



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

CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL
MODALIDAD PRESENCIAL

Informe final del Trabajo de Graduación o Titulación previo a la
Obtención del Título de Psicóloga Industrial

TEMA:

“LA ROTACIÓN DE PERSONAL Y LA PRODUCTIVIDAD DE LOS
COLABORADORES DE AUTOMOTORES CUMANDÁ DE LA CIUDAD
DE AMBATO”.

AUTORA: Liliana Estefanía Veloz Ortiz

TUTOR: Psi. Ind. Juan Carlos Muñoz Guerrero

Ambato – Ecuador
2015

**APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN O
TITULACIÓN**

CERTIFICA

Yo, Psi. Ind. Juan Carlos Muñoz Guerrero CC 1803571205 en mi calidad de tutor del trabajo de graduación o titulación, sobre el tema:” LA ROTACIÓN DE PERSONAL Y LA PRODUCTIVIDAD DE LOS COLABORADORES DE AUTOMOTORES CUMANDÁ DE LA CIUDAD DE AMBATO” desarrollado por la estudiante Veloz Ortiz Liliana Estefanía, considero que dicho Informe Investigativo, reúne los requisitos técnicos, científicos y reglamentarios, por lo que autorizo la presentación del mismo ante el Organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por parte de la Comisión calificadora designada por el H. Consejo Directivo.

Psi. Ind Juan Carlos Muñoz Guerrero

TUTOR

AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Dejo constancia de que el presente informe es el resultado de la investigación del autor, quién basado en la experiencia profesional, en los estudios realizados durante la carrera, revisión bibliográfica y de campo, ha llegado a las conclusiones y recomendaciones descritas en la Investigación. Las ideas, opiniones y comentarios especificados en este informe, son de exclusiva responsabilidad de su autor.

Liliana Estefanía Veloz Ortiz

C.C: 1804248829

AUTORA

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Cedo los derechos en líneas patrimoniales del presente Trabajo Final de Grado o Titulación sobre el tema:” LA ROTACIÓN DE PERSONAL Y LA PRODUCTIVIDAD DE LOS COLABORADORES DE AUTOMOTORES CUMANDÁ DE LA CIUDAD DE AMBATO”, 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.

Liliana Estefanía Veloz Ortiz

C.C: 1804248829

AUTORA

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

La comisión de estudio y calificación del Informe del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema: “LA ROTACIÓN DE PERSONAL Y LA PRODUCTIVIDAD DE LOS COLABORADORES DE AUTOMOTORES CUMANDÁ DE LA CIUDAD DE AMBATO”, presentada por la Srta. Veloz Ortiz Liliana Estefanía Estudiante de la Carrera de Psicología Industrial promoción octubre 2014 - marzo 2015, 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.

LA COMISIÓN

Ing. Mg. Blanca Roció Cuji Chacha

C.C: 1803127594

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Lcda. Mg. Mónica Narciza López Pazmiño

C.C: 1801224351

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios ya que gracias a él estoy cumpliendo una meta muy importante para mi desarrollo profesional y personal.

A mi madre que amo mucho porque a más de ser mi madre es mi mejor amiga quien apoyo cada paso de mi carrera con los mejores consejos y con todo el amor que necesito.

A mis abuelos quienes son el pilar fundamental en mi vida.

A mis hermanas hermosas que las adoro por el apoyo y consejos que me han brindado y nunca me han dejados sola.

A mis sobrinas ya que son el motor que guía mi camino.

Les dedico todo mi esfuerzo y cariño ya que gracias a todos ellos hoy culmino con éxito una etapa más en mi vida.

Liliana Estefanía Veloz Ortiz

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por iluminar mi camino y poner en mi vida personas tan maravillosas y muy buenas las cuales día a día han sido el pilar fundamental para mi vida.

A mi madre por todo el amor, confianza y dedicación que me ha dado. Mujer luchadora y ejemplo a seguir.

A mis hermanas que siempre me han apoyado.

A toda mi familia y amigos que siempre han estado presentes con sus consejos y conocimientos en el transcurso de mi vida.

A mi tutor Juan Carlos Muñoz Guerrero que con su apoyo, amistad y consejos ha guiado de forma acertada esta investigación.

A todos los maestros de psicología quienes con sus conocimientos ayudaron a forjar mi carrera y mi futuro.

Liliana Estefanía Veloz Ortiz

ÍNDICE GENERAL

Contenido	Página
A.PRELIMINARES	
Portada.....	i
Aprobación del tutor.....	ii
Autoría de la investigación.....	iii
Cesión de derechos de autor.....	iv
Aprobación del tribunal.....	v
Dedicatoria.....	vi
Agradecimiento.....	vii
Índice general.....	viii
Índice de tablas.....	xiv
Índice de gráficos.....	xvi
Resumen ejecutivo.....	xviii
Executive summary.....	xix
B.TEXTO	
Introducción.....	1
CAPITULO I	
EL 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.....	8
1.2.4 Formulación del Problema.....	8
1.2.5 Preguntas Directrices.....	9
1.2.6 Delimitación de la Investigación.....	9

1.2.6.1. Delimitación de contenido.....	9
1.2.6.2. Delimitación Temporal	9
1.2.6.3. Delimitación Espacial	9
1.3 Justificación	9
1.4 Objetivos.....	11
1.4.1 General.....	11
1.4.2 Específicos	11

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes Investigativos	12
2.2 Fundamentación Filosófica	16
2.2.1 Fundamentación Epistemológica	17
2.2.2 Fundamentación Ontológica	17
2.2.3 Fundamentación Axiológica	17
2.3 Fundamentación Legal	17
2.4 Categorías Fundamentales.....	22
2.4.1 Constelación de Ideas Variable Independiente	23
2.4.2 Constelación de Ideas Variable Dependiente.....	24
2.4.3. Variable Independiente	25
2.4.3.1. Definiciones Rotación de Personal	25
2.4.3.1.1. Flujo de Salidas	26
2.4.3.1.1.1. Desvinculación por Iniciativa del Empleado	26
2.4.3.1.1.2. Desvinculación por Iniciativa de la Organización.....	26
2.4.3.1.2 Modo Explicativo de la Rotación	27
2.4.3.1.2.1 Alta Rotación del Personal	27
2.4.3.1.3 Costes de la Rotación	28
2.4.3.1.3.1. Costes de Reclutamiento	28
2.4.3.1.3.2. Costes de Selección	28
2.4.3.1.3.3. Costes de Formación	29
2.4.3.2. Reclutamiento y Selección de Personal	29

2.4.3.2.1. Reclutamiento	29
2.4.3.2.2. El proceso de Reclutamiento	30
2.4.3.2.3. Reclutamiento Mixto.....	30
2.4.3.2.4 Selección de Personal	31
2.4.3.2.5. Proceso de Selección de Personal.....	31
2.4.3.2.6. Descripción de Puestos	32
2.4.3.2.7. Análisis de Puesto	33
2.4.3.2.8. Inducción	33
2.4.3.2.9. Contratación	34
2.4.3.3. Gestión de Talento Humano	34
2.4.3.3.1. Objetivos de la Gestión del Talento Humano	34
2.4.3.3.2. Funciones en la Gestión de los Recursos Humanos	36
2.4.3.3.3. Planificación de los Recursos Humanos	37
2.4.3.3.4. La Evaluación	37
2.4.3.3.5. Remuneración.....	37
2.4.3.3.6. Calidad de Vida en el Trabajo	38
2.4.3.3.6.1. ¿Qué es la Calidad de Vida Laboral?.....	38
2.4.4. Variable Dependiente	39
2.4.4.1. Productividad	39
2.4.4.1.1. Definiciones	39
2.4.4.1.2. La productividad del Trabajo	40
2.4.4.1.2.1. Análisis de la Definición	41
2.4.4.1.2.2. Los Niveles Medio de Habilidad e Intensidad del Trabajo	41
2.4.4.1.2.3. Productividad Organizacional.....	42
2.4.4.2. Desempeño Laboral.....	42
2.4.4.2.1. Meta.....	43
2.4.4.2.2. Objetivos.....	44
2.4.4.2.3. Desarrollo Profesional.....	44
2.4.4.2.4. Habilidades	45
2.4.4.2.5. Factores que Influyen en el Desempeño Laboral.	45
2.4.4.2.6. Satisfacción Laboral.....	45
2.4.4.3. Gestión por Procesos	46

2.4.4.3.1. Objetivos de la Gestión por Procesos	47
2.4.4.3.2. Desarrollo Organizacional	48
2.4.4.3.3. Trabajo en Equipo.....	49
2.4.4.3.4. Satisfacción al Cliente.....	49
2.4.4.3.5. Competitividad	49
2.5 Hipótesis	49
2.6 Señalamiento de Variables	50
2.6.1 Variable Independiente	50
2.6.2 Variable Dependiente	50

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1. Enfoque	51
3.1.1. Cualitativo	51
3.1.2. Cuantitativo.....	51
3.2. Modalidad Básica de la Investigación	51
3.2.1. Investigación de Campo.....	51
3.2.2. Investigación Bibliográfica.....	52
3.2.3. Investigación Documental	52
3.2.4. Investigación de Interacción.....	52
3.3 Nivel o Tipo de Investigación	53
3.3.1. Nivel Descriptivo	53
3.3.2. Nivel Exploratorio.....	53
3.3.2. Nivel Correlacional.....	53
3.4 Población y Muestra	53
3.5 Operacionalización de Variables.....	55
3.6. Técnicas e Instrumentos.....	57
3.6.1. Técnicas	57
3.6.1.1. Encuesta.....	57
3.6.2. Instrumento.....	57
3.6.2.1. Cuestionario.....	57
3.6.2. Validez y Confiabilidad.....	57

3.7. Plan para la Recolección de la Información	58
3.8. Plan para el Procesamiento y Análisis	59
3.8.1. Procesamiento	59
3.8.2. Análisis	59
3.9. Verificación de la Hipótesis	59

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

4.1. Interpretación de Datos de la Encuesta Aplicada a los Colaboradores de AUTOMOTORES CUMANDÁ.....	60
4.1.1 Verificación de la Hipótesis	89
4.2 Modelo Lógico	89
4.3 Modelo Matemático	89
4.4 Modelo Estadístico	89
4.4.1 Nivel de significación, grados de libertad, resta de decisión.....	90
4.4.2. Recolección de datos y cálculos estadísticos.....	91
4.4.2.1 Frecuencias Observadas	91
4.4.2.2 Frecuencia Esperada	91
4.4.2.3 Cálculo del χ^2	92
4.4.2.4 Representación Gráfica del CHI Cuadrado	92
4.4.2.5 Decisión	92

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones	93
5.2 Recomendaciones	94

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1 Datos Informativos	95
6.2 Antecedentes de la Propuesta	95
6.3 Justificación	96

6.4	Objetivos.....	97
6.5	Análisis de Factibilidad	98
6.5.1	Factibilidad Política	98
6.5.2	Factibilidad Técnica	98
6.5.3	Factibilidad Tecnológica	98
6.5.4	Factibilidad Organizacional	99
6.5.5	Factibilidad de Equidad de Género	99
6.5.6	Factibilidad Legal	99
6.6	Fundamentación Científica	100
6.6.1	Reclutamiento.....	100
6.6.1.1	Proceso de Reclutamiento de Personal	101
6.6.1.2	Fuentes de Reclutamiento	101
6.6.1.2.1	Fuentes Internas	101
6.6.1.2.2	Fuentes Externas.....	103
6.6.2	Selección	105
6.6.2.1	Etapas del Proceso de Selección de Personal.....	106
6.6.2.2	Solicitud de Empleo	107
6.6.2.3	Preselección	108
6.6.2.4	Entrevista y Evaluación Psicológica	108
6.6.2.5	Elaboración del Ranking	108
6.6.2.6	Contratación	111
6.6.2.7	Competencias	111
6.6.3	Fundamentación Técnica.....	111
6.6.3.1	Manual.....	111
6.6.3.2	Contenido Típico de los Manuales de Políticas.....	112
6.7	Modelo Operativo	151
6.8	Administración	152
6.9	Previsión de la Evaluación.....	153

C. MATERIAL DE REFERENCIA

Bibliografía.....	154
Anexos	158

ÍNDICE DE TABLAS

Contenido	Página
Tabla N° 1 Población	54
Tabla N° 2 Variable Independiente	55
Tabla N° 3 Variable Dependiente.....	56
Tabla N° 4 Plan para la Recolección de la Información.....	58
Tabla N° 5 Resultados Pregunta 1.....	60
Tabla N° 6 Resultados Pregunta 2.....	61
Tabla N° 7 Resultados Pregunta 3.....	62
Tabla N° 8 Resultados Pregunta 4.....	63
Tabla N° 9 Resultados Pregunta 5.....	64
Tabla N° 10 Resultados Pregunta 6.....	65
Tabla N° 11 Resultados Pregunta 7.....	66
Tabla N° 12 Resultados Pregunta 8.....	67
Tabla N° 13 Resultados Pregunta 9.....	68
Tabla N° 14 Resultados Pregunta 10.....	69
Tabla N° 15 Resultados Pregunta 11.....	70
Tabla N° 16 Resultados Pregunta 12.....	71
Tabla N° 17 Resultados Pregunta 13.....	72
Tabla N° 18 Resultados Pregunta 14.....	73
Tabla N° 19 Resultados Pregunta 15.....	74
Tabla N° 20 Resultados Pregunta 16.....	75
Tabla N° 21 Resultados Pregunta 17.....	76
Tabla N° 22 Resultados Pregunta 18.....	77
Tabla N° 23 Resultados Pregunta 19.....	78
Tabla N° 24 Resultados Pregunta 20.....	79
Tabla N° 25 Resultados Pregunta 21.....	80
Tabla N° 26 Resultados Pregunta 22.....	81
Tabla N° 27 Resultados Pregunta 23.....	82
Tabla N° 28 Resultados Pregunta 24.....	83
Tabla N° 29 Resultados Pregunta 25.....	84

Tabla N° 30 Resultados Pregunta 26.....	85
Tabla N° 31 Resultados Pregunta 27.....	86
Tabla N° 32 Resultados Pregunta 28.....	87
Tabla N° 33 Resultados Pregunta 29.....	88
Tabla N° 34 Distribución Chi Cuadrado Calculado.....	90
Tabla N° 35 Frecuencias Observadas	91
Tabla N° 36 Frecuencia Esperada	91
Tabla N° 37 Cálculo de CHI Cuadrado	92
Tabla N° 38 Administración	152
Tabla N° 39 Evaluación	153

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Contenido	Página
Gráfico N° 1 Árbol de Problemas	6
Gráfico N° 2 Categorías.....	22
Gráfico N° 3 Constelación de Ideas Variable Independiente.....	23
Gráfico N° 4 Constelación de Ideas Variable Dependiente	24
Gráfico N° 5 Tabulación Pregunta 1	60
Gráfico N° 6 Tabulación Pregunta 2	61
Gráfico N° 7 Tabulación Pregunta 3	62
Gráfico N° 8 Tabulación Pregunta 4	63
Gráfico N° 9 Tabulación Pregunta 5	64
Gráfico N° 10 Tabulación Pregunta 6	65
Gráfico N° 11 Tabulación Pregunta 7	66
Gráfico N° 12 Tabulación Pregunta 8	67
Gráfico N° 13 Tabulación Pregunta 9	68
Gráfico N° 14 Tabulación Pregunta 10	69
Gráfico N° 15 Tabulación Pregunta 11	70
Gráfico N° 16 Tabulación Pregunta 12	71
Gráfico N° 17 Tabulación Pregunta 13	72
Gráfico N° 18 Tabulación Pregunta 14	73
Gráfico N° 19 Tabulación Pregunta 15	74
Gráfico N° 20 Tabulación Pregunta 16	75
Gráfico N° 21 Tabulación Pregunta 17	76
Gráfico N° 22 Tabulación Pregunta 18	77
Gráfico N° 23 Tabulación Pregunta 19.....	78
Gráfico N° 24 Tabulación Pregunta 20.....	79
Gráfico N° 25 Tabulación Pregunta 21.....	80
Gráfico N° 26 Tabulación Pregunta 22	81
Gráfico N° 27 Tabulación Pregunta 23.....	82
Gráfico N° 28 Tabulación Pregunta 24.....	83

Gráfico N° 29 Tabulación Pregunta 25	84
Gráfico N° 30 Tabulación Pregunta 26	85
Gráfico N° 31 Tabulación pregunta 27	86
Gráfico N° 32 Tabulación pregunta 28	87
Gráfico N° 33 Tabulación pregunta 29	88
Gráfico N° 34 Representación CHI ²	92

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

TEMA: La rotación de personal y la productividad de los colaboradores de Automotores Cumandá de la ciudad de Ambato.

AUTORA: Liliana Estefanía Veloz Ortiz

TUTOR: Psi. Ind. Juan Carlos Muñoz Guerrero

En automotores Cumandá empresa dedicada a la compra-venta de vehículos se realizó el estudio sobre la rotación de personal y la productividad de los colaboradores con el fin de encontrar las causas por las que se da este problema y como esto afecta en la productividad de la organización.

Los resultados de la investigación arrojan que la causa principal de este problema es el inadecuado proceso de reclutamiento y selección debido a que simplemente se contrata al personal por referencias familiares o amistades; es por este motivo que las personas que ocupan diferentes cargos no están capacitadas para desempeñar correctamente sus funciones, a su vez existen muchos inconvenientes en cuanto a relaciones interpersonales, satisfacción laboral, debido a que existe favoritismos con ciertos colaboradores por el hecho de ser familia. Además se muestra que la rotación constante de personal afecta en la productividad de la empresa ya que al momento que los colaboradores abandonan su puesto de trabajo no hay quien los remplace inmediatamente y también la compra-venta disminuyen.

Una vez analizadas las causas se procedió a proponer la creación del manual de reclutamiento y selección basado en competencias con el objetivo de atraer y contratar personal idóneo, capacitado y que posean competencias generales y específicas para cada uno de los cargos existentes en la organización y a la vez incrementar la productividad de cada departamento.

PALABRAS CLAVES Rotación de personal, reclutamiento, selección, procesos, productividad, calidad de vida laboral, satisfacción laboral, eficiencia, eficacia, competencias

TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO
FACULTY OF HUMANITIES AND EDUCATION
DEGREE IN INDUSTRIAL PSYCHOLOGY
PRESENTIAL MODALITY

TOPIC: Staff turnover and productivity of employees Automotive Cumandá city of Ambato.

AUTHOR: Liliana Estefanía Veloz Ortiz

TUTOR: Juan Carlos Muñoz Guerrero

EXECUTIVE SUMMARY

In automotive Cumandá company dedicated to the sale of vehicles the study on staff turnover and productivity of employees in order to find the reasons why this problem occurs and how it affects the productivity of the organization was made.

The results of the research show that the main cause of this problem is the inadequate recruitment and selection simply because staff are hired by family references or friends; is for this reason that people who occupy different positions are not trained to properly perform its functions, in turn there are many drawbacks in terms of interpersonal relationships, job satisfaction, because there is favoritism to certain employees for being a family. Also shown that constant staff turnover affects the productivity of the company since at the time that employees leave their jobs no one to replace immediately and the sale decrease.

After making the causes proceeded to propose the creation of the manual recruitment and selection based on competences in order to attract and retain qualified personnel, trained and possess general and specific skills for each of the charges in the organization and while increasing the productivity of each department.

KEYWORDS: Turnover, recruitment, selection, processes, productivity, Quality of working life, Job satisfaction, efficiency, efficiency, competencies.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se basa en seis capítulos los cuales están detallados a continuación:

El capítulo I.- Se contextualiza las variables a nivel macro, meso y micro con el fin de obtener datos anteriores del problema, se analiza las causas y efectos mediante un análisis crítico; y que sucedería en caso de no solucionar el problema, para esto fue necesarios delimitar el campo en el que se va a trabajar, posteriormente se explica el porqué, para que y como esta investigación ayudaría a la empresas y finalmente se plantean los objetivos específico y generales en los cuales se detalla lo que se desea alcanzar.

El Capítulo II.- Se detalla estudios antes realizados por otras personas mediante antecedentes investigativos y legales; en este último se da conocer leyes, artículos, códigos que respalda la investigación, y se realiza la categorización y contextualización de las dos variables con el fin de obtener información verídica y concreta que ayude a solucionar el problema.

El capítulo III.- Se establece la metodología con un enfoque cuali-cuantitativo ya que se describe las cualidades y se recolecta datos estadísticos para comprobar la hipótesis, la modalidad básica y el tipo de investigación que se refleja en este capítulo es importante debido a que se detalla cuáles son las herramientas que se utilizaron para la investigación, a su vez se detalla el número de colaboradores y saca la muestra para ver a quienes se aplicara dicha investigación. Además se realiza la operacionalización de variables la misma que tiene como objetivo desagregar información importante para poder establecer una encuesta acorde a las necesidades del problema.

El capítulo IV.- Se analiza e interpreta los datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los colaboradores de Automotores Cumandá mediante tabulaciones y representaciones gráficas de cada una de las preguntas, a su vez se verifica si la hipótesis se cumple o no, aplicando la probabilidad estadística del χ^2 .

El capítulo V.- Se redacta conclusiones y recomendaciones de acuerdo a la investigación realizada con la finalidad de conseguir alternativas para dar una solución al problema.

El capítulo VI.- Se plantea el diseño de una manual de reclutamiento y selección basado en competencias el mismo que consta de datos informativos de la empresa, el grado de factibilidad que este tiene, fases, objetivos y actividades para implementar dicho manual en la empresa.

Anexos: Constan de encuestas y fotografías las cuales evidencian la investigación realizada.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1 Tema

La rotación de personal y la productividad de los colaboradores de AUTOMOTORES CUMANDÁ de la ciudad de Ambato.

1.2 Planteamiento del problema

1.2.1 Contextualización

Según Llambo, C. (2012) En el **Ecuador** la distribución absoluta y porcentual en relación al tiempo de servicios que tienen los empleados en las empresas reflejan que el 60% tienen entre 0 a 3 años laborando en la empresa y el 40% tiene entre 4 a 7 años de servicios lo que indica que más de la mitad de los trabajadores tiene poco tiempo en las empresas pudiéndose inferir que existe una rotación de personal medianamente alta.

Según Ing. Rodríguez, A. (2012) dice que El Porcentaje de Rotación es la relación porcentual que existe entre los Ingresos y Egresos de personal en relación al promedio de empleados de la empresa en un determinado periodo.

Si este índice es muy bajo se produce un estancamiento y envejecimiento del personal en la organización.

Si el índice es muy alto puede perjudicar la Productividad de la empresa y con frecuencia es un síntoma de otros problemas.

Un índice de rotación alto puede estar asociado con los Procesos de selección, Orientación y entrenamiento de los nuevos colaboradores, Motivación, Beneficios, entre otros. Además, mientras se espera el reemplazo de un empleado, el resto de los indicadores de gestión se ven afectados.

Haro, M. (2014) hace referencia al código laboral 2014 “En **Tungurahua**; realizando un estudio del sector financiero podemos encontrar que el 30% de las empresas dispone de instalaciones modernas y una buena relación con el talento humano como se observa es un porcentaje reducido el resto de empresas están provocando las salida de los empleados, una reducción de la productividad, elevados costes y bajas rentabilidades”. Por ello las organizaciones actuales trabajan coordinadamente con la gestión del talento humano, para el cumplimiento de las metas de toda la organización, a través de los diferentes procesos que esta maneja, como son entre otros: buen ambiente laboral, diseño de cargos, selección, capacitación y desarrollo, gestión del desempeño, etc.

Sevilla, M. (2013) dice que en Tungurahua empresa CONFIA S.A presenta problemas en el área de recursos humanos, lo que origina una alta rotación de personal, malestar en los colaboradores y todo esto se ve reflejado directamente con la atención a los clientes, es indispensable conocer que en el área de seguros al no ser un servicio tangible lo que se vende, es primordial brindar un excelente trato y esmero a los clientes, tanto al momento de ofrecer el producto como cuando hay que resolver algún problema o requerimiento de los mismos.

Según Capuz, E. (2012) En la empresa Servicueros una de las causas que genera la rotación del personal es la inconformidad del personal con el horario de trabajo, Otra causa es el personal sin experiencia que produce pérdida de tiempo y recursos, también el inadecuado uso de los

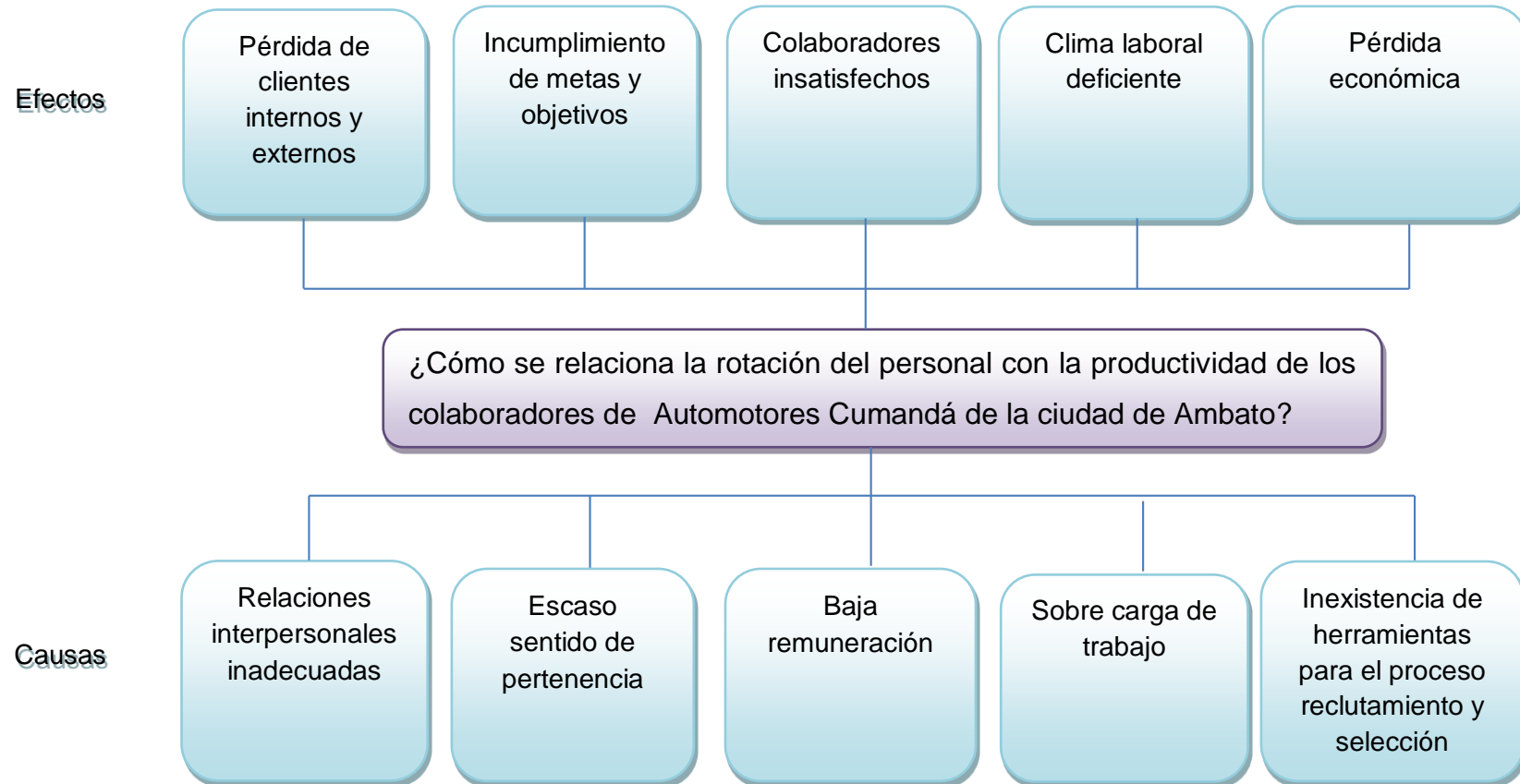
implementos de trabajo que ocasiona riesgos laborales, ya que todo esto no permite cumplir los objetivos institucionales.

Según estos estudios antes realizados pude notar que existen varias empresas en Tungurahua con altos índices de rotación de personal debido a ciertos factores que provocan inestabilidad e insatisfacción a los colaboradores, en la mayoría de los caso la rotación ocasiona pérdidas económicas y baja productividad.

En **Ambato** la empresa AUTOMOTORES CUMANDÁ presenta niveles altos de rotación de personal, en el caso de las secretarias y recepcionistas y recuperador de cartera el motivo de la salida es que tienen demasiadas funciones que no van acorde a su cargo, los vendedores, lavadores, pulidores, conserjes y guardias se ven la obligación de salir de su puesto por el bajo salario y pésimo trato de los compañeros, en cuanto a auxiliares de los diferentes áreas solo se los contrata por temporada o simplemente dan apertura para que los jóvenes realicen sus pasantías motivo por el cual se genera un ambiente laboral pésimo y la comunicación cada vez es menos fluida por la falta de rapport entre compañeros y los tramitadores abandonan su puesto de trabajo debido a que si existe alguna dificultad y la empresa debe responder con dinero; ese es descontado del sueldo del tramitador.

Son por estos motivos que los directivos sienten gran preocupación ya que la rotación está dejando varios efectos negativos los cuales no pueden ser controlados porque la empresa no cuenta con una estrategia apropiada para poder reducir dichos niveles de rotación. Es de gran importancia mencionar que el talento humano es el recurso más importante en las empresas ya que sin ellos la empresa no existiría, motivo por el cual se debe brindar estabilidad y seguridad a los colaboradores.

Gráfico N°1. Árbol de problemas



Fuente: Propia
Elaborado por: Liliana Veloz

1.2.2 Análisis Crítico

En Automotores Cumandá existe una elevada rotación de personal debido a varios factores que día a día se ven reflejados en la empresa.

Las relaciones interpersonales inadecuadas es uno de los motivos que causan malestar e incomodidad al personal debido a que existen conflictos, rumores de pasillo, no hay colaboración, etc. Al momento que se presentan estos problemas se retrasa el trabajo, los clientes se molestan, la comunicación cada vez es más escasa, por ende se pierden clientes internos como externos.

El escaso sentido de pertenencia hace que los colaboradores no rindan al 100% en sus funciones, sientan desinterés por el éxito o fracaso de la empresa, incumplan con las metas y objetivos planteados lo que ocasiona inconvenientes a los patronos y colaboradores ya que la productividad baja.

Algo muy importante que debe tomar en cuenta la empresa es que al no contar con un plan de remuneración adecuado para cada área de trabajo existente, hará que el colaborador se sienten insatisfecho y desmotivado al momento de realizar las diferentes actividades, a su vez esto dañaría la imagen corporativa, factor indispensable para el surgimiento o fracaso de la empresa.

La rotación de personal se puede ocasionar por la sobrecarga de trabajo ya que en esta empresa al ingresar nuevos colaboradores no se les da a conocer cuáles son las funciones a desempeñar y con el pasar de los días se designan más funciones provocando así un clima laboral deficiente que hace que el personal se sienta incómodo, presionado, inseguro hasta llegar a un estado de estrés laboral muy fuerte del cual no puede salir con facilidad.

La empresa al no contar con herramientas adecuadas para el proceso reclutamiento y selección, contrata personal al azar y esto tiene varias consecuencias negativas ya que las funciones no se llevan a cabo, la productividad disminuye y se da la frecuente rotación de personal; además se presenta pérdida económica significativa para la empresa ya que se tiene que volver a realizar el proceso para la contratación nuevo personal.

1.2.3 Prognosis

Al no dar solución al alto índice de rotación de personal en automotores Cumandá se tendrán varios efectos negativos como la pérdida de clientes tanto internos como externos, el cual afecta en la imagen corporativa por ende no existiría respaldo, confianza para futuros clientes y en si los colaboradores se sentirían insatisfechos y no cumplirían con las metas y objetivos planteados.

A demás día tras día se generará un mal clima organizacional el cual puede afectar mucho a cada uno de los trabajadores ocasionando en ellos estrés laboral problema muy frecuente que afecta en la obtención de resultados deseados.

Automotores Cumandá se verá afectado económicamente por el alta rotación de personal, ya que se deberá realizar procesos de selección y contratación continuos lo cual representa una mayor inversión y gastos en dichos proceso.

1.2.4 Formulación del problema

¿Cómo se relaciona la rotación del personal con la productividad de los colaboradores de Automotores Cumandá de la ciudad de Ambato?

1.2.5 Preguntas directrices

- ¿Cuáles son las causas que provocan la rotación del personal en los colaboradores de Automotores Cumandá?
- ¿Cómo se relacionan las causas que provocan la rotación del personal con los indicadores de productividad que existen en Automotores Cumandá?
- ¿Existe una alternativa de solución a la problemática planteada?

1.2.6 Delimitación de la investigación

1.2.6.1. Delimitación de contenido

Campo: Psicología Industrial

Área: Talento Humano

Aspecto: Rotación de personal

1.2.6.2. Delimitación temporal

Octubre 2014 – Marzo 2015

1.2.6.3. Delimitación espacial

Automotores Cumandá de la Ciudad de Ambato

1.3 Justificación

La presente investigación es de **interés** porque permite que la empresa logre disminuir la rotación de personal implementando un sistema

adecuado para el reclutamiento, selección y contratación de nuevos colaboradores a su vez debe tomar en cuenta lo importante que es contar con un plan de remuneración apropiada para cada cargo existente en la empresa ya que esto ayudaría a que el trabajador se sienta satisfecho y seguro en su área de trabajo.

El trabajo es de **importancia** teórica práctica, por que servirá de guía informativa para posteriores trabajos relacionados con las variables de estudio las mismas que son la rotación de personal y productividad, enfocándose en el desarrollo empresarial.

El trabajo presentado es **novedoso** ya que anteriormente no se había dado importancia a la problemática planteada, motivo por el cual los directivos y dueños de la organización prestan interés a este tema.

La investigación es de **utilidad** ya que ayudará a mejorar diversos factores los cuales están provocando la rotación de personal, a su vez será una herramienta clave para los colaboradores encargados del talento humano.

A realización del **impacto** por que aporta en el desarrollo empresarial y personal de los colaboradores, brindando estrategias para retener al personal ya existente en organización.

Es **original** debido a que se implementarán estrategias para un adecuado manejo del talento humano y de la organización ayudando así a mejora la satisfacción de clientes internos y externos.

Los **beneficiarios** de la investigación serán los colaboradores de AUTOMOTORES CUMANDÁ ya que al disminuir la rotación de personal se conseguirá mejorar la comunicación, relaciones interpersonales y productividad.

La investigación es **factible** ya que se cuenta con el tiempo necesario y sobre todo con el apoyo total de directivos y colaboradores de automotores Cumandá, además se cuenta con factores muy importantes, como lo son factores económicos, materiales y tecnológicos que harán posible la ejecución de dicha investigación, tomando en cuenta siempre el bienestar del talento humano.

1.4 Objetivos

1.4.1 General

Estudiar cómo se relaciona la rotación del personal con la productividad de los colaboradores de Automotores Cumandá de la ciudad de Ambato.

1.4.2 Específicos

- Identificar las causas que provocan la rotación del personal en Automotores Cumandá.
- Analizar las causas que provocan la rotación del personal con los indicadores de productividad que existe en Automotores Cumandá.
- Proponer una alternativa de solución al problema.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes investigativos

Para mi investigación se tomaron en cuenta los siguientes antecedentes investigativos:

CAPUZ, J. (2012). “La rotación de personal y su influencia en los objetivos institucionales de la empresa Servicueros S.A”.

Objetivos

- Identificar como afecta la alta rotación de personal en la empresa Servicueros S.A
- Analizar cuáles son los objetivos institucionales de la empresa
- Proponer un proceso de reclutamiento y selección de personal para cumplir los objetivos institucionales en la empresa Servicueros S.A.

Conclusiones

- La rotación de personal que existe con frecuencia en la empresa ocasiona inconvenientes de tiempo y también de dinero, ya que cada vez que un empleado sale disminuye la producción y cuando ingresa un nuevo trabajador hay que enseñarle lo que tiene que realizar y esto lleva tiempo.

- La rotación de personal de la empresa es en mayor porcentaje por renuncia del personal, ya que no les agrada el trabajo que tienen que realizar y presentan la renuncia al poco tiempo de contrato.
- La empresa Servicueros no aplica un proceso de selección de personal, por lo que al momento de contratar no se escoge a la persona adecuada para el puesto y esto ocasiona que la producción disminuya y exista pérdidas económicas.

Recomendaciones

- Se recomienda realizar una adecuada selección del personal para que su permanencia en la empresa sea por mucho tiempo y de esta manera evitar que renuncien al poco tiempo de trabajo.
- Se debe realizar una encuesta a los empleados que renuncian para saber el motivo de su renuncia y las razones por las que ya no desea trabajar en la empresa.
- Se recomienda a la empresa diseñar un proceso de selección de personal para corregir problemas actuales y prevenir problemas futuros, contratando correctamente a los nuevos colaboradores y evitar el problema de rotación que existe.

La presente investigación me contribuye mucho en la realización de mi proyecto porque al analizar la rotación de personal se pudo verificar que la productividad puede disminuir debido a esta problemática.

Al ingresar y salir personal constantemente, la empresa se ve en la necesidad de capacitar y orientar al nuevo colaborador con el propósito que los objetivos planteados se cumplan y no existan retrasos en las actividades diarias.

Es importante mencionar en esta empresa no se realiza selección para la contratación de personal motivo por el cual se generan varios inconvenientes al momento de cumplir con las labores ya que se desconoce las actividades que deben realizar en el puesto de trabajo.

SALAZAR, A. (2014). "El clima laboral y la productividad en la empresa "Daniel's Fashion" del cantón Pelileo"

Objetivos

- Diagnosticar aspectos organizacionales para identificar el clima laboral existente en la empresa "Daniel's Fashion".
- Analizar los recursos que utiliza actualmente la empresa para determinar sus niveles de productividad.
- Proponer un modelo que permita incrementar la productividad de la empresa Daniel's Fashion".

Conclusiones

- Se manifiesta a la vez que la empresa se esfuerza por realizar una adecuada inducción con la cual logra que estos incrementen su nivel de conocimientos, y con el que pretende compensar el trabajo desarrollado por los mismos de acuerdo a las funciones que cada uno desempeña.
- Es por ello que la empresa debería implementar un modelo de clima laboral basado en empowerment para mejorar la productividad de sus empleados y por ende mejorar la empresa, tomando muy en cuenta que su personal prefiere tener un servicio de comedor a su disposición dentro de las instalaciones de la empresa ya que esta es una buena forma de optimizar el tiempo.

- Se puede manifestar que la empresa está aplicando ciertos parámetros como capacitaciones constantes para medir la productividad de los empleados, pero aun así es mejor considerar la implementación de este modelo para garantizar que los colaboradores cumplen eficientemente con las actividades designadas y logren un buen desempeño laboral, y lo cual ha dado indicios de ser beneficioso para la empresa.

Recomendaciones

- La implementación de estrategias de gestión administrativa basadas en un modelo de clima laboral, con las cuales se pretende mejorar la productividad de los empleados de la empresa, además paralelamente se recomienda continuar con las capacitaciones que presta la misma y además de ello motivar al personal mediante eventos deportivos en donde los empleados despejaran la mente, se divertirán y demostraran sus capacidades no solo de trabajo sino en otros campos, debido a que el solo trabajo y al dejar de motivarles mediante sus capacitaciones lograr causar en ellos una improductividad
- También se puede recomendar que según la investigación realizada se pierde mucho tiempo en las horas de comida de sus colaboradores, es por ello que la implantación de un comedor en el propio sitio de trabajo contribuiría no solo a la puntualidad de los mismos sino también lograría la integración y socialización entre ellos, lo cual sería también un hecho motivante y beneficioso para la empresa, debido que al tener mejor contacto entre compañeros de trabajo, se sentirán mucho más acoplados y rendirán eficazmente en cada actividad.

- Es necesario tener presente que los trabajadores deben ser evaluados y motivados constantemente para determinar que todos cumplan con su trabajo y así aportar con el desempeño y crecimiento continuo de la empresa basándose en un buen desarrollo organizacional dispuesto hacer competitivo en todo aspecto.

Dicha investigación aporta en mi tesis de manera positiva ya que hace referencia al desarrollo de capacidades del talento humano para mejorar niveles de productividad. También me ayuda a dar cuenta que los procesos de gestión del talento humano son sumamente importantes en todas las empresas ya sean de servicio o de producción.

Como otro punto importante que tomo de esta investigación para la realización de mi tema es el mantener un buen clima labor, brindar seguridad y satisfacción a cada uno de los trabajadores con la finalidad que la productividad mejore y los trabajadores se sienta felices y a gusto.

2.2 Fundamentación Filosófica

Para la ejecución de la presente investigación, se aplicara el paradigma crítico propositivo.

Crítico: Porque se puede conocer las causas que provocan la rotación de personal y lo importante que es detectarlas a tiempo, para no perder el talento humano factor primordial para que la empresa surja.

Propositivo: Ya que al momento de detectar el porqué de dicha problemática se realizara estrategias adecuadas para reducir los niveles de rotación y en si mejorar la productividad e imagen corporativa con el propósito de atraer a nuevos clientes y mantener por largo tiempo a los clientes internos. (Herrera, Medina, & Naranjo, 2010).

2.2.1 Fundamentación Epistemológica

La investigación se ejecutará a través de conocimientos de especialistas que han aportado con libros, revistas y artículos los mismos que contienen información relevante acerca de las causas e indicadores de la rotación de personal. (Herrera, Medina , & Naranjo , 2010)

2.2.2 Fundamentación Ontológica

La investigación se basa en los diferentes cambios que surgen en el mundo empresarial a su vez se buscan estrategias para direccionar al talento humano y así se pueda cumplir con objetivos propuestos por la organización. (Herrera, Medina, & Naranjo, 2010).

2.2.3 Fundamentación Axiológica

La investigación se fundamentará en valores esenciales para la institución y el talento humano como lo es la ética profesional, responsabilidad, honestidad, compañerismos, confianza, valores que aportan a reducir niveles de rotación de personal y mejorar la productividad de los colaboradores. A su vez estos valores son esenciales ya que permitirá que los colaboradores mantengan un clima organizacional adecuado y la atención a los clientes sea de excelencia. (Herrera, Medina, & Naranjo, 2010).

2.3 Fundamentación legal

La investigación realizada legalmente se basa en: La Constitución de la República del Ecuador, Código de Trabajo y Reglamento interno de Automotores Cumandá.

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR
CAPITULO SEGUNDO. DERECHOS DEL BUEN VIVIR. SECCIÓN
OCTAVA. TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL

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.

CAPITULO SEXTO. TRABAJO Y PRODUCCIÓN. SECCIÓN PRIMERA
FORMAS DE ORGANIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN Y SU GESTIÓN

Art. 319.- Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas.

El Estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza; alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional.

Art. 320.- En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulara una gestión participativa, transparente, y eficiente.

La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social.

CÓDIGO DE TRABAJO. TÍTULO PRELIMINAR. DISPOSICIONES FUNDAMENTALES

Art. 2 (ex: 2).- Obligatoriedad del trabajo.- El trabajo es un derecho y un deber social.

El trabajo es obligatorio, en la forma y con las limitaciones prescritas en la Constitución y las leyes.

Art. 3 (ex: 3).- Libertad de trabajo y contratación.- El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga.

Ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la ley, salvo los casos de urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio. Fuera de esos casos, nadie estará obligado a trabajar sino mediante un contrato y la remuneración correspondiente.

En general, todo trabajo debe ser remunerado.

CAPÍTULO IV- DE LAS OBLIGACIONES DEL EMPLEADOR Y DEL TRABAJADOR

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

Literales:

- a)** Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos;
- e)** Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal;
- f)** Dar aviso al empleador cuando por causa justa faltare al trabajo;

REGLAMENTO INTERNO DE AUTOMOTORES CUMANDÁ. CAPÍTULO I. PRECEPTOS FUNDAMENTALES

Art. 13 Admisión.- Para la admisión del personal se tendrá en cuenta los requisitos mínimos exigidos para el puesto, así como los resultados de las pruebas teórico-prácticas y psicotecnicas que le represente de AUTOMOTORES CUMANDÁ., considere convenientes en cada caso.

Art. 14 Suspensión y Terminación.- Los contratos de trabajo no podrán suspenderse o terminarse, sino por las causas expresamente señaladas en el código de trabajo o por mutuo consentimiento de las partes.

Art. 16 Revisión.- Todo trabajador al momento de recibir la remuneración mensual, está obligado a confrontar los cálculos hechos por el empleador respecto a sueldos, sobre tiempos, descuentos y subscribir el rol de pagos o recibo correspondiente.

Si oportunamente después a la recepción del rol de pagos, el trabajador no efectuara en ningún reclamo a su empleador, se entenderá que el trabajador ha aceptado los rubros constantes de dicho rol.

Art.18 Pago de sueldos y salarios.- El empleador pagará las remuneraciones totales a sus trabajadores de la siguiente forma:

1. Las remuneraciones se pagarán mensualmente dentro de los primeros 5 días de cada mes siguiente.
2. Para el cálculo de remuneración, el empleador considerará el tiempo que efectivamente trabajado, esto es, las horas ordinarias, suplementarias y extraordinarias.

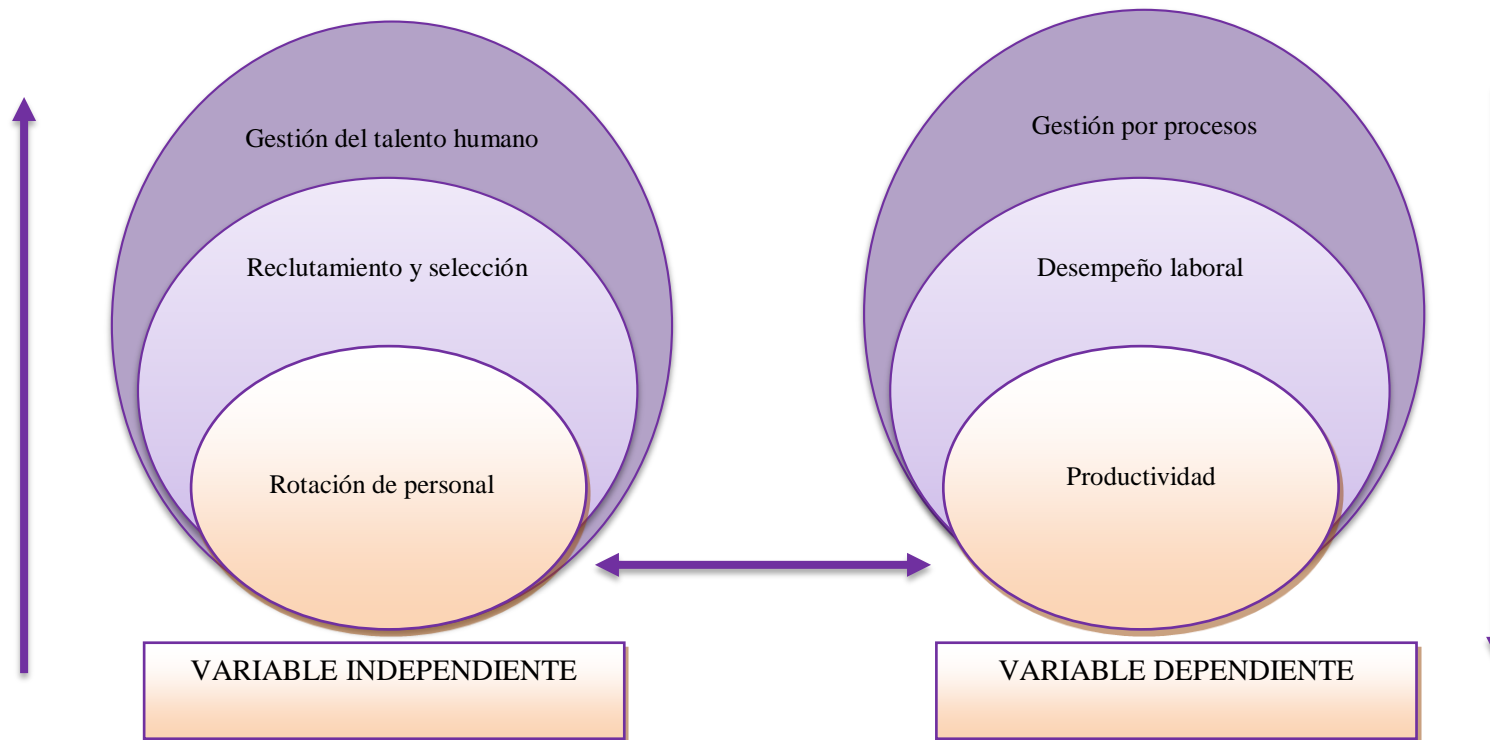
CAPÍTULO IV. OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES

Art. 35 Obligaciones particulares.- A más de las obligaciones generales establecidas en el código de trabajo y su contrato, se establecen como obligaciones especiales de los Trabajadores sometidos al ámbito del presente Reglamento, las siguientes:

1. Ejecutar las labores que le corresponden manteniendo niveles de eficiencia, eficacia y calidad;
2. Cumplir con todos los procedimientos, reglamentos, manuales, normas, instrucciones y programas dictados y/o señalados por el representante de AUTOMOTORES CUMANDÁ., relacionadas con su trabajo, sin que por ningún caso pueda alegarse ignorancia o desconocimiento como disculpa de su incumplimiento.

2.4 Categorías fundamentales

Gráfico N° 2 Categorías

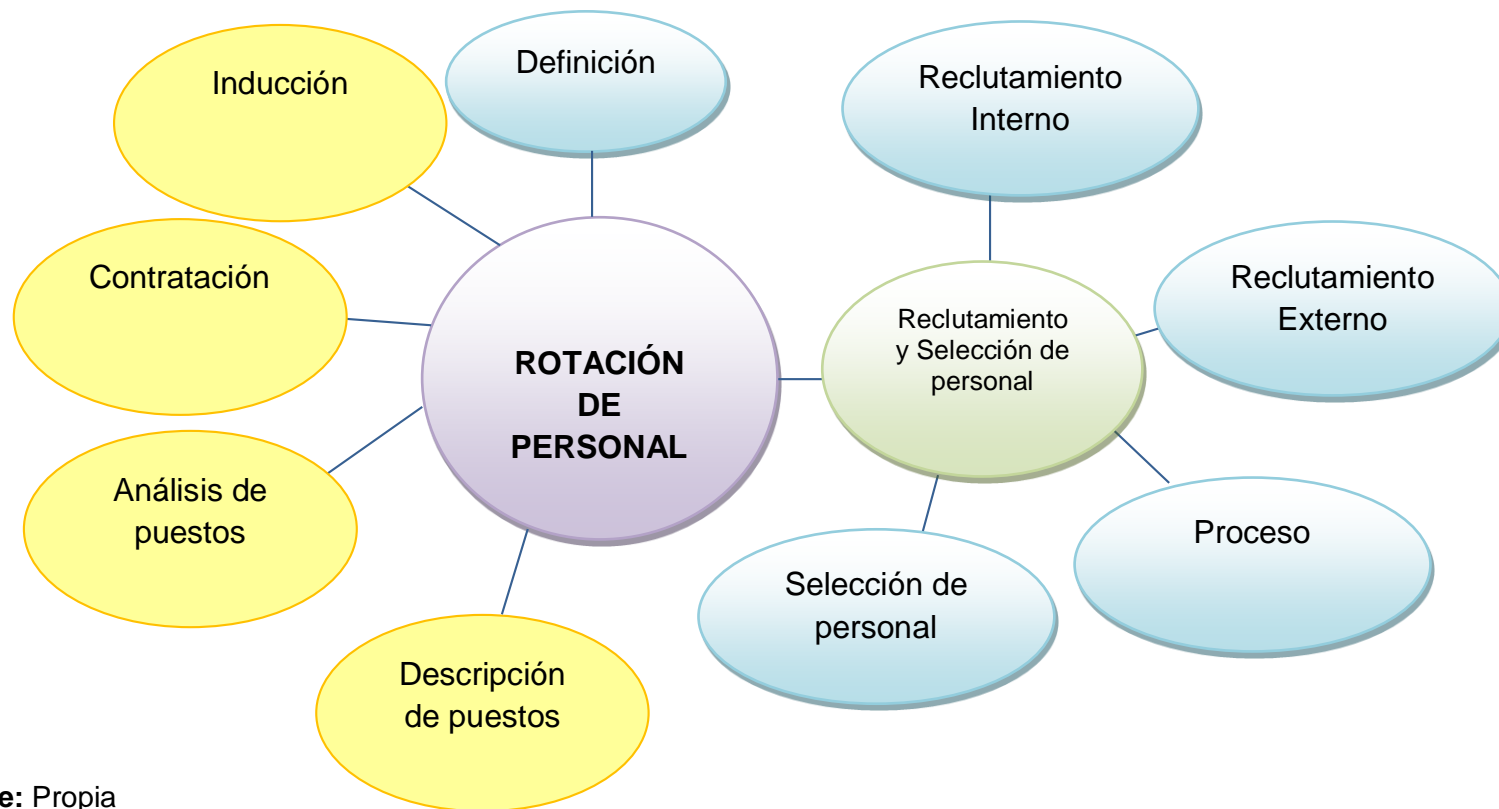


Fuente: Propia

Elaborado por: Liliana Veloz

2.4.1 Constelación de ideas Variable Independiente

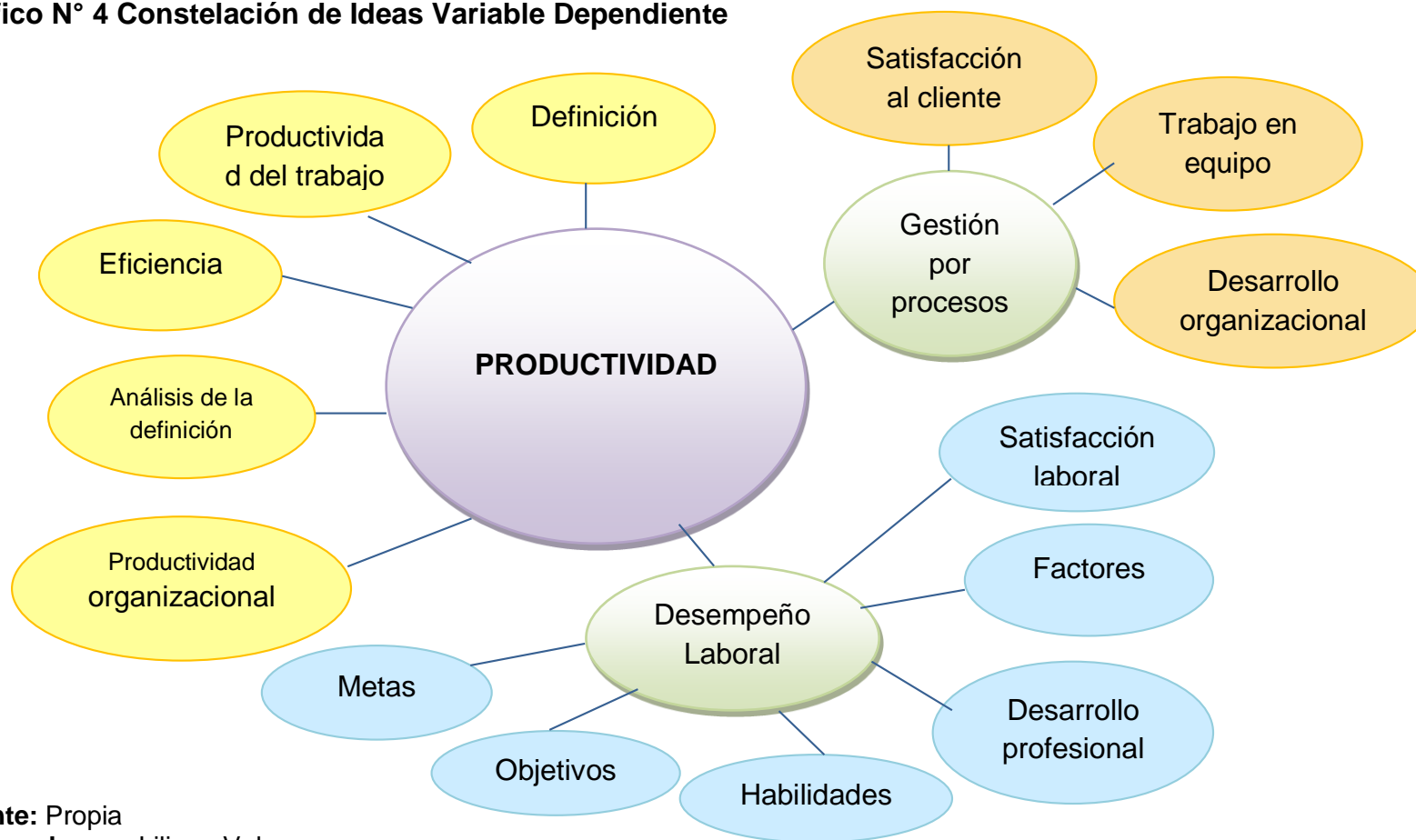
Gráfico N° 3 Constelación de Ideas Variable Independiente



Fuente: Propia
Elaborado por: Liliana Veloz

2.4.2 Constelación de Ideas Variable Dependiente

Gráfico N° 4 Constelación de Ideas Variable Dependiente



Fuente: Propia
Elaborado por: Liliana Veloz

2.4.3. Variable independiente

2.4.3.1. Definiciones Rotación de personal

La rotación de personal se refiere al número de trabajadores que ingresan y salen de una institución; se expresa en índices mensuales o anuales.

Los datos de rotación de personal son utilizados en la proyección de la demanda de fuerza laboral, además de constituirse en uno de los indicadores de la gestión de personal, aun en aquellas partes en donde las empresas mantienen una política de alta rotación, como mecanismo de reducción de costos laborales (Castillo, 2006).

Según (Dolan, Valle, Jackson, & Shuker, 2003) El concepto de rotación hace normalmente referencias a los flujos de entrada y salida de los recursos humanos en la organización.

En este caso nos referimos a los intercambios que se producen entre la organización y su entorno.

Para poder reflejar la rotación a través de un índices absolutos parece inapropiado, ya que es necesario distinguir entre la voluntaria e involuntaria. La rotación involuntaria es aquella que se produce como consecuencia de salidas no decididas por la persona, como la jubilación, la enfermedad, la muerte.

Las voluntarias son originadas como consecuencias de decisiones individuales. Lógicamente, los mecanismos posibles de intervención, por parte de la organización, para hacer frente a cada una de las rotaciones defieren sustancialmente.

2.4.3.1.1. Flujo de salidas

El flujo de salidas (desvinculaciones, despidos y jubilaciones) debe compensarse con un flujo equivalente de entradas (admisiones) de personas.

2.4.3.1.1.1. Desvinculación por iniciativa del empleado

Desvinculación por iniciativa del empleado: ocurre cuando un empleado decide por motivos personales o profesionales terminar la relación de trabajo con el empleador. Depende de dos percepciones: la primera es el nivel de insatisfacción del empleado con el trabajo; la segunda, el número de alternativas atractivas que ve fuera de la organización, es decir, en el mercado laboral.

2.4.3.1.1.2. Desvinculación por iniciativa de la organización

Desvinculación por iniciativa de la organización (despidos): ocurre cuando la organización decide despedir empleados, sea para sustituirlos por otros más adecuados a sus necesidades, para corregir problemas de selección inadecuada o para reducir la fuerza laboral.

Los cambios efectuados en el diseño de los cargos producen transferencias, nuevos puestos, tareas compartidas, reducción de horas de trabajo y despido de empleados.

Para reducir el impacto de estos cambios organizacionales, el remedio ha sido el recorte de horas extras, congelación de contrataciones, reducción de la jornada de trabajo, el trabajo en casa (home office) y, sobre todo, el reciclaje profesional a través del entrenamiento continuo e intensivo, si el despido es indispensable, las organizaciones utilizan criterios discutidos y

negociados con los empleados o los sindicatos, para evitar problemas de reducción de la moral y lealtad que afecten la productividad- minimizar posibles acciones judiciales y ayudar a los antiguos empleados en la busque de puestos semejantes en el mercado a través del outplacement (reubicación profesional) (Chiavenato, 2002).

2.4.3.1.2 Modo explicativo de la rotación

El análisis y comprensión de las razones por las cuales las personas deciden abandonar o no la organización requiere prestar atención a las variables que las determinan estas pueden ser variables individuales, organizacionales y ambientales.

Los atributos individuales que determinan la propensión al abandono o no de una organización están relacionados con el nivel de satisfacción de las recompensas, con el trabajo, el nivel de conocimientos y habilidades de la persona, etc.; en relación a las características organizativas, aspectos como el estilo de dirección, el clima de trabajo, entre otras; y factores del ambiente, aspectos como la ubicación de la empresa, el nivel de incertidumbre del sector, etc. En definitiva, todas ellas son variables a considerar en el análisis de qué es lo que determina la propensión del individuo a abandonar o permanecer y cuales con los costes implícitos. (Dolan, Valle, Jackson, & Shuker, 2003)

2.4.3.1.2.1 Alta Rotación del Personal

(Keith, 2007) Menciona que un obstáculo que se presenta para desarrollar una fuerza de trabajo productiva y bien desarrollada consiste en que los empleados tienen mayor tendencia a retirarse de la organización en el curso de los primeros meses de su labor que durante cualquier otra fase de su carrera profesional. Este fenómeno es común.

En cierta medida, puede ser positivo, porque entre las personas que se retiran después de dos o tres meses de labores se pueden contar muchas que advierten que no encajan en la organización.

2.4.3.1.3 Costes de la rotación

Los costes de rotación son todos aquellos ocasionados como consecuencia de la salida y sustitución de una persona, desde los de reclutamiento hasta los de reducción de la productividad (Dolan, Valle, Jackson, & Shuker, 2003)

2.4.3.1.3.1. Costes de reclutamiento

(Gómez , Balkin , & Cardy , 2001) Los costes asociados con el reclutamiento de un sustituto puede incluir el anunciar el puesto vacante, y la utilización de un reclutador profesional que viaje a diversos lugares (incluyendo campus universitarios).

Para encontrar a ejecutivos o profesionales expertos en tecnología complejas puede ser necesario contratar una empresa de búsqueda que localice a individuos cualificados, que probablemente estén empleados.

2.4.3.1.3.2. Costes de selección

Estos están asociados a la selección, contratación y colocación de un nuevo empleado en un puesto de trabajo.

La selección puede incluir la entrevista del candidato, que incluye costos asociados con el desplazamiento al lugar de la entrevista y la pérdida de productividad derivada de la organización de las entrevistas y de las reuniones necesarias para tomar la decisión de selección. Otro coste de selección incluye la puesta a prueba del empleado y la comprobación de

sus referencias para garantizar que la cualificación del empleado es veraz.

2.4.3.1.3.3. Costes de formación

Las organizaciones incurren en costes a la hora de ofrecer a los nuevos empleados los conocimientos necesarios para desempeñar su puesto de trabajo. La mayoría de los nuevos empleados necesita cierta formación específica para desempeñar su puesto. Los costes de formación también incluyen los costes asociados con la orientación del empleado a los valores y la cultura de la empresa. (Rodríguez, 2007)

2.4.3.2. Reclutamiento y selección de personal

Se debe determinar el sistema de selección, para conocer cómo se va a reclutar y por qué medios al personal que labora en la empresa; los medios pueden ser, por avisos en los periódicos, por recomendaciones, quitándoselos a la competencia, por agencias de empleo, en las Universidades, en centros de capacitación empresarial, en el Ministerio de la Protección Social o por medio de una agencia u oficina especializada que se encargue de realizar las pruebas y exámenes iniciales, preparándole a la empresa una pequeña gama de candidatos seleccionados por ellos, para que sea esta, en definitiva, mediante las pruebas finales, la que decida con cuál o cuáles de ellos se queda; este sistema es más utilizada para enganchar al personal ejecutivo. (Van Den Berghe, 2010)

2.4.3.2.1. Reclutamiento

El reclutamiento es el proceso mediante el cual la organización atrae candidatos del Ministerio de Relaciones Humanas para abastecer su proceso selectivo. El reclutamiento funciona como un proceso de

comunicación: la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo en el ministerio de relaciones humanas.

El reclutamiento, es un proceso de doble vía de comunicación y divulga oportunidades de trabajo, al tiempo que atrae a los candidatos para el proceso selectivo. Si el reclutamiento solo comunica y divulga, no alcanza sus objetivos básicos. Es fundamental que se consiga candidatos competitivos para el proceso de selección. (Chiavenato, 2002).

2.4.3.2.2. El proceso de reclutamiento

El reclutamiento implica un proceso que varía de acuerdo a la empresa. En muchas organizaciones, el inicio del proceso de reclutamiento depende de una decisión de línea. Es decir, el departamento de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad al respecto sin que el departamento en el que se encuentre la vacante hacer ocupada. Haya tomado la decisión adecuada.

2.4.3.2.3. Reclutamiento mixto

En la práctica, las empresas no hacen solo reclutamiento interno o solo reclutamiento externo. Ambos se complementan. Al hacer un reclutamiento interno el trabajador deja una vacante el cual necesita que ser cubierto por otra persona.

Si es sustituido por otro empleado, este otro desplazamiento produce, a su vez, una vacante que necesita ser ocupada. Cuando se hace reclutamiento interno, en algún punto de la organización surge siempre una plaza que deberá ser llenada mediante reclutamiento externo, a menos que se cancele. Por otro lado, siempre que se hace reclutamiento externo, al nuevo empleado se le tiene que ofrecer algún desafío, oportunidad y horizonte bajo pena de que busque desafíos y

oportunidades en otra organización que le parezca mejor. (Chiavenato, 2007).

2.4.3.2.4 Selección de personal

La selección de personal se podría definir la selección como el proceso que incluye desde el estudio de las necesidades de personal hasta el nombramiento del mismo. Esta definición pone de manifiesto la importancia de este proceso ya que de la adecuada selección de personal depende en un alto grado la eficacia de una organización o empresa, ya sea ésta pública o privada. La selección de personal tiene como objetivo fundamental: proveer a una empresa de personal adecuado tanto en cantidad como en calidad (Cárcamo, 1968).

Selección de personal es un proceso que debe extenderse a todo lo largo de la vida de trabajo; que debe iniciarse antes del ingreso formal en la empresa, continuando en la admisión, orientando al trabajador hacia los puestos en que su trabajo pueda ser más eficaz, y seguido después a lo largo de la vida laboral para orientar en los planes de formación más idóneos y en las posibilidades de promoción y desarrollo profesional. (Fernández, Psicología del trabajo , 1982)

2.4.3.2.5. Proceso de selección de personal

El proceso de selección de personal consta de las siguientes fases

1. Determinación de la necesidad de contratar personal en la empresa.

2. Definición del perfil del puesto. Es decir se trata de señalar las condiciones y competencias que deberá poseer el candidato al puesto de trabajo ofertado.
3. Publicación de avisos: hacer conocer que se está en proceso de búsqueda y selección de personal.
- 4, Recepción de datos de los candidatos: cartas de presentación y currículum vitae.
4. Análisis de los currículos entregados. Constituyendo el primer filtro del proceso de selección. Seleccionando los que mejor cumplan los requisitos exigidos para ser entrevistados.
5. Entrevista de selección que puede ser realizada por el gerente de la empresa, o bien por empresas especializadas en la selección de personal.
6. Comprobación de los datos aportados tanto en el currículum como en la entrevista de aquellos candidatos que resultan más idóneos. (Díaz , 2010).

2.4.3.2.6. Descripción de puestos

Para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo. Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen del resto de los puestos en la organización. La descripción de puestos representa la descripción detallada de las atribuciones o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuándo lo hace), los métodos para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace) y los objetivos (por qué lo hace). Es más

que nada una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto, y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas.

En esencial, las tareas o responsabilidades “son los elementos que componen una función de trabajo y el ocupante debe realizar.” Las diversas fases del trabajo constituyen el puesto completo. De este modo, un puesto “es el conjunto de todas las actividades desempeñadas por una única persona que pueden considerarse en un concepto unificado y ocupan un lugar formal en el organigrama.”

2.4.3.2.7. Análisis de puesto

Una vez hecha la descripción, sigue al análisis de puestos. En otras palabras, ya identificando el contenido (aspectos intrínsecos), se analiza el puesto en relación con los requisitos que impone a su ocupante (aspectos extrínsecos).

Aunque guardan una estrecha relación con los propósitos y procesos de obtención de información, la descripción y el análisis de puestos son dos técnicas muy distintas. Mientras la descripción se ocupa por el contenido del puesto (qué hace el ocupante, cómo y por qué), el análisis estudia y determina todos los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño. Por medio del análisis se valoran los puestos posteriormente y se clasifican para efectos de comparación. (Chiavenato, 2011)

2.4.3.2.8. Inducción

Es un proceso dinámico consistente en impartir programas de orientación a los nuevos elementos de la organización, al personal

antiguo cuando éste es promovido de un puesto a otro, así como cuando se introducen nuevos métodos de trabajo, con el objeto de elevar la productividad, la eficiencia, la calidad de sus relaciones con su nuevo trabajo y su desarrollo personal. (Mercado , 2004)

2.4.3.2.9. Contratación

Una vez que se ha llegado a un acuerdo entre la empresa y la persona que se va a incorporar a la misma, comienza el proceso de contratación. La contratación es un proceso con alto componente Jurídico, en el que las normas legales son fundamentales para desarrollarlo de forma correcta. (León & Díaz, 2013)

2.4.3.3. Gestión de Talento Humano

Las personas forman el principal activo de la organización. Las organizaciones exitosas perciben que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados.

La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales. La expresión administración de recursos humanos todavía es la más común.

2.4.3.3.1. Objetivos de la gestión del talento humano

Las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo de la manera como se trate. La administración de recursos humanos debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

1. El objetivo primordial es ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos, metas y realizar su misión.
2. Proporcionar competitividad a la organización: esto quiere decir saber emplear las habilidades, esfuerzos y la capacidad de la fuerza laboral.
3. Suministrar a la organización empleados bien entrenados, capacitados y motivados: Dar reconocimiento a los colaboradores y no el solo dinero ya que existen varios incentivos que se puede brindar. Para mejorar el desempeño, los colaboradores deben percibir justicia en las recompensas que reciben.
4. Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los colaboradores en el trabajo: los empleados no satisfechos no necesariamente son los más productivos, pero los empleados insatisfechos tienden a abandonar la empresa, ya que si se ausentan frecuentemente los productos o servicios no serán de buena calidad. El hecho de sentirse felices en la organización y satisfechos en el trabajo determina en gran medida el éxito organizacional.
5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo: Calidad de vida en el trabajo se refiere a los aspectos de la experiencia de trabajo, como estilo de gerencia, liderazgo, libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, horas Gestión de Talento Humano adecuadas de trabajo y tareas significativas, con el objetivo de convertir la empresa en un lugar atractivo y deseable.
6. Administrar el cambio: En las últimas décadas hubo varios cambios en cuanto a lo social, tecnológico, económico, cultural y políticos.

Estos cambios traen nuevas tendencias traen nuevos enfoques más flexibles y ágiles, que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones.

7. Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables: tanto las personas como las organizaciones deben seguir esquemas éticos y de responsabilidad social. La responsabilidad social no solo es una exigencia para las organizaciones sino también, y en especial para las personas que trabajan allí. (Chiavenato, 2002).

2.4.3.3.2. Funciones y actividades en la gestión de los recursos humanos

Se trata de analizar la gestión de los recursos humanos en las organizaciones, está estructurado en torno a los principales procesos que se desarrollan en los departamentos de recursos humanos.

- La planificación de los recursos humanos.
- El análisis de puestos de trabajo.
- La cobertura de las necesidades de recursos humanos de la organización.
- El aumento del potencial y desarrollo del individuo.
- La evaluación de la actuación de los empleados.
- La retribución de los empleados.
- La gestión de la salud e higiene en el trabajo.

- La gestión estratégica e internacional de los recursos humanos.

2.4.3.3.3. Planificación de los recursos humanos

La planificación de los recursos humanos determina las necesidades cualitativas y cuantitativas partiendo siempre desde los objetivos y estrategias corporativas para llegar a un punto específico y por otro lado es necesario conocer si las disposiciones de recursos humanos se ajustan a las necesidades. Este es uno de los procesos básicos para la gestión del talento humano ya que esta información sirve como punto de partida para poner en marcha de otras actividades (Dolan, Valle, Jackson, & Shuker, 2003).

2.4.3.3.4. La evaluación

“La evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos en la organización. Para alcanzar ese objetivo básico (mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización)”. (Chiavenato, 2011)

2.4.3.3.5. Remuneración

La forma de remuneración más usual se conoce como salario o sueldo. El término salario se utiliza para designar la remuneración de los trabajadores que cobran diaria o semanalmente, y el de sueldo para designar la remuneración de los empleados que cobran quincenal o mensualmente.

En un sentido muy amplio, se entiende por salario "toda retribución que percibe una persona a cambio de un servicio

prestado con su trabajo, a otra, para alguna actividad productiva o la realización de un servicio" (Urquillo & Bonilla, 2008).

2.4.3.3.6. Calidad de vida en el trabajo

Las condiciones físicas del trabajo no son lo único que importa, sino que se necesita algo más. Las condiciones sociales y psicológicas también forman parte del ambiente laboral. Investigaciones recientes demuestran que, para alcanzar la calidad y la productividad, las organizaciones deben contar con personas motivadas que se involucren en los trabajos que realizan y recompensadas adecuadamente por su contribución.

Así, la competitividad de la organización pasa, obligatoriamente, por la calidad de vida en el trabajo. Para atender al cliente externo, no se debe olvidar al cliente interno. Para conseguir satisfacer al cliente externo, las organizaciones primero deben satisfacer a sus trabajadores responsables del producto o servicio que ofrecen. La administración de la calidad total en una organización depende fundamentalmente de la optimización del potencial humano; lo cual está condicionado de qué tan bien se sienten las personas trabajando dentro de la organización. (Chiavenato, 2007).

2.4.3.3.6.1. ¿Qué es la calidad de vida laboral?

El término se refiere a la condición favorable o desfavorable de un ambiente laboral general para el personal. Los programas calidad de vida laboral son otra forma en que las organizaciones reconocen su responsabilidad de desarrollar empleos y condiciones laborales que sean excelentes tanto para el personal como para la salud económica de la organización. Los elementos de un programa calidad de vida laboral típico incluyen muchos temas analizados previamente en este libro bajo el área

general del comportamiento organizacional de apoyo: comunicaciones abiertas, sistemas de compensación equitativa, interés por la seguridad laboral y carreras satisfactorias para los empleados, un supervisor comprensivo y la participación en la toma de decisiones.

Diversos programas calidad de vida laboral iniciales se centraban en el enriquecimiento del puesto, que es un tema importante en esta selección. Además de mejorar el sistema laboral, los programas calidad de vida laboral destacan usualmente el desarrollo de habilidades de los empleados, la disminución de la tensión ocupacional y el desarrollo de más relaciones de cooperación entre los empleados y la administración (Newstrom , 2007).

2.4.4. Variable Dependiente

2.4.4.1. Productividad

“Productividad conocida también como rendimiento o eficiencia del factor humano se obtienen por el cociente resultante entre las cifras que determinan la producción obtenida”. (Beltrán & Escobar, 1999)

2.4.4.1.1. Definiciones

“La productividad en su sentido más amplio, al enfatizar la mejora del desempeño de los empleados y ponerle menos atención a las mediciones y más a la valoración del significado de los diferentes factores que influyen en la productividad.” (Dolly, 2007)

(Donald, 2002) Manifiesta que para que cualquier organización la productividad constituye un objetivo importante. A través de la gestión de los recursos humanos puede articularse un conjunto de

acciones que conduzcan a un incremento de la productividad de las personas.

De hecho, las empresas más productivas se diferencian de las menos productivas, entre otras cosas, por el tratamiento y orientación que dan a la gestión del recurso humano. La mejora en la productividad no es solo consecuencia de la decisión individual de desplegar un mayor esfuerzo en el trabajo y por tanto de instaurar estímulos económicos, sino que en muchos casos dependerá de la capacidad y conocimientos poseídos por la persona.

“Capacidad para fijarse objetivos de alto desempeño y alcanzarlos exitosamente, en el tiempo y con la calidad requerida, agregar valor y contribuir a que la organización mantenga e incremente su liderazgo en el mercado”. (Alles, 2010, p188).

2.4.4.1.2. La productividad del trabajo

“Sin trabajo no hay vida social, y sin eficiencia en el trabajo no hay calidad de vida en la sociedad. El estudio de métodos o de procesos de trabajo se constituye en factor determinante de la gestión empresarial, porque es mediante esos procesos que se logra el nuevo valor o valor agregado aportado por el ser humano con su trabajo o "trabajo vivo". La productividad del trabajo es el indicador sumario que caracteriza la eficiencia del trabajo vivo”. (Cuesta Santos , 2010)

Además (Cuesta Santos 2010) dice que en el proceso de trabajo se relacionan las fuerzas de trabajo de las personas con los medios de producción (instrumentos y objetos de trabajo) que significan trabajo vivo ya plasmado, o trabajo pretérito. Los dos tipos de trabajo constituyen el

trabajo socialmente necesario, cuya reducción por unidad producida significa aumento de productividad del trabajo.

2.4.4.1.2.1. Análisis de la definición

En el análisis de esa definición destacan tres elementos:

1. Eficiencia del trabajo vivo.
2. Calidad requerida.
3. Niveles medios de habilidad e intensidad de trabajo existentes en sociedad.

Eficiencia del Trabajo Vivo. Se define como un valor nuevo agregado o plus valor el cual se hace posible con la actividad que realiza el hombre. No se puede hablar de productividad de la tierra o de las máquinas (ellas solo transfieren valor, no lo crean o agregan), es por este motivo que la productividad depende de los colaboradores de las diferentes empresas. Calidad requerida significa garantizar el valor de uso, esto es, que el nuevo producto o servicio funcione de la mejor manera y eficientemente. Sin calidad no hay productividad.

2.4.4.1.2.2. Los niveles medio de habilidad e intensidad del trabajo

Por intensidad del trabajo se entiende el grado de tensión a que está expuesto el colaborador en el proceso de trabajo.

El mismo que se mide por el gasto de energía física y mental del trabajador en cada unidad de tiempo. La productividad se da cuando las actividades y habilidades están acordes al perfil de los colaboradores, es importante mantener motivado al personal para mejorar el desempeño. Hay que entender bien la relación entre producción y productividad del trabajo, donde interviene el concepto de intensidad del trabajo. Es

importante tener claro que la producción puede aumentar sin que aumente la productividad del trabajo. Para es fundamental incrementar el número de colaboradores, o aumentar la intensidad de trabajo, o extender la jornada laboral. (Cuesta, 2010).

2.4.4.1.2.3. Productividad organizacional

“Al hablar de productividad nos referimos a la cantidad de bienes y servicios producidos dividida entre los insumos necesarios ese resultado. Las organizaciones y las unidades de trabajo desean ser productivas. Quieren producir la mayor cantidad de bienes y servicios (Coulter, 2010)

2.4.4.2. Desempeño Laboral

El desempeño laboral según (Chavenato 2002) *“Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”*

Según (Alles, 2010) *“Desempeño es el concepto integrador del conjunto de comportamientos y resultados obtenidos por un colaborador en un determinado período de tiempo”.*

(López, 2006) menciona a Fletcher “el desempeño laboral es medido y administrado por las organizaciones productivas directamente, pero en el caso del profesional, esta valoración es más compleja y difícil, en especial cuando los profesionales ejercen de manera independiente y no contratada por alguna empresa o institución”.

En el desempeño laboral, se ha desarrollado la Capacitación Basada en Competencias y están alcanzándose muchos resultados a partir de la definición de competencias para las diferentes actividades laborales de los sectores de manufactura, comercio y servicio. La

definición de competencias describe no sólo el desempeño laboral, sino también un perfil de los distintos tipos de trabajadores en cada sector y rama.

El propósito de la capacitación basada en competencias es el desarrollo de una fuerza de trabajo competente, y éste se considera compuesto por personas que, de manera consistente, realizan actividades de trabajo según normas requeridas en el empleo, dentro de una amplia variedad de contextos y condiciones. (López , 2006)

Es probable que el desempeño se alto cuando:

- 1) se han fijado metas motivadoras,
- 2) están presentes los moderadores (habilidades, compromiso con la meta y complejidad de la tarea). Y
- 3) funcionan los mediadores (dirección, esfuerzo, persistencia y estrategia de la tarea).

Se puede usar tres tipos básicos de indicadores cuantitativos para evaluar el desempeño: unidades de producción o calidad (volúmenes producidos o números de error); dinero (utilidades, costos, ingresos o ventas); y tiempo (asistencia o rapidez para cumplir con fechas límites). Cuando tales medidas no existen o resultan inadecuadas, se pueden emplear metas o indicadores cualitativos (Hellriegel & Slocum, 2014).

2.4.4.2.1. Meta

“Es el objetivo, fin o resultado final que se espera al llevar a cabo tareas, actividades o programas”. (Dalton, Hoyle, & Wattz, 2007).

2.4.4.2.2. Objetivos

Son los fines o propósitos hacia los cuales se deben dirigir los esfuerzos de un grupo humano.

Los objetivos dentro de la empresa deben ser claros en cuanto a que deben ser atendidos por el personal de la empresa y señalados por la alta dirección, de tal manera que todas las unidades deben tener su objetivo propio y a la vez estar subordinadas a los objetivos generales. Además, los objetivos deben ser de tipo cuantitativo. (Mercado , 2004)

2.4.4.2.3. Desarrollo profesional

Se entiende como desarrollo profesional de un empleado el conjunto de la formación del mismo y su promoción dentro de la organización.

El desarrollo profesional lo aplican fundamental mente las grandes compañías planificando la evolución del empleado en este este sentido.

Existen métodos para evaluar al empleado (por ejemplo el feedback 360°) donde se incluyen:

- La evaluación de los jefes
- La de sus propios compañeros de trabajo
- La de sus subordinados

El plan de desarrollo de un empleado debe cimentarse sobre la base de las necesidades y deseos de la persona para a continuación identificar sus conocimientos y las actitudes o habilidades que tiene.

Con esta información, la empresa tiene que trazar el plan de formación y desarrollo del empleado encaminando a la satisfacción del mismo y a que la empresa disponga siempre de personal propio para la promoción interna en vacantes o nuevos puestos de trabajos y capital humano del mejor nivel posible (Banguer,2005, p.147).

2.4.4.2.4. Habilidades

(Alles, 2005). Dice que las habilidades son “*La capacidad de desempeñar ciertas tareas físicas y mentales*”

2.4.4.2.5. Factores que influyen en el desempeño laboral.

Todas las empresas para poder ofrecer una buena atención a sus clientes deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los trabajos, entre los cuales se consideran muy importantes algunos factores tales como la satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en equipo y capacitación para el trabajador y sobre todo la motivación y el desarrollo personal y profesional.

2.4.4.2.6. Satisfacción Laboral

(Romero Moncayo , 2008) La satisfacción laboral es una actitud que se ve influenciada por la manera como las personas perciben su empleo en general y en cada uno de los aspectos particulares del mismo; la satisfacción laboral se corresponde con la medida en que las personas gustan de sus trabajos, mientras que la insatisfacción laboral se presenta en la medida en que sus trabajos les desagradan.

2.4.4.3. Gestión por Procesos

Consiste en concentrar la atención en el resultado de cada una de las transacciones o procesos que realiza la empresa, en vez de en las tareas o actividades.

Cada persona que interviene en una transacción lo hace teniendo como referencia el resultado final de la operación; realiza su aportación sin perder de vista este resultado esperado, como por ejemplo, la satisfacción del cliente y de la empresa, en una venta.

Las actividades se sistematizan para lograr que fluyan integrada y rápidamente hasta el final de la transacción. Los documentos no se agrupan para pasar de un puesto a otro, sino que el flujo de los mismos va en función de la optimización de la operación o transacción de que se trate. Cada proceso tiene un responsable, por lo que la organización departamental puede cambiar radicalmente.

En la gestión tradicional cada persona concentra su esfuerzo en la tarea que tiene asignada, tratando de hacerla conforme a las instrucciones o especificaciones recibidas, pero con poca información en relación al resultado final de su trabajo. Aún en los procesos fabriles no es extraño que un productor no sepa, al menos claramente, cómo contribuye su trabajo al producto final. (Fernández, 2003).

La Gestión por Procesos es una forma avanzada de gestión de:

A. La Calidad

La Gestión por Procesos es el cuerpo de conocimientos con principios y herramientas específicas que permiten hacer realidad el concepto de gestión de la Calidad.

- Cumplir objetivos comunes de empresa y clientes.
- El principal criterio para el diseño de los procesos es añadir valor tanto en los propios procesos y actividades que los integran.
- Los procesos son el norte de los esfuerzos de mejora para disponer de procesos más fiables o perfeccionados, que al ejecutarse continuamente inducen eficacia en el funcionamiento de la organización.

B. La empresa

La Gestión por Procesos está entre las prácticas más avanzadas de gestión empresarial ya que:

- Permite desarrollar la estrategia corporativa mediante un esquema de Procesos Claves el cual ayuda a que la empresa llegue al éxito.
- Se basa en el trabajo en equipo
- Busca la eficacia global (empresa) y no solo la eficiencia local (departamento) (Pérez, 2010).

2.4.4.3.1. Objetivos de la Gestión por Procesos

Como un sistema de gestión de calidad que es, el principal objetivo de la gestión por procesos es aumentar los resultados de la empresa a través de conseguir niveles superiores de satisfacción de sus clientes.

Pues bien, las diferentes metodologías para gestionar la mejora de los procesos persiguen incrementar la satisfacción percibida, además de un importante incremento de productividad, a través de:

- Reducir los costes internos innecesarios: reducción del despilfarro e ineficiencia, eliminando actividades sin valor añadido.
- Acortar los plazos de entrega: reducción del tiempo del ciclo.
- Mejorar la calidad y el valor percibidos por el cliente de forma que a éste le resulte agradable trabajar con el suministrador.
- Incorporar actividades adicionales de servicio, de escaso costo, cuyo valor sea fácil de percibir por el cliente (por ejemplo, información) (Pérez, 1999).

2.4.4.3.2. Desarrollo organizacional

Es el nombre que se da a las estrategias que siguen las compañías para conseguir ser dinámicas y tener un crecimiento positivo. Beckhard dice, *“se entiende por Desarrollo Organizacional aquel esfuerzo planificado y continuado dirigido desde la cúspide de la empresa para incrementar la efectividad y la salud de toda la organización”*.

Para conseguir este desarrollo se establecen planes de formación de equipos de trabajo, se implantan círculos de calidad y, sobre todo, se desarrolla la «retroalimentación», consistente en que las personas que deben tomar decisiones sobre los problemas que se planteen, sepan las opiniones de sus colaboradores e intercambien más información.

Está demostrado que el intercambio de información genera el desarrollo de las potencialidades de las organizaciones y de los empleados de la misma (Porret , 2012).

2.4.4.3.3. Trabajo en equipo

“Es la capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común, subordinando los intereses personales a los objetivos de equipo.”
(Alles, 2005)

2.4.4.3.4. Satisfacción al cliente

“Es uno de los principales indicadores de la calidad de un servicio. Dada las características propias de un servicio, la relación entre percepciones y expectativas es relativa a cada cliente en particular”. (Pérez V. , 2007)

2.4.4.3.5. Competitividad

“Capacidad de la empresa para suministrar productos o prestar servicios con la calidad deseada y exigida por sus clientes” (Pérez J. , 2008)

Es un concepto bien definido en relación con el mundo de las empresas, ya que puede entenderse como la capacidad por parte de éstas de mantener o aumentar su rentabilidad en las condiciones que prevalecen en el mercado.

El hecho de que la ganancia de cuota de mercado, por parte de una empresa, deba ser necesariamente a costa de las demás empresas que operan en el mismo sector otorga a la idea de competitividad empresarial la connotación habitual de rivalidad en el logro de unos determinados resultados económicos (Martínez , 2007).

2.5 Hipótesis

La rotación del personal disminuye la productividad de los colaboradores de Automotores Cumandá

2.6 Señalamiento de Variables

2.6.1 Variable Independiente

Rotación de personal

2.6.2 Variable Dependiente

Productividad

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1. Enfoque

Esta investigación se sustenta en el enfoque cuali-cuantitativo.

3.1.1. Cualitativo

Porque esta investigación esta enfoca a medir las cualidades de los colaboradores además se identificar de manera acertada el problema en el cual se encuentran la empresa para así poder dar una solución factible.

3.1.2. Cuantitativo

Porque se tabulara datos relacionados a las dos variables para verificar si se cumple la hipótesis planteada y obtener los resultados reales de la investigación.

3.2. Modalidad básica de la investigación

En esta investigación se utilizara las siguientes modalidades:

3.2.1. Investigación de campo

Porque se tendrá un contacto directo con la problemática y sus actores los mismos que brindarán información primaria referente al problema de estudio.

Entre las técnicas que se utilizarán en la investigación de campo es la observación, la entrevista y la encuestas a los empleados, para obtener información que nos permita obtener elementos de juicio y poder evaluar la situación real de la empresa y proponer soluciones que puedan ayudar a cambiar la situación actual.

3.2.2. Investigación bibliográfica

Porque contamos con todas las fuente para recolectar información de las dos variables de estudio, este tipo de información se la ha obtenido de libros, folletos, revistas, informes, tesis, Internet, etc.

Lo cual será de mucha ayuda ya que permitirá obtener información clara y precisa con relación al tema.

3.2.3. Investigación documental

Porque se puede recolectar información primordial de las dos variables a través de fichas y archivos pertinentes de la empresa.

3.2.4. Investigación de interacción

Porque se realizó un dialogo directo con colaboradores y directivos acerca de la problemática en la cual se dio a conocer los diferentes puntos de vista del personal, en el cual se obtuvo información necesaria para la investigación.

En esta investigación se logró conseguir información directa y verídica por cada uno de los miembros que conforman la organización a su vez se consiguió que los colaboradores se sientan a gusto y puedan opinar de algunas cosas que suceden dentro de la empresa.

3.3 Nivel o tipo de investigación

3.3.1. Nivel Descriptivo

Se describen detalladamente las características del problema lo cual ayuda a conocer a fondo hechos, acciones y situaciones que son desconocidas para la realización de la investigación.

3.3.2. Nivel Exploratorio

Permite indagar sobre situaciones que al principio de la investigación no se tiene claras o no se conocían para así poder dar una solución factible para la problemática planteada, logrando así retener al talento humano factor primordial y esencial para el desarrollo y crecimiento de la organización.

Además con este tipo de investigación se lograra encontrar factores que estén inmersos en la productividad de los colaboradores.

3.3.3. Nivel Correlacional

Esta investigación se enmarcara en el nivel **correlacional**, porque se pretende estudiar el grado de relación que existe entre la variable independiente como lo es la rotación de personal y la variable dependiente que es la productividad de los colaboradores de Automotores Cumandá con la finalidad de conocer datos exactos de dicha problemática y poder dar una solución factible para la empresa.

3.4 Población y Muestra

La población está constituida por:

Tabla N° 1 Población

Colaboradores	Número
Área Administrativa	20
Área de ventas	15
Área legal	3
Área de trámites	4
Área de mantenimiento automotriz	7
Área de rastreo vehicular	7
Área de limpieza y seguridad	4
Total	60

Fuente: Registro de asistencia

Elaborado por: Liliana Veloz

La investigación se aplicó a todo el personal

3.5 Operacionalización de variables

Variable Independiente: Rotación de Personal

Tabla N° 2 Variable Independiente

Concepto	Categorías	Indicadores	Ítems básicos	Técnicas
La rotación de personal se refiere al número de trabajadores que ingresan y salen de una institución; se expresa en índices mensuales o anuales.	Reclutamiento y Selección Gestión del Talento Humano	-Análisis y descripción de puestos -Medios de reclutamiento -Contratación -Inducción Entrenamiento -Evaluación -Remuneración -Políticas laborales -Calidad de vida laboral	¿La empresa cuenta con un manual de funciones? ¿Cuál fue la fuente por la que usted se enteró que existía una vacante en la empresa? ¿Cuáles de las siguientes actividades se desarrollaron dentro de su Proceso de Selección? ¿Conoce usted las condiciones de su contrato? ¿Antes de su contratación se le dio a conocer cuáles son sus obligaciones y beneficios? ¿Cuándo ingreso a la empresa se le dio a conocer las funciones que debía realizar? ¿La empresa brinda capacitación sobre temas acorde al cargo que ocupa? ¿Con que frecuencia evalúan su desempeño? ¿Qué aspectos se evalúan? ¿El salario que usted percibe está acorde a sus funciones? ¿Las políticas laborales internas se cumplen y aplican en Automotores Cumandá? ¿Cuáles son los beneficios de ley que brinda la empresa? ¿Cuáles son las causas que provocan la rotación del personal en los colaboradores de Automotores Cumandá?	Encuesta Cuestionario

Fuente: Propia

Elaborado por: Liliana Veloz

Variable Dependiente: Productividad

Tabla N° 3 Variable Dependiente

Concepto	Categorías	Indicadores	Ítems básicos	Técnicas
Capacidad para fijarse objetivos de alto desempeño y alcanzarlos exitosamente, en el tiempo y con la calidad requerida, agregar valor y contribuir a que la organización mantenga e incremente su liderazgo en el mercado	Desempeño Laboral	Cualidades y habilidades de los trabajadores	¿Al estar rodeado de varias personas se molesta fácilmente? ¿Puede comunicar con facilidad lo que está pensando o sintiendo?	Encuesta Cuestionario
		Trabajo eficiente	¿Considera que el tiempo que le asignan es el óptimo para realizar todas sus actividades? ¿En su área de trabajo se tienen definidas claramente las metas que se desean alcanzar?	
		Cumplimiento de metas y objetivos	¿La empresa cuenta con un plan de carrera?	
		Desarrollo profesional	Ha aportado con nuevas ideas para el desarrollo de su empresa? ¿Usted conoce cuáles son los competidores directos de su empresa?	
	Gestión por procesos	Competitividad	¿Cuáles son los medios publicitarios con que la empresa promociona su servicio?	
		Estrategias corporativas	¿En su área de trabajo se buscan nuevas estrategias para atraer a más clientes?	
		Satisfacción al cliente	¿La empresa dispone de indicadores para medir la satisfacción de los clientes y consumidores?	
		Desarrollo organizacional	¿Cuánto tiempo trabaja en la empresa? ¿Cuáles han sido los cargos que ha ocupado? ¿Cuáles son los indicadores de productividad que existen en la Automotores Cumandá? ¿Cómo se relacionan las causas que provocan la rotación del personal con los indicadores de productividad que existen en Automotores Cumandá?	
		Trabajo en equipo	¿Qué importancia le da a la buena relación entre compañeros de trabajo? ¿Cómo son las relaciones con sus compañeros de trabajo?	

Fuente: Propia

Elaborado por: Liliana Veloz

3.6. Técnicas e instrumentos

3.6.1. Técnicas

3.6.1.1. Encuesta

Instrumento estructurado con preguntas cerradas o abiertas que se usa como técnica para recolectar e indagar información acerca de la rotación de personal.

Las encuestas fueron aplicadas a los colaboradores de AUTOMOTORES CUMANDÁ de la Ciudad de Ambato.

3.6.2. Instrumento

3.6.2.1. Cuestionario

Herramienta estructurada que se utilizó con el propósito de recolectar información, conocer las características, cualidades, comportamiento, creencias y actitudes de cada uno de los colaboradores de la organización.

Además gracias a la encuesta se trabajó directamente con todos los colaboradores de automotores Cumandá

3.6.2. Validez y confiabilidad

- Los instrumentos tienen validez y confiabilidad ya que las preguntas son enfocadas directamente a la rotación y productividad de los colaboradores.

- Los instrumentos que se aplicaron fueron asesorados por expertos y especialistas en el tema.

3.7. Plan para la recolección de la información

Tabla N° 4 Plan para la recolección de la información

Preguntas básicas	Explicación
1. ¿Para qué?	Para alcanzar los objetivos de la investigación
2. ¿De qué personas u objetos?	Directivos Colaboradores
3. ¿Sobre qué aspectos?	Rotación de personal Productividad
4. ¿Quién? ¿Quiénes?	La investigadora: Liliana Estefanía Veloz Ortiz
5. ¿Cuándo?	Fecha: 2015
6. ¿Dónde?	En Automotores Cumandá
7. ¿Cuántas veces?	Una vez.
8. ¿Qué técnicas de recolección?	Encuesta.
9. ¿Con qué?	Cuestionario.
10. ¿En qué situación?	En las instalaciones de la organización

Fuente: Propia

Elaborado por: Liliana Veloz

3.8. Plan para el procesamiento y análisis

3.8.1. Procesamiento

Para el procesamiento de análisis de hipótesis se utilizara el Chi-cuadrado ya que nos ayudara a comprobar si la hipótesis planteada es aceptada o rechazada.

3.8.2. Análisis

El Análisis de los resultados estadísticos se presenta en forma porcentual y grafica ya que por medio de esta forma será de mayor factibilidad su presentación e interpretación de los resultados.

Se realiza la interpretación de resultados obtenidos, con el apoyo del marco teórico luego se procede a comprobar la hipótesis y de las mismas se plantean conclusiones y recomendaciones.

3.9. Verificación de la hipótesis

Mediante el análisis de los de los resultados estadísticos destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos, se continúa con la interpretación de los resultados, realizando en lo posterior la verificación de hipótesis y el establecimiento de conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

4.1. Interpretación de datos de la encuesta aplicada a los colaboradores de AUTOMOTORES CUMANDÁ.

Pregunta N° 1

¿La empresa cuenta con un manual de funciones?

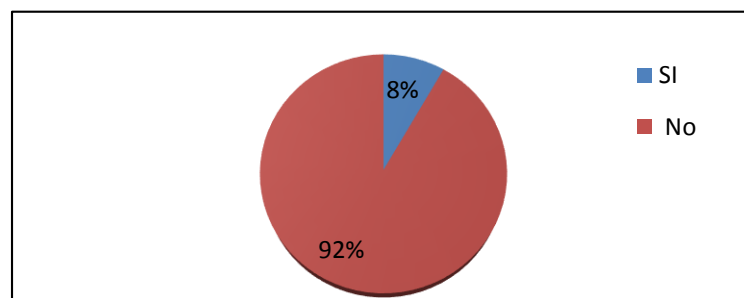
Tabla N° 5 Resultados pregunta 1

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Si	5	8 %
No	55	92 %
Total	60	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Liliana Veloz

Gráfico N° 5 Tabulación pregunta 1



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Liliana Veloz

Análisis

El 92% dice que la empresa no cuenta con un manual de funciones ya que existe desconocimiento por parte del recurso humano y el 8% de colaboradores dice que no se cuenta con un manual de funciones.

Interpretación

La empresa no cuenta con un manual de funciones.

Pregunta N° 2

¿Cuál fue la fuente por la que usted se enteró que existía una vacante en la empresa?

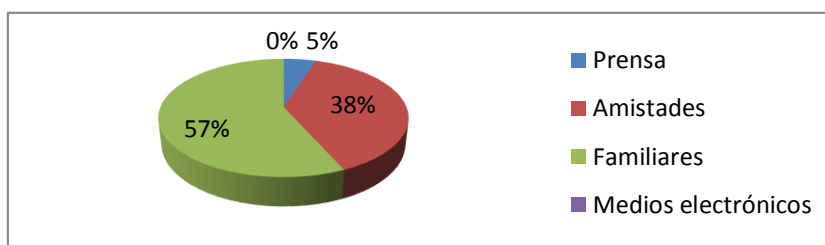
Tabla N° 6 Resultados pregunta 2

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Prensa	3	5%
Amistades	23	38%
Familiares	34	57%
Medios electrónicos	0	0%
Total	60	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Liliana Veloz

Gráfico N° 6 Tabulación pregunta 2



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Liliana Veloz

Análisis

El 57% de las personas manifestaron que la fuente por la que se enteraron de la vacante en la empresa fue por referencias familiares los mismos que actualmente ocupan un cargo en la misma, mientras que el 38% se enteraron por referencias de amistades, esto quiere decir que en la empresa no se utiliza un proceso adecuado para convocar personal y finalmente el 5% de los colaboradores se enteraron por medio de la prensa por motivos que la organización ve como un gasto innecesario utilizar esta fuente.

Interpretación

La gran mayoría de colaboradores dice que la fuente por la que se enteró de la vacante fue por familiares y un gran porcentaje por amistades.

Pregunta N° 3

¿Cuáles de las siguientes actividades se desarrollaron dentro de su Proceso de Selección?

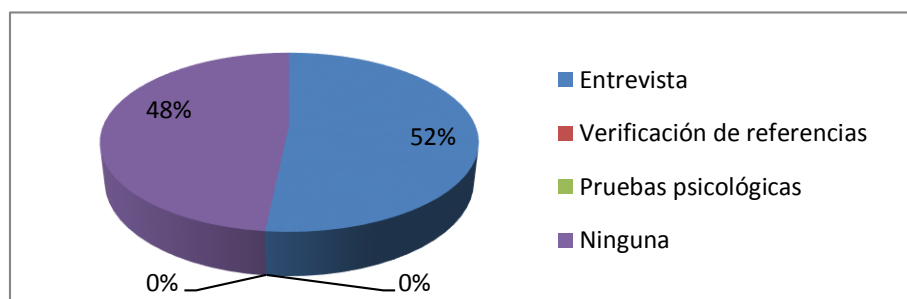
Tabla N° 7 Resultados pregunta 3

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Entrevista	31	52%
Verificación de referencias	0	0%
Pruebas psicológicas	0	0%
Ninguna	29	48%
Total	60	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Liliana Veloz

Gráfico N° 7 Tabulación pregunta 3



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Liliana Veloz

Análisis

El 52% de los encuestados manifiestan que la actividad que se realizó en el proceso de selección solamente se mantuvo una entrevista previa a su ingreso a la institución, mientras 48% dice que no se realizó ninguna de estas actividades e ingresaron directamente sin ningún filtro o proceso.

Interpretación

La actividad que se desarrolla para el proceso de selección es la entrevista.

Pregunta N° 4

¿Cuándo ingresó a la empresa se le dio a conocer las funciones que debía realizar?

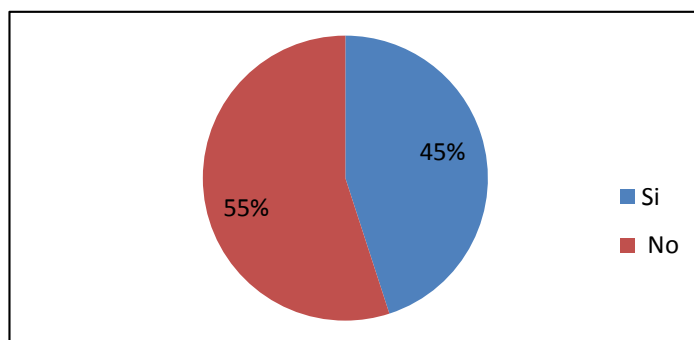
Tabla N° 8 Resultados pregunta 4

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	27	45%
No	33	55%
Total	60	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Liliana Veloz

Gráfico N° 8 Tabulación pregunta 4



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Liliana Veloz

Análisis

El 55% de los colaboradores indican que cuando ingresaron a la empresa no se les dio a conocer las actividades que debían realizar por cuestión de tiempo y por la falta de personal capacitado para dirigir al nuevo personal y el 45% manifiesta que si se les dio a conocer de manera general y rápida las funciones que debían realizar.

Interpretación

Al ingresar a la empresa no se da a conocer las funciones que van a desempeñar los nuevos colaboradores.

Pregunta N° 5

¿Conoce usted las condiciones de su contrato?

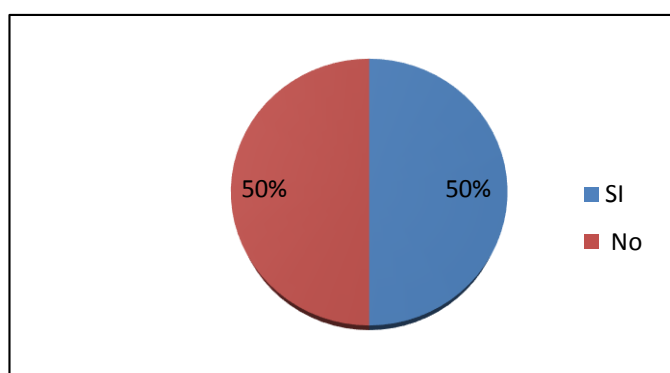
Tabla N° 9 Resultados pregunta 5

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Si	30	50%
No	30	50%
Total	60	100 %

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Liliana Veloz

Gráfico N° 9 Tabulación pregunta 5



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Liliana Veloz

Análisis

El 50% de los encuestados mencionan que si conocen las condiciones de su contrato ya que tuvieron tiempo para revisar y preguntar, en cuanto el 50% de colaboradores manifestaron que no conocen las condiciones de sus contratos porque solo se percataron en revisar el cargo y sueldo.

Interpretación

La mitad de la población no conoce las condiciones de su contrato debido a que no leen antes de firmar por la confianza que existe y el resto si conoce ya que se interesa por su estabilidad.

Pregunta N° 6

¿Antes de su contratación se le dio a conocer cuáles son sus obligaciones y beneficios?

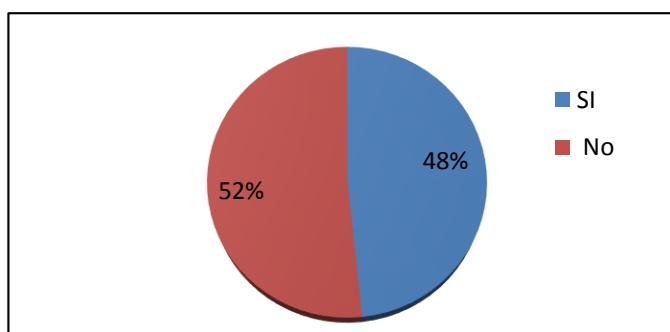
Tabla N° 10 Resultados pregunta 6

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Si	29	48
No	31	52
Total	60	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Liliana Veloz

Gráfico N° 10 Tabulación pregunta 6



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Liliana Veloz

Análisis

El 48% de encuestados indican que antes de la contratación si se les dio a conocer cuáles son las obligaciones y beneficios con los que cuentan ya que la empresa si sigue las normativas legales que están establecidas en el código de trabajo, mientras que el 52% de encuestados dicen que no se les dio a conocer las obligaciones y beneficios con los que cuentan ya que su contratación fue por amistad.

Interpretación

No se da a conocer obligaciones ni beneficios ya que en la entrevista no se cuenta con la información adecuada.

Pregunta N° 7

¿La empresa brinda capacitación sobre temas acorde al cargo que ocupa?

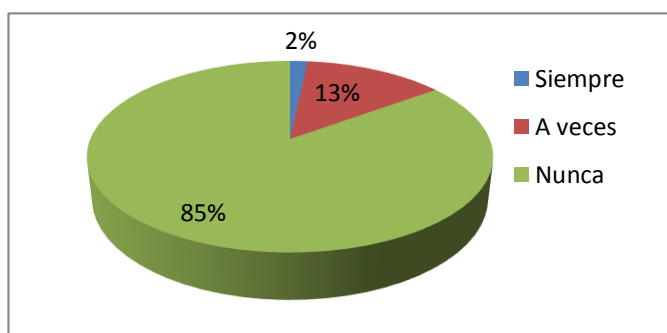
Tabla N° 11 Resultados pregunta 7

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Siempre	1	2%
A veces	8	13%
Nunca	51	85%
Total	60	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Liliana Veloz

Gráfico N° 11 Tabulación pregunta 7



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Liliana Veloz

Análisis

El 85% de los colaboradores indican que nunca se les brindan capacitaciones de ningún tipo ya que los encargados de este tema no lo ven como algo necesario debido a que los cargos que ocupan son operativos, mientras que el 13% de los colaboradores administrativos manifiestan que a veces se les brindan capacitaciones porque están relacionados directamente con los clientes y el 2% explica que siempre se les capacita según las necesidades detectadas ya que ellos ocupan cargos gerenciales y son el pilar de la organización.

Interpretación

No se capacita a los colaboradores porque dentro del cargo se realizan varias actividades no acorde al mismo.

Pregunta N° 8

¿Con que frecuencia evalúan su desempeño?

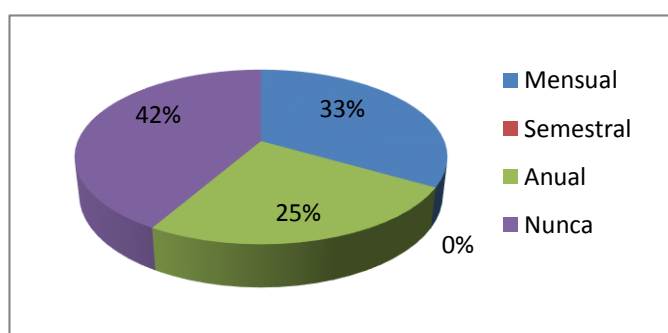
Tabla N° 12 Resultados pregunta 8

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Mensual	20	33%
Semestral	0	0%
Anual	15	25%
Nunca	25	42%
Total	60	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Liliana Veloz

Gráfico N° 12 Tabulación pregunta 8



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Liliana Veloz

Análisis

El 42% de encuestados manifestó que nunca han evaluado su desempeño motivo por el cual existen varios inconvenientes al momento de realizar las diferentes y nuevas actividades, el 33% de encuestados indicaron que se evalúa su desempeño mensualmente ya que este grupo de personas están a cargo de actividades directas con el cliente y finalmente el 25% de encuestados dice que la evaluación del desempeño es anual por el tipo de actividades que cada de uno de ellos realizan.

Interpretación

Un porcentaje considerable de colaboradores menciona que nunca se evalúa el desempeño por motivo que no existe una distribución adecuada de puestos.

Pregunta N° 9

¿Qué aspectos le evalúan?

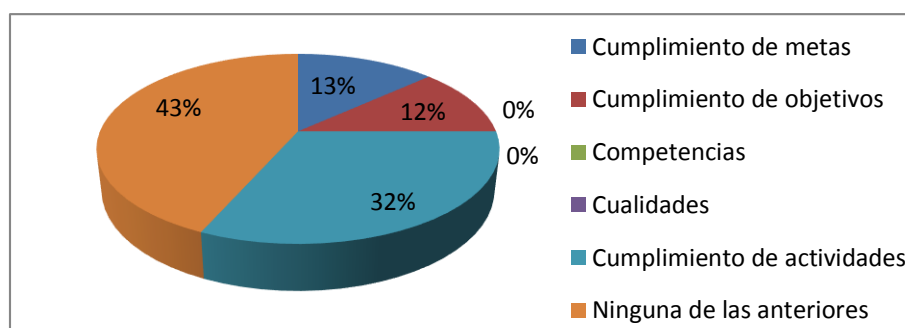
Tabla N° 13 Resultados pregunta 9

Opciones	Respuesta	Porcentaje
Cumplimiento de metas	8	13%
Cumplimiento de objetivos	7	12%
Competencias	0	0%
Cualidades	0	0%
Cumplimiento de actividades	19	32%
Ninguna de las anteriores	26	43%
Total	60	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Liliana Veloz

Gráfico N° 13 Tabulación pregunta 9



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Liliana Veloz

Análisis

El 43% de colaboradores manifiestan que no se evalúan ninguno de los aspectos mencionados, el 32% dicen que evalúan el cumplimiento de actividades por lo tanto el 13% dicen que se evalúa el cumplimiento de metas, mientras que el 12% de colaboradores hace referencia que los aspectos que se evalúan es el cumplimiento de objetivos.

Interpretación

Se evalúa cumplimiento de actividades, metas y objetivos solo a un grupo de colaboradores.

Pregunta N° 10

¿El salario que usted percibe está acorde a sus funciones?

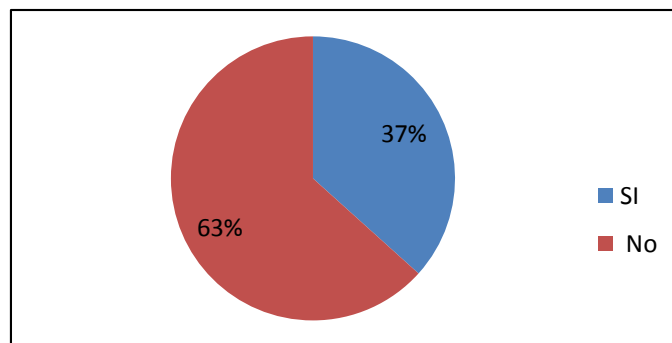
Tabla N° 14 Resultados pregunta 10

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Si	22	37%
No	38	63%
Total	60	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Liliana Veloz

Gráfico N° 14 Tabulación pregunta 10



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Liliana Veloz

Análisis

El 63% de los colaboradores mencionan que no están de acuerdo con el salario que perciben ya que sus funciones son demasiadas a más de eso no se les paga horas extras lo cual genera inconformidad y podría ser una de las causas que provocan la rotación de personal, mientras que el 37 % de colaboradores manifiesta que su salario si está acorde con sus funciones ya que ocupan cargos gerenciales y por lo general son dueños o accionistas de la empresa.

Interpretación

La empresa no cuenta con un plan de remuneración apropiado.

Pregunta N° 11

¿Las políticas laborales internas se cumplen y aplican en Automotores Cumandá?

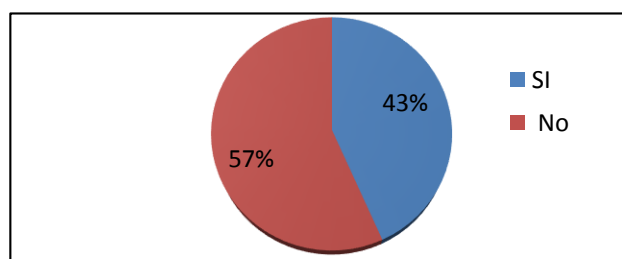
Tabla N° 15 Resultados pregunta 11

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Si	26	43%
No	34	57%
Total	60	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Liliana Veloz

Gráfico N° 15 Tabulación pregunta 11



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Liliana Veloz

Análisis

El 57% de los encuestados dicen que las políticas laborales internas de Automotores Cumandá no se cumplen ni se aplican porque al ingresar a la organización no se les dio a conocer en qué consisten dichas políticas mientras tanto el 43% de encuestados mencionan que si se cumplen y aplican las políticas laborales internas, debido a que se cuenta con un reglamento interno vigente el cual se les da a conocer al ingresar a la empresa.

Interpretación

Las políticas laborales se no cumplen debido a que no se da a conocer el reglamento interno vigente a los colaboradores.

Pregunta N° 12

¿Cuáles son los beneficios de ley que brinda la empresa?

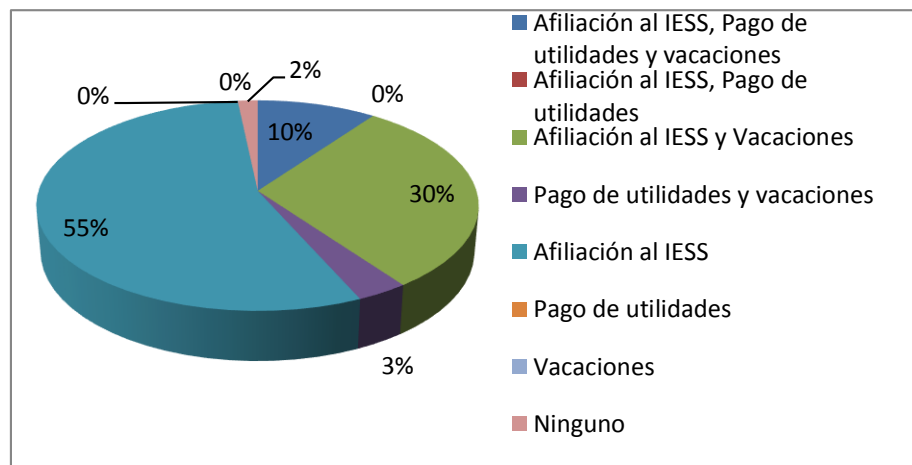
Tabla N° 16 Resultados pregunta 12

Opciones	Respuesta	Porcentaje
Afiliación al IESS, Pago de utilidades y vacaciones	6	10%
Afiliación al IESS, Pago de utilidades	0	0%
Afiliación al IESS y Vacaciones	18	30%
Pago de utilidades y vacaciones	2	3%
Afiliación al IESS	33	55%
Pago de utilidades	0	0%
Vacaciones	0	0%
Ninguno	1	2%
Total	60	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Liliana Veloz

Gráfico N° 16 Tabulación pregunta 12



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Liliana Veloz

Análisis

El 55% de encuestados dicen que se encuentra asegurados, el 30% dice que cuentan con el seguro y las vacaciones de ley, 10% cuentan con todos los beneficios de ley, mientras que el 3% dicen tener solo el pago de utilidades y vacaciones y finalmente el uno por ciento dice no contar con estos beneficios.

Interpretación

La empresa brinda algunos beneficios de ley a sus colaboradores el principal el IESS.

Pregunta N° 13

¿Cuáles son las causas que provocan la rotación del personal en los colaboradores de Automotores Cumandá?

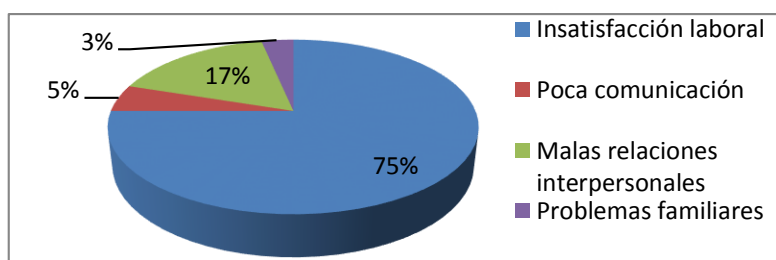
Tabla N° 17 Resultados pregunta 13

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Insatisfacción laboral	45	75%
Poca comunicación	3	5%
Malas relaciones interpersonales	10	17%
Problemas familiares	2	3%
Total	60	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Liliana Veloz

Gráfico N° 17 Tabulación pregunta 13



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Liliana Veloz

Análisis

El 75% de encuestados mencionan que las causas que provocan la rotación de personal se da por la insatisfacción laboral, el 17% dice que se da la rotación por las malas relaciones interpersonales existentes entre compañeros, el 5% de colaboradores manifestó que la rotación es provocada por la poca comunicación entre jefes-colaboradores y compañeros y finalmente el 3% de colaboradores mencionan que lo que provoca la rotación son los problemas familiares. Esto quiere decir que en la empresa existen muchos factores negativos los cuales ocasionan la constante rotación motivo por el cual se deben tomar medidas drásticas para mejorar estos factores y retener al talento humano.

Interpretación

La causa principal que provoca la rotación de personal es la insatisfacción laboral.

Pregunta N° 14

¿Al estar rodeado de varias personas se molesta fácilmente?

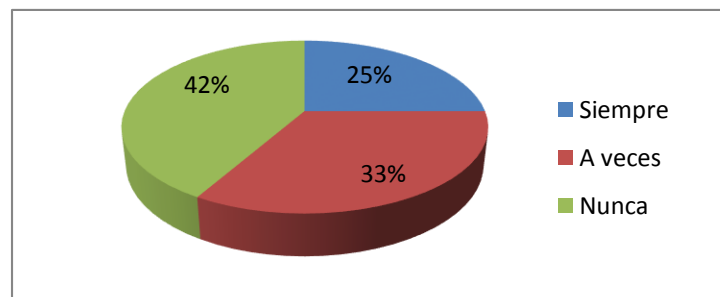
Tabla N° 18 Resultados pregunta 14

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Siempre	15	25%
A veces	20	33%
Nunca	25	42%
Total	60	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Liliana Veloz

Gráfico N° 18 Tabulación pregunta 14



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Liliana Veloz

Análisis

El 42% de encuestados indica que al estar rodeado de varias personas nunca se molesta con facilidad debido a que son encargados de trabajar directamente con todo el talento humano por ende tienen paciencia y control para resolver conflictos que se presenten en la organización, en cuanto al 33% dice que a veces se molestan por la presencia de varias personas a su alrededor porque ciertos días tienen algún tipo de problema y finalmente el 25% de encuestados manifiesta que siempre se molestan fácilmente al estar rodeados de varias personas esto quiere decir que los colaboradores no tienen paciencia suficiente para resolver problemas o conflictos que se presenten en su puesto de trabajo.

Interpretación

Los colaboradores no poseen habilidades para mantener relaciones cordiales con clientes internos.

Pregunta N° 15

¿Puede comunicar con facilidad lo que está pensando o sintiendo?

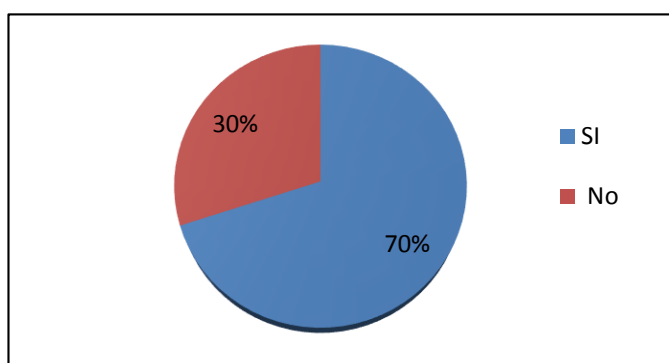
Tabla N° 19 Resultados pregunta 15

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Si	42	70%
No	18	30%
Total	60	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Liliana Veloz

Gráfico N° 19 Tabulación pregunta 15



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Liliana Veloz

Análisis

El 70% de encuestados dice que si pueden comunicar fácilmente lo que están sintiendo y pensando ya que existe una buena relación con sus jefes y compañeros y el ambiente de trabajo es óptimo para poder comunicarse mientras tanto el 30% indica que no puede comunicar fácilmente lo que siente porque aún no existe la confianza necesaria ya que son nuevos en la empresa.

Interpretación

En la empresa existe buena comunicación vertical descendente lo cual significa que existe ambiente de rapport con sus jefes.

Pregunta N° 16

¿Considera que el tiempo que le asignan es el óptimo para realizar todas sus actividades?

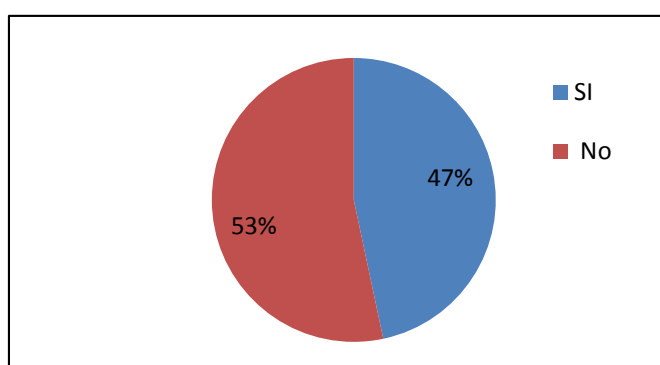
Tabla N° 20 Resultados pregunta 16

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Si	28	47%
No	32	53%
Total	60	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Liliana Veloz

Gráfico N° 20 Tabulación pregunta 16



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Liliana Veloz

Análisis

El 53% de colaboradores manifiestan que el tiempo que se le asignan no es el óptimo para realizar todas sus actividades debido a que se sobrecarga de trabajo por no contar con más personal capacitado para cada una de las áreas y el 47% de colaboradores exponen que el tiempo si es óptimo porque se tienen definidas claramente tareas y funciones.

Interpretación

Existe sobrecarga laboral por lo cual el trabajo no se realiza a tiempo.

Pregunta N° 17

¿En su área de trabajo se tienen definidas claramente las metas que se desean alcanzar?

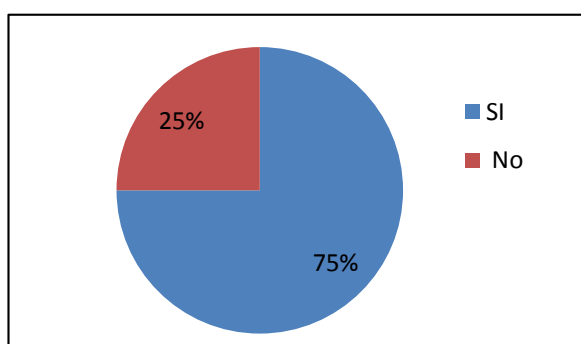
Tabla N° 21 Resultados pregunta 17

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Si	45	75%
No	15	25%
Total	60	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Liliana Veloz

Gráfico N° 21 Tabulación pregunta 17



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Liliana Veloz

Análisis

El 75% de encuestados dicen que en el su área de trabajo si se tienen definidas claramente las metas que se desean alcanzar ya que existe una buena planificación y coordinación entre departamentos, mientras que el 25% indica que no ya que se tiene metas planteadas.

Interpretación

En las áreas de trabajo si se tienen definidas las metas que se desean alcanzar ya que estas son un factor para medir el grado de productividad de la empresa.

Pregunta N° 18

¿La empresa cuenta con un plan de carrera?

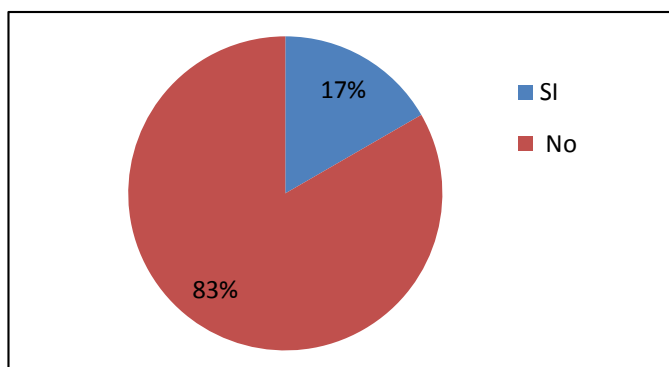
Tabla N° 22 Resultados pregunta 18

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Si	10	17%
No	50	83%
Total	60	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Liliana Veloz

Gráfico N° 22 Tabulación pregunta 18



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Liliana Veloz

Análisis

El 83% de encuestados indican que la empresa no cuenta con un plan de carrera debido a que no se toma en cuenta los intereses de los colaboradores con los de la empresa de manera que no existe una buena motivación y el 17% manifiesta que si se cuenta con plan de carrera porque se les brinda estabilidad laboral, motivación y oportunidades de crecimiento este plan está enfocado en accionistas y familiares de los mismos.

Interpretación

La empresa no cuenta con un plan de carrera debido al desconocimiento de la importancia que es mantener motivados a los colaboradores.

Pregunta N° 19

¿Ha aportado con nuevas ideas para el desarrollo de su empresa?

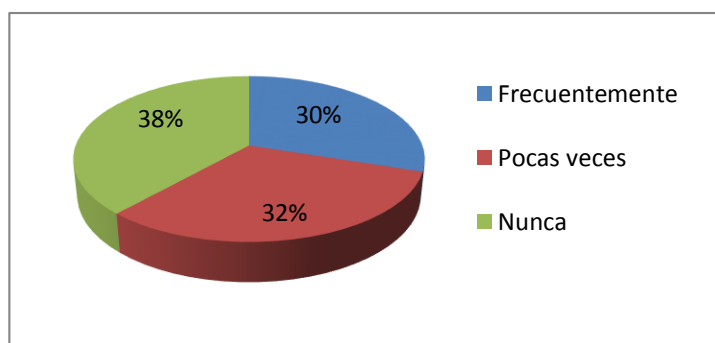
Tabla N° 23 Resultados pregunta 19

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Frecuentemente	18	30%
Pocas veces	19	32%
Nunca	23	38%
Total	60	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Liliana Veloz

Gráfico N° 23 Tabulación pregunta 19



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Liliana Veloz

Análisis

El 38% de personas manifiestan que nunca han aportado con nuevas ideas para el desarrollo de su empresa ya que no se siente comprometidas con su trabajo mientras que el 32% indican que pocas veces han aportado con ideas y el 30% dicen que frecuentemente aportan con nuevas ideas porque son parte de la empresa y si la empresa crece los colaboradores de igual manera.

Interpretación

Los colaboradores por lo general no aportan con nuevas ideas para el mejoramiento de la empresa debido a que no hay reuniones continuamente.

Pregunta N° 20

¿Usted conoce cuáles son los competidores directos de su empresa?

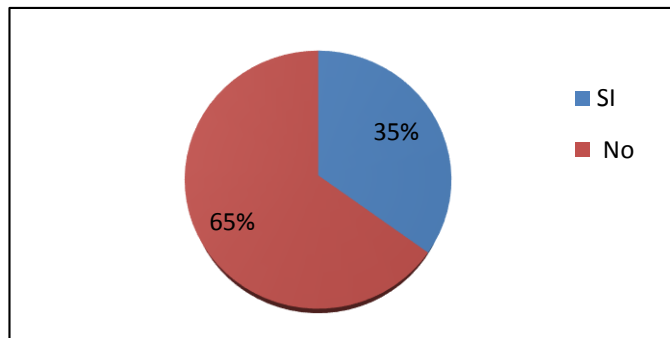
Tabla N° 24 Resultados pregunta 20

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Si	21	35%
No	39	65%
Total	60	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Liliana Veloz

Gráfico N° 24 Tabulación pregunta 20



Fuente: Propia

Elaborado por: Liliana Veloz

Análisis

El 65% de colaboradores indican que no conocen cuales son los competidores directos ya que no lo consideran importante además la empresa nunca ha dado a conocer ese tipo de información a todos los trabajadores, mientras que el 35% manifiesta que si conocen cuales son los competidores directos de la empresa debido a que este grupo de personas son los encargados de la administración de la empresa.

Interpretación

Los colaboradores muestran poco sentido de pertenencia.

Pregunta N° 21

¿Cuáles son los medios publicitarios con que la empresa promociona su servicio?

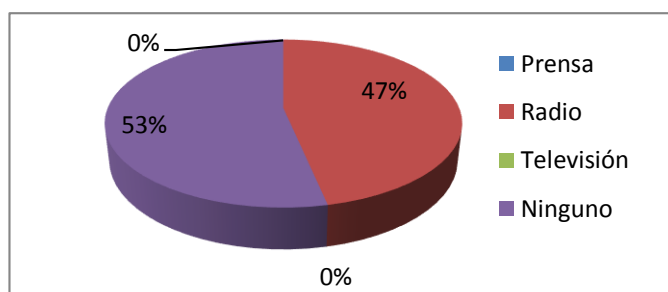
Tabla N° 25 Resultados pregunta 21

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Prensa	0	0%
Radio	28	47%
Televisión	0	0%
Ninguno	32	53%
Total	60	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Liliana Veloz

Gráfico N° 25 Tabulación pregunta 21



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Liliana Veloz

Análisis

El 53% de colaboradores indican que la empresa no tienen ningún medio publicitario para promocionar su servicio ya que cuentan con clientes fijos mientras que el 47% expone que el medio publicitario que se utiliza es la radio porque es uno de los medios que más acogida tiene en la provincia de Tungurahua.

Interpretación

La empresa no se ha enfocado en un medio publicitario, en ocasiones se ha utilizado un medio básico que es la radio.

Pregunta N° 22

¿En su área de trabajo se buscan nuevas estrategias para atraer a más clientes?

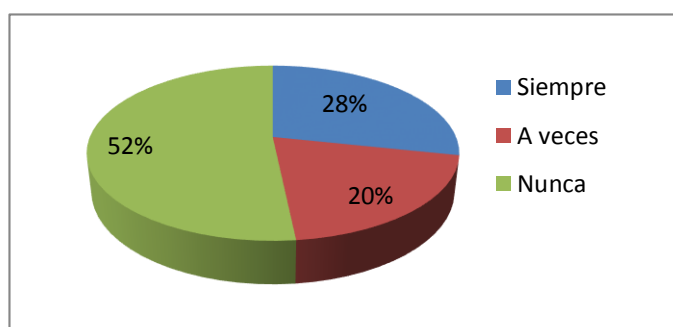
Tabla N° 26 Resultados pregunta 22

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Siempre	17	28%
A veces	12	20%
Nunca	31	52%
Total	60	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Liliana Veloz

Gráfico N° 26 Tabulación pregunta 22



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Liliana Veloz

Análisis

El 52% de encuestados exponen que en su área de trabajo nunca se buscan estrategias para atraer más clientes ya que se cuenta con una cartera de clientes fijos, mientras el 28% dice que siempre se buscan nuevas estrategias porque necesitan ampliar el mercado y ofrecer un mejor servicio al cliente mientras tanto el 20% dice que a veces buscan nuevas estrategias por que no cuentan con el tiempo suficiente.

Interpretación

La empresa no se ha visto en la necesidad de crear estrategias para atraer a nuevos clientes ya que cuentan con una cartera fija de clientes.

Pregunta N° 23

¿La empresa dispone de indicadores para medir la satisfacción de los clientes y consumidores?

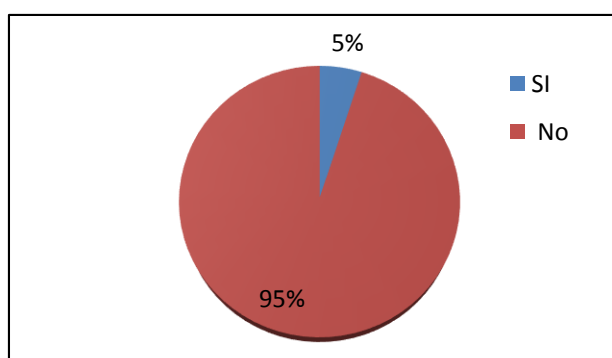
Tabla N° 27 Resultados pregunta 23

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Si	3	5%
No	57	95%
Total	60	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Liliana Veloz

Gráfico N° 27 Tabulación pregunta 23



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Liliana Veloz

Análisis

El 95% de colaboradores dicen que la empresa no cuenta con indicadores para medir la satisfacción de los clientes y consumidores ya que en la actualidad se están enfocando en implementar indicadores para medir la productividad de los colaboradores de Automotores Cumandá y el 5% dicen que sí, ya que los clientes son una parte fundamental para que la empresa surja y llegue al éxito.

Interpretación

La empresa no cuenta con indicadores para medir la satisfacción del cliente ya que no existe personal capacitado para dicha evaluación.

Pregunta N° 24

¿Cuánto tiempo trabaja en la empresa?

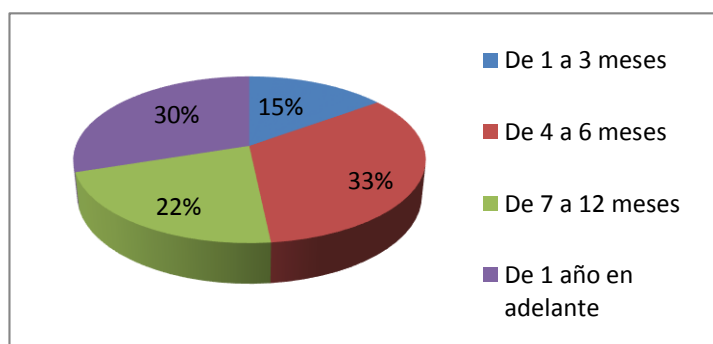
Tabla N° 28 Resultados pregunta 24

Opciones	Respuestas	Porcentaje
De 1 a 3 meses	9	15%
De 4 a 6 meses	20	33%
De 7 a 12 meses	13	22%
De 1 año en adelante	18	30%
Total	60	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Liliana Veloz

Gráfico N° 28 Tabulación pregunta 24



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Liliana Veloz

Análisis

El 33% de encuestados manifiestan que el tiempo que trabajan en la empresa es de 4 a 6 meses, el 30% dice que es de 1 año en adelante, el 22% indica que trabajan de 7 a 12 meses y finalmente el 15% menciona que es de 1 a 3 meses esto significa que el personal por lo general no perdura por mucho tiempo en la empresa y por ende la mayoría de colaboradores son nuevos en esta organización.

Interpretación

En Automotores Cumandá existen altos niveles de rotación de personal.

Pregunta N° 25

¿Cuáles han sido los cargos que ha ocupado?

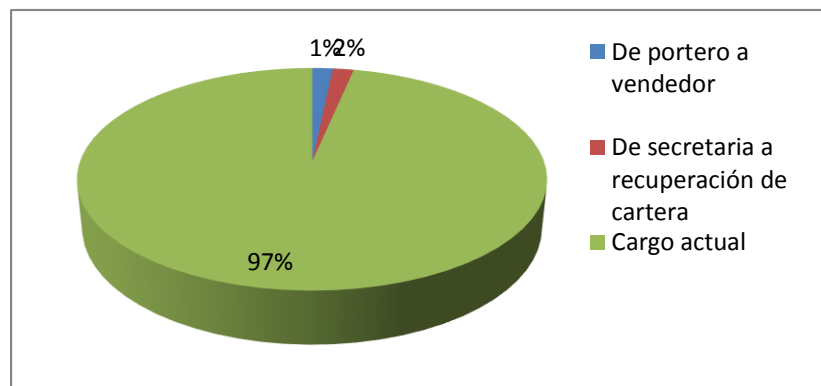
Tabla N° 29 Resultados pregunta 25

Opciones	Respuesta	Porcentaje
De portero a vendedor	1	1%
De secretaria a recuperación de cartera	1	2%
Cargo actual	58	97%
Total	60	100,0

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Liliana Veloz

Gráfico N° 29 Tabulación pregunta 25



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Liliana Veloz

Análisis

El 97% de colaboradores dicen que han ocupado el cargo que actualmente tienen mientras que el 2% menciona que los cargos han sido de recepcionista a recuperación de cartera y finalmente el 1% restante manifiesta que los cargos que ha ocupado son de portero a vendedor esto quiere decir que la empresa no cuenta con un plan de ascensos para los colaboradores de Automotores Cumandá.

Interpretación

La empresa no cuenta con un plan de ascensos para su personal.

Pregunta N°26

¿Cuáles son los indicadores de productividad que existen en la Automotores Cumandá?

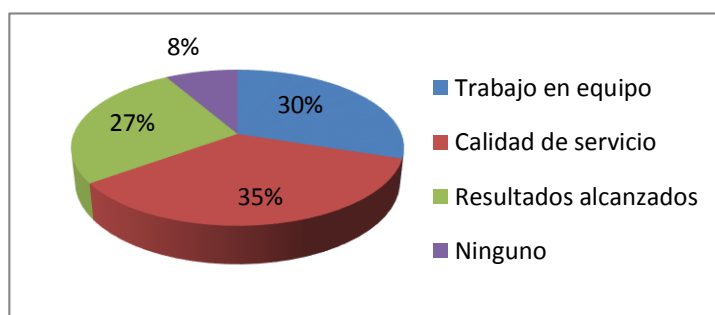
Tabla N° 30 Resultados pregunta 26

Opciones	Respuesta	Porcentaje
Trabajo en equipo	18	30%
Calidad de servicio	21	35%
Resultados alcanzados	16	27%
Ninguno	5	8%
Total	60	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Liliana Veloz

Gráfico N° 30 Tabulación pregunta 26



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Liliana Veloz

Análisis

El 35% de encuestados exponen que los indicadores de productividad existentes en Automotores Cumandá es la calidad de servicio que los colaboradores brindan, el 30% indican que es el trabajo en equipo, el 27% menciona que el indicador existente de productividad son los resultados alcanzados y por último el 8% manifiesta que no existen indicador de productividad lo cual significa que la empresa cuenta con algunos de los indicadores esenciales para poder detectar como va mejorando o disminuyendo la productividad en la empresa.

Interpretación

Automotores Cumandá cuenta con indicadores de productividad.

Pregunta N° 27

¿Cómo se relacionan las causas que provocan la rotación del personal con los indicadores de productividad que existen en Automotores Cumandá?

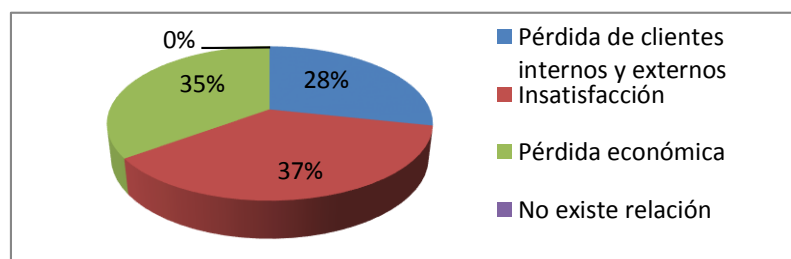
Tabla N° 31 Resultados pregunta 27

Opciones	Respuesta	Porcentaje
Pérdida de clientes internos y externos	17	28%
Insatisfacción	22	37%
Pérdida económica	21	35%
No existe relación	0	37%
Total	60	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Liliana Veloz

Gráfico N° 31 Tabulación pregunta 27



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Liliana Veloz

Análisis

El 37% de colaboradores manifestaron que la relación que existe entre las causas que provocan la rotación del personal con los indicadores de productividad en Automotores Cumandá se ve reflejada por la insatisfacción, el 35% dice que se relacionan por pérdida económica esto quiere decir que al momento de perder clientes internos y externos afecta en la economía ya que las ventas bajarían y la productividad de igual manera y el 28% manifestó que se da por pérdida de clientes internos y externos lo cual afecta a toda la organización.

Interpretación

La rotación de personal causa varios inconvenientes en la productividad de los colaboradores y en la empresa.

Pregunta N° 28

¿Qué importancia le da a la buena relación entre compañeros de trabajo?

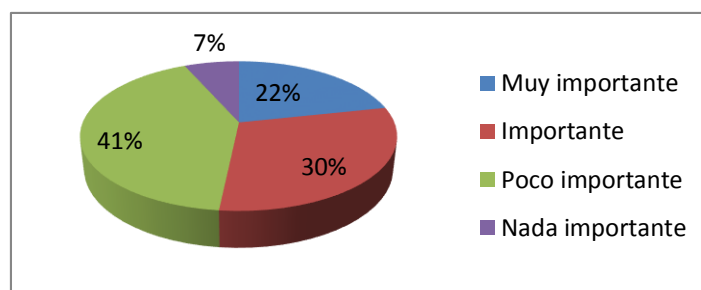
Tabla N° 32 Resultados pregunta 28

Opciones	Respuesta	Porcentaje
Muy importante	13	22%
Importante	18	30%
Poco importante	25	41%
Nada importante	4	7%
Total	60	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Liliana Veloz

Gráfico N°32 Tabulación pregunta 28



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Liliana Veloz

Análisis

El 41 de colaboradores indican que es poco importante la buena relación entre compañeros de trabajo ya que esto no influye en su rendimiento, el 30% menciona que es importante mantener una buena relación entre compañeros ya que así se podrían ayudar cuando exista algún inconveniente en sus actividades, el 22% manifiesta que la buena relación es muy importante porque se pueden trabajar con seguridad y confianza ya que cuentan con el apoyo de los compañeros, mientras que el 7% exponen que la buena relación entre compañeros es nada importante ya que ellos no aportan en nada en la ejecución de sus labores.

Interpretación

Los colaboradores no hacen énfasis en tener una relación cordial con sus compañeros ya que se enfocan en realizar solamente su trabajo.

Pregunta N° 29

¿Cómo son las relaciones con sus compañeros de trabajo?

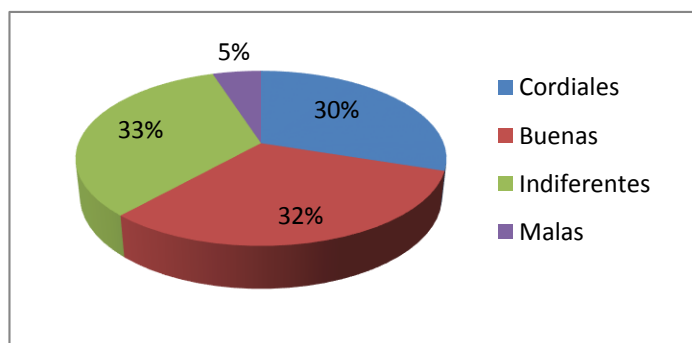
Tabla N° 33 Resultados pregunta 29

Opciones	Respuesta	Porcentaje
Cordiales	18	30%
Buenas	19	32%
Indiferentes	20	33%
Malas	3	5%
Total	60	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Liliana Veloz

Gráfico N° 33 Tabulación pregunta 29



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Liliana Veloz

Análisis

El 33% de personas manifiestan que las relaciones con sus compañeros de trabajo son indiferentes ya que cada uno simplemente se limita hacer su trabajo, el 32% dice que la relación entre compañeros es buena, el 30% dice son cordiales esto significa que existe un ambiente de rapport entre ciertos miembros de la empresa y el 5% indican que son malas las relaciones con sus compañeros porque existe mucho favoritismo para algunas personas.

Interpretación

La mayoría de colaboradores son indiferentes a las relaciones interpersonales debido a la falta de comunicación.

4.1.1 Verificación de la hipótesis

4.2 Modelo Lógico

Hipótesis nula

H₀ La rotación del personal no disminuye la productividad de los colaboradores de Automotores Cumandá de la ciudad de Ambato.

Hipótesis alternativa

H₁ La rotación del personal si disminuye la productividad de los colaboradores de Automotores Cumandá de la ciudad de Ambato.

4.3 Modelo Matemático

H₀: $O = E$

H_a: $O \neq E$

DONDE

X^2 = Chi cuadrado

Σ = Sumatoria

O = Frecuencia observada

E = Frecuencia esperada

4.4 Modelo Estadístico

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

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

$$\alpha = 0,05$$

95% de confiabilidad

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

$$gl = (2 - 1) (2 - 1)$$

$$gl = (1) (1)$$

$$gl = 1$$

Distribución Chi cuadrado calculado

Tabla N° 34 Distribución Chi cuadrado calculado

v/p	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055
2	13,8150	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052
3	16,2660	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147	6,2514
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794
5	20,5147	18,3854	16,7496	15,0863	12,8325	11,0705	9,2363
6	22,457	20,2491	18,5475	16,8119	14,4494	12,5916	10,6446

Fuente: www.famaf.unc.edu.ar/~ames/proba2011/tablachicuadrado.pdf

Elaborado por: Liliana Veloz

Para un nivel de significación $\alpha = 0.05$, trabajando con dos filas (sí, no) y dos columnas (1 pregunta de la variable independiente y una dependiente), aplicando la fórmula $gl = (f - 1) (c - 1)$; se obtiene 1, observándose en la tabla de distribución el chi cuadrado 3,8415.

4.4.2. Recolección de datos y cálculos estadísticos.

4.4.2.1 Frecuencias Observadas

Tabla N° 35 Frecuencias Observadas

Interrogantes	Categorías		
	Si	No	Total
Pregunta N°1 ¿El salario que usted percibe está acorde a sus funciones?	22	38	60
Preguntas N°2 ¿En su área de trabajo se tienen definidas claramente las metas que se desean alcanzar?	45	15	60
subtotales	67	53	120

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Liliana Veloz

4.4.2.2 Frecuencia Esperada

Tabla N° 36 Frecuencia Esperada

Interrogantes	Categorías		
	Si	No	Total
Pregunta N°1 ¿El salario que usted percibe está acorde a sus funciones?	33,5	26,5	60
Pregunta N°2 ¿En su área de trabajo se tienen definidas claramente las metas que se desean alcanzar?	33,5	26,5	60
Subtotales	67	53	120

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Liliana Veloz

4.4.2.3 Cálculo del Chi²

Tabla N° 37 Cálculo de CHI cuadrado

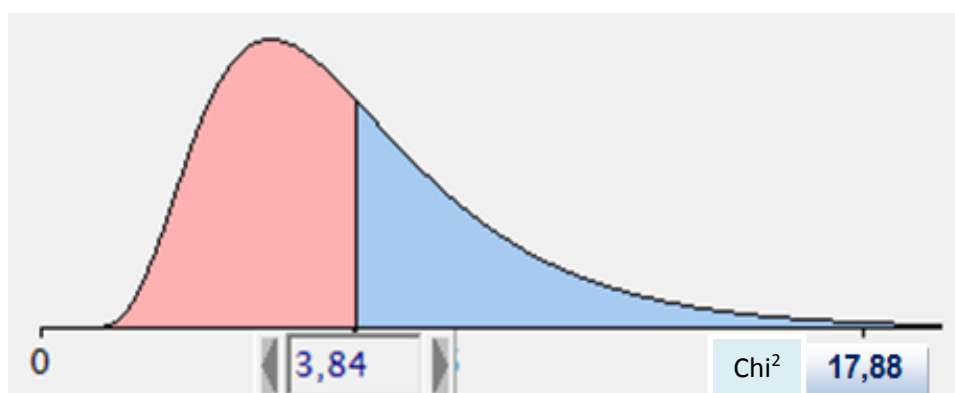
Frecuencias Observadas	Frecuencias Esperadas	fo-fe	(fo-fe) ²	(fo-fe) ² /FE
22	33,5	-11,5	132,25	3,95
38	26,5	11,5	132,25	4,99
45	33,5	11,5	132,25	3,95
15	26,5	-11,5	132,25	4,99
120	120		CHI	17,88

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Liliana Veloz

4.4.2.4 Representación gráfica del CHI cuadrado

Gráfico N° 34 Representación CHI²



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Liliana Veloz

4.4.2.5 Decisión

Al haber tomado un grados de libertad y un nivel de 0,05 se obtiene una tabla de chi cuadrado de 3,84 y después de haber realizado los cálculos estadísticos correspondientes, se obtuvo un valor de 17,88 por lo cual se llega a la conclusión de que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, ya que la respuesta es amplia en cuanto a los grados de libertad. De esta manera la investigación acepta H1 la cual dice que: La rotación del personal si disminuye la productividad de los colaboradores de Automotores Cumandá.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Mediante la investigación realizada, se concluye que:

- No existen herramientas adecuadas para el reclutamiento, selección y contratación de personal debido al desconocimiento por parte de los encargados del departamento de recursos humanos.
- No existe buenas relaciones interpersonales ya que cada colaborador simplemente se preocupa por su trabajo más no por el trabajo en equipo motivo por el cual la productividad no mejora.
- La empresa no brinda la información necesaria en cuanto a las condiciones de los contratos, obligaciones, funciones, derechos y obligaciones de los colaboradores ya que no se cuenta con el tiempo suficiente y por lo general solo se socializa el cargo y el salario que va a percibir.
- En Automotores Cumandá se contrata personal solo por referencias familiares o amistades lo cual ocasiona malestar e incomodidad a los colaboradores al momento de realizar las diferentes actividades.
- No se realiza evaluación del desempeño a sus colaboradores debido al desconocimiento y desinterés por los directivos.

5.2 Recomendaciones

Una vez que se realizó el análisis de los resultados obtenidos durante el presente trabajo investigativo, se evidencia que:

- Crear un manual de reclutamiento y selección basado en competencias con la finalidad de contratar personal idóneo para cada puesto de trabajo, los mismos que aporten con ideas nuevas y contribuyan en el desarrollo empresarial.
- Realizar actividades grupales tales como dinámicas, charlas motivacionales en las que intervengan todos los colaboradores y mediante este proceso mejorar la comunicación, relaciones interpersonales y sobre todo crear un ambiente de rapport el mismo que ayudara a que el rendimiento mejore.
- Implementar un sistema de inducción para que el personal que ingresa a la empresa conozca las actividades y funciones que debe realizar, a su vez dar a conocer las condiciones del contrato factor importante para mejorar la productividad.
- Capacitar al personal encargado de recursos humanos con temas relacionados al reclutamiento, selección y competencias necesarias para cada puesto de trabajo con el objetivo de contratar personal apto para los diferentes cargos.
- Realizar charlas acerca de la importancia de la evaluación del desempeño con la finalidad de obtener indicadores de productividad relevantes para un correcto desempeño organizacional.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1 Datos informativos

Título

Manual de reclutamiento y selección de personal basado en competencias para AUTOMOTORES CUMANDÁ.

Institución:	Automotores Cumandá
Ubicación:	Sierra
País:	Ecuador
Ciudad:	Ambato
Provincia:	Tungurahua
Dirección:	Avenida el Rey y Juan Cajas.
Responsables:	Jefe de talento Humano
Teléfonos:	032425100

6.2 Antecedentes de la propuesta

En toda empresa se debe implementar sistemas o procesos que ayuden al desarrollo empresarial enfocándose siempre en contratar y retener al talento humano factor clave para el éxito de las empresas.

En Automotores Cumandá no se cuenta con un manual de reclutamiento y selección de personal por competencias debido al desconocimiento de los encargados del departamento de recursos humanos, es por este motivo que no se puede contratar al personal idóneo para cada vacante que existe en la empresa.

Además no se cuenta con ninguna herramienta para seleccionar al personal.

Es importante mencionar que el manual de reclutamiento y selección de personal por competencias es una herramienta indispensable para la organización ya que así se podría elegir al personal más capacitado para cubrir el puesto de trabajo y se dejaría de lado la contratación de personal por referencias familiares o amistades y por ende el índice de rotación se disminuirá y la productividad cada día ira mejorando.

6.3 Justificación

La presente investigación es de **interés** porque permitirá que la empresa logre implementar una herramienta clave para seleccionar personal idóneo y de esta manera reducir los índices de rotación de personal.

La propuesta tiene **importancia** teórica y práctica ya que servirá como guía para los encargados del departamento del talento debido a que se contara con fichas y matrices que faciliten el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Es de suma importancia que en AUTOMOTORES CUMANDÁ exista una herramienta clave para la selección y contratación de personal, ya que será de mucha **utilidad** para poder encontrar personal capacitado, eficiente y eficaz el mismo que aporte con ideas nuevas, estrategias y ayuden a cumplir con los objetivos y metas planteadas por la organización.

Lo **novedoso** de esta propuesta es que nunca antes se ha planteado la creación de un manual ya que no se ha dado la importancia necesaria a la problemática existente en la empresa.

Al implementar el manual antes mencionado será de gran **impacto** para la empresa ya que se lograra mejorar la productividad y los colaboradores cumplirán con sus actividades y funciones ya que fueron contratados de acuerdo a las competencias requeridas para el cargo.

La **factibilidad** de la propuesta es gracias a la colaboración e interés de dueños y accionistas de la empresa, los mismos que están de acuerdo a invertir en recursos económicos, materiales y tecnológicos para la implementación de este manual, debido a que la empresa será beneficiada con dicha propuesta.

6.4 Objetivos

Objetivo General

Elaborar un manual de reclutamiento y selección basada en competencias con la finalidad de formalizar y establecer un correcto proceso de contratación de personal y mejorar niveles de productividad de los colaboradores de Automotores Cumandá.

Objetivos Específicos

- Planificar las actividades de manual de reclutamiento y selección por competencias para mejorar la productividad de los colaboradores de Automotores Cumandá de la ciudad de Ambato.
- Establecer los procesos de reclutamiento y selección de personal basado en competencias para mejorar la productividad de Automotores Cumandá
- Evaluar los logros alcanzados con la aplicación del manual de reclutamiento y selección por competencias para mejorar la

productividad de los colaboradores de Automotores Cumandá de la ciudad de Ambato.

6.5 Análisis de factibilidad

Esta propuesta es factible ya que los directivos están interesados en incorporar personal idóneo para que ocupen cada uno de los puestos existentes en la organización.

Es importante mencionar que se cuenta con el apoyo de cada uno de los colaboradores, ya que ellos están dispuestos a contribuir con la elaboración del manual de reclutamiento y selección de personal por competencias debido a que dicho manual es sumamente importante para contribuir al éxito empresarial y personal.

6.5.1 Factibilidad política

La empresa Automotores Cumandá de la ciudad de Ambato, se rige por los principios, derechos y obligaciones de los colaboradores, la propuesta contribuye en el desarrollo profesional ya que el personal será contratado en base a competencias profesionales.

6.5.2 Factibilidad técnica

El manual cuenta con técnicas y procesos apropiados para el reclutamiento y selección en base a competencias y habilidades necesarias para cada puesto existente en la organización con el fin de mejorar la productividad de la misma.

6.5.3 Factibilidad Tecnológica

Automotores Cumandá cuenta con los elementos tecnológicos adecuados

para la ejecución del manual de reclutamiento y selección por competencias.

6.5.4 Factibilidad Organizacional

La estructura organizacional de Automotores es adecuada ya que existe un organigrama estructural y funcional el mismo que ayuda a diferenciar las áreas y cargos existentes, lo cual hace más factible la creación del manual.

6.5.5 Factibilidad de Equidad de género

Serán beneficiados las y los trabajadores del Automotores Cumandá así como ciudadanos y ciudadanas que requieran aplicar para una vacante o deseen adquirir un servicio.

6.5.6 Factibilidad Legal

La propuesta no infringe en ninguna ley, norma o estatuto establecido dentro del país, y no tiene afectación directa o indirecta de ninguna índole, la misma se basa en legalmente en la ley orgánica del servidor público (LOSEP) y la norma sustitutiva de la norma del subsistema de reclutamiento y selección de personal.

LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO (LOSEP)

CAPÍTULO IV. DEL SUBSISTEMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Art. 63.- Del subsistema de selección de personal.- Es el conjunto de normas, políticas, métodos y procedimientos, tendientes a evaluar competitivamente la idoneidad de las y los aspirantes que reúnan los requerimientos establecidos para el puesto a ser ocupado, garantizando

la equidad de género, la interculturalidad y la inclusión de las personas con discapacidad y grupos de atención prioritaria.

LA NORMA SUSTITUTIVA DE LA NORMA DEL SUBSISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.

Capítulo I. Del Objeto y Ámbito

Art. 1.- Objeto.- Esta norma tiene por objeto establecer el procedimiento y los instrumentos de carácter técnico y operativo que permitan a la Unidad de Administración del Talento Humano - UATH, o quien hiciera sus veces, de las instituciones del Estado sujetas al ámbito de la LOSEP y su Reglamento General, escoger a la persona más idónea entre las y los aspirantes para ocupar un puesto público, en función de la relación entre los requerimientos establecidos en la descripción y el perfil de los puestos institucionales y las competencias de las y los aspirantes.

6.6 Fundamentación científica

6.6.1 Reclutamiento

El proceso de reclutamiento implica la atracción de un número "amplio" de candidatos, potencialmente calificados para desempeñar un puesto dentro de la organización.

El reclutamiento de personal es un conjunto de acciones para atraer candidatos. Se puede considerar como un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de trabajo las oportunidades (puestos) de empleo que pretende cubrir.

El reclutamiento de personal comienza a partir de los datos referidos a las necesidades de la organización, necesidades solicitadas para el momento

presente (las inmediatas) o bien para el futuro de la organización (las previstas). (Gan & Berbel, 2007)

6.6.1.1 Proceso de reclutamiento de personal

El proceso de reclutamiento externo se iniciará acudiendo a las posibles fuentes ajenas a la organización exponiendo lo que se ofrece (puesto de trabajo, posibilidades profesionales y económicas, organización ofertante, etc.) y lo que se requiere (titulación académica, edad aproximada de preferencia, sexo preferible, experiencia laboral, etc.).

En cuanto al reclutamiento interno en la organización que trata de cubrir la vacante mediante la promoción de empleados y a su servicio (fijos o temporales) efectuando un movimiento (funcional o geográfico) vertical, horizontal o en diagonales y que puede que comprenda algún tipo de promoción, es otra posibilidad. (Porret, 2012)

6.6.1.2 Fuentes de reclutamiento

Las fuentes utilizadas varían según el país, el grado de desarrollo del mismo, incluso la región y también la época del año. Sin ánimo de agotarlas todas porque, sin duda, son muy variadas. Las más usuales suelen ser

6.6.1.2.1 Fuentes internas

Siguiendo a buena parte de los expertos, cuando se habla de reclutamiento se tiene por costumbre referirse, por lo general, solamente a las candidaturas provenientes del exterior, pero en realidad el proceso debe abarcar incluso a quienes se hallan ya incorporados en la organización.

Tiene indudables ventajas incluir en el proceso a las personas ya incorporadas en vez de acudir al mercado de la oferta y la demanda.

La inclusión y elección de personal propio para cubrir las plazas vacantes comportará ventajas que podemos resumir en:

- 1) Los empleados que conocen ya cuáles son las normas generales de la organización, acortan el proceso de selección al determinarse más fácilmente como adecuados para aspirar al puesto de trabajo;
- 2) Ahorro de los gastos de una selección (encargo a una empresa especializada, anuncios en la prensa, etc.);
- 3) Ahorro del tiempo de formación y rentabilizar al máximo las inversiones por formación;
- 4) Disminuye el riesgo de rechazo, fracaso o inadaptación;
- 5) Posible mantenimiento de la masa salarial, puesto que si se tiene que acudir al mercado de la oferta y la demanda, la empresa tendrá de adaptarse a la situación imperante en materia de salarios, y
- 6) Creación de buen clima laboral (al dar posibilidades de promoción al personal de plantilla).

Las posibles desventajas también son dignas de mención, con una política encaminada únicamente a la selección de «puertas hacia dentro» que generará el clima de colocar a los «amigos» y «parientes», pudiendo llegar a formar un ambiente de favoritismos y «camarillas» o grupos de intereses que en buena parte de las ocasiones después resulta difícil de gobernar y naturalmente en detrimento del rendimiento.

La falta de sabia nueva en la organización con experiencia en otras culturas de empresa hace que se vaya encerrando cada vez más en sí misma la organización y tienda a dejar de ser dinámica. Motivo por el cual se crea un ambiente laboral desfavorable para todos los integrantes de la organización (Porret, 2012).

6.6.1.2.2 Fuentes externas

Como se ha explicado ya para las fuentes internas, las externas también serán fuentes que conllevarán ventajas y desventajas que habrán de sopesarse antes de tomar la decisión. A saber:

Las ventajas que comportarán, son:

- 1) Savia nueva en la organización que no esté familiarizada con la cultura de la empresa, que puede que no sea la más adecuada para la organización;
- 2) El personal de nueva incorporación siempre es más moldeable y flexible que el que ya está plenamente adaptado a la organización, y
- 3) Conocer nuevas metodologías, diferentes maneras de organizarse, introducción de nuevas ideas y de otras formas de «ver» las cosas, etc.

Como desventajas, cabe señalar:

- 1) Riesgo de fracasos, y
- 2) Posibles aumentos de costes y posibles desequilibrios salariales de la nómina por el dictado de la oferta y la demanda que impone el mercado de trabajo para determinados colectivos.

Una vez determinado que lo conveniente es efectuar una incorporación de personal nuevo en la organización, deberá decidirse por la fuente de

suministro de candidatos más adecuada, atendiendo a razones económicas, de tiempo, discreción, calidad, etc. (Porret, 2012)

Sin ánimo de relacionar todas las fuentes, citaremos:

a) Anuncios en prensa. Tienen la virtud de facilitar un contingente importante de candidatos. Habrá de informarse antes de la publicación sobre los días de la semana que sean más leídos los anuncios y el coste variará lógicamente. Los anuncios de oferta de empleo requieren unos requisitos imprescindibles si no se quiere perder el tiempo y malgastar el coste económico de los mismos, debiendo observar los siguientes extremos:

- Texto claro y preciso (evitar ambigüedades o expresiones que ofrezcan dudas).
- Presentación suficientemente atractiva, que llame la atención al lector (no ha de ser espectacular).
- Nombre de la compañía, dirección y teléfono, o en su caso apartado de correos.
- Descripción breve del puesto de trabajo (generalmente con la denominación del cargo es suficiente).
- Requisitos que han de reunir los candidatos (tales como experiencia, idiomas, titulación, etc., pero con brevedad.).
- Forma de ponerse en contacto los candidatos (escribir acompañando curriculum vitae, llamando por teléfono, correo electrónico, etc.).
- Zona donde estará ubicado el trabajo.
- Retribución aproximada (o bien «a convenir»). (Porret, 2012)

b) Colegios profesionales y asociaciones. Estas organizaciones acostumbran a tener una «bolsa de trabajo» para los miembros de la corporación, generalmente gente joven con nivel académico superior y con cierta experiencia que busca trabajo de la profesión que representa el colegio o asociación. Por tanto, es una fuente directa que incluso, en

ocasiones, simplemente por teléfono ya se consigue obtener un número de candidatos. (Porret, 2012)

c) Centros de formación profesional e institutos de enseñanza. Es un buen lugar para reclutar personal joven, sin experiencia, para acabar de formarlo en el mundo laboral. Propio de futuros trabajadores con nivel medio de cualificación técnica.

d) Internet. Cada vez más se va abriendo camino el ofrecimiento de puestos de trabajo por Internet, especialmente por los denominados «portales de empleo».

Conocidas organizaciones dedicadas al negocio de la selección de personal en nuestro país ya tienen una web donde se puede remitir el currículum, cumplimentando formularios o enviando incluso videocurrículums. (Porret, 2012).

6.6.2 Selección

La selección de personal es un proceso dinámico, cuyo objetivo es encontrar la persona más adecuada (por sus características personales, aptitudes, motivación) para cubrir un puesto de trabajo en una empresa determinada.

Por tanto, como características de la selección de personal podemos destacar:

- Es un proceso dinámico en el sentido de que es una sucesión de fases que son flexibles y se adaptan a los cambios que van surgiendo.
- Su objetivo (o finalidad) es encontrar el candidato más adecuado de acuerdo con las características de personalidad, aptitudes, formación, experiencia, motivación, intereses... fijadas de antemano.

- Dichos requisitos o características están determinados en función a las actividades, funciones y tareas del puesto que se trata de cubrir y de las características de la empresa a la que pertenece.

El objetivo de este proceso es encontrar al candidato que mejor se ajuste al puesto en cuestión y no al que más alto puntúe en los tests.

Condiciones indispensables para que dicho proceso sea efectivo, y que todo "seleccionador", debe tener en cuenta son las siguientes:

- a) Delimitación clara de las características del puesto.
- b) Delimitación precisa de los requisitos que debe cumplir el candidato.
- c) Objetividad a la hora de evaluar y valorar los datos y puntuaciones de los distintos candidatos (Nebot , 1999).

6.6.2.1 Etapas del proceso de selección de personal

El proceso puede ser encargado por un equipo de profesionales: una misma persona puede realizar diferentes tareas o puede especializarse en cierto tipo de tareas y delegar otras.

El proceso total abarca el análisis de las necesidades, la definición del perfil, la preselección, la entrevista, la evaluación psicológica, la elaboración del ranking, la presentación final de candidatos más adecuados.

Participar de una experiencia completa permite lograr una visión de conjunto necesaria, para luego dedicarse a una tarea específica con acierto.

El psicodiagnóstico como herramientas de selección suele ser la tarea para la cual un psicólogo está mejor preparado inicialmente. Con frecuencia se constituye en la puerta de ingreso a un proceso al que difícilmente pueda contribuir con eficacia sin contar con una visión tanto

global como secuencial. Resulta ingenuo partir de la inexperiencia y realizar una búsqueda completa.

En una etapa inicial es aconsejable aproximarse, a partir de los recursos que puedan ser utilizados con mayor seguridad.

A medida que se accede al conocimiento del conjunto, se puede decidir desde dónde y cómo se quiere y puede participar.

Las etapas iniciales tienen carácter exploratorio. Se exploran las características de las tareas, los intereses y las afinidades personales.

En las consultoras en Recursos Humanos la tarea suele estar dividida entre el jefe de búsqueda, que es la persona que se relaciona con la empresa y coordina todo el proceso, y los psicológicos evaluadores, que son los que realizan el análisis psicológico. (Richino , 2000)

6.6.2.2 Solicitud de empleo

Constituye una entrevista escrita, impersonal y rígida, que condensa la información en un formato preestablecido. El examinador no establece contacto visual, verbal o auditivo con el solicitante, pero sí pretende entrever, a partir de lo asentado en la solicitud, algunos tópicos de importancia de la vida del interesado. Ofrece la gran ventaja de que permite aplicar la técnica de la interpretación como herramienta de selección, toda vez que el análisis minucioso de la escritura de puño y letra del propio candidato proporcionará indicios de los rasgos de su personalidad.

Ahora bien, muchas personas se presentan a solicitar un puesto a sabiendas de que no cubren el perfil correspondiente, por lo que se recomienda depurar a los candidatos desde un inicio mediante el llenado de una pre-solicitud como ya fue señalado. (Llanos, 2005).

6.6.2.3 Preselección

Una vez recibidos los currículos provenientes de presentaciones espontáneas, avisos periodísticos u otras fuentes, se clasifican para examinar los conocimientos y la experiencia de los candidatos; esta tarea puede ser realizada por el cliente o por el sector sobre la base de los requisitos formales que han acordado.

Separados los currículos que reúnen los requisitos formales, se procede a realizar la primera entrevista. El sector ya cuenta con el perfil, elaborado con la empresa.

Los candidatos que más se aproximan a él son enviados para el chequeo técnico a fin de continuar con aquellos que reúnen los conocimientos y las destrezas indispensables, cuando el puesto por cubrir lo requiere. (Richino, 2000).

6.6.2.4 Entrevista y evaluación psicológica

Se entrevista a los candidatos técnicamente aptos, y se evalúan a los que resultan de mayor interés.

El paso siguiente es la evaluación psicológica.

En la tarea de búsquedas es necesario realizar un conjunto de rutinas de tipo administrativo que se alejan de la tarea profesional propiamente dicha, con el propósito de administrar el tiempo y conducir la situación global. (Richino, 2000).

6.6.2.5 Elaboración del ranking

Superada la etapa de evaluación psicológica, el sector resta e condiciones de realizar un profundo examen de cada candidato para presentar a los finalistas previa ponderación comparativa de la muestra.

Resulta deseable presentar entre dos y tres candidatos. Actualmente, el ritmo y la escasez de recursos con los que habitualmente se trabaja debido al nivel de especialización y/o profesionalidad requerido no nos permiten llegar al final del proceso con suficientes candidatos; podemos darnos por satisfechos si contamos con una terna a al menos dos finalistas.

La elección final la realiza la empresa. La presentación de los candidatos es precedida por el currículum y el informe de evaluación psicológica de cada uno. Cuando se trata de un conjunto de personas se presenta un ranking en función de los cargos de perfil considerados. (Richino, 2000).

Entre las opciones disponibles podemos citar:

1. Pre entrevista o entrevista preliminar

Contacto interpersonal breve, a través del cual cobra presencia el currículum y permite efectuar un “chequeo” directo de información por medio del cual se podrá evaluar presencia, disposición, ritmo, interés en el puesto y coherencia entre la información escrita y la impresión superficial.

2. Evaluación técnica

Consistente en una prueba de conocimiento, habilidades y destrezas requeridos para la posición. La evaluación técnica puede cobrar la forma de una prueba objetiva, de múltiples elecciones, problemas para resolver, preguntas variadas que abarquen diferentes temas o una charla de intercambio profesional con un especialista. Determina si el nivel requerido para la posición coincide con los recursos actuales del candidato.

3. Entrevista profunda

Situación bipersonal, centrada en el conocimiento del candidato, la exploración de datos históricos, características personales, estilo vincular, intereses, proyectos y expectativas con respecto a la posición.

Rasgos culturales que permitan identificar jerarquía de valor y criterios en los que se basan las opiniones.

Define si las características del perfil buscadas coinciden con el carácter y el estilo que el postulante ha manifestado en la entrevista. Brinda información de carácter manifiesto y “puntos de apoyo” para generar hipótesis y formular interpretación que luego pueden ser corroboradas y/o cotejadas con un nivel de abordaje más profundo (como el que brinda una evaluación psicológica).

Con frecuencia, la entrevista es considerada la herramienta central en el proceso de selección, y resulta definitiva.

4. Evaluación psicológica

Constituye uno de los recursos más ricos en el proceso de selección, para el cual los psicólogos cuentan con respuestas; no obstante, si no se logra sostener la tentación de concentrarse plenamente en el material, perdido de vista el conjunto del que forma parte, se enfrenta el serio riesgo de convertirse en testista.

Los tests dan información muy útil y muy puntual.

5. Análisis y evaluación de datos

El análisis y la comparación de los datos obtenidos a través de las diferentes fuentes de información utilizadas permiten ubicar a cada candidato en relación con los rasgos del perfil solicitado. (Richino, 2000).

6.6.2.6 Contratación

Es la parte final del proceso de selección. Establecer las condiciones finales de trabajo, la aclaración de cualquier duda que pudiera haber y se define con la firma de un contrato, en el que se estipularán todos los compromisos por ambas partes.

Normalmente, se firma un contrato a treinta días y se puede seguir prolongando, hasta la firma del contrato definitivo. (Montalvan , 1999).

6.6.2.7 Competencias

Las competencias laborales son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que aplicadas o demostradas en situaciones del ámbito productivo, se traducen en resultados efectivos que contribuyen al logro de los objetivos de la organización o negocio. En otras palabras, la competencia laboral es la capacidad que una persona posee para desempeñar una función productiva en escenarios laborales concretos. (Lladó, Sánchez , & Navarro, 2013)

6.6.3 Fundamentación técnica

6.6.3.1 Manual

Un diccionario define la palabra "MANUAL" como un libro que contiene lo más sustancial de un tema, y en este sentido, los Manuales son vitales para incrementar y aprovechar el cúmulo de conocimientos y experiencias de personas y organizaciones. Los Manuales son una de las herramientas más eficaces para transmitir conocimientos y experiencias, porque ellos documentan la tecnología acumulada hasta ese momento sobre un tema. Así, encontramos Manuales muy especializados en todos los campos de la ciencia y la tecnología

Dentro del ámbito de los negocios, cada vez se descubre más la necesidad e importancia de tener y usar Manuales, sobre todo, Manuales de Políticas y Procedimientos que le permitan a una organización formalizar sus sistemas de trabajo, y multiplicar la tecnología que le permita consolidar su liderazgo y su posición competitiva.

Los Manuales son una de las mejores herramientas administrativas porque le permiten a cualquier organización normalizar su operación. La normalización es la plataforma sobre la que se sustenta el crecimiento y el desarrollo de una organización dándole estabilidad y solidez (Álvarez, 2006).

6.6.3.2 Contenido típico de los Manuales de Políticas y Procedimientos

El siguiente contenido es solamente una referencia de lo que podría incluir un Manual de políticas y procedimientos:

Portada

Índice

I. Hoja de autorización del área.

II. Política de calidad (cuando sea aplicable).

III. Objetivo(s) del Manual.

IV. Bitácora de revisiones y modificaciones a políticas y procedimientos.

V. Políticas.

VI. Procedimientos.

VII. Formatos.

VIII. Anexos.

El responsable de la Edición, Revisión y Actualización del Manual de Políticas y Procedimientos es el Director, Gerente o Responsable de cada área emisora. (Álvarez, 2006)

**MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN BASADO EN COMPETENCIAS**



AUTOMOTORES CUMANDÁ

Elaborado por: Liliana Veloz

Ambato - Ecuador

2015

AUTOMOTORES CUMANDÁ



MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN BASADO EN COMPETENCIAS

MISIÓN

Satisfacer la necesidad de transporte de la ciudadanía mediante vehículos en óptimas condiciones físicas con garantía, a través de un servicio de calidad y cortesía a precios razonables, con facilidades y pago y prontitud en la entrega.

VISIÓN

Ser el mejor referente en la compra-venta de autos usados en la región central del Ecuador y liderar las ventas en la línea de vehículos familiares y de trabajo

AUTOMOTORES CUMANDÁ



Valores

Confianza: En Automotores Cumandá le aseguramos el 100% la procedencia de su nuevo vehículo, le entregamos todos los documentos en regla y le asesoramos con nuestro servicio post-venta.

Atención: En Automotores Cumandá lo más importante son nuestros clientes, por eso contamos con un equipo de ejecutivos especializados que le asesoraran personalmente para que realice la mejor elección.

Garantía: En Automotores Cumandá le garantizamos que su próximo vehículo se encuentra en las mejores condiciones, nuestro personal técnico realiza un minucioso chequeo de los componentes más importantes del auto para garantizar que su inversión esté segura.

AUTOMOTORES CUMANDÁ



Presentación

El presente manual está dirigido a todo el personal de AUTOMOTORES CUMANDÁ el mismo que se aplicara cuando se necesite cubrir una vacante en las diferentes áreas existentes en la empresa.

Para realizar este proceso es necesario aplicar pruebas técnicas y psicológicas para cada uno de los cargos, las mismas que ayudaran a conocer competencias esenciales y sobretodo se elegirá al personal idóneo y capacitado de acuerdo al perfil requerido.

Este manual es una herramienta clave para contratar personal idóneo eficaz y eficiente basado en competencias. Los mismos que aportaran con ideas nuevas y estrategias para llegar al éxito empresarial.

Será útil para aplicar en todos los cargos de Automotores Cumandá en caso de necesitar cubrir una vacante.

El encargado de la aplicación del presente manual será el Jefe de Talento Humano, y el Gerente General únicos responsables de velar por el cumplimiento de todo lo establecido en este documento.

AUTOMOTORES CUMANDÁ



Dedicatoria

Este proyecto quiero dedicar a Dios ya que gracias a él hoy se cumple una meta más propuesta en mi camino.

A mi familia sobre todo a mi madre y mis hermanas quienes con su apoyo incondicional apoyaron siempre mi crecimiento personal y profesional.

A la Ingeniera Natalia Pérez quien de la manera más desinteresada me abrió las puertas de su empresa y dio apertura para poder realizar esta investigación que hoy en día se ve plasmada en esta propuesta la misma que ayudara a reducir niveles de rotación y mejorara la productividad.



Agradecimiento

Agradezco a todas las personas que de una u otra manera estuvieron presentes en el transcurso de mi vida con sus consejos, palabras de aliento y apoyo.

A mis maestros que con sus habilidades y conocimientos aportaron y guiaron en la elaboración de este manual.

A los propietarios y colaboradores de Automotores Cumandá ya que gracias a ellos se obtuvo la información pertinente y necesaria para la elaboración del manual de reclutamiento y selección por competencias y sin la colaboración de ellos nada de esto sería posible.

AUTOMOTORES CUMANDÁ



Importancia

El manual es sumamente importante debido a que es una herramienta clave para el desarrollo organizacional y el mejoramiento continuo de cada uno de los colaboradores.

Este manual cuenta con procesos adecuados para el reclutamiento y selección de personal por competencias el mismo que ayudará a convocar en un tiempo establecido a varios candidatos que cuenten con los perfiles requeridos para cada puesto de trabajo.

La finalidad de este proceso de reclutamiento y selección de personal es que la empresa pueda contratar personas idóneas y capacitadas que aporten con ideas y estrategias nuevas que fomenten el mejoramiento de la productividad

Al implementar este manual será posible que los colaboradores se sientan a gusto, cómodos y satisfechos en su área de trabajo ya que están ubicados de acuerdo a los perfiles que ellos manejan.

AUTOMOTORES CUMANDÁ



Objetivos

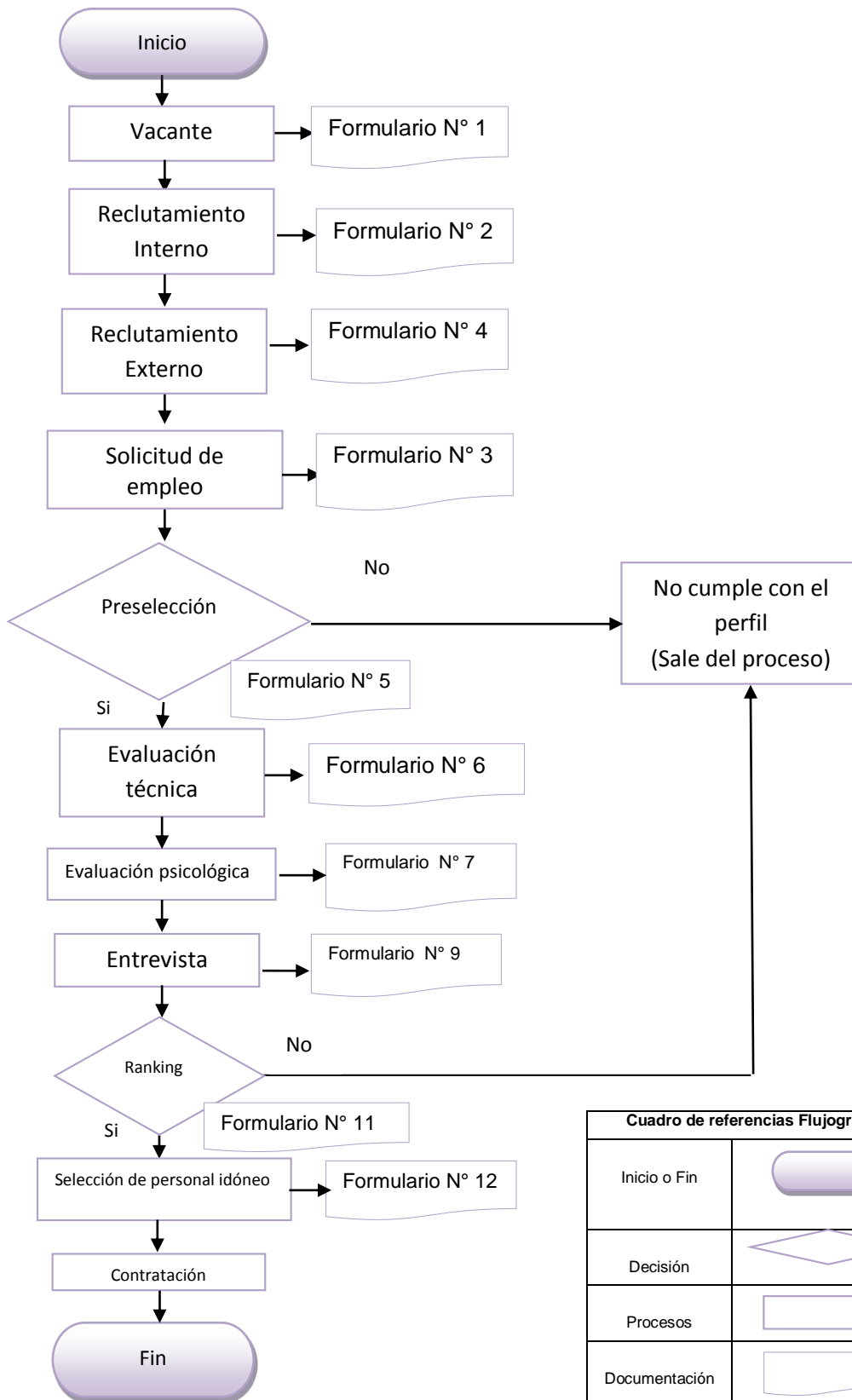
Objetivo general

Emplear el manual de reclutamiento y selección de personal basado en competencias como herramienta clave para elegir personal idóneo.

Objetivo específico

- Definir el proceso de reclutamiento y selección personal basado en competencias.
- Aplicar herramientas útiles según el cargo a ocupar.
- Seleccionar personal idóneo de acuerdo al perfil requerido.


Flujograma



Cuadro de referencias Flujograma	
Inicio o Fin	
Decisión	
Procesos	
Documentación	



PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL BASADO EN COMPETENCIAS

	
Competencia	Definición
Adaptabilidad a los cambios del entorno	Capacidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo
Autocontrol	Dominio de sí mismo. Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones.
Calidad y mejora continúa	Capacidad para optimizar los recursos disponibles, personas, materiales, etc. y agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes en relación con la tarea asignada
Capacidad de planificación y organización	Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto
Cierre de acuerdos	Capacidad para concretar y formalizar acuerdos y vínculos con los clientes, a través de propuestas y soluciones oportunas que respondan a sus necesidades y expectativas
Colaboración	Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas
Compromiso	Capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales.
Compromiso con la calidad de trabajo	Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones para alcanzar los objetivos organizacionales
Compromiso con la	Capacidad para orientar sus propias acciones y las de

rentabilidad	sus colaboradores al logro de la estrategia organizacional
Conciencia organizacional	Capacidad para reconocer los elementos constitutivos de la propia organización, así como sus cambios; y comprender e interpretar las relaciones de poder dentro de ella, al igual que en otras organizaciones, clientes, proveedores, etc.
Desarrollo de las personas	Ayuda a que las personas crezcan intelectual y moralmente
Desarrollo del Equipo	Facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás.
Empowerment	Dar poder al equipo de trabajo potenciándolo. Hace referencia a fijar claramente objetivos de desempeño con las responsabilidades personales correspondientes.
Ética	Capacidad para sentir y obrar en todo momento de acuerdo con los valores morales y las buenas costumbres y prácticos profesionales, y respetar las políticas organizacionales.
Ética y sencillez	Capacidad para actuar en concordancia con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales
Iniciativa	Capacidad para actuar proactivamente y pensar en acciones futuras con el propósito de crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás.
Innovación y creatividad	Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o situaciones que se presentan en el propio puesto
Integridad	Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abiertamente y directamente
Justicia	Capacidad para dar a cada uno lo que le corresponde o pertenece, en los negocios, en la relación con clientes y proveedores
Liderazgo	Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo
Orientación a los	Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de

resultados	urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes necesarias para superar a los competidores
Orientación al cliente	Indica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades.
Pensamiento estratégico	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica.
Perseverancia en la consecución de objetivos	Capacidad para obrar con firmeza y constancia en la ejecución de proyectos y en la consecución de objetivos.
Sencillez	Es la capacidad de expresarse sin dobleces ni engaños, diciendo siempre la verdad y lo que siente.
Trabajo en equipo	Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos
Planificación y organización	Capacidad para realizar de forma eficaz un plan apropiado de actuación personal o para terceros con el fin de alcanzar un objetivo.
Niveles de trabajo	Establecimiento de grandes metas u objetivos para uno mismo, para otros o para la empresa. Insatisfacción como consecuencia de bajo rendimiento.
Resistencia	Capacidad para mantenerse eficaz en situaciones de rechazo.
Sensibilidad organizacional	Capacidad para percibir e implicarse en decisiones y actividades en otras partes de la empresa.
Sensibilidad interpersonal	Conocimiento de los otros, del grado de influencia personal que se ejerce sobre ellos. Las actuaciones indican el conocimiento de los sentimientos y necesidades de los demás.
Sociabilidad	Capacidad para mezclarse fácilmente con otras personas.
Fuente: (Alles, 2005) / (Alles, 2010)	

Seleccionar competencias de acuerdo al perfil del cargo

Matriz para elegir competencias



Cargo:	¿Aplica al puesto?		Grado
	Si	No	
Competencias			
Competencias esenciales para el cargo:			

El grado o rango para elegir competencias es:

Alto: 5% Cumple con las competencias para el cargo

Medio 3% Cuenta con algunas competencias

Bajo: 2% No cuenta con algunas de las competencias necesarias.

Esto depende del número de competencia para cada puesto de trabajo.

Perfil de la vacante

Revisar y analizar los requisitos, competencias o características personales exigidos para el cumplimiento satisfactorio de las tareas de un colaborador dentro de una institución.

Para cumplir este proceso es necesario implementar una ficha de requisición de personal la misma que sirven para notificar al departamento de personal que se necesitan empleados con ciertas características en ciertas fechas. Naturalmente, este documento surge de la necesidad de cubrir vacantes.

Formulario N° 1

La matriz de requisición para cubrir una vacante está estructurada de la siguiente manera:

Datos del puesto: Información primordial para saber cuál es el área que necesita ser cubierta, la misma está estructurada por Cargo requerido, área a la que pertenece el puesto, número de vacantes y fecha a cubrir la vacante


Causas de la vacante: El por qué y para que se necesita cubrir la vacante.

Información del ocupante anterior: Persona que antes ocupaba el puesto

Principales actividades del puesto: Para conocer cuáles son las actividades y funciones que se necesita cubrir con prioridad.

Tramite del Jefe de Talento Humano: Firma y sello del jefe de talento Humano para dar validez a este documento.

La ficha debe ser solicitar al Jefe de Talento Humano.

AUTOMOTORES CUMANDÁ		
	Requisición de personal	F – 1
Datos del puesto		
Cargo requerido	N° de vacantes	
Fecha a cubrir la vacante	Área a la que pertenece el puesto	
La vacante puede ser por		
Cargo de nueva creación Renuncia del titular Terminación del contrato Promoción o ascenso	Licencia Incapacidad Licencia de maternidad Incremento de labores	
Información del ocupante anterior		
Nombres y apellidos: Puesto: Área departamento:		
Principales actividades del puesto		
Tramite de la solicitud (exclusivo recursos humanos)		
Fecha:	Sello	
Firma		
Jefe de Talento Humano		

RECLUTAMIENTO
Reclutamiento interno

Convocatoria interna

1. Informar al personal sobre la vacante existente.
2. La información será publicada en las carteleras de la empresa.

Formulario N° 2


Convocatoria interna	
	F-2
Cargo:	Departamento:
Requisitos	Formación académica Experiencia Edad
Competencias	
Conocimientos	
Fecha de recepción de carpetas	
Importante: Presentar la solicitud de empleo la cual será entregada por el Jefe de Talento Humano más la carpeta con los requisitos que se solicita	

Gerente general

Jefe de Talento Humano

- 3 Llenar la Solicitud de empleo que será entregada por el Jefe de talento Humano

Ficha N° 3

Solicitud de empleo																	
F-3																	
Datos personales																	
<p>Nombres y apellidos.</p> <p>Lugar y fecha de nacimiento..... Edad:</p> <p>Dirección domiciliaria: C.C:</p> <p>Estado civil: Correo electrónico:</p> <p>Números telefónicos. /</p>																	
Escolaridad																	
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th style="width: 33%;">Nivel</th> <th style="width: 33%;">Institución</th> <th style="width: 33%;">Titulo obtenido</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Primaria</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Secundaria</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Superior</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Especialización o posgrado</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			Nivel	Institución	Titulo obtenido	Primaria			Secundaria			Superior			Especialización o posgrado		
Nivel	Institución	Titulo obtenido															
Primaria																	
Secundaria																	
Superior																	
Especialización o posgrado																	
Cargo actual																	
<p>Nombre del cargo que ocupa:.....</p> <p>Tiempo que trabaja:.....</p>																	

Experiencia laboral			
Nombre de la institución	Cargo	Tiempo	Motivo de la salida

Referencias personales				
Nombre	Dirección	Teléfono	Ocupación	Tiempo de conocerlo

Firma del solicitante

- 4** Entregar el formulario con la hoja de vida actualizada, adjuntado los documentos que se pide y especificar al cargo para el que aplica.

Reclutamiento externo

Publicación de la vacante en medios de comunicación (prensa escrita, radio y televisión)

Convocatoria **Formulario N° 4**

Para realizar la convocatoria es necesario algunos requerimientos como:

- Detallara el cargo vacante que se desea cubrir
- **Requisitos**
 - Educación:** Especialización según el cargo (bachillerato, licenciatura, ingeniería y otros)
 - Experiencia:** Acorde al cargo que se vaya a cubrir:
 - Disponibilidad de tiempo:** Especificar tiempo completo o medio tiempo.
- **Funciones:** Especificar actividades o tareas más relevantes del cargo
- **Competencias:** Técnicas y conductuales según el cargo
- **Condiciones laborales:** Benéficos que brinda la empresa, es necesario detallar el salario.
- **Aplicación:** Dirección a la que se debe enviar los documentos requeridos.

Responsable de la publicación Jefe de Talento Humano

Tiempos estimando para la publicación es de dos días.

Convocatoria



F- 4

Importante empresa AUTOMOTORES CUMANDÁ requiere contratar (cargo) para el área (.....).

Requisitos

Educación:

Edad:

Experiencia:

Disponibilidad de tiempo:

Funciones:

Competencias:

Condiciones laborales:

Aplicación

Los interesados favor enviar solicitud de empleo y requisitos mencionados al email info@automotorescumanda.com; o acercarse a la empresa ubicada en la Av. El Rey y Juan Cajas. Redondel de Cumandá, diagonal al Banco Pichincha hasta el día.... de.... del 201_.

Jefe de Talente Humano

Recepción de carpetas y solicitudes de empleo.

La recepción de las carpetas de los postulantes se hará acorde a las fechas establecidas en la convocatoria.

Preselección

Se analiza las carpetas y solicitudes de empleo de cada uno de los postulantes con el fin de verificar si cumplen con los requisitos solicitados según el cargo a ocupar.

Para este proceso es necesario evaluar mediante un formulario de selección **Formulario N° 5**

Rangos de calificación		
		
Requisitos	Se calificara de acuerdo al perfil del cargo	Del 1 % a 20%
Funciones	Se calificara de acuerdo a las actividades que se realiza en este cargo	Del 1 % a 35%
Competencias	Se calificara al postulante de acuerdo a las destrezas y habilidades acordes al cargo	Del 1 % a 45%
El valores estimados es de un total del 100%		

Formulario de preselección



automotores
umanda
03 242 5100 • Ambato

Fecha:

F- 5

Nombres y Apellidos	Cargo	Requisitos	Funciones	Competencias	Total

Gerente General

Jefe de Talento Humano

SELECCIÓN

Evaluación técnica o de conocimiento

Automotores Cumandá aplicara para seleccionar personal pruebas de conocimiento acorde al cargo que se vaya a cubrir, las mismas que constaran con preguntas referentes a las funciones, actividades y competencias ya que por medio de estas se planteara casos reales que deberán ser resultados de la manera más acertada por los candidatos. .

Estas pruebas ayudarán a evaluar los conocimientos, el grado de destrezas necesarias y las competencias requeridas para cada cargo,

Mediante estas pruebas también se obtendrá información sobre la formación, experiencia y conocimientos específicos que dan valor al postulante.

Aplicación

-El Jefe de Talento Humano entregara el formulario correspondiente al cargo que se vaya a ocupar. **Formulario N° 6**

-El tiempo será relativo al número de preguntas formulas.

Rangos de calificación

Alto 5 - Medio 3 - Bajo 2

Este puntaje se suma según el número de preguntas y los rangos aceptables están entre el 85% al 100%

Pruebas técnicas o de conocimientos



F – 6

N°	Preguntas	Respuestas	Rangos
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
Total			

Gerente general

Jefe de Talento Humano

Requiriente

Evaluación psicológica

Un test psicológico o prueba psicológica herramienta importante para medir o evaluar una característica psicológica específica, o los rasgos generales de la personalidad de los aspirantes.

Las pruebas psicológicas se aplicaran para todos los postulantes según el cargo a ocupar.

Aplicación

La aplicación y la interpretación de estas pruebas deben ser desarrolladas por un psicólogo (un experto en psicología).

Formato con tipos de pruebas psicológicas para cada cargo

Formulario N° 7

Listado de Pruebas psicológicas

IPV: EL test de ventas IPV es un test orientado a la evaluación de determinados rasgos de la personalidad que son buenos para los puestos de venta y de comercial. Este test utiliza una serie de ítems basado en actividades de la vida cotidiana. Entre las instrucciones dadas se recomienda contestar con sinceridad a las preguntas, pero no debemos olvidar que el objetivo del test es medir una serie de factores relacionados con el puesto de trabajo a ocupar.

16 PF5: Es un instrumento de medida de aspectos amplio de personalidad para adolescentes mayores de 16 años y adultos que tiene como finalidad la apreciación de dieciséis rasgos de primer orden (o escalas primarias de personalidad) y cinco dimensiones globales de personalidad (antes factores de segundo orden). Las dimensiones

globales resumen la interrelación entre los rasgos primarios y permiten una perspectiva de la personalidad más amplia.

Los dieciséis rasgos primarios que evalúa son: Afabilidad (A), Razonamiento (B), Estabilidad (C), Dominancia (E), Animación (F), Atención a las normas (G), Atrevimiento (H), Sensibilidad (I), Vigilancia (L), Abstracción (M), Privacidad (N), Aprensión (O), Apertura al cambio (Q1), Autosuficiencia (Q2), Perfeccionismo (Q3) y Tensión (Q4).

Las cinco dimensiones globales de personalidad son: Extraversión (Ext), Ansiedad (Ans), Dureza (Dur), Independencia (Ind) y Auto-control (AuC).

La comprensión de los constructos se facilita mediante una descripción a través de adjetivos de los polos o decatipos altos (+) o bajos (-). Incluye además tres medidas para evaluar estilos de respuesta para controlar los sesgos en las respuestas:

Manipulación de la imagen (MI), Infrecuencia (IN) y Aquiescencia (AQ).

El instrumento consta de 185 ítems con tres alternativas de respuesta (dos extremos y una alternativa intermedia señalada siempre con un interrogante "?") Con las que se obtienen las puntuaciones de las 16 escalas primarias, los tres índices de estilos de respuesta y las dimensiones globales. La aplicación puede ser individual o colectiva con una duración de entre 40 y 45 minutos.

TEST DE DOMINÓ 48: Evalúa capacidad intelectual general, es una prueba colectiva, dirigida básicamente al razonamiento lógico. Es exigente y sólo sirve para determinar si el sujeto tiene la capacidad adecuada para el cargo que va a ocupar. Está compuesta por una serie de secuencias lógicas y entrega resultado en términos de CI. Se usa para cargos con exigencia.

LIFO: El término LIFO se deriva de las combinaciones LIFE Y ORIENTATIONS, que se refiere a la orientación sobre estilos de vida y trabajo. El objetivo principal de LIFO es conocer el estilo de trabajo en situaciones normales y bajo presión, dándonos una guía sobre nuestras

fortalezas y debilidades cuando nos encontramos en situaciones de trabajo en equipo y liderazgo, por lo cual la prueba se utiliza básicamente con personas en un nivel superior (de líder de proyecto, gerencial o de dirección).


NEGO: Test de habilidades en la negociación, la prueba NEGO presenta un conjunto de situaciones sociales relacionadas con entrevistas o contactos personales, en las que existe un comprador que, en principio, rechaza la compra y un vendedor que intenta llevar a cabo su función de venta de un producto o de un servicio. Estas situaciones generan en el vendedor diferentes reacciones cuyo análisis revela información sobre sus formas de adaptación.

CREA: Test de creatividad tiene como objetivo valorar la inteligencia creativa por medio de una evaluación cognitiva de la creatividad, bajo el indicador de generación de preguntas.

Esta prueba, de aplicación individual o colectiva, es de fácil administración (aproximadamente 10 minutos).

TERMAN.- La prueba de Terman Merrill es una herramienta que tiene como objetivo primordial evaluar la capacidad intelectual de las personas con grado escolar suficiente, a través del cual pueden comprender problemas expuestos en forma escrita; permite detectar la brillantez intelectual de la persona y está estructurada en diez series en las que se evalúa: la información cultural, el juicio lógico, razonamiento verbal, habilidad numérica, atención-concentración, clasificación y discriminación selectiva.

MOSS.- Mide Habilidad en Supervisión, Capacidad de decisión en las relaciones humanas, Capacidad de evacuación de problemas interpersonales, Habilidad para establecer relaciones interpersonales, Sentido común y tacto en las relaciones interpersonales.

Pruebas psicológicas	
	
	F- 7
Cargos	Pruebas psicológicas
Recepcionista	Terman Merrill
Secretaria	16PF5
Contador / Auxiliar	Test de Domino 48
Administrador	Terman Merrill
Jefe de Talento Humano	MOSS NEGO
Cajero / Auxiliar	Test de Domino 48
Abogado	Terman Merrill
Mensajero	16 PF 5
Recuperación de cartera	Test de Domino 48
Jefe de ventas / Vendedores	IPV NEGO MOSS
Lavadores	16 PF 5
Jefe de monitoreo / Auxiliar	Terman Merrill
Instaladores Dispositivos	MOSS
Publicista	CREA
Tramitador	Terman Merrill
Jefe de compras Asistente Comprador	Test de Domino 48 NEGO
Portero Conserje / Guardia	16 PF 5
Mecánico / Pulidor	Terman Merrill
Todos los cargos	16 PF5

Una vez aplicadas las pruebas técnicas y psicológicas se procede a calificar a los postulantes. **Formato N° 8**

Las calificaciones serán asignadas según los resultados obtenidos en cada prueba mediante una regla de tres, teniendo como base el 100%.

Para la obtención del resultado final se realiza una sumatoria de las calificaciones obtenidas en el proceso.

Formato de calificaciones						
			Fecha:			F- 8
Apellidos y Nombres	Cargo	Pruebas Técnicas y competencias		Pruebas Psicológicas		Total
		%	Calificación final	%	Calificación final	

Gerente General

Jefe de Talento Humano

Entrevista

La entrevista se realiza a los postulantes que pasaron todos los filtros anteriores con la finalidad de obtener información con datos relevantes a su vez se pueden captar los gestos, los tonos de voz y el énfasis al responder cada una de las preguntas. **Formulario N° 9**

Las preguntas para la entrevista se pueden realizar en base a:

- Datos personales: Verificar información obtenida anteriormente
- Estudios: Para conocer el nivel de preparación
- Experiencia laboral: Para saber si tiene experiencia práctica para ocupar el cargo
- Competencias: Conocer las características actitudes y capacidades del candidato.
- Remuneración: Para saber la aspiración salarial del candidato y si la empresa cuenta con el presupuesto para cubrir la vacante.
- Autoconfianza: Capacitaciones adquiridas.
- Inquietudes: Indagar de actividades que actualmente realiza.
- Motivación: Información del porqué aplicar para la vacante en la empresa
- Problemas de disponibilidad: Conocer si hay algo que impida el rendimiento del postulante para ejercer sus funciones.
- Aptitudes: Se expone un caso práctico para que el candidato lo resuelva.

Paso para una entrevista

1. Elaborar un cuestionario con preguntas estructuradas para cada cargo.

2. Los momentos iniciales de la entrevista son cruciales.

-Saludo y bienvenida cordial al candidato o candidata.

Crear ambiente de rapport haciéndole un poco de conversación sobre temas neutrales

3. Desarrollo de la entrevista

-Preguntar acerca de varias áreas relacionadas con la experiencia., habilidades, preparación educativa y trabajos anteriores. Explora cada área con una pregunta abierta Evita hacer preguntas cuyas respuestas sean sí o no, o que sean obvias. Mejor pregunta cosas que fueren al candidato a entrar en detalle.

4. Al finalizar la entrevista

Se deja tiempo para que el solicitante haga preguntas y presta atención a lo que dice.


5. Despedida

Agradecimiento por la colaboración brindada.

Calificación

La calificación se basara en tres rangos:

Rangos	Puntuación	Interpretación
Alto	50%	Cumple con todos los requisitos para el cargo
Medio	35 %	Cumple con algunos aspectos requeridos.
Bajo	15 %	No cumple con los requisitos
Total	La calificación es sobre el 100%	

Entrevista		
		F-9
Preguntas	Respuestas	Puntuación
Estudios		
Experiencia laboral		
Competencias		
Remuneración		
Autoconfianza		
Inquietudes		
Motivación		
Problemas de disponibilidad		
Aptitud		
Observaciones		


Gerente general

Jefe de Talento Humano

Requiriente

Ranking o análisis de datos

Una vez aplicados todos los instrumentos en el proceso de reclutamiento y selección de personal se procede a analizar los resultados obtenidos de cada uno de los candidatos para tomar la decisión final y contratar al candidato idóneo para el cargo requerido. **Formato N° 11**

Análisis de datos						
					F- 11	
N°	Nombres y Apellidos	Solicitud de empleo	Pruebas técnicas	Pruebas psicológicas	Entrevista	Resultado final

Gerente general

Jefe de Talento Humano

Selección del personal idóneo

Informe de selección

Debe ser completo recoger todos los pasos dados, ser breve, sin entrar en especificaciones técnicas, centrado en el puesto, dar respuesta a lo que nos piden lenguaje profesional, pero fácil de interpretar, reflejar el potencial de las personas en relación al puesto de trabajo

El informe constara de los datos obtenidos en la siguiente forma:

Formulario N° 12

- Encabezado: Nombre y logo de la empresa
- Fecha: Consta el día en el que se realiza el informe
- Antecedentes: Se da a conocer las fechas de inicio y finalización del proceso y el cargo a ocupar.
- Información del postulante: Se detalla información del candidato que cumple al 100% con los requerimientos del perfil del puesto.
- Análisis: Se detallan las etapas que se consideraron en el proceso

Evaluación Solicitud de empleo

Evaluación técnica y conocimientos

Evaluación psicología

Entrevista

Además se define el número de postulantes con el fin de dar a conocer que el proceso se cumplió a cabalidad.

- Conclusiones: Se detalla el por qué se tomó esta decisión y si el proceso fue legal y si se cumplió con los requisitos planteados para el cargo.
- Firmas de los encargados del proceso

Informe final de selección de personal**AUTOMOTORES CUMANDÁ**

Fecha:

Antecedentes

Información del postulante

Análisis

Etapas que se consideraron en el proceso

Evaluación Solicitud de empleo

Evaluación técnica y conocimientos

Evaluación psicología

Entrevista

Definición del número de postulantes

Conclusiones

Gerente General

Jefe de Talento Humano

CONTRATACIÓN

Se establece las condiciones de trabajo y prestación del servicio, tales como jornada, salario, descansos legales y las otras normas que van a regir el vínculo entre el empleador y el empleado.

Para este proceso es esencial contar con un Contrato el mismo que debe ser firmado por el patrón y por el trabajador, y se hace por duplicado y se entrega un ejemplar a cada uno de ellos.

Elementos de un contrato:

- Nombre y documento de identidad personal o jurídica de la empresa y del trabajador
- Fecha de entrada en vigencia del documento
- Dirección de la empresa o del contratante para efectos de la jurisdicción bajo la cual opera
- Tipo de contrato (fijo, temporal, por trabajo realizado)
- Período de prueba
- Condiciones (lugar, horario, sueldo, duración, vacaciones)
- Fecha de finalización del contrato.
- Deberes del patrón
- Deberes del empleado
- Derechos del patrón
- Derechos del empleado.
- Causales para dar por terminado el contrato de trabajo.

Este manual es una herramienta clave para AUTOMOTORES CUMANDÁ ya que mediante este se podrá contratar personal idóneo eficaz, eficiente y capacitado basándose en competencias generales y específicas para cada cargo.



6.7 Modelo Operativo

Tabla N° 37 Modelo Operativo

Fuente: Encuesta

FASE	OBJETIVO	METAS	ACTIVIDAD	RECURSOS	RESPONSABLES	TIEMPO
Primera fase Elaboración	Comunicar sobre la importancia del manual de reclutamiento y selección de personal basado en competencias para Automotores Cumandá.	Contar con una herramienta apropiada que ayude a contratar personal idóneo para cada área.	Información a través de comunicados a directivos y Jefe de talento Humano.	Económicos Materiales	Investigadora Liliana Veloz	Del 9 al 12 Marzo
Segunda fase Socialización	Informar el manejo del manual de reclutamiento y selección de personal basado en competencias	El personal encargado del talento humano conozca y utilice adecuadamente el manual de reclutamiento y selección de personal basado en competencias	Capacitación a directivos y jefe de talento humano.	Proyector Esferos Hojas	Investigadora Liliana Veloz	Del 17 al 18 de Marzo
Tercera fase Ejecución	Realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal por competencias a nuevos candidatos.	Seleccionar y contratar personal capacitado que cuente con la competencias y el perfil requerido	Poner en práctica los requerimientos necesarios para reclutar y seleccionar personal	Manual de reclutamiento y selección de personal.	Investigadora Liliana Veloz Jefe de talento Humano	Desde el 1 de abril en adelante
Cuarta fase Evaluación	Evaluar el grado de factibilidad de la propuesta aplicada a la organización.	Mejorar la productividad al 100%.	Identificar el proceso basado en competencias vs los candidatos seleccionados mediante fichas y resultados obtenidos.	Económicos Humanos	Jefe de Talento Humano	Una vez culminado el proceso de selección.

Fuente: Propia

Elaborado por: Liliana Veloz

6.8 Administración

Tabla N° 38 Administración

Institución	Responsables	Actividades	Presupuesto	Financiamiento
Automotores Cumandá	Investigadora	Información a través de comunicados a directivos y Jefe de talento Humano.	\$60	Investigadora: Veloz Ortiz Liliana Estefanía
	Investigadora	Capacitación a directivos y jefe de talento humano.	\$80	Investigadora: Veloz Ortiz Liliana Estefanía
	Investigadora Jefe de Talento Humano	Poner en práctica los requerimientos necesarios para reclutar y seleccionar personal	\$100	Investigadora: Veloz Ortiz Liliana Estefanía
	Investigadora Jefe de Talento Humano	Identificar el proceso basado en competencias vs los candidatos seleccionados mediante fichas y resultados obtenidos.	\$80	Investigadora: Veloz Ortiz Liliana Estefanía

Fuente: Propia

Elaborado por: Liliana Veloz

6.9 Previsión de la evaluación

Tabla N° 39 Evaluación

Preguntas básicas	Explicación
1. ¿Quiénes solicitan evaluar?	Investigadora – Empresa
2. ¿Por qué evaluar?	Se necesita contratar personal idóneo para cada puesto.
3. ¿Para qué evaluar?	Asignar personal de acuerdo a competencias requeridas en el perfil
4. ¿Con qué criterio?	Los criterios se basan en la ética profesional, responsabilidad, eficiencia y eficacia de un resultado exitoso para los colaboradores y la organización
5. ¿Indicadores?	Después de a ver seleccionado el personal se evalúa el desempeño. Se demuestra que los niveles de productividad han mejorado.
6. ¿Quién evalúa?	Directivos y Jefe de talento Humano
7. ¿Cuándo evaluar?	Cuando exista la necesidad de reclutar y seleccionar personal
8. ¿Cómo evaluar?	Aplicando pruebas psicológicas, técnicas y entrevistas
10. ¿Con que evalúa?	Cuestionarios, fichas de reclutamiento y selección de personal.

Fuente: Propia

Elaborado por: Liliana Veloz

Bibliografía

- Alles , M. (2005). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias* . Buenos Aires : GRANICA.
- Alles, M. (2010). *Diccionario de competencias. La trilogía*. Buenos Aires: GRANICA.
- Álvarez, M. (2006). *Manual para la elabor manuales de políticas y procedimientos*. México: Panorama.
- Banguer, Á. (2005). *Alerta* . España : Díaz de santos .
- Beltrán , A., & Escobar, A. (1999). *Diagnóstico de productividad por multimomentos* . Barcelona España : MARCOMBO S.A.
- Cárcamo, M. (1968). *Las relaciones humanas y la administración de personal* . Santiago de Chile : Andrés Bello.
- Castillo, J. (2006). *Administracion de personas. Un enfoque hacia la calidad* . Bogotá: ECO.
- Chiavenato , I. (2002). *Gestión del talento humano* . Bogotá : McGraw Hill.
- Chiavenato , I. (2007). *Administración de recursos humanos* . Bogotá : McGraw Hill.
- Chiavenato , I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humanos de las organizaciones* . Bogotá: McGraw Hill.
- Coulter, R. (2010). *Administración* . México : PEARSON .
- Cuesta Santos , A. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento* . Bogotá : ECOS.
- Dalton, M., Hoyle, D., & Wattz, M. (2007). *Relaciones Humanas*. México: Thomsom.
- Díaz , P. (2010). *Orientacion sociolaboral e iniciativa personal* . Madrid España : Paraninfos .

- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S., & Shuker, R. (2003). *La gestión de los recursos humanos*. Madrid: ECOS.
- Dolly, B. (2007). *Administración de servicios de alimentación* . Medellín Colombia : Universidad de Antioquia .
- Donald, K. (2002). *La administración del personal en el sector público* (4 ed.). México: Mc. Graw Hill,.
- Fernández, M. (1982). *Psicología del trabajo* . España : DISTRESA S.A.
- Fernández, M. (2003). *El control fundamento de la gestión por procesos y la calidad total* . Madrid : ESIC.
- Gan, F., & Berbel, G. (2007). *Manual de recursos humanos* . Barcelona: OUC.
- Gómez , L., Balkin , D., & Cardy , R. (2001). *Dirección y gestión de recursos humanos* . Madrid : PEARSON EDUCACIÓN, S.A .
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2014). *Comportamiento organizacional* . México : THOMSON.
- Herrera, L., Medina , A., & Naranjo , G. (2010). *Tutoría de la investigación científica* . Ambato Ecuador : Maxtudio .
- Keith, J. (2007). *Administración de personal y recursos humanos*. Mc.Graw Hill.
- León , M., & Díaz, E. (2013). *Recursos humanos y dirección de equipos en restauración* . Madrid : Paraninfo.
- Lladó, D., Sánchez , L., & Navarro, L. (2013). *Competencias profesionales y empleabilidad en el contexto de la flexibilidad laboral* . Estados Unidos : Palibrio LLC.

- Llambo , C. S. (2012). *La rotación del personal operativo y su incidencia en la entrega del producto de la microempresa Produmetálicos* . Ambato.
- Llanos , J. (2005). *Como entrevistar para la selección de personal* . México : Pax México .
- Llanos, J. (2005). *Como entrevistar para la selección de personal*. México: PAX .
- López , A. (2006). *El currículo de la educación superior* . México.
- Martínez , E. (2007). *Competitividad, crecimiento y capitalización de las regiones españolas* . Bilbao: BBVA.
- Mercado , S. (2004). *Administración aplicada. Applied management* . México : LIMUSA. S.A .
- Montalvan , C. (1999). *Los recursos humanos para las pequeñas y mediana empresa*. México : Universidad Iberoamericana .
- Munguía, L., & Protti, M. (2005). *Investigación de operaciones* . EUNED.
- Nebot , M. (1999). *La selección de personal* . Madrid : Fundación confemetal .
- Newstrom , J. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo* . México : McGraw.
- Pérez , J. (2008). *Gestión en la calidad empresarial* . Madrid : ESIC.
- Pérez , V. (2007). *Calidad total en la atención al cliente* . España : Ideaspropias .
- Pérez, J. (1999). *Gestión de calidad orientada a los procesos* . Madrid : ESIC.
- Pérez, J. (2010). *Gestión por procesos* . Madrid : ECOE.

- Porret , M. (2012). *Gestión de personas. Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones* . Madrid España : ESIC .
- Richino , S. (2000). *Selección de personal* . Buenos Aires Argentina : Paidós SAICF.
- Rodríguez, J. (2007). *Administración moderna de personal*. México: Cengage Learning.
- Romero Moncayo , M. (2008). *Psicología institucional* . Codeu.
- Urquillo , J., & Bonilla, J. (2008). *La remuneración del trabajo* . Caracas : Paidós SAICF.
- Van Den Berghe, E. (2010). *Gestión y gerencia empresarial aplicada en el siglo XXI*. Bogotá : ECOE.

Anexos

Anexo 1. Encuesta



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIA HUMANAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

Encuesta dirigida al personal de Automotores CUMANDÁ.

OBJETIVO

Investigar la relación existente entre la rotación de personal y la productividad de los colaboradores de Automotores Cumandá de la ciudad de Ambato.

INSTRUCCIONES

Lea detenidamente cada uno de los ítems y escoja la opción con la que usted esté de acuerdo.

ENCUESTA

1. ¿La empresa cuenta con un manual de funciones?

Sí No

2. ¿Cuál fue la fuente por la que usted se enteró que existía una vacante en la empresa?

Prensa Amistad

Familiares Medios electrónicos

3. ¿Cuáles de las siguientes actividades se desarrollaron dentro de su Proceso de Selección?

Entrevista Verificación de referencias

Pruebas Psicológicas Ninguna

Otros: Especifique _____

4. ¿Cuándo ingresó a la empresa se le dio a conocer las funciones que debía realizar?

Sí No

5. ¿Conoce usted las condiciones de su contrato?

Sí No

6. ¿Antes de su contratación se le dio a conocer cuáles son sus obligaciones y beneficios?

Sí No

7. ¿La empresa brinda capacitación sobre temas acorde al cargo que ocupa?

Siempre A veces Nunca

8. ¿Con que frecuencia evalúan su desempeño?

Mensual Anual
Semestral Nunca

9. ¿Qué aspectos le evalúan?

Cumplimiento de metas Cumplimiento de objetivos
Competencias Cualidades
Cumplimiento de actividades Ninguna de las anteriores

10. ¿El salario que usted percibe está acorde a sus funciones?

Sí No

11. ¿Las políticas laborales internas se cumplen y aplican en Automotores Cumandá?

Si No

12. ¿Cuáles son los beneficios de ley que brinda la empresa?

Afiliación al IESS, Pago de utilidades y vacaciones
Afiliación al IESS, Pago de utilidades Afiliación al IESS
Afiliación al IESS y Vacaciones Pago de utilidades
Pago de utilidades y vacaciones Vacaciones
Ninguno

13. ¿Cuáles son las causas que provocan la rotación del personal en los colaboradores de Automotores Cumandá?

Insatisfacción laboral Malas relaciones interpersonales

Poca comunicación Problemas familiares

14. ¿Al estar rodeado de varias personas se molesta fácilmente?

Siempre A veces Nunca

15. ¿Puede comunicar con facilidad lo que está pensando o sintiendo

Sí No

16. ¿Considera que el tiempo que le asignan es el óptimo para realizar todas sus actividades?

Sí No

17. ¿En su área de trabajo se tienen definidas claramente las metas que se desean alcanzar?

Sí No

18. ¿La empresa cuenta con un plan de carrera?

Sí No

19. ¿Ha aportado con nuevas ideas para el desarrollo de su empresa?

Frecuentemente Pocas veces Nunca

20. ¿Usted conoce cuáles son los competidores directos de su empresa?

Sí No

21. ¿Cuáles son los medios publicitarios con que la empresa promociona su servicio?

Prensa Televisión

Radio Ninguno

22. ¿En su área de trabajo se buscan nuevas estrategias para atraer a más clientes?

Siempre A veces Nunca

23. ¿La empresa dispone de indicadores para medir la satisfacción de los clientes y consumidores?

Sí No

24. ¿Cuánto tiempo trabaja en la empresa?

De 1 a 3 meses

De 7 a 12 meses

De 4 a 6 meses

De 1 año en adelante

25. ¿Cuáles han sido los cargos que ha ocupado?

26. ¿Cuáles son los indicadores de productividad que existen en la Automotores Cumandá?

Trabajo en equipo

Calidad en el servicio

Resultados alcanzados

Competitividad

27. ¿Cómo se relacionan las causas que provocan la rotación del personal con los indicadores de productividad que existen en Automotores Cumandá?

Pérdida de clientes internos y externos

Insatisfacción

Mala imagen corporativa

Perdidas Económicas

28. ¿Qué importancia le da a la buena relación entre compañeros de trabajo?

Muy importante

Poco importante

Importante

Nada importante

29. ¿Cómo son las relaciones con sus compañeros de trabajo?

Cordiales

Indiferente

Buenas

Malas

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Firma

Anexo 2. Institución



Imágenes de la Organización exhibiendo la variedad de marcas con las que cuenta AUTOMOTORES CUMANDÁ, satisfaciendo las diversas necesidades de sus potenciales clientes.

Anexo 3. Areas de trabajo



Colaboradores de AUTOMOTORES CUMANDA cumpliendo sus respectivas actividades diarias en los diversos espacios con los que cuenta la organización

Anexo 4 Atención al cliente



Colaboradores brindando atención y servicio de calidad a los clientes que visitan AUTOMOTORES CUMANDÁ.