 4 13. Frecuencias Observadas

Fuente: Florícola Agrinag S.A.

Elaborado por: Ivon Basante

Calculo del Chi-Cuadrado

FO	FE	(FO-FE)	(FO-FE) ²	(FO-FE) ² /FE
67	106,25	-39,25	1540,6	14,5
104	64,75	39,25	1540,6	23,8
141	106,25	34,75	1207,6	11,4
30	64,75	-34,75	1207,6	18,6
131	106,25	24,75	612,6	5,8
40	64,75	-24,75	612,6	9,5
86	106,25	-20,25	410,1	3,9
85	64,75	20,25	410,1	6,3
TOTAL				93,7

Tabla N. 4. 14. Frecuencias Obtenidas

Fuente: Florícola Agrinag S.A.

Elaborado por: Ivon Basante

4.2.6. Decisión Final

Representación Grafica

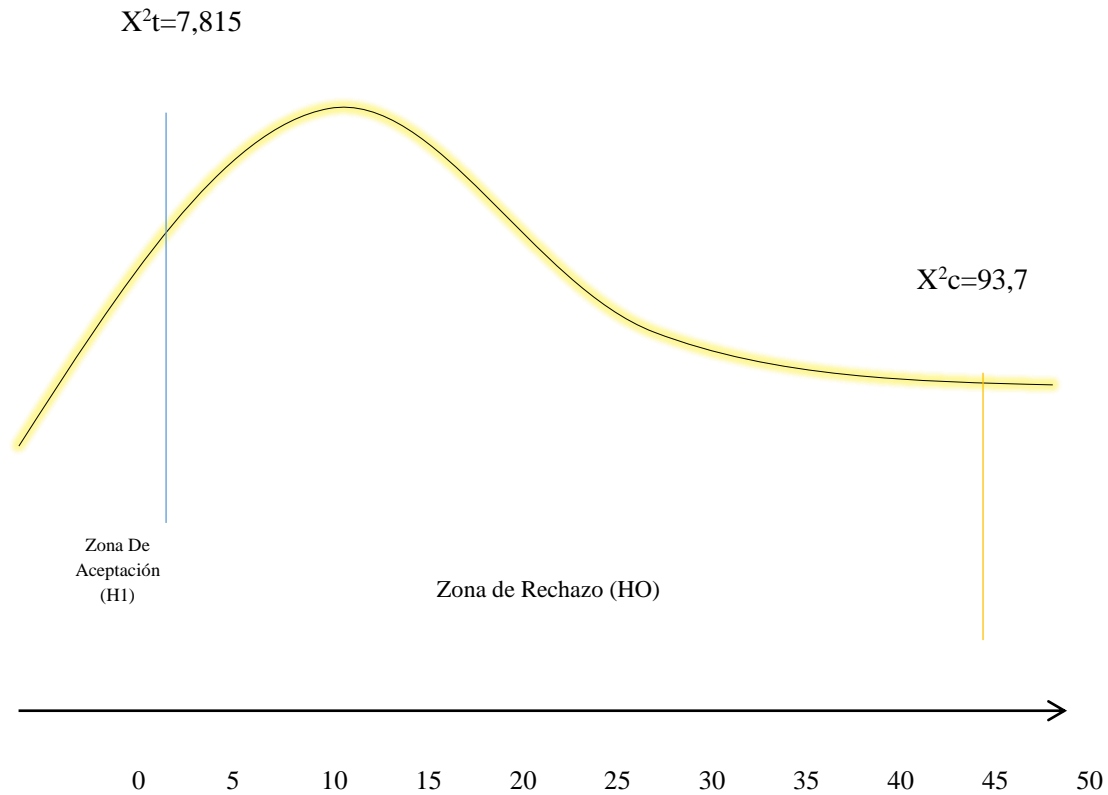


Gráfico N. 4. 12. Campana de Gauss
Fuente: Chi Cuadrado
Elaborado por: Ivon Basante

Entonces

$$X^2_{Calc} > X^2_t$$

$$93,7 > 7,815$$

Mediante el cálculo estadístico del Chi cuadrado calculado es 93,7 y este es mayor que el Chi cuadrado de la tabla cuyo valor es 7,815; con 3 grado de libertad y un nivel $\alpha=0,05$; se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

H₁: Demuestra que el Análisis de Cargos si influye en la Rotación del Personal de la empresa Florícola Agrinag S.A. de la Ciudad de Latacunga, Provincia de Cotopaxi.

CAPÍTULO V.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- Se ha determinado mediante la presente investigación que el análisis de cargos influye en la Rotación del Personal de la empresa Florícola Agrinag S.A., de la Ciudad de Latacunga, Provincia de Cotopaxi, considerando que es un proceso sistemático el cual permite conocer cuáles son las características que debe poseer cada puesto de trabajo y a la vez reconocer y saber seleccionar a la persona que cumple con las exigencias del mismo.
- El sistema de Análisis de Cargos en la empresa Florícola Agrinag S.A, de la ciudad de Latacunga, Provincia de Cotopaxi, se realiza de manera empírica, sin estudios previos los cuales son fundamentales para evitar que las actividades choquen o no tengan relación unas con otras.
- Los niveles de Rotación del Personal en la Florícola Agrinag S.A, de la ciudad de Latacunga, Provincia de Cotopaxi, son muy alto, generando estrés en el trabajador, trabajos poco profesionales, entregas tardadas provocando que la persona sea separada del puesto de trabajo, dejando un vacío que afectara a la producción, al área administrativa y por ende a la empresa.
- Inexistencia de un documento científico que integre el Análisis de Cargos y la Rotación del Personal de la empresa Florícola Agrinag S.A. de la ciudad de Latacunga, Provincia de Cotopaxi

5.2. RECOMENDACIONES

- Realizar un proceso adecuado de análisis de cargos donde el personal de talento humano debe realizar varios procesos los cuales permitan tener datos fehacientes sobre los puestos de trabajo que deben poseer la empresa, determinando así las responsabilidades, actividades, funciones, capacitaciones que la persona que ocupe ese puesto deba tener, con el fin de evitar que la rotación siga aumentando y que el personal deje su puesto de trabajo porque no logra desempeñarse.
- Dar apertura a un personal que se encargue de investigar y reconocer cuales son los aspectos necesarios para cada cargo, realizando así un adecuado análisis de cargos, con esto se lograra evitar que las personas no cumplan con sus roles.
- Dar mayor apertura a las necesidades que las personas poseen ya sean estas de capacitación o de incentivos que ayuden a mantener un personal más empoderado de la empresa.
- Realizar un artículo académico que permita dar una solución del Análisis de Cargos en la Rotación del Personal de la Empresa Florícola Agrinag S.A.

BIBLIOGRAFÍA

- Bateman, Thomas. (2009). “*Administración. Liderazgo y Colaboración en un Mundo Competitivo*”. Edición: Primera. Editorial: Mc Graw-Hill. México
- Codina, Alexis. “*Herramientas para Manejar el Cambio y la Resistencia*”. Cuba, 2002. www.Calidad.org/public/
- Chiavenato, Idalberto. (2008). “*Administración de Recursos Humanos*”. Edición: Octava. Editorial: Mc Graw-Hill. México.
- Dietrich, Georg. (1986). “*Psicología General del Counseling*”. Edición: Primera. Editorial: Herder. Barcelona. España.
- Gómez, Luis. (2001). “*Dirección y Gestión de Recursos Humanos*”. Edición: Primera. Editorial: Prentice Hall. México
- Guízar, Raúl. (2013). “*Administración*”. Edición: Primera. Editorial: Mc Graw-Hill. México
- International Journal of Good Conscience. Flores, Roberto. (2008). Obtenido de: International Journal of Good Conscience.
- Kreitner, Robert. (1996). “*Comportamiento de las Organizaciones*”. Edición: Primera. Editorial: Irwin. España
- Krettner, Robert. (2001). “*Comportamiento de las Organizaciones*”. Edición: Tercera. Editorial: Irwin. España
- Revista de Ciencias Empresariales de la Universidad San Martín de Porras. 2015. México. Obtenido de: <http://www.sme.usmp.edu.pe/index.php/sme/article/view/74>
- Snell, Scott. (2013). “*Administración*”. Edición: Octava. Editorial: Mc Graw-Hill. México.

- Toledo, Miguel. (2012). “*Administración: Una Perspectiva Global*”. Edición: Primera.
Editorial: Mc Graw-Hill. Perú.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

MODALIDAD: PRESENCIAL

**Informe Final Del Trabajo de Investigación o Titulación previo a
la obtención del Título de Psicólogo Industrial.**

TEMA:

“EL ANÁLISIS DE CARGOS Y LA ROTACIÓN DEL PERSONAL”

Autora: Ivon Margarita Basante Peralvo

Tutor: Ing. Mg. Paúl Fiallos

AMBATO – ECUADOR

2016

ARTICULO ACADÉMICO

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

"EL ANÁLISIS DE CARGOS Y SU INCIDENCIA EN LA ROTACIÓN DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA FLORÍCOLA AGRINAG S.A."

**Ivon Margarita Basante Peralvo
Ing. Mg. Paúl Fiallos**

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene como finalidad indagar la incidencia del análisis de cargos en referencia a los elevados niveles de rotación del personal, reconociendo que se pueden originar por insatisfacción laboral, inadecuada ubicación del personal, remuneración no acorde a las funciones, constantes cambios de personal, falta de motivación. Como sustento a lo descrito en el marco teórico, fundamentado en autores como Chiavenato, Snell, Guízar, Cabrera & Ledezma, Jiménez, el artículo describe el análisis de cargos desde la observación, los métodos idóneos de reclutamiento, selección, formación, compensación y aplicación de instrumentos de evaluación, que permiten determinar la capacidad de las personas que ocuparán dicho puesto. Se ha examinado varias artículos científicos, revistas y libros relacionados con los temas mencionados, que fueron utilizados para la elaboración de un cuestionario de 11 preguntas dirigidas a 171 personas que forman parte de la empresa AGRINAG S.A. , mediante la técnica de encuesta; los datos obtenidos fueron sistematizados y comprobados por el método de Chi Cuadrado con un 95% de significancia y un margen de error de 5%, se logró comprobar la hipótesis planteada en el trabajo investigativo que hace referencia a la incidencia que tiene el análisis de cargos en la rotación del personal. Se concluyó que para mitigar los altos niveles de rotación de personal es necesario analizar a profundidad las características del cargo asegurando así la contratación idónea de trabajadores.

Palabras claves: Análisis de cargos, rotación de personal, insatisfacción laboral, motivación, observación.

ACADEMIC ARTICLE

*Technical University of Ambato
Faculty of Human Sciences and Education
Career of Industrial Psychology*

"EL ANÁLISIS DE CARGOS Y SU INCIDENCIA EN LA ROTACIÓN DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA FLORÍCOLA AGRINAG S.A."

Ivon Margarita Basante Peralvo
Ing. Mg. Paul Fiallos

ABSTRACT

The present investigation is to investigate the impact of the analysis of charges in reference to the high levels of staff turnover, recognizing that they can be caused by job dissatisfaction, inadequate staff location, non-functional remuneration, constant personnel changes, lack of motivation. The article describes the analysis of positions from the observation, the ideal methods of recruitment, selection, training, compensation and application. Of evaluation instruments, which allow to determine the capacity of the people who will occupy said position. A number of scientific articles, journals and books related to the topics mentioned have been examined, which were used to prepare a questionnaire of 11 questions addressed to 171 people who are part of the company AGRINAG S.A. , Through the survey technique; The data obtained were systematized and verified by the method of Chi Square with 95% significance and a margin of error of 5%, it was possible to verify the hypothesis raised in the investigative work that refers to the incidence of the analysis of charges In staff turnover. It was concluded that in order to mitigate the high levels of personnel turnover, it is necessary to analyze in depth the characteristics of the position, thus ensuring the suitable hiring of workers.

Keywords: Job analysis, staff turnover, job dissatisfaction, motivation, observation.

INTRODUCCIÓN

El análisis de cargos es la parte primordial para el buen funcionamiento y éxito de todo tipo de organización, debido a que constituye una ventaja competitiva, al atraer nuevos colaboradores y mantener a los ya existentes. Este tema es fundamental considerando que es un proceso sistemático para reconocer al mejor colaborador para el cargo; por ende, tiene un alto nivel de investigación, en varios artículos y publicaciones de manera detallada y concisa con diferentes enfoques. Recalco así lo expuesto por Chiavenato (2008), Snell (2013), Gary (2000), quienes han detallado las características más determinantes de este método para la contratación de personal.

La inexistencia de un proceso de análisis de cargos en la empresa Florícola Agrinag S.A. repercute desfavorablemente en el adecuado desempeño de sus colaboradores, debido a que no reconocen que las personas que laboran dentro de la organización constituyen una ventaja competitiva sobre las demás florícolas del sector y de la provincia. La empresa considera que no es necesario analizar los puestos de trabajo de manera más minuciosa, ya que consideran que es un proceso largo, tedioso, demoroso; sin conocer los beneficios que este proceso puede ofrecer; muchos de los trabajadores como el personal administrativo, fueron contratados sin un previo reconociendo del perfil que el cargo al cual van a ejercer, esto también es un factor determinante que causa una alta rotación de personal. Las áreas a las que el personal fue asignado muchas veces no logra adaptarse, esto se debe a que se contrata personal sin conocimientos previos; cave recalcar que tampoco se posee personal para capacitar a los nuevos miembros.

Mediante el reconocimiento de los inadecuados procesos del análisis de cargos en la empresa, se identificó los motivos que inciden en la rotación de la persona y como al mejorar este proceso de manera rápida se logra disminuir la misma.

La importación del proceso de investigación, tiene como factor fundamental determinar cómo estas dos variables generan una alta rotación del personal en la empresa, y junto a estos antecedentes e información recopilada, proponer un sistema sólido de análisis de cargos con el fin de crear nuevos puestos o a su vez de rediseñar los ya existentes con el objetivo de mejorar los procesos de reclutamiento y selección, obtener un personal más calificado y empoderado, capacitar de mejor manera al trabajadores, que la remuneración que perciban tenga mucha relación con su trabajo para evitar un descontento, que a su vez puede crear insatisfacción laboral.

La rotación de personal es el movimiento de trabajadores que abandonan o son separados de una organización, generando incertidumbre en relación al comportamiento del personal, la rotación tiene una repercusión directa en la planeación estratégica de recursos humanos y en los procesos de reclutamiento, debido a que genera pérdidas tanto para la empresa como para el personal que está involucrado. Para disminuir los niveles de rotación muchas organizaciones han considerado necesario cambiar sus políticas, rediseñar los puestos de trabajo para ser más atractivos, generar una actividad más participativa y democrática. La rotación de personal se logra obtener mediante una fórmula, la cual determina la fluctuación de personas entre una organización y su ambiente, esto está determinado por la cantidad de personas que ingresan o salen de la organización, esto es expresado mediante una relación porcentual ente ingresos y separaciones en relación al número promedio de personal de la empresa, durante un determinado tiempo.

En las investigaciones realizadas por Chiavenato (2008), Cabrera & Ledezma (2011), Jiménez (2004), consideran al personal como el recurso más valioso de cualquier organización, por ende, hay que saber cómo potenciarlo al máximo, se debe conocer el nivel de motivación y satisfacción que posee el trabajador, esto se refleja en la estabilidad laboral y grado de trabajo que posee. Cuando una empresa pasa como inestabilidad laboral, hay que reconocer las causas que han generado un alto nivel de rotación que pueden ser la desmotivación, descontento, insatisfacción laboral.

El análisis de cargos es un proceso que logra identificar cuáles son las características, habilidades, aptitudes y conocimientos que necesita tener el personal, satisfaciendo así sus necesidades personales y profesionales, con el propósito de evitar personal insatisfecho, desmotivado que no cumple con sus funciones, obligando a la empresa a separarlo de la misma, dejando un puesto vacante que genera complicaciones para el buen desarrollo empresarial. El objetivo principal fue reconocer las causas que generan una alta rotación de personal en relación al análisis de cargos para buscar la solución y que el personal se mantenga en sus puestos de trabajo

METODOLOGÍA

En el presente trabajo se realizó una investigación de tipo cuali-cuantitativo que ayudó en la recolección de información con relación a los variables objetivo de estudio, analizando las causas que inciden el análisis de cargos y la rotación del personal.

La investigación inicio con el planteamiento de la hipótesis, las causas y los efectos que se presentó como fuente de estudio sobre la problemática de la empresa, identificados mediante la técnica del árbol de problemas, el inadecuado sistema de reclutamiento, la inexistencia de un

descriptor de cargos y la remuneración no acorde al cargo, generando esto a su vez un alto grado de rotación, una baja productividad y al alto nivel de ausentismo laboral.

Tras una detallada investigación bibliográfica de diversas fuentes como artículos científicos, libros, revistas, tesis, se tomó como referencia bibliográfica a los autores Chiavenato (2008), Cabrera & Ledezma(2001), Jiménez(2004), Snell (2013), después de ser identificado el modelo teórico para la elaboración del proyecto de investigación se realizó la matriz de operacionalización de variables en la que se identificó conceptos como procedimiento sistemático (eficiencia, calidad), naturaleza del puesto (descriptor de cargos), capacidad y experiencia (cumplimiento de objetivos, desarrollo de competencias), Fluctuación de personal (rotación, rendimiento), integrantes de la organización (horas de trabajo, fechas de entrada/salida), índices mensuales o anuales (ausentismo, salarios), de con estos términos se elaboró un cuestionario con 11 preguntas de dos opciones de respuesta (Si, No).

Después se realizó una investigación de campo para la continuación del trabajo de estudio a través de la aplicación de la encuestas, que anticipadamente fue estructurada a la totalidad de los colaboradores de la empresa debido a que el número era manejable y se lograría obtener un alto grado de exactitud, todos los resultados obtenidos por el cuestionado fueron tabulados y colocados en dos matrices que determinan la frecuencia y porcentajes de las respuestas; posteriormente los datos obtenidos fueron sistematizados por el método del hi Cuadrado para la comprobación de la hipótesis.

Para obtener un personal adecuado es necesario que se realice un proceso sistemático sobre el puesto de trabajo que se desee crear o modificar, con el propósito de saber a ciencia cierta cuales son las características reales del puesto de trabajo, esto evitará contratar personal innecesario o

sin los conocimientos para el buen desarrollo profesional; el análisis de cargos no solo nos permite conocer las características de un cargo, si no también saber cuáles son métodos de reclutamiento y selección que se debe aplicar, saber qué requisitos necesita el colaborador, cuál es la remuneración que debe percibir, que tipo de capacitación debe recibir y el tipo de evaluación que debe ejecutar.

Con un adecuado proceso en el análisis de cargos se logrará disminuir los altos niveles de rotación que posee la empresa, esto se debe a que el personal no se encuentra motivado y no va a buscar una permanencia en la empresa, ni ganas de trabajar, sino buscar otras empresas que cumpla con sus expectativas personales como profesionales. Las empresas hoy en día deben realizar procesos de análisis de cargos con el propósito de obtener apoyo de los colaboradores hacia la aceptación de nuevos procesos, metodologías y sistemas que mejoren la gestión de recursos humanos.

También se acudió al lugar de los hechos con el fin de conocer la realidad de la empresa y sus trabajadores, para poder completar la modalidad de campo de la investigación. Es necesario y fundamental observar de manera personal la inexistencia de un proceso de análisis de cargos y como esto repercute en los altos niveles de rotación, lo que a su vez genera desmotivación, ausentismo, inestabilidad laboral y pocas ganas de superación, al no ser seleccionadas de manera más detallada el personal no logra desenvolverse adecuadamente en su puesto de trabajo generando pérdidas tanto personales como económicas a la empresa.

La investigación correlacional tuvo como objetivo establecer la relación entre las dos variables propuestas, esto significa, la influencia y cómo afecta el análisis de cargos en los altos niveles de rotación de los trabajadores de la empresa.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

La presente investigación se realizó con una población conformada por los trabajadores de la empresa Agrinag S.A., entre los colaboradores tanto del área administrativa, cultivos, pos cosecha y mantenimiento, con personal en su mayoría a contrato indefinido, de ambos géneros, pero en su mayoría hombres. La investigación contó con una población de 171 personas que conforman la totalidad de los trabajadores a quienes aplicamos la encuesta, la que tenía 11 preguntas (procesos sistemáticos, naturaleza del puesto, capacidad y experiencia, fluctuación de personal, integrantes de la organización, índices mensuales o anuales), con dos alternativas cada una.

En una breve descripción de los resultados arrojados por la encuesta aplicada podemos decir que el 50% de las personas encuestadas consideran que cumplen con todas las actividades dentro de su cargo y el otro 50% considera que es muy difícil cumplir con sus funciones generando un desempeño poco profesional; un 61% manifiesta que las capacitaciones que existen dentro de la empresa no son constantes, esto se debe a la despreocupación del departamento de recursos humanos en actualizar los conocimientos en sus colaboradores para mejorar sus actividades, lo que no coincide con el 39% que manifiestan que los procesos de capacitación son constantes y tienen relación con el puesto de trabajo; el 82% de personas encuestada conoce las funciones que debe desempeñar dentro de la empresa y una pequeña parte que representa el 18% no posee los conocimientos necesarios para el adecuado desenvolvimiento por ende no encaja en el perfil de reclutamiento; el 50% de la población encuestada considera que su desempeño laboral tiene relación con los objetivos de la empresa dejando a notar que los perfiles del otro grupo encuestado que representa el 50% no van acorde a los cargos que desempeña, repercutiendo en la rotación de personal; el 61% de la población reconoce que si posee las competencias

necesarias para desenvolverse en su puesto de trabajo y el 39% dice que no posee las competencias necesarias para el cargo que desempeña lo que implica que los procesos de selección de personal estén mal enfocados.

En otro ámbito podemos reconocer que el 61% de la población considera que la rotación de personal es alta demostrando una inestabilidad para los colaboradores de la empresa, lo que no tiene relación con el 49% de la población restante denostando que la rotación de personal es en escalas bajas; el 77% de la población encuestada considera que uno de los factores importantes para la deserción laboral es su rendimiento, lo que causa inestabilidad e incertidumbre en el personal, en cambio el 23% considera que el rendimiento laboral no influye en la deserción de los trabajadores; el 50% de la población indica que no está de acuerdo con el salario que recibe en relación a sus funciones lo que puede repercutir en la productividad de la empresa, generando inestabilidad laboral, lo que no coincide con el otro 50% de la población que indica que su salario está representado con las actividades que realiza; el 57% de las personas encuestadas consideran que la jornada laboral no es la adecuada para ellos, esto puede ser debido a la citación geográfica entre la empresa y los hogares, lo que no coincide con el otro 43% de personas que consideran que la jornada laboral está en un horario adecuado esta población pertenece al área administrativa que posee un horario único y no como los trabajadores restantes; el 92% de la población manifiesta que ha existido rotación de personal en un nivel considerable, esto no coincide con el 12% restante de la población que manifiesta que la rotación de personal posee niveles muy altos, debido a diversos factores pero en su mayoría por inestabilidad laboral, ya que la inestabilidad de personal repercute en la productividad de la empresa; el 82% de la población considera que no existen políticas adecuadas para el manejo del ausentismo demostrando un desinterés por parte del departamento de talento humano, lo que no coincide

con el otro 18% que dice que las políticas de la empresa se toman en cuenta al ausentismo y que se debe a la falta de conocimiento por parte de los trabajadores.

Se puede concluir que, mediante la investigación realizada y las indagaciones ejecutadas en libros, revistas, artículos científicos y demás objetos de consulta, existe una larga relación entre el análisis de cargos y los altos niveles de rotación de personal. Reconociendo así las complicaciones que existen en cuanto se refiere al análisis de cargos, acarreado en un futuro problemas con el personal, debido a que este no logra cumplir a tiempo con las actividades que debe cumplir, obligando al jefe a separar al trabajador de su puesto de trabajo, y esto hace que la sinergia que existía en la empresa se vea afectada, ya que como es una empresa de rosas de exportación no se puede dejar de trabajar, exigiendo que otra persona haga un trabajo al que no fue contratado y del cual no sabe cómo desenvolverse.

El presente trabajo de investigación tomó como enfoque de estudio a la incidencia del análisis de cargos en la rotación de personal de los colaboradores de la empresa que arrojó resultados muy acercados a la realidad de otras publicaciones que fueron realizadas anteriormente. No se puede discutir de porcentajes en concreto debido a los cambios y diversos enfoques a los que fueron expuestas las investigaciones, pero se puede tomar como referencia a la firma de consultoría AON Consulting señaló que actualmente el nivel promedio de rotación es de 12%, pero industrias como la farmacéutica y la de cosméticos y belleza se multiplica hasta llegar a niveles de 60 y 80%, tema que fue tomado como referencia a lo largo de este estudio.

Esta investigación tiempo como objetivo mejorar los procesos en la elaboración del análisis de cargos, con el fin de que contratar nuevo personal no sea una pérdida de tiempo sino un beneficio para todos quienes forman parte de la empresa, lo primordial es que el proceso sirva

para atraer personal capacitado con el propósito de cumplir cada una de las actividades que el puesto requiera, permitiendo el desarrollo y crecimiento tanto para el trabajador como para la empresa.

Es necesario que las empresas hoy en día tomen con mayor responsabilidad el proceso de análisis de cargos, reconociendo que esto generara beneficios a la misma, con el fin de evitar cambiar de personal constantemente, ya sea porque no cumple con sus funciones, su remuneración no es la adecuada, el desconocimiento de las responsabilidades que el puesto posee, habilidades o destrezas que debe desarrollar. Con la presente investigación se intenta reconocer la relación que existe entre el análisis de cargos y la rotación de personal.

Se puede decir que mediante esta investigación que cuando el personal se encuentra satisfecho laboralmente se logra disminuir notablemente la rotación de personal tomando en consideración que para evitar llegar a esto lo primordial es saber la persona que desee para el cargo.

Para la verificación de elaboré el método del Chi-cuadrado utilizando las preguntas 2, 3, 7, 8 relacionando tanto la variable dependiente como la independiente, des esta manera se logró determinar la incidencia de la una sobre la otra, para obtener la frecuencia observada se sumó cada literal, en la frecuencia esperada se multiplicó cada opción por la muestra y se dividió para el sub total es decir $(425 \cdot 171 / 684)$, en el Chi-cuadrado se trasladó los datos de manera horizontal la frecuencia observada y esperada, siguiente se logró a restar la frecuencia observada con la esperada (O-E), después con los resultados obtenidos se elevó al cuadrado el resultado de la frecuencia observada y esperada $(O-E)^2$, al final se dividió las frecuencias esperada con el resultado final del Chi-cuadrado de 93,7

CONCLUSIONES

Se concluyó que existe una estrecha relación entre el análisis de cargos y la rotación de personal debido a que el personal está constantemente en movimiento debido a que sus conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, aptitudes o remuneración no son las más idóneas para el buen desarrollo en el puesto de trabajo, obligando a que sea removido a otra área o fuera de la empresa.

El análisis de cargos es un proceso sistemático que constituye una ventaja competitiva a la empresa, debido a que permite que sea más factible el apoyo y la aceptación de nuevos procesos, metodologías y sistemas que mejoren la gestión de recursos humanos.

Se ha observado que los niveles de rotación son muy altos y esto se debe en si a que el personal seleccionado no fue el adecuado, debido a que la selección de la realizo de manera aleatoria sin el correcto análisis del cargo.

Se recalca que la empresa no cuenta con un documento que señale cuales son las funciones que cada persona debe cumplir en su área de trabajo, dejando así que ciertas actividades se repitan de manera innecesaria, alargando procesos y demorando en las entregas.

BIBLIOGRAFÍA

- Albarracín, J. 2012, REPOSITORIO INSTITUCIONAL UNIVERSIDAD DE CUENCA, Disponible: <http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/1067>
<http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1067/1/tad1066.pdf>.
- Castillo, F, Pereira: Universidad Tecnológica de Pereira, 2007. Disponible: <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/handle/11059/121>.
- Castillo J. ADMINISTRACION DE PERSONAL, 2006. Disponible en: https://books.google.es/books?hl=es&lr=lang_es&id=1aXmDqJpEc8C&oi=fnd&pg=PR3&dq=ROTACION+DE+PERSONAL+&ots=fhkaqrVQnM&sig=SsB96qVYGRggn uAJ7xFazxZP55c#v=onepage&q&f=false
- Chiavenato, Idalberto. (2008). “*Administración de Recursos Humanos*”. Edición: Octava. Editorial: Mc Graw-Hill. México.
- Dessler, Gary. (2008). “*Administración de Personal*”. Edición: Sexta. Editorial: Pretice Hall Hsipanoamericana S.A. México.
- Escalante H, 2011. Disponible en: <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/32560/1/articulo2.pdf>.
- Gómez, Luis. (2001). “*Dirección y Gestión de Recursos Humanos*”. Edición: Primera. Editorial: Pretice Hall. México.
- International Journal of Good Conscience. Flores, Roberto. (2008). Obtenido de: International Journal of Good Conscience.
- Jaramillo, O. Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de

confecciones y alimentos 30 de mayo de pensamiento & gestión, 18. Universidad del Norte, 103-137,20052005. Disponible en: http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/18/4_Gestion%20del%20talento%20humano.pdf

- Krettner, Robert. (2001). “*Comportamiento de las Organizaciones*”. Edición: Tercera. Editorial: Irwin. España.
- Revista de Ciencias Empresariales de la Universidad San Martín de Porras. 2015. México. Obtenido de: <http://www.sme.usmp.edu.pe/index.php/sme/article/view/74>
- Snell, Scott. (2013). “*Administración*”. Edición: Octava. Editorial: Mc Graw-Hill. México.

ANEXOS



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

Objetivo: La presente encuesta tiene como objetivo determinar la incidencia del Análisis de Cargos en la Rotación del Personal de la Empresa Florícola Agrinag S.A.

1. **¿Considera que su desempeño laboral es el adecuado dentro de la Empresa Florícola Agrinag S.A.?**

SI		NO	
----	--	----	--

2. **¿Existe un proceso de capacitación constante dentro de la Empresa Florícola Agrinag S.A.?**

SI		NO	
----	--	----	--

3. **¿Tiene conocimiento de las funciones que debe desempeñar dentro de la Empresa Florícola Agrinag S.A.?**

SI		NO	
----	--	----	--

4. **¿Su desempeño laboral es acorde a los objetivos de la Empresa Florícola Agrinag S.A.?**

SI		NO	
----	--	----	--

5. **¿Posee las competencias necesarias para desenvolverse al puesto que desempeña dentro de la Empresa Florícola Agrinag S.A.?**

SI		NO	
----	--	----	--

6. **¿En qué frecuencia considera usted que se da la rotación del personal en la Empresa Florícola Agrinag S.A.?**

ALTO		MEDIO		BAJO	
------	--	-------	--	------	--

7. **¿Considera que el rendimiento laboral influye en la deserción de los trabajadores dentro de la Empresa Florícola Agrinag S.A.?**

SI		NO	
----	--	----	--

8. **¿El salario que percibe está acorde a las actividades que realiza dentro de la Empresa Florícola Agrinag S.A.?**

SI		NO	
----	--	----	--

9. **¿Está de acuerdo con la jornada laboral que usted posee dentro de la Empresa Florícola Agrinag S.A.?**

SI		NO	
----	--	----	--

10. ¿En el último trimestre el personal ha cambiado continuamente dentro de la Empresa Florícola Agrinag S.A.?

SI		NO	
----	--	----	--

11. ¿Existen políticas adecuadas para manejar el ausentismo dentro de la Empresa Florícola Agrinag S.A.?

SI		NO	
----	--	----	--

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Urkund Analysis Result

Analysed Document: TESIS FINAL - Ivon Basante.docx (D29683749)
Submitted: 2017-07-18 17:42:00
Submitted By: sp.fiallos@uta.edu.ec
Significance: 8 %

Sources included in the report:

TESIS-ALBERTO-MEDINA (1).docx (D25557795)
PLAN_TESIS_ADRIAN 2.docx (D18282891)
Libro DO.docx (D11637501)
G1.Malan.Pincho.Vicente.Metodologia_de_la_Investigación.docx (D14492157)
TESIS MIGUEL GONZALEZ.docx (D13299707)
PROYECTO TESIS.docx (D10826235)
http://proasetel.com/paginas/articulos/analisis_puestos_parte3.htm
<http://www.sme.usmp.edu.pe/index.php/sme/article/view/74>
<http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1067/1/tad1066.pdf>
http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/18/4_Gestion%20del%20talento%20humano.pdf

Instances where selected sources appear:

47