

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**



**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL  
MODALIDAD PRESENCIAL**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Psicólogo  
Industrial**

TEMA:

---

“DISEÑO DE CARGOS EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL COMERCIAL  
YOLANDA SALAZAR CIA. LTDA. DEL CANTÓN AMBATO DE LA  
PROVINCIA DE TUNGURAHUA”

---

**Autora:** Ana Milagros Ramírez Gamboa

**Tutora:** Dra. Mg. Irma Edith Ortiz Mora

**AMBATO – ECUADOR**

2017

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

CERTIFICA:

Yo, Dra. Mg. Irma Edith Ortiz Mora, en mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación o Titulación sobre el tema: **“DISEÑO DE CARGOS EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL COMERCIAL YOLANDA SALAZAR CIA. LTDA. DEL CANTÓN AMBATO DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA”**, desarrollado por la estudiante: Ana Milagros Ramírez Gamboa con C.I. 180470532-3, considero que dicho Informe Investigativo, reúne los requisitos técnicos, científicos y reglamentarios; autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por parte de la comisión calificadora designada por el H. Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación de la Universidad Técnica de Ambato.



Dra. Mg. Irma Edith Ortiz Mora

CI. 1707186076

**TUTORA**

## **AUTORÍA DEL TRABAJO DE TESIS**

Yo, Ana Milagros Ramírez Gamboa con C.I 180470532-3 tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el trabajo de investigación sobre el tema: **“DISEÑO DE CARGOS EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL COMERCIAL YOLANDA SALAZAR CIA. LTDA. DEL CANTÓN AMBATO DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA”**, tales como: contenidos, ideas, análisis, conclusiones y propuesta son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autor de este trabajo de grado.



---

Ing. Ana Milagros Ramírez

CI. 1804705323

**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: **“DISEÑO DE CARGOS EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL COMERCIAL YOLANDA SALAZAR CIA. LTDA. DEL CANTÓN AMBATO DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA”**, presentado por la Ing. Ana Milagros Ramírez Gamboa, estudiante de la Carrera de PSICOLOGÍA INDUSTRIAL, una vez revisada y calificada la investigación, se APRUEBA en razón de que cumple con los requisitos básicos, técnicos y científicos de investigación y reglamentarios establecidos. Por lo tanto, se autoriza la presentación ante el Organismo pertinente para los trámites correspondientes.

Para constancia firman



Ing. Paúl Fiallos Bucaram Mg.  
CI. 1803273190  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**



Lic. Luis Inga Loja Ms.c.  
CI. 1802425510  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **DEDICATORIA**

*A mi padre Ricardo, motor de mi fuerza y empeño,  
mi ejemplo de perseverancia y lucha; la muestra  
fehaciente del amor incondicional.*

*Te dedico a ti este logro padre querido porque de  
tu parte recibí todo el apoyo y amor para ser una  
mejor persona.*

*Eres mi admiración y mi eterno primer amor.*

*Tu hija,*

*Ana Milagros Ramírez Gamboa*

## AGRADECIMIENTO

*En este trabajo se plasma el resultado final de años de felicidad y dificultades, camino que lo recorrí con mi familia, amigos, compañeros y grandes docentes.*

*A mi amado esposo, que siempre destaca de mí lo mejor y me incentiva a luchar por nuestros sueños; es mi bendición.*

*A mis padres, quienes me han formado para ser una mujer visionaria y luchadora como ellos, de quienes siempre encontré amor y apoyo incondicional*

*A mis hermanos, que depositaron en mí su confianza.*

*A mi tutora, calificadores y amigos la Dra. Irma Ortíz, Mg. Paul Fiallos y Mg. Luis Inga; junto con ellos al personal docente y administrativo de mi Alma máter, que con paciencia han sabido compartir el saber durante este arduo proceso académico.*

*Al Comercial Yolanda Salazar, por la apertura a su institución para que pudiera ser posible esta investigación.*

*Por último, quiero reconocer que sin Dios nada soy, mi fuente de vida y de amor; pues vivo gracias a Él, todo lo que tengo y soy, es gracias a Él. ¡A Él sea la gloria!*

*Eternamente agradecida,*

*Ana Ramírez.*

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

### PAGINAS PRELIMINARES

APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN O TITULACIÓN....	ii
AUTORÍA DEL TRABAJO DE TESIS .....	iii
DEDICATORIA .....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS.....	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	x
ÍNDICE DE TABLAS .....	xi
ÍNDICE DE CUADROS.....	xii
RESUMEN EJECUTIVO .....	xiii
ABSTRACT .....	xiv
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I EL PROBLEMA.....</b>	<b>3</b>
1.1 Tema.....	3
1.2 Planteamiento del Problema.....	3
1.3 Justificación.....	9
1.4 Objetivos .....	10
1.4.1 General .....	10
1.4.2 Específicos .....	10
<b>CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>11</b>

2.1 Antecedentes investigativos .....	11
2.2 Fundamentación Filosófica .....	14
2.2.1 Fundamentación Axiológica .....	14
2.3 Fundamentación Legal .....	15
2.4 Categorías Fundamentales .....	17
2.4.3 Fundamentación Teórica Variable Independiente .....	20
2.4.3.1 Definición Diseño de Cargos .....	20
2.4.3.2 Aplicación de Personas .....	29
2.4.3.3 Gestión de Talento Humano.....	32
2.4.4 Fundamentación Teórica Variable Dependiente .....	34
2.4.4.1 Eficacia.....	34
2.4.4.2. Desempeño Laboral .....	38
2.4.4.3 Evaluación de desempeño .....	41
2.5 Hipótesis.....	45
2.6 Señalamiento de variables.....	45
<b>CAPÍTULO III METODOLOGÍA .....</b>	<b>46</b>
3.1 Enfoque cualitativo – cuantitativo .....	46
3.2 Modalidad básica de la investigación .....	46
3.3 Nivel o tipo de investigación.....	47
3.4 Población y muestra .....	48
3.5 Operacionalización de variables .....	49
3.6 Plan de recolección de información .....	51
3.7 Plan de procesamiento de la información .....	51
<b>CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>53</b>
4.1 Análisis e interpretación de los resultados .....	53



4.2 Verificación de hipótesis.....	67
<b>CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>74</b>
5.1 Conclusiones .....	74
5.2 Recomendaciones.....	75
BIBLIOGRAFÍA.....	77
ANEXOS.....	82
ARTÍCULO ACADÉMICO.....	87

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico N° 1.1:</b> Árbol de Problemas.....	5
<b>Gráfico N° 2.1:</b> Categorías Fundamentales.....	17
<b>Gráfico N° 2.2:</b> Constelación de Ideas. Variable Independiente.....	18
<b>Gráfico N° 2.3:</b> Constelación de Ideas. Variable Dependiente.....	19
<b>Gráfico N° 2.4:</b> Descripción de puestos.....	23
<b>Gráfico N° 4.1:</b> Conocimiento de la misión del cargo.....	53
<b>Gráfico N° 4.2:</b> Conocimiento de las funciones.....	54
<b>Gráfico N° 4.3:</b> Conocimiento del nivel de formación.....	55
<b>Gráfico N° 4.4:</b> Requerimientos específicos.....	56
<b>Gráfico N° 4.5:</b> Requisitos físicos.....	57
<b>Gráfico N° 4.6:</b> Conocimiento de niveles jerárquicos.....	58
<b>Gráfico N° 4.7:</b> Carga laboral .....	59
<b>Gráfico N° 4.8:</b> Nivel de Satisfacción Laboral.....	60
<b>Gráfico N° 4.9:</b> Evaluación de Desempeño.....	61
<b>Gráfico N° 4.10:</b> Evaluación por competencias.....	62
<b>Gráfico N° 4.11:</b> Orientación a los resultados.....	63
<b>Gráfico N° 4.12:</b> Capacitación.....	64
<b>Gráfico N° 4.13:</b> Remuneración.....	65
<b>Gráfico N° 4.14:</b> Motivación.....	66
<b>Gráfico N° 4.15:</b> Campana de Gauss.....	73

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla N° 3.1:</b> Población y Muestra.....	48
<b>Tabla N° 4.1:</b> Misión del cargo.....	53
<b>Tabla N° 4.2:</b> Funciones laborales.....	54
<b>Tabla N° 4.3:</b> Nivel de formación para el cargo.....	55
<b>Tabla N° 4.4:</b> Requerimientos específicos.....	56
<b>Tabla N° 4.5:</b> Requisitos físicos.....	57
<b>Tabla N° 4.6:</b> Conocimiento de niveles jerárquicos.....	58
<b>Tabla N° 4.7:</b> Carga laboral.....	59
<b>Tabla N° 4.8:</b> Nivel de Satisfacción Laboral.....	60
<b>Tabla N° 4.9:</b> Evaluación de Desempeño.....	61
<b>Tabla N° 4.10:</b> Evaluación por competencias.....	62
<b>Tabla N° 4.11:</b> Orientación a los resultados.....	63
<b>Tabla N° 4.12:</b> Capacitación.....	64
<b>Tabla N° 4.13:</b> Remuneración.....	65
<b>Tabla N° 4.14:</b> Motivación.....	66
<b>Tabla N° 4.15:</b> Tabla de probabilidades del Xi Cuadrado.....	69
<b>Tabla N° 4.16:</b> Frecuencias Observadas.....	70
<b>Tabla N° 4.17:</b> Frecuencias Esperadas.....	71
<b>Tabla N° 4.18:</b> Cálculo $X^2_c$ .....	72

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadro N° 2.1:</b> Instrucción Formal, No Formal e Informal.....	28
<b>Cuadro N° 2.2:</b> Procesos de Gestión de Talento Humano.....	34
<b>Cuadro N° 2.3:</b> Relación eficiencia y eficacia.....	36
<b>Cuadro N° 2.4:</b> Métodos de Evaluación de Desempeño.....	44
<b>Cuadro N° 3.1:</b> Operacionalización de la Variable Independiente.....	49
<b>Cuadro N° 3.2:</b> Operacionalización de la Variable Dependiente.....	50
<b>Cuadro N° 3.3:</b> Plan de recolección de la información.....	51

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

TEMA: “DISEÑO DE CARGOS EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL COMERCIAL YOLANDA SALAZAR CIA. LTDA. DEL CANTÓN AMBATO DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA”

**Autor:** Ana Milagros Ramírez Gamboa

**Tutora:** Dra. Mg. Irma Edith Ortiz Mora

**RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo de investigación se ha planteado determinar la incidencia del diseño de cargos en el desempeño laboral del Comercial Yolanda Salazar Cía. Ltda. del cantón Ambato, provincia del Tungurahua; logrando encontrar diferentes aspectos que influyen en el gestión del talento humano, además se busca la conformación de puestos basados en habilidades y conocimientos requeridos para desempeñar las funciones acorde a la visión empresarial, enfocándonos en resultados cualitativos y cuantitativos del desempeño laboral que coadyuva a la calidad organizacional y estabilidad para el personal que cumpliendo con sus actividades se desarrollan en sus ámbitos de formación profesional y experiencia laboral. Este estudio logra plasmar la importancia de la herramienta del diseño de cargos en todas las organizaciones, tomando como ejemplo un organización comprendida por setenta y dos trabajadores que mediante la metodología aplicada con sus modalidades de campo, bibliográfica, documental, con sus niveles descriptivo, explicativo. Se realizó la operacionalización de variables y para el análisis e interpretación de datos, posteriormente con la aplicación de la fórmula de grados de libertad y el chi cuadrado; lo que conlleva a la aplicación del análisis de cargos para la correcta gestión del talento humano.

**Palabras Clave:** Diseño de Cargos, Desempeño Laboral, Análisis Ocupacional, Evaluación de Desempeño, Eficacia.

**TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO  
HUMAN SCIENCES AND EDUCATION FACULTY  
INDUSTRIAL PSICOLOGY**

TOPIC: LABORAL POST DESIGN OF COMERCIAL YOLANDA SALAZAR CIA. LTDA, AMBATO CANTON OF TUNGURAHUA PROVINCE.

**Author:** Ana Milagros Ramírez Gamboa

**Tutor:** Dra. Mg. Irma Edith Ortiz Mora

**ABSTRACT**

This searching work has been considered to determine the laboral post design at Comercial Yolanda Salazar Cia. Ltda of Ambato Canton of Tungurahua Province; many factors of incidence about human resources management have been found; moreover we look for. Adequate laboral posts adapted to the required skills and knowledge all of this focuses on the quantitative and qualitative corporative vision. In addition this goals help to the organizational balance and to the workers professional experience equilibrium. This job snows all of the preceding facts, as a laboral post design tool; having a seventy two worker enterprise, which field bibliographic and documental methodology includes descriptive and explanatory levels. We have analyzed variables and data interpretation later by the appliance of liberty level formula and chi cuadrado; has led us to an analysis of post toward a correct human resource management.

**Key words:** Laboral post design, laboral development, occupational analysis, performance evaluation, efficiency.

## INTRODUCCIÓN

El trabajo investigativo tiene como finalidad fortalecer el perfil por competencias, enfocándose en el ambiente laboral, favoreciendo en el desempeño eficiente, eficaz; conllevando al desarrollo de capacidades, fortaleciendo las habilidades de pensamiento, actitudes.

El desempeño laboral mediante la aplicación del diseño de cargos promueve la integración, y claridad-, enfatizando en el compromiso, potenciando el crecimiento de la cultura organizacional, mediante el desarrollo de conocimientos, destrezas, actitudes, valores.

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

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

**En el segundo capítulo.** El Marco Teórico, se realiza un estudio minucioso sobre los antecedentes investigativos y la fundamentación Filosófica, y legal, abarcando las categorías fundamentales con una constelación de ideas con sus respectivas variables para dar lugar a la hipótesis y señalamiento de variables.

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

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

**El quinto capítulo.** Conclusiones y recomendaciones, en este capítulo se detallan los puntos claves que son base fundamental para el desarrollo del artículo académico

Finalmente se presenta el Artículo académico con sus Conclusiones y recomendaciones que se basa en investigaciones científicas del mismo tenor, y que sirve como fuente de investigación para empresas similares a la estudiada.



# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 Tema**

“Diseño de cargos en el desempeño laboral del Comercial Yolanda Salazar Cía. Ltda del cantón Ambato de la provincia de Tungurahua”

### **1.2 Planteamiento del Problema**

#### **1.2.1 Contextualización**

Chiavenato, I (2000) afirma: “El diseño de cargos es la especificación del contenido, de los métodos y de las relaciones con los demás cargos para cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo” (p 294).

Actualmente, las grandes empresas en el **Ecuador** han ido implementando el diseño de cargos como una herramienta tipo eje en los subprocesos de gestión de talento humano, fomentando la eficiencia, eficacia y productividad en los colaboradores; haciendo que constante innovación logre mayores beneficios en la productividad, lamentablemente no se puede hablar de diseño de cargos para empresas cuyo número de trabajadores sean menos de 100 empleados pues son muy pocas las empresas con esta característica que han apostado a la implementación de este tipo de herramientas administrativas; ejemplo de ello es el trabajo de titulación de Lasso (2011) en la empresa “Selecta” de la ciudad de Quito, que no contaba con un diseño de cargos; además cabe mencionar un 69,23% de trabajadores ni siquiera conocían la misión y visión de la organización.

Según Ossorio (2001) “La visión es un objetivo idealizado que expresa en forma óptima la situación deseada. En ella están presentes las condiciones externas e internas anheladas en plenitud. Es un modelo aspirativo que puede provocar, sumado a la expresión de los valores, la mística de la organización”. (p 9). Para el diseño de cargos, la visión de la organización es fundamental; de modo que todos los miembros deben empoderarse de la misión; con el conocimiento de que su espacio, sus funciones y relaciones contribuyen al cumplimiento de la visión de la empresa.

En la ciudad de **Ambato**, se ha realizado una investigación en la empresa OLPI de autoría de Cárdenas (2015); en el que el 86,6% de los trabajadores mencionaron que cuando pasaron a formar parte de la organización no recibieron las indicaciones de funciones por medio de un manual, éste es un ejemplo de la realidad en la ciudad de Ambato, muchas empresas, no basan sus procesos de gestión de talento humano en un diseño de cargos; si no que al momento de contratar, adiestrar, evaluar, capacitar y promoverlo utilizan factores específicos como antigüedad, experiencia, edad e incluso afinidad. El objetivo del diseño de cargos es brindar a las organizaciones una directriz para una eficiente administración del talento humano. Además, en nuestra ciudad los almacenes comerciales no cuentan con un departamento de Talento Humano.

Para el **Comercial Yolanda Salazar** se considera una gran fortaleza el contar con un departamento de Talento Humano; también habría que decir que este departamento, ha alcanzado grandes logros en temas de cultura organizacional, convirtiendo a la compañía en un ambiente familiar entre todos los niveles jerárquicos de la organización.

### 1.2.2. Árbol de Problemas

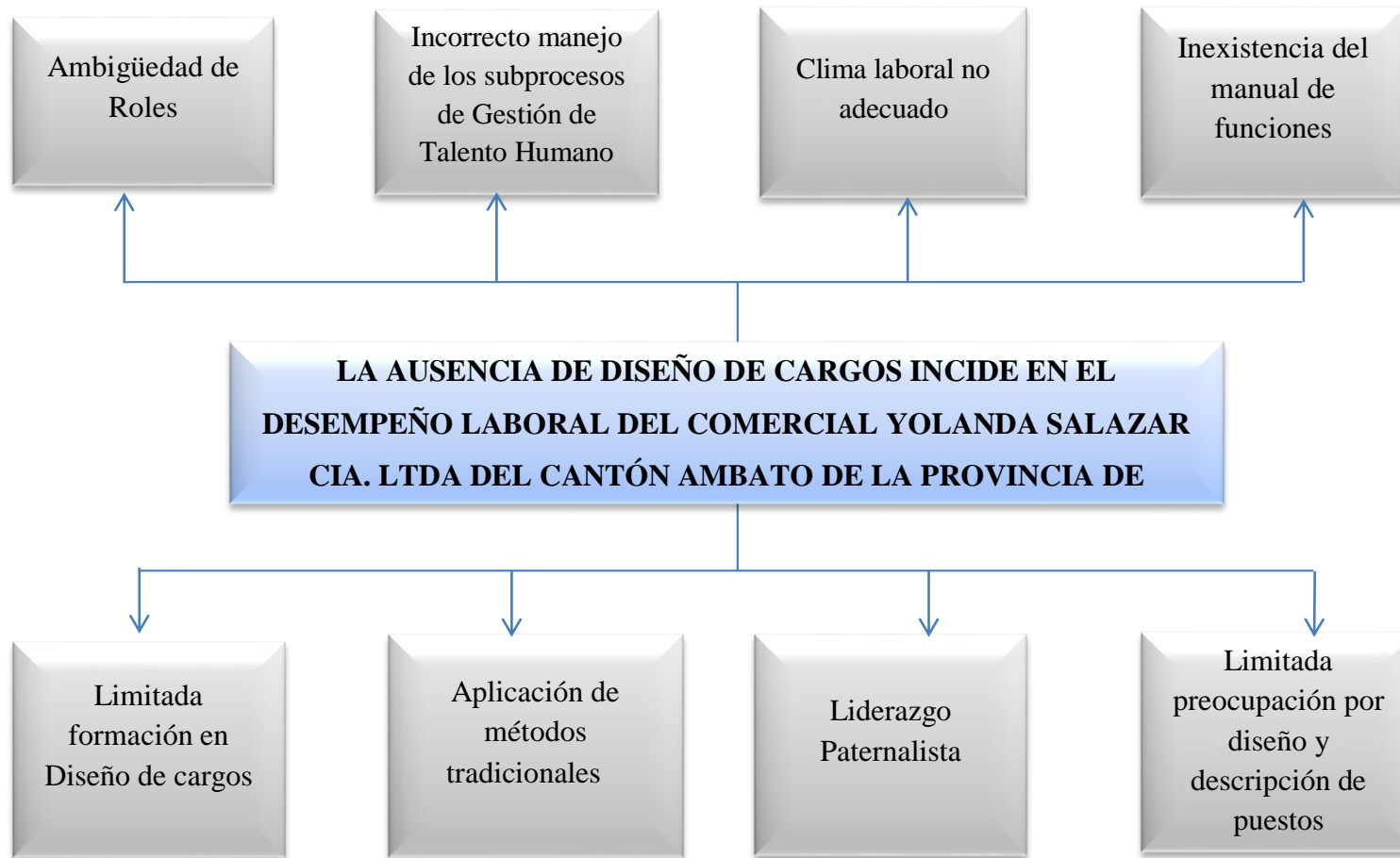


Gráfico N° 1.1 Árbol de Problemas  
Elaborado por: Ana Ramírez (2017)

### **1.2.3 Análisis crítico**

En el Comercial Yolanda Salazar Cía. Ltda. del cantón Ambato de la provincia de Tungurahua, la ausencia de diseño de cargos afecta en el desempeño laboral, ocasionando entre otras cosas, un mal clima laboral, además de la duplicidad de funciones y escaso comprometimiento de los colaboradores hacia la organización. Sin embargo, se han determinado causas principales que han ocasionado que en la organización no exista diseño de cargos y sus respectivos efectos.

La limitada formación en diseño de cargos por parte de la administración genera ambigüedad de roles, afectando a los colaboradores al no conocer qué es lo que la empresa espera de ellos; además desconoce si el trabajo que realiza es aceptado o no por la organización, esto desfavorece a la organización en el conocimiento de funciones, misión del cargo, requerimientos, competencias lo que ocasiona que el capital humano sea desaprovechado.

La aplicación de los métodos tradicionales por parte de la dirección de talento humano, genera un incorrecto manejo de los subprocesos de gestión de talento humano que son: admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo de personas, desfavoreciendo a la organización dado que el diseño de cargos es fundamental para el inicio y correcto desempeño de este proceso; de otra manera la organización no progresa si no innova en todos los aspectos.

El liderazgo paternalista que se maneja en la organización, especialmente en los altos mandos ha contribuido a que originen relaciones conflictivas y como resultado un mal clima laboral afectando el desempeño de los colaboradores y a la toma de decisiones por parte de los niveles jerárquicos administrativos.

Por último, la limitada preocupación por el diseño y descripción de puestos de la gerencia ha impedido que en el Comercial Yolanda Salazar exista un manual de

funciones, lo que perjudica a la empresa pues no tienen un documento que especifique cuáles son las responsabilidades de cada colaborador.

#### **1.2.4 Prognosis**

En la actualidad, las empresas están inmersas en un mercado cien por ciento competitivo, en que la innovación y adaptación de nuevos mecanismos de gestión juega un papel muy importante en el desarrollo organizacional, no siendo suficiente una administración pacífica que genere desarrollo de tipo lineal a través del tiempo; por el contrario se busca que la productividad mayores índices de lo planificado anualmente.

Por lo que, en el comercial Yolanda Salazar Cía. Ltda. del cantón Ambato de la provincia de Tungurahua de no atender a la inexistencia del diseño de cargos en el desempeño laboral, persistirá la empírica gestión de los subprocesos de talento humano basada en las tradicionales formas de selección, contratación, promoción, capacitación, etc.

Los empleados seguirán sin conocer específicamente sus funciones, ni relaciones con los demás empleados; aún no conocerán la razón de ser de la empresa y por qué sus funciones son importantes para alcanzar la visión organizacional. Lo que conlleva a la ineficiencia laboral y al estancamiento empresarial ante el mercado.

#### **1.2.5 Formulación del problema**

¿Qué incidencia tiene el diseño de cargos en el desempeño laboral del comercial Yolanda Salazar Cía. Ltda. del cantón Ambato de la Provincia de Tungurahua?

### 1.2.6 Interrogantes

- ¿Cómo se manejan las funciones y responsabilidades dentro del Comercial Yolanda Salazar?
- ¿Qué factores intervienen en el desempeño laboral en el comercial Yolanda Salazar?
- ¿Existe un documento científico que integre el estudio del Diseño de Cargos y el Desempeño Laboral en el comercial Yolanda Salazar Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato?

### 1.2.7 Delimitación del Objeto de investigación

#### 1.2.7.1 Límite de contenido:

**Campo:** Psicología Industrial

**Área:** Talento Humano

**Aspecto:** Diseño de cargos; Desempeño laboral

#### 1.2.7.2 Delimitación espacial:

La investigación se desplegará en el comercial Yolanda Salazar Cía. Ltda.

**Provincia:** Tungurahua

**Cantón:** Ambato

**Dirección:** Martínez 08-11 y Juan Benigno Vela esq.

**1.2.7.3 Delimitación temporal:** Periodo Octubre 2016 –Marzo 2017

**1.2.7.4 Unidad de Observación:** Talento Humano del comercial Yolanda Salazar Cía. Ltda. del cantón Ambato de la Provincia de Tungurahua

### **1.3 Justificación**

Ante una necesidad existente, la psicología industrial puede aportar con herramientas de gestión que permitan definir las funciones y necesidades de un cargo; la investigación a realizar es de gran **importancia** debido a que su oportuno estudio permitirá a la organización identificar entre otras cosas el nivel de rendimiento laboral, la duplicidad de tareas, los requerimiento de evaluación y capacitación para que la administración pueda tomar acciones ante la problemática de la inexistencia de diseño de cargos detectada. De importancia teórica, al constituirse en un medio bibliográfico para la realización de próximas investigaciones relacionadas con el tema.

Existe el **interés** en la organización de contar con un talento humano capacitado, que cubra los requerimientos de la compañía y contribuya al cumplimiento de la visión y misión de la empresa; además del interés de la investigadora por ampliar sus conocimientos de psicología industrial de una forma vivencial.

El **impacto social** que tiene el presente estudio se clarifica por el beneficio que recibe el Comercial Yolanda Salazar Cía. Ltda., que es una empresa que tiene relación directa con el consumidor, así que, por medio del fortalecimiento del talento humano se da un mejor servicio a la sociedad, aumentan los clientes y se beneficia la economía de la localidad y las familias indirectamente beneficiadas.

La investigación es de **utilidad** para la organización y otras similares a ésta, para fortalecer los subprocesos de talento humano, y para lograr un mejor rendimiento en

los colaboradores alineando sus funciones a la visión de la organización; como resultado empoderamiento y lealtad.

La investigación es **factible** en su realización, pues se cuenta con la disposición y la apertura por parte de las autoridades de la empresa y el área de talento humano para obtener la información necesaria, requerida para desarrollar el estudio correctamente.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 General**

Investigar la incidencia del Diseño de Cargos en el Desempeño Laboral del Comercial Yolanda Salazar Cía. Ltda. del cantón Ambato de la Provincia de Tungurahua.

### **1.4.2 Específicos**

- Identificar el manejo de las funciones y responsabilidades en el Comercial Yolanda Salazar Cía. Ltda.
- Analizar los factores que intervienen el desempeño laboral del Comercial Yolanda Salazar Cía. Ltda.
- Determinar la existencia de un documento científico que integre el estudio del Diseño de Cargos y el Desempeño Laboral en el comercial Yolanda Salazar Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato



## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Antecedentes investigativos**

Los antecedentes investigativos se obtienen en trabajos anteriores similares a éste, que ayudan y dirigen la investigación; éstos son obtenidos de diferentes repositorios de Universidades, en relación a las variables de estudio; no obstante cabe mencionar que no se constata un trabajo de tesis con las dos variables a estudiar.

**Tema:** “La descripción y valoración de cargos influye en el desarrollo de las funciones del talento humano en el instituto ecuatoriano de seguridad social de Tungurahua en el periodo enero a mayo de 2009”,

**Autor:** Johanna Fernández

**Año:** 2009

**Repositorio:** Universidad Técnica de Ambato

**Conclusiones:**

- Es necesario que el personal que ingrese a la Institución encuentre claros parámetros a los cuales regirse al momento de reconocer funciones y tareas del cargo a ejecutar.
- El personal conoce las funciones que deben realizar, pero no existen parámetros a los cual regirse para tener una continuidad en el proceso.
- Del estudio de campo realizado se ha podido comprobar que el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Tungurahua hay la necesidad urgente de crear un Manual de Descripción y Valoración de cargos.

En consecuencia, la autora refleja la necesidad que la institución represente en un documento las funciones y responsabilidades de los colaboradores; a pesar de que en varias organizaciones no exista un diseño de cargos y los empleados si conozcan sus funciones; es necesario delimitar el requerimiento de la organización en relación con el personal que va a contratar o que mantiene.

**Tema:** “El análisis de cargos en el desempeño laboral de los empleados del área administrativa de la Empresa Eléctrica provincia de Cotopaxi S.A. cantón Latacunga, provincia Cotopaxi”

**Autor:** Víctor Jurado

**Año:** 2015

**Repositorio:** Universidad Técnica de Ambato

**Conclusiones:**

- Las técnicas de análisis de cargos tomadas en consideración para la gestión de competencias no son las más idóneas o adecuadas ya que se encuentran desactualizadas por consiguiente esto repercute en el desarrollo o planificación de los cargos, por ende las competencias de cada cargo se encontraran afectadas ya que cada perfil de cargo se encuentra mal estructurado
- Se pudo apreciar que las evaluaciones del desempeño no se las realizan periódicamente, existe una planificación mal estructurada en el Plan Operativo Anual, ya que como la empresa está atravesando cambios administrativos la delegación de funciones no representan ni aseguran el cumplimiento de los objetivos como debería de ser.

- Ante la tentativa de un sinnúmero de problemas encontrados en la organización, la empresa no dispone de una propuesta para solucionar los problemas localizados por el inadecuado análisis de cargos ya que esto influye en el desempeño laboral de los colaboradores.

En este trabajo, el autor reconoce que la falta del análisis de cargos incide directamente en el desempeño laboral; la evaluación de desempeño en un subproceso de la gestión de talento humano que debe estar basado en el perfil del colaborador considerando que la persona idónea acorde al perfil debe ser el ocupante del cargo.

**Tema:** “Diseño de Puestos de Trabajo en una Organización local de Gestión de la Actividad Física y el Deporte”

**Autor:** Jorge Luis Mariño

**Año:** 2011

**Repositorio:** Revista internacional *Redalyc*

**Conclusiones.**

- La metodología y técnicas utilizadas permiten un avance significativo para el diseño de puestos de trabajo, por su científicidad, poca complejidad y facilidad de aplicación a la medida de cada escenario o territorio. Las mismas dan la oportunidad de encontrar las variantes de puestos que aseguren eficiencia y eficacia a nivel de organizaciones locales que gestionan el deporte y la actividad física y del sistema INDER a escala de país.
- La implementación total, en todos los cargos, de la propuesta fundamentada para los especialistas y dirigentes de la DPD de la provincia Santiago de Cuba permite el diseño de un sistema organizativo que asegure un crecimiento de la eficacia y la eficiencia para este tipo de instituciones no productivas, lo cual incide en una disminución de los gastos planificados, sin afectar la elevación

de la calidad de vida de la población a través de la práctica sistemática de la actividad física.

Las técnicas a utilizar, como lo establece el autor, generan mayor eficiencia y eficacia en el personal, acorde a esto su implementación requiere generar facilidades para la gestión de talento humano y la disminución de riesgos administrativos al seleccionar personas idóneas.

## **2.2 Fundamentación Filosófica**

El presente estudio de fundamenta en el paradigma Crítico-Propositivo, por las siguientes razones:

Es **crítico** porque busca identificar las razones por las cuales no se ha atendido al problema de estudio y sus efectos en el desempeño laboral del Comercial Yolanda Salazar Cía. Ltda. hay que mencionar también que la empresa es familiar privada, por lo que se analiza el contexto en el que se desarrolla la organización, pues se encuentra en proceso de implementación de nuevos métodos administrativos para obtener mejores resultados.

Es **propositivo** puesto que por medio de los hallazgos obtenidos, se recomienda estrategias para mejorar el desempeño de los colaboradores e intentar dar soluciones a otros problemas diagnosticados como consecuencia de la ausencia de diseño de cargos que servirán de guía para próximas investigaciones en empresas similares a ésta.

### **2.2.1 Fundamentación Axiológica**

Se requiere que en la organización se fomenten los valores de compromiso, solidaridad, paciencia, respeto, cooperación y unión; debido a que estos son los

pilares fundamentales para la correcta convivencia entre los colaboradores de una organización; además que su ausencia afecta directamente a la eficiencia total de la organización. Por parte de la investigadora existe el compromiso de guardar discreción absoluta en cuanto a la información obtenida del estudio y el respeto a todos los colaboradores de la organización.

## **2.3 Fundamentación Legal**

El presente estudio ha tomado como referencias legales, artículos, apartados y párrafos de normas relacionadas al tema de investigación. Estableciéndolas jerárquicamente por la Constitución del Ecuador (2008), Plan Nacional del Buen Vivir (2013-2017) y el Código de Trabajo por tratarse de una compañía privada.

### **2.3.1 Constitución del Ecuador 2008**

En el Título II, Capítulo Segundo, Sección Octava, establece:

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 en pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado. (Constitución del Ecuador, 2008)

### **2.3.2 Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017**

#### **OBJETIVO 9. GARANTIZAR EL TRABAJO DIGNO EN TODAS SUS FORMAS**

La noción de trabajo digno implica que este sea una fuente de realización personal y que constituya la base fundamental para el despliegue de los talentos de las personas. La realización personal en este ámbito no puede entenderse de una manera integral sino está conjugada con la vida familiar y personal. (Plan Nacional del Buen Vivir, 2013-2107)

### 2.3.3 Código de Trabajo

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

7. Llevar un registro de trabajadores en el que conste el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneraciones, fecha de ingreso y de salida; el mismo que se lo actualizará con los cambios que se produzcan; 8. Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado;

16. Proporcionar lugar seguro para guardar los instrumentos y útiles de trabajo pertenecientes al trabajador, sin que le sea lícito retener esos útiles e instrumentos a título de indemnización, garantía o cualquier otro motivo;

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

a) Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos;

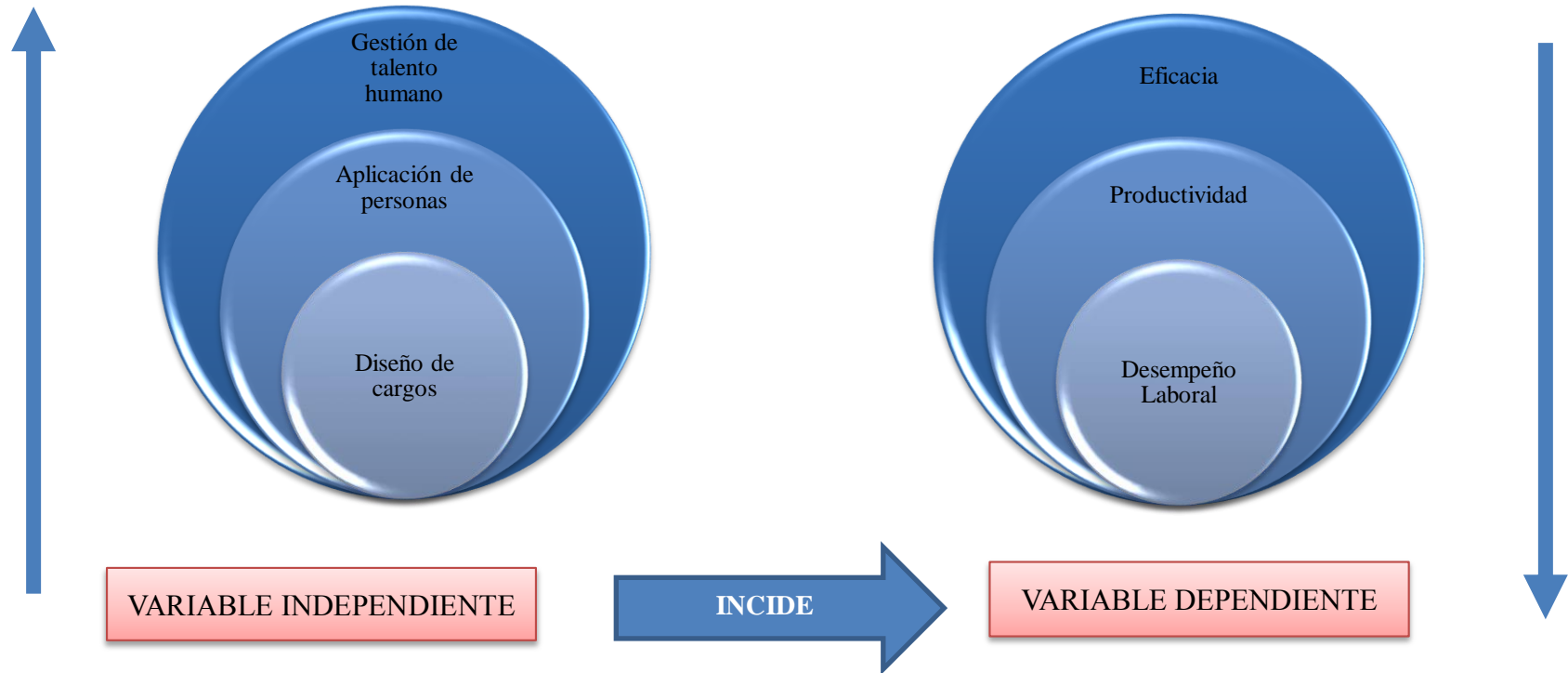
b) Restituir al empleador los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo, no siendo responsable por el deterioro que origine el uso normal de esos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de mala calidad o defectuosa construcción;

d) Observar buena conducta durante el trabajo;

g) Comunicar al empleador o a su representante los peligros de daños materiales que amenacen la vida o los intereses de empleadores o trabajadores;

i) Sujetarse a las medidas preventivas e higiénicas que impongan las autoridades. (Código de trabajo, 2005).

## 2.4 Categorías Fundamentales



**Gráfico N° 2.1:** Categorías Fundamentales  
**Fuente:** Apuntes en clase, Ing. Paúl Fiallos  
**Elaborado por:** Ana Ramírez (2017)

### 2.4.1 Constelación de Ideas (Variable Independiente)

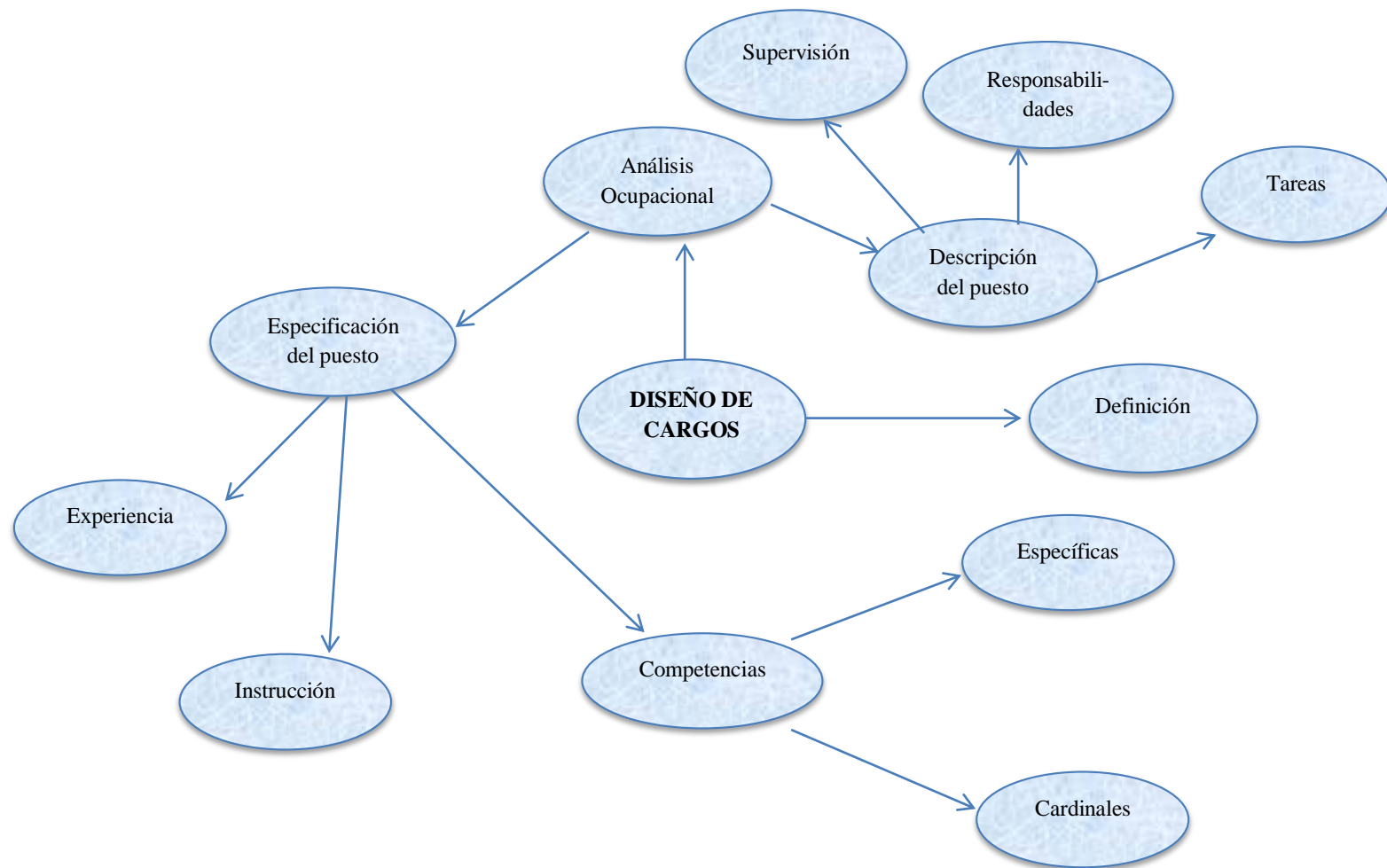


Gráfico N° 2.2: Constelación de Ideas. Variable Independiente  
Elaborado por: Ana Ramírez (2017)



### 2.4.2 Constelación de Ideas (Variable Dependiente)

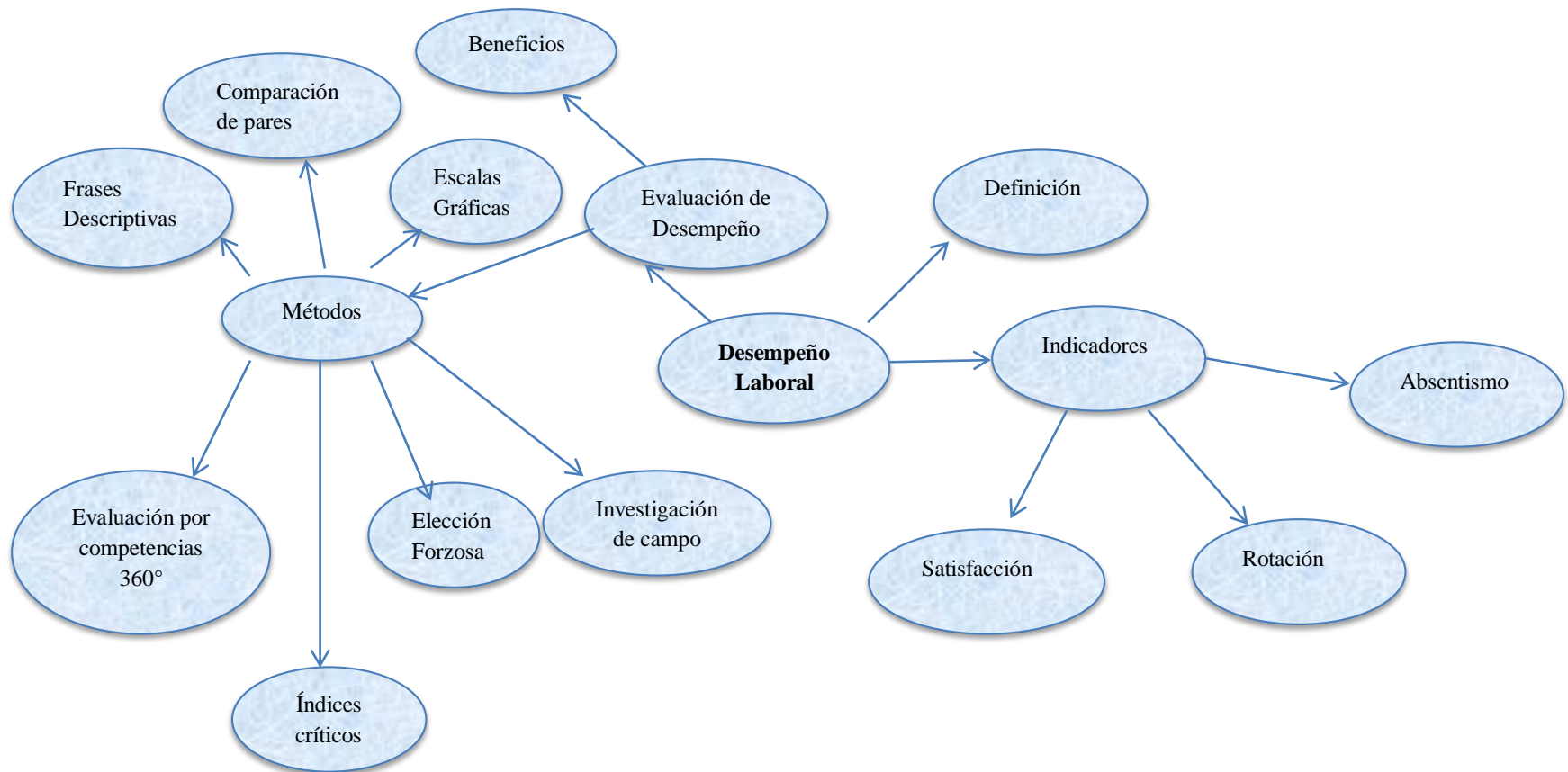


Gráfico N° 2.3: Constelación de Ideas. Variable Dependiente  
Elaborado por: Ana Ramírez (2017)

### **2.4.3 Fundamentación Teórica Variable Independiente**

#### **2.4.3.1 Diseño de Cargos**

Para Chiavenato, el diseño del puesto es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales de su ocupante. En el fondo, el diseño de puestos es la forma en que los administradores protegen los puestos individuales y los combinan para formar unidades, departamentos y organizaciones. (Chiavenato, 2007, p. 204)

Es importante que no nos confundamos, el diseño de cargos no es una descripción de la persona que ocupa el cargo, sino que a manera impersonal, el cargo es creado de acuerdo a las necesidades de la organización y su diseño implica un estudio de la misión del cargo y de dónde se despliegan sus funciones, relaciones y requerimientos; para de esta manera lograr la idoneidad de la persona en el cargo.

El diseño de cargos en la organización, llega a constituir una herramienta principal de la gestión de talento humano. Las organizaciones pueden distribuir sus procesos en los departamentos y éstos en cada cargo; lo que significa un orden en las funciones que desempeña cada colaborador o que cada cargo tiene a su responsabilidad, además, esta especificación no sólo comprende las tareas que se realiza en cada puesto, sino también la dinámica de relación con los otros cargos y los requisitos para el ocupante.

A pesar que el diseño de cargos corresponde según Chiavenato (2002) al subsistema de Talento Humano “*Aplicación de Personas*” y que lo veremos a continuación, el alcance y la utilidad del diseño de cargos llega a todos los subprocesos; su aplicación oportuna en la admisión de personas, logra seleccionar a la persona correcta para el cargo; además su uso se diversifica al identificar brechas en la evaluación de desempeño y cubrirlas con procesos capacitación.

### **2.4.3.1.1 Análisis Ocupacional**

La OIT (1993) define el análisis ocupacional como la acción que consiste en identificar, por la observación y el estudio, las actividades y factores técnicos que constituyen una ocupación. Este proceso comprende la descripción de las tareas que hay que cumplir, así como los conocimientos y calificaciones requeridos para desempeñarse con eficacia y éxito en una ocupación determinada.

La realización del estudio y análisis de los cargos, brinda agilidad en los procesos organizacionales identificando los comportamientos laborales más comunes que permitan establecer funciones determinadas para los cargos, de esta manera se reduce la duplicidad de funciones y con esto también los desperdicios de tiempo y dinero que muchas veces se da al contratar personas no especializadas para cumplir ciertas funciones y por encontrar a dos personas haciendo el mismo trabajo con los mismo recursos sin obtener avances significativos.

El Análisis Ocupacional (AO) para Santacruz (1998) es comúnmente utilizado como procedimiento o metodología para estudiar el comportamiento de las ocupaciones. Desde esta perspectiva se define como un procedimiento que permite examinar, desde diferentes ángulos la situación real de una o varias ocupaciones, dentro de un contexto socioeconómico determinado, para establecer el sentido de su existencia y las características y condiciones de su desempeño. (p.28).

De acuerdo con Santacruz, el análisis ocupacional busca estudiar la significancia de los cargos, su importancia para la empresa y su contribución para el logro de la visión organizacional. Muchas veces hay cargos que no tienen funciones sustanciales y que se puede prescindir de ellos, pero para tomar una decisión de ese tipo se necesita analizar el cargo desde distintas perspectivas; incluso hay cargos que en comparación con otros tienen mayor o menor responsabilidades y se encuentran en el mismo nivel jerárquico y remunerativo.

Agudelo (1993), añade que por Análisis Ocupacional se entiende el proceso de identificación a través de la observación, la entrevista y el estudio, de las actividades y requisitos del trabajador y los factores técnicos y ambientales de la ocupación. Comprende la identificación de las tareas de la ocupación y de las habilidades, conocimientos, aptitudes y responsabilidades que se requieren del trabajador para la ejecución satisfactoria de la ocupación, que permiten distinguirla de todas las demás. (p. 52)

El análisis también requiere la identificación de las competencias que el trabajador deberá tener para desempeñar eficientemente sus funciones en el cargo. Es decir, que el análisis ocupacional también centra sus esfuerzos en diagnosticar las competencias que harán del cargo la sumatoria visualizada del trabajador que lo ocupará, por lo que para los procesos de gestión de talento humano se tomarán como eje.

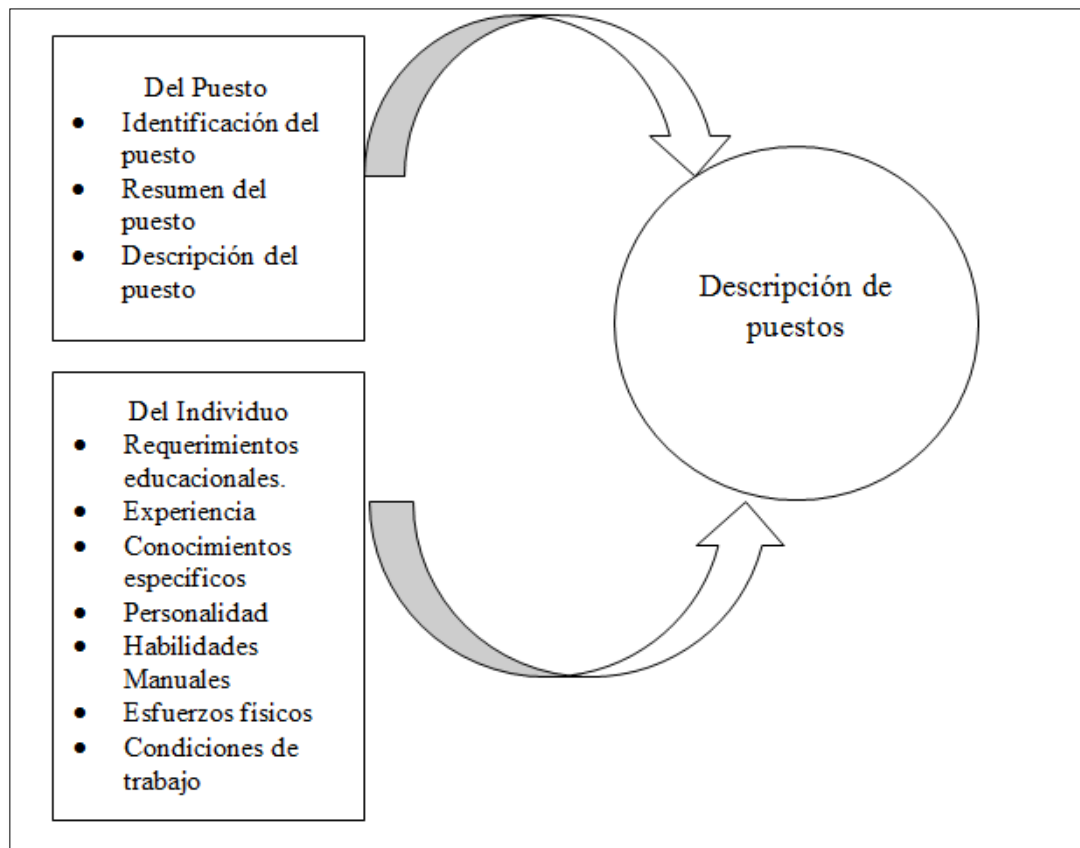
#### **2.4.3.1.2 Descripción del puesto**

Chiavenato, (1999) añade: “La descripción del cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende”. (p.72)

La descripción del cargo luego del análisis ocupacional consiste en describir las tareas finales que desempeñará el ocupante, constituye la guía para el diseño de cargos, además que se describe el objetivo del cargo en relación al giro de negocio que la organización contempla. Se podría describir también como un documento objetivo y conciso que diferencia a un cargo de otro, además que establece relación, frecuencia y ámbito de ejecución.

La descripción de puestos según Chruden y Sherman (1993) “pone por escrito cuáles son los deberes y responsabilidades de un cargo. Las especificaciones del mismo son las características del individuo que habrá de cumplir con estos deberes y responsabilidades” (p.100). Lo dicho por estos autores se presenta a continuación en una representación gráfica.

### Descripción de puestos



**Gráfico N° 2.4:** Descripción de puestos  
**Fuente:** Chruden, H; Sherman, A (1992)  
**Elaborado por:** Ana Ramírez (2017)

Dessler, G (2001) afirma que la descripción del puesto es una declaración escrita que describe las actividades y las responsabilidades del puesto, así como algunas características importantes del mismo, como serían las condiciones laborales y los peligros para la seguridad. La especificación del puesto resume las cualidades, rasgos, habilidades y formación personales requeridas para desempeñar el trabajo; puede ser un documento separado o estar en el mismo documento con la descripción del puesto. (p.87).

Como se puede observar, los autores pueden crear su propia estructura con respecto a la descripción del puesto, pero el contenido es el mismo y proviene de un mismo análisis y para un mismo fin. De esta manera el administrador puede hacer uso de cualquier fundamentación mientras contemple todas las áreas requeridas para el cargo.

#### **2.4.3.1.2.1 Tareas**

Sobre entendidamente, sabemos que las tareas son actividades que se deben desempeñar en un cargo. Incluso fuera del ámbito laboral las tareas son una directriz de lo que se debe realizar cotidianamente y el saber qué debemos hacer nos ayuda a distribuir nuestro tiempo.

Para Chiavenato, I (2007) tarea es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Por lo general es la actividad que se le atribuye a los puestos simples y repetitivos (puestos por hora o de empleados), como montar una pieza, hacer la rosca de un tornillo, tallar un componente, inyectar una pieza, etcétera. (p.203)

Dentro de las tareas podemos identificar tres tipos de tareas; las primarias, que son aquellas tareas que se ejecutan diariamente, incluso se convierten en hábitos laborales; las tareas secundarias se realizan periódicamente, esto puede ser dos veces por semana; y las ocasionales son aquellas que se realizan eventualmente, como por ejemplo una vez al mes. De esta manera, se determinarán los plazos para la realización de cada tarea, y determinar cuáles son las que le dan la razón de ser al cargo. Pueden haber tareas ocasionales que son más importantes que las primarias, pero esto se determinará en el análisis ocupacional y de describirán preferentemente en orden de importancia.

#### 2.4.3.1.2.2 Responsabilidades

Al desmenuzar la palabra responsabilidad nos podemos dar cuenta que su término refiere a la habilidad de responder, en otras palabras significa que ante alguna cosa o circunstancia el trabajador tendrá que rendir cuentas por lo que se le ha confiado a su cargo.

Zelaya, J (2006) se refiere a la responsabilidad como la obligación del servidor de responder, ante los administrados y la administración, de los actos que realice en el ejercicio del cargo, actos para los cuales está debidamente autorizado y facultado. Pueden señalarse como subfactores:

**Por funciones.** Considérese, desde los puntos de vista de la eficacia y la eficiencia, la responsabilidad directa del funcionario por el cumplimiento adecuado de las tareas propias del cargo y las implicaciones que ellas tienen para la totalidad de los procesos de la unidad o de la organización. Compruébese, además, si las actividades están sujetas a calendario o forman parte de procesos que sufrirían atrasos o problemas si ellas no se ejecutan con la calidad técnica requerida, con precisión y cuidado.

**Por relaciones de trabajo.** Valórese el tipo de relaciones (externas, internas o ambas), la frecuencia de estas, la forma en que se desarrollan (directamente, mediante vía telefónica, en reuniones, etc.) y, fundamentalmente, la calidad y cantidad de las informaciones que suministran.

**Por equipo materiales y valores.** Determínese la responsabilidad directa del funcionario por la utilización «de materiales, equipos y valores (en efectivo o títulos), y el costo de ellos. (p.p 76,77)

En el diseño de cargos, la responsabilidad por alguno de estos subfactores debe estar delimitada, incluso ir acompañada de un documento de respaldo para la organización en el caso de pérdidas o robo. Además de estos subfactores mencionados por Zelaya, el manejo de la información y confidencialidad es una responsabilidad que se maneja

en las organizaciones para mantener a salvo patentes tecnológicas o estrategias de mercado y de desarrollo organizacional.

#### **2.4.3.1.2.3 Supervisión**

Otro factor que se toma en cuenta en el diseño de cargos es la supervisión, el colaborador estará sujeto a la supervisión de un jefe o director, y de la misma manera el jefe tendrá que ejercer supervisión sobre el colaborador, estas líneas jerárquicas benefician a la organización de tal manera que el gerente no sea la única persona que supervise a sus empleados sino que pueda otorgar esta responsabilidad a sus directores departamentales y sean ellos quienes remitan informes sobre el comportamiento y producción de su área.

Para Zelaya, J (2006), la supervisión es el grado de independencia con que son ejecutadas las labores (supervisión recibida), y la responsabilidad del servidor por el trabajo de otros (supervisión ejercida). Pueden considerarse los siguientes subfactores:

**Supervisión Recibida:** Mídase el grado de independencia para organizar, ejecutar el trabajo y tomar decisiones sobre métodos, normas y procedimientos establecidos, o bien, si éstos deben definirse, con base en precedentes, durante la ejecución del trabajo o de acuerdo con los problemas que se presenten.

**Supervisión ejercida:** Considérese el grado de responsabilidad que se deriva del planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo de otras personas, así como el entrenamiento que estas requieren. Al evaluarlo, tómese en cuenta la naturaleza de la supervisión (técnica y administrativa) y el tipo de puestos que ocupan los subalternos. (p.79)

Para ejercer supervisión, la empresa podrá determinar alguna sistema de supervisión para lo cual tendrá que establecer el tiempo en la jornada laboral o simplemente podría darse durante el desarrollo del día. Para cualquiera de los dos casos, se deberá tomar en cuenta el tiempo que éste requiere en el análisis ocupacional.



### **2.4.3.1.3 Especificación del puesto**

#### **2.4.3.1.3.1 Experiencia**

La experiencia es uno de los requerimientos del cargo que se determina en el análisis ocupacional, esto quiere decir que no podemos determinar el tiempo de experiencia de una forma empírica. Sino que es un análisis del cúmulo de conocimientos que se requiere para ejercer el cargo de forma eficiente. Sin duda habrá cargos que requieran de experiencia significativa por la delicadeza en el manejo de máquinas, información o personas y otros en los que baste la inducción para que el colaborador pueda desempeñarse correctamente.

Zelaya, J (2006) menciona que existe una dicotomía o controversia entre si poner la experiencia laboral en años y meses o con calificativos de alguna, experiencia, considerable y amplia experiencia. Los argumentos para defender una u otra tesis son atendibles, pero en la forma de cómo debe indicarse el requisito de experiencia, no está el problema, sino en cómo debe determinarse esa experiencia. Sobre este punto, el analista debe recurrir a toda experiencia propia y a consultar a la jefatura de la unidad administrativa a donde pertenece el puesto, a su ocupante y la opinión de expertos en la especialidad del puesto. (p.82)

#### **2.4.3.1.3.2 Instrucción**

La instrucción es otro requerimiento del cargo que significa el nivel de educación que se requiere para el cargo y la especificación en el área de conocimiento; de esta manera se identifican tres tipos de educación, la primera, la educación formal constituye los niveles educacionales de primaria, secundaria, título de tercer nivel o cuarto nivel y se enfoca en áreas de conocimiento relacionadas con el cargo. La segunda, es la educación no formal, que constituyen actividades extras que complementan a la educación formal, puede ser por medio de seminarios, talleres, cursos certificados, etc. Y la tercera es la instrucción informal, esta viene dado por los conocimientos obtenidos en trabajos anteriores o habilidades desarrolladas por a

persona, incluso capacidades y talentos de la gente que no necesariamente lo obtubieron en un sistema educativo. A continuación, un gráfico en el que Artigas, S (1992) diferencia la educación formal, no formal e informal:

**Instrucción Formal, No Formal e Informal**

<b>FORMAL</b>	<b>NO FORMAL</b>	<b>INFORMAL</b>
Escuelas graduadas jeráquicamente	Actividades extracurriculares	Grupo de iguales
Títulos	Certificados	Experiencia cotidiana

**Cuadro N° 2.1:** Instrucción Formal, No Formal e Informal

**Fuente:** Artigas, S (1992)

**Elaborado por:** Ana Ramírez (2017)

**2.4.3.1.3.3 Competencias**

Alles, M (2005) cita a Spencer y Spencer que define a una competencia como “una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación”.(p.22). La gestión de talento humano por competencias, permite identificar aspectos de la personalidad requeridas para el cargo, incluso ayuda a predecir el comportamiento de las personas ante un reto o una situación cotidiana al que está expuesto el cargo. De esta manera la persona que cuente con las competencias requeridas en el cargo tendrá mayor probabilidad de lograr la eficacia esperada, de otra manera si no se establecen las competencias el ocupante tendrá mayor dificultad para alcanzar el éxito en su cargo. Es necesario aclarar que las competencias van establecidas en base a la visión de la empresa y al cargo, por lo que se identifican dos tipos de competencias que son las cardinales y las específicas.

#### **2.4.3.1.3.3.1 Competencias Cardinales**

Alles, M (2005) define a las competencias cardinales como “competencia aplicable a todos los integrantes de la organización. Las competencias cardinales representan su esencia y permiten alcanzar la visión organizacional”. (p. 25). Estas competencias enfocadas en la visión, políticas y valores de la organización son las que promueven el desarrollo organizacional, que es posible gracias a un enfoque en el clima y cultura organizacional que deben ser tomados en cuenta en la visión. Por lo que significa que todos los miembros de la organización han de tener estas competencias o han de desarrollarlas en su caminar en la empresa. Este gran avance hará de los colaboradores gente comprometida con la visión y motivados en formar parte de equipo de trabajo de la empresa.

#### **2.4.3.1.3.3.2 Competencias Específicas**

Alles, M (2005) se refiere a las competencias específicas como “competencia aplicable a colectivos específicos, por ejemplo, un área de la organización o un cierto nivel, como el gerencial”. (p.25). Este tipo de competencias son las que diferencian a un cargo de otro, pueden repetirse entre cargos pero su enfoque está en las competencias que se requieren para cumplir con las funciones del cargo con eficiencia y eficacia. Llegan a ser conocimientos especiales o individuales y que aportan a la supervivencia de la empresa.

#### **2.4.3.2 Aplicación de Personas**

Según Chiavenato (2002), la aplicación de personas es el segundo proceso en la Gestión del Talento Humano, lo define como “procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño de cargos y evaluación del desempeño.” (p.8). Este proceso es de organización y personalmente creo que es también de planificación,

debido a que en este subsistema el gestor de talento humano puede tener una visión general de lo que el cargo puede lograr, y no solamente las personas que pasen por él. Además ayuda a identificar las falencias que existe tanto en el cargo como en la persona que lo ocupa, para luego incentivar el desarrollo de las competencias requeridas para la organización.

La socialización de la organización busca sociabilizar y adaptar a las personas al contexto organizacional; la aplicación de personas constituye la siguiente fase después del reclutamiento y selección de personal.

Chiavenato (2007) La socialización organizacional trata de exponerle al nuevo integrante las bases y premisas con las cuales funciona la organización y cómo podrá él colaborar en este aspecto. Con la socialización, esto es con su ingreso a la organización, el nuevo empleado renuncia a una parte de su libertad de acción, ya que acepta un horario de trabajo, va a desempeñar determinadas actividades, seguir la dirección de su superior, acatar reglas y regulaciones internas precisas, etcétera. (p. 196)

Así, la empresa logra inducir en el comportamiento del nuevo personal, acoplándole a las necesidades de la organización; por esta razón es importante que este proceso sea muy bien marcado en la nueva persona que se incorpora no solamente a una empresa, sino a un nuevo sistema con su propia cultura organizacional.

Chiavenato (2007) Las organizaciones sólo empiezan a funcionar cuando las personas que deben realizar ciertas funciones específicas y actividades solicitadas ocupan sus correspondientes puestos. Uno de los problemas básicos de toda organización consiste en reclutar, seleccionar y formar a sus integrantes en función de los puestos de trabajo, de manera que ejecuten sus funciones con máxima eficacia. (p. 199)

El nuevo empleado no sólo deberá conocer sus funciones sino que al momento de desempeñarlas tendrá mayores resultados que los esperados; esto se logra mediante una selección en base a un diseño de cargos que sea bien analizado con respecto a las necesidades del cargo. Sin embargo, la discrepancia se da cuando el empleado no

logra cumplir con las expectativas para el cargo que fue seleccionado; y esto no muestra la incapacidad de la persona, sino un error en la selección; probablemente la persona seleccionada es experta en otras funciones y no en las que se le está contratando; esto ocasiona cambios en el comportamiento del jefe y el subordinado, muchas veces se ve reflejada en la frustración y el enojo.

La organización es un sistema de funciones, que se han creado con la finalidad de crear productos o servicios y llega a funcionar cuando las personas se encuentran en sus puestos de trabajando realizando las actividades para lo que fueron contratados.

Para crear este sistema, las organizaciones elaboran su estructura formal, definiendo niveles jerárquicos, establecen puestos; dentro de estos puestos se definen requisitos necesarios para cubrir los cargos, incluso definen obligaciones y funciones que se les imponen con mayor o menor nivel de relevancia para la empresa pero que se deben cumplir; la división de trabajo logra una especialización de las funciones dentro de la organización, cada persona realiza una actividad que es requisito de otra o que aporta al cumplimiento de un producto final; sin embargo, el trabajo no constituye toda la vida de las personas, ellos viven en otros ambientes y se desenvuelven también socialmente; por lo que la empresa no logra potencializar integralmente al individuo, sino sólo las funciones que desempeña.

Chiavenato (2007) En sociología, se dice que un *papel* o función es el conjunto de actividades y conductas que se solicitan de un individuo que ocupa una posición determinada en una organización. Todas las personas desempeñan papeles o funciones en diversas organizaciones. Algunas funciones pueden ser obvias para el individuo, en virtud de su conocimiento técnico y de la tarea en la organización, o pueden serle comunicadas por los otros miembros de la organización que solicitan o dependen del desempeño de su función para poder atender las expectativas de sus propios puestos o posiciones. Dentro de esta visión, se puede considerar a la organización como un conjunto de funciones o como aglomerados de actividades esperadas de los individuos, así como de conjuntos de funciones o de grupos que se superponen, cada uno formado por personas que tienen expectativas respecto a determinado

individuo. En suma, la organización es un sistema de funciones. (p. 199).

Las organizaciones sólo empiezan a funcionar cuando las personas que deben realizar ciertas funciones específicas y actividades solicitadas ocupan sus correspondientes puestos. Uno de los problemas básicos de toda organización consiste en reclutar, seleccionar y formar a sus integrantes en función de los puestos de trabajo, de manera que ejecuten sus funciones con máxima eficacia. Una de las formas de cubrir los diversos puestos de trabajo de una organización consiste en emplear a un conjunto de personas que deberán tener las competencias exigidas. Después de hacer las evaluaciones de desempeño probablemente sólo se queden aquellos integrantes que puedan realizar con éxito las obligaciones de sus puestos.

La lógica aparente de un sistema de reclutamiento y selección de personal es muy clara: una organización posee ciertos puestos de trabajo que necesitan ser ocupados y solicita las competencias necesarias para esos puestos, que deben ser descritas detalladamente, mediante la búsqueda de los individuos que posean esas características. El *modelo de selección* se basa en la suposición de que las necesidades primarias por satisfacer pertenecen a la organización. En ese sistema de funciones, cada persona desempeña una función que le es atribuida por la organización.

#### **2.4.3.3 Gestión de Talento Humano**

Este término actual sustituido por el recurso humano ha logrado identificar que la razón de ser de las organizaciones son sin duda las personas, por lo que se constituye el capital más importante de la organización y se lo adapta al talento.

Para Chiavenato, I (2002), la gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es

contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes. (p.5)

Las organizaciones con la finalidad de ampliar su visión y capacidad de producción, han incrementado personal para que cumplan con las metas planteadas, buscando una participación conjunta de los proveedores, accionistas, clientes y empleados, quienes contribuyen con sus conocimientos, habilidades y su contingente físico; de esta manera los seres humanos al estar dotados personalidad propia, se requiere que la gestión no sea sólo al trabajo del empleado sino también enfocado en áreas conductuales y desarrollo de potencialidades.

En la actualidad, el enfoque de la gestión de talento humano busca una articulación integral de los subsistemas con la finalidad de reducir riesgos administrativos al momento de contratar un nuevo colaborador y por supuesto, optimizar el trabajo realizado con niveles de eficiencia y eficacia administrativa.

Por lo expuesto, la gestión de talento humano llega a ser la articulación de las capacidades de los colaboradores con los recursos y objetivos de la organización, en este contexto la gestión de talento humano requiere un estudio permanente del clima y cultura organizacional y atención eficiente a los subprocesos de talento humano que se detallan a continuación:

## Procesos de Gestión de Talento Humano

<b>PROCESO</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>INCLUYEN</b>
<b>Admisión</b>	Quien debe trabajar en la organización	Reclutamiento Selección
<b>Aplicación</b>	Qué deberán hacer las personas	Orientación a las personas Diseño de cargos Evaluación de desempeño
<b>Compensación</b>	Cómo compensar a las personas	Remuneraciones Programas de incentivos Beneficios y servicios
<b>Desarrollo</b>	Cómo desarrollar a las personas	Capacitación Desarrollo Organizacional
<b>Mantenimiento</b>	Cómo retener a las personas en el trabajo	Higiene y Seguridad en el trabajo Relaciones Laborales
<b>Monitoreo</b>	Cómo saber lo que hacen y lo que son	Bases de datos Sistemas de información gerencial.

**Cuadro N° 2.2:** Procesos de la Gestión de Talento Humano

**Fuente:** CHIAVENATO, I (2007)

**Elaborado por:** Ana Ramírez (2017)

### 2.4.4 Fundamentación Teórica Variable Dependiente

#### 2.4.4.1 Eficacia

Este término utilizado en la actualidad con mucha frecuencia, busca alcanzar el punto máximo del desempeño de una persona; no sólo significa cumplir con sus funciones correctamente sino hacerlo en términos de calidad en el menor tiempo posible. La eficacia no responde solamente a una persona sino que también se puede hablar de



eficacia organizacional, de esta manera analizaremos este término enfocándonos al tema de investigación.

Chiavenato (2007) acuña el término eficacia como una medida normativa del logro de resultados... la eficacia de una organización se refiere a su capacidad de satisfacer una necesidad de la sociedad mediante los productos (bienes o servicios) que proporciona, mientras que la eficiencia es una relación técnica entre entradas y salida. (p.185)

Como lo menciona el autor, la eficacia es una forma de medir, de lograr resultados numéricos comparables; en la teoría clásica de la administración, estos términos eran utilizados muchas veces para ejercer presión en los empleados; actualmente, el enfoque mayormente humanista busca motivar a las personas por medio de logros alcanzados; personalmente, considero que para alcanzar el punto de la eficacia laboral, se ha de trabajar integralmente en varios aspectos de la gestión del talento humano incluyendo conducta, comportamiento y desarrollo de sus funciones.

De esta manera, la eficacia no debe confundirse con la eficiencia; pues la eficacia centra su importancia en los resultados y fines, en avanzar correctamente alcanzado objetivos por medio de la optimización de recursos. Va más allá de la eficiencia, que solo cumple las tareas en el tiempo establecido, la eficacia da más de la persona y logra obtener mejores resultados de los procesos. Chiavenato realiza una relación entre eficiencia y eficacia en niveles bajo-bajo, bajo-elevado, elevado-bajo y elevado-elevado que se grafica a continuación:

		<b>EFICIENCIA</b> (optimización en la utilización de los recursos disponibles)	
		<b>Baja</b>	<b>Elevada</b>
<b>EFICACIA</b> (logro de los objetivos organizacionales)	<b>Baja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja ganancia en la inversión, debido a que los recursos se utilizan de manera precaria (desperdicio de materiales, de equipo, de mano de obra y de tiempo, con costos operacionales elevados).</li> <li>• Dificultad para alcanzar los objetivos operacionales (lo que redundaría en la pérdida de mercado, bajo volumen de ventas, reclamaciones de los consumidores, perjuicios elevados).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevada ganancia en la inversión, debido a que los recursos se utilizan de manera intensiva y racional sin el menor desperdicio (gracias a métodos y procedimientos bien planeados y organizados), lo que redundaría en costos operacionales bajos.</li> <li>• A pesar de esto, existe dificultad para alcanzar los objetivos organizacionales. Aunque las cosas estén bien hechas en la organización, el éxito organizacional es precario.</li> </ul>
	<b>Elevada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La actividad operacional es deficiente y los recursos son utilizados de manera precaria. Los métodos y procedimientos conducen a un desempeño inadecuado e insatisfactorio.</li> <li>• A pesar de esto, se logran los objetivos organizacionales, si bien el desempeño y los resultados pudieran ser mejores. La organización obtiene ventajas en su ambiente (por medio de la conservación y ampliación del mercado, del volumen de ventas deseado, de la satisfacción del consumidor, del beneficio deseado).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La actividad se realiza bien y el desempeño individual y departamental es bueno, debido a que los métodos y procedimientos son racionales. Las cosas están bien hechas, realizadas de la mejor manera, al menor costo, en el menor tiempo y con el menor esfuerzo.</li> <li>• La actividad produce resultados favorables para la organización, debido a que sigue una estrategia o táctica para lograr los objetivos que la empresa se ha planteado. Las cosas están bien hechas para lograr los objetivos que la empresa se propone, y que le aseguran, también, supervivencia, estabilidad o crecimiento.</li> </ul>

**Cuadro N° 2.3:** Relación eficiencia y eficacia.

**Fuente:** CHIAVENATO, I (2007)

**Elaborado por:** Ana Ramírez (2017)

#### 2.4.4.1.2 Productividad

Para Rodríguez, C (1999), “la productividad es una medida de la eficiencia que resulta de la relación entre los recursos utilizados y la cantidad de productos o

servicios elaborados” (p.22). Contrariamente, la productividad según Chiavenato, I (2007) forma parte de los objetivos organizacionales y es un indicador de la eficacia que da como resultado para la organización factores como el dinero, beneficios sociales, promoción y aceptación para los colaboradores, incluso es un factor motivacional.

Considerando que la productividad es la capacidad de producción de la organización, y sus resultados se pueden obtener mediante el indicador planteado por Rodríguez; este resultado es el que es visible para la gerencia y los administradores.

Robbins y Coulter (2000), la definen como “el volumen total de bienes producidos, dividido entre la cantidad de recursos utilizados para generar esa producción”. Este es un método para medir los niveles de productividad; evaluando el rendimiento, los productos obtenidos, el majo de las máquinas, incluso la cantidad de personas atendidas en el día de trabajo; se podría establecer como un indicador en el que el la cantidad de productos obtenidos o servicios realizados en un tiempo establecido sobre un rango normalizado puede dar un resultado de productividad sobre lo establecido o bajo el mismo.

### **Beneficios de la Productividad**

Bain (2003), indica que “la importancia radica en que es un instrumento comparativo para gerentes y directores de empresas, ingenieros industriales, economistas y políticos; pues compara la producción en diferentes niveles del sistema económico (organización, sector o país) con los recursos consumidos”. (p. 34)

Con este enfoque, entenderemos que la identificación de los índices de productividad, permite a la empresa conocer los resultados obtenidos en factores como productos realizados, vendidos, cantidad de clientes atendidos o servicios prestados; si aprendemos a identificar los niveles de productividad y a enfocar este índice a la

gestión del talento humano, lograremos motivar al personal destacando sus logros y su superación constante mediante la re planificación de las metas alcanzadas cada cierto tiempo.

La vinculación existente entre la productividad y la eficacia, se enmarca en la medición por medio de indicadores, es importante señalar que no sólo debemos fijarnos en las cantidades sino también en la calidad de la producción. La organización puede buscar implantar su propio estilo de calidad para mejorar la productividad y alcanzar la eficacia organizacional, para esto la empresa deberá tener una visión muy bien definida y los empleados deberán tener el mismo pensamiento constructivista de la visión; sino se ha logrado eso antes en los colaboradores, difícilmente se alcanzará el desarrollo integral del que hemos hablado.

#### **2.4.4.2. Desempeño Laboral**

Sobre el desempeño laboral, muchos autores han definido a éste término con diferentes conceptos, pero concuerdan en que el desempeño laboral conlleva al desarrollo organizacional y este puede lograrse por medio del alcance de los objetivos y metas de la empresa.

Para Chiavenato (2002) el desempeño laboral: “Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”. (p.241). Por ejemplo, Chiavenato relaciona el desempeño laboral con el comportamiento del colaborador, de otra manera es la expectativa que tiene la organización para que el colaborador cumpla con las funciones a él encargadas lo que determinará la calidad en el trabajo.

El desempeño laboral constituye un elemento fundamental para el funcionamiento de cualquier organización, por lo que debe prestársele especial atención dentro del proceso de administración de recursos humanos. La evaluación de dicho desempeño debe proporcionar

beneficios a la organización y a las personas en virtud de contribuir a la satisfacción de los trabajadores en procura de garantizar el alcance de los objetivos institucionales. (Pedraza, 2012, pp. 12)

El individuo muestra por medio del desempeño el alcance que tiene a sus funciones, es decir que el desempeño es el resultado de la preparación del individuo en conocimiento, experiencia, competencias y adaptabilidad al sistema de trabajo; el colaborador expresa además por medio de su desempeño el cumplimiento de normas y conductas establecidas por la empresa.

#### **2.4.4.2.1 Indicadores del Desempeño Laboral**

Para Alles, M (2012) los indicadores de desempeño laboral son: “Parámetros que nos permiten verificar los cambios generados a través del tiempo el mismo que debe ser relativo al planeado inicialmente, los mismos que se convierten en instrumentos de medición de las principales variables asociadas al cumplimiento de objetivos.” (p.83). Para determinar el desempeño laboral en la organización, se exponen varios indicadores que al ser calculados, sus resultados servirán para tomar decisiones acerca de la gestión del talento humano. Estos indicadores deben constituirse en metas semestrales o anuales para la empresa, de tal manera que se mejore el desempeño laboral y se logre la consecución de los objetivos organizacionales.

#### **Absentismo**

Según Chiavenato, I (2007) El absentismo se refiere a la falta de presencia de los empleados en momentos en los que normalmente deberían estar trabajando. No siempre las causas del absentismo se deben al propio empleado, muchas veces se deben a la organización, a una supervisión deficiente, al empobrecimiento de las tareas, a la falta de motivación y estímulo, a las condiciones desagradables de trabajo, a la precaria integración del empleado en la organización y a los impactos psicológicos de una dirección deficiente. (p. 145)

Por consiguiente, se da el caso común de que aunque el colaborador se encuentre en el puesto de trabajo su mente divaga y no está presente al cien por ciento, como resultado tenemos accidentes de trabajo, bajo nivel de productividad y esto repercute en el desarrollo de la organización, porque el colaborador ausente representa no sólo estancamiento para la empresa sino también gasto nominal. El absentismo puede darse como lo explica Chiavenato, por el empobrecimiento de tareas en el diseño de cargos, es por eso que se recalca una vez más la importancia del análisis ocupacional.

### **Rotación**

Chiavenato (2007) La expresión rotación de personal se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente está definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización. La rotación de personal se expresa mediante una relación porcentual entre los ingresos y las separaciones en relación con el número promedio de integrantes de la organización, en el transcurso de cierto tiempo. (p.135).

Este indicador del desempeño tiene que ver con la constante desvinculación del personal en la organización, lo que no se daría si por medio del diseño de cargos se selecciona a la persona idónea para el puesto, además se retiene a los colaboradores por medio de estrategias de desarrollo, motivación y compensación, la constante rotación de personal da como resultados costos para la organización en procesos de selección y adiestramiento, errores frecuentes hasta que la nueva persona se adapte al puesto y los costos de desvinculación en liquidaciones y demás, además afecta al clima laboral y a la cultura, los clientes no llegan a fidelizarse pues no hay un seguimiento de una colaborador.

### **Satisfacción**

Para Alles M (2012), la satisfacción es el “grado de placer que el empleado obtiene de su trabajo. Esta satisfacción radica en las diferencias individuales, respecto a las

expectativas y el grado de cumplimiento de estas en el trabajo” (p.268). Vinculado al concepto de Alles, la satisfacción en el trabajo es una medida que determina el cumplimiento de las funciones del colaborador. De la misma manera la insatisfacción laboral generará problemas no sólo en el empleado insatisfecho sino también en sus pares y como resultado en el clima laboral, debido a que la satisfacción se reconoce en las actitudes de la persona y al ser visibles se hacen también contagiosas pues ejercen influencia negativa en las personas que laboran junto al trabajador que no siente que sus aspiraciones laborales se han satisfecho.

#### **2.4.4.3 Evaluación de desempeño**

Para Chiavenato, I (2007) “La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro”. (p. 243). En la actualidad, los sistemas administrativos buscan la manera de evaluar el avance de toda la organización, los trabajadores también son evaluados en su desempeño bajo diversos parámetros, modelos y formatos. Se evalúa el desempeño a través del comportamiento del empleado en el cargo, los logros obtenidos y el avance a través del tiempo; el desempeño de la persona puede variar de cargo a cargo, razón por la que la evaluación es una directriz para que el gestor pueda realizar cambios en base a los resultados obtenidos. El administrador no puede prescindir de la evaluación de desempeño pues esta herramienta al aplicarse con responsabilidad permite detectar problemas de supervisión, integración, clima laboral, desaprovechamiento del potencial, motivación, etc.

##### **2.4.4.3.1 Beneficios**

Los beneficios de un sistema de evaluación de desempeño planteado, coordinado y desarrollado correctamente, se identifica en los siguientes beneficiarios: individuo, el gerente y la organización.

### **Beneficios para el gerente**

- Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, principalmente, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados, con el propósito de hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.

### **Beneficios para el subordinado**

- Conoce las reglas del juego, o sea, cuáles son los aspectos del comportamiento y del desempeño de los trabajadores que la empresa valora.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño y, según la evaluación de éste, cuáles son sus puntos fuertes y débiles.
- Conoce las medidas que el jefe toma para mejorar su desempeño (programa de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe tomar por cuenta propia (corregirse, mayor dedicación, más atención en el trabajo, cursos por cuenta propia, etcétera).
- Hace una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.

### **Beneficios para la organización**

- Evalúa su potencial humano al corto, mediano y largo plazo, asimismo define cuál es la contribución de cada empleado.
- Identifica a los empleados que necesitan reciclarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad y selecciona a los empleados listos para una promoción o transferencia.
- Dinamiza su política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los empleados (promociones, crecimiento y desarrollo personal), con el



estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo. Chiavenato, I (2007; p.p. 248-249)

#### **2.4.4.3.2 Métodos de Evaluación del Desempeño**

El administrador de talento humano elegirá el método de evaluación de desempeño que más se ajuste a las necesidades de la organización y al sistema de trabajo. A continuación se detallan los métodos más comunes para evaluar el desempeño laboral:

##### **Evaluación 360°**

Chiavenato, I (2007) menciona que la evaluación del desempeño de 360° se refiere al contexto general que envuelve a cada persona. Se trata de una evaluación hecha, en forma circular, por todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado. Participan en ella el superior, los colegas y/o compañeros de trabajo, los subordinados, los clientes internos y los externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno al evaluado con un alcance de 360°. Es una forma más rica de evaluación porque la información que proporciona viene de todos lados. La evaluación de 360° ofrece condiciones para que el administrador se adapte y se ajuste a las muy distintas demandas que recibe de su contexto laboral o de sus diferentes asociados. (p.246)

Este método integral de evaluación permite obtener varios criterios de evaluación en un promedio general del comportamiento del colaborador con respecto a sí mismo, a sus autoridades, subordinados, compañeros y clientes. En referencia a la definición anterior, esta evaluación tiene un elevado alcance pues integra a todas las personas que se relacionan con el evaluado. El resultado obtenido de esta evaluación integral, ofrece a los jefes la posibilidad de realizar una retroalimentación para que el colaborador pueda mejorar su desempeño y/o su comportamiento, además se identifican brechas de desempeño, es decir la diferencia entre lo que el evaluado obtuvo y lo que la empresa desea de él, el objetivo es que esta brecha disminuya tomando acciones en base a la evaluación como por ejemplo implementando planes de capacitación o de carrera. A continuación otros métodos planteados por el autor.

<b>MÉTODO</b>	<b>Descripción</b>	<b>Aplicación</b>
<b>Escalas Gráficas</b>	El método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas mide el desempeño de las personas empleando factores previamente definidos y graduados.	Utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, mientras que las columnas verticales representan los grados de variación de esos factores. Éstos son seleccionados y escogidos previamente a efecto de definir las cualidades que se pretende evaluar.
<b>Elección Forzosa</b>	Desarrollado por un equipo de técnicos estadounidenses. El ejército estaba preocupado por contar con un sistema de evaluación que neutralizara los efectos de halo, la subjetividad y el proteccionismo típicos del método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas al mismo tiempo que permitiera resultados de evaluación más objetivos y válidos.	Consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases y el evaluador está obligado a escoger sólo una o dos de las que explican mejor el desempeño de la persona evaluada, por eso se llama elección forzosa.
<b>Investigación de campo</b>	Es un método de evaluación más amplio que, además de un diagnóstico del desempeño del empleado, ofrece la posibilidad de planear con el superior inmediato su desarrollo en el puesto y en la organización	Se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con las cuales se evalúa el desempeño de éstos, se registran las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, con base en el análisis de hechos y situaciones
<b>Índices críticos</b>	Se trata de una técnica que permite al supervisor inmediato observar y registrar los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos del desempeño de sus subordinados.	Las excepciones positivas deben ser destacadas y empleadas con mayor frecuencia, mientras que las negativas deben ser corregidas o eliminadas.
<b>Comparación de Pares</b>	Es un método de evaluación del desempeño que compara a los empleados de dos en dos, es un proceso simple y poco eficiente.	Se anota en la columna de la derecha al que es considerado mejor en relación con el desempeño.
<b>Frases descriptivas</b>	Este método sólo difiere del método de la elección forzosa en que no es obligatorio escoger las frases.	El evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del subordinado (señal “+” o “S”) y aquellas que muestran el desempeño contrario (signo “-” o “N”).

**Cuadro N°2.4:** Métodos de Evaluación de Desempeño

**Fuente:** CHIAVENATO, I (2007)

**Elaborado por:** Ana Ramírez (2017)

## **2.5 Hipótesis**

El diseño de cargos incide en el desempeño laboral del comercial Yolanda Salazar Cía. Ltda. del cantón Ambato de la Provincia de Tungurahua.

## **2.6 Señalamiento de variables**

### **2.6.1. Variable Independiente**

Diseño de Cargos

### **2.6.2. Variable Dependiente**

Desempeño laboral

## **CAPÍTULO III METODOLOGÍA**

### **3.1 Enfoque cualitativo – cuantitativo**

La presente investigación se enmarca en el estudio de los enfoques cualitativo y cuantitativo; cualitativo ya que es un estudio de la realidad laboral del Comercial Yolanda Salazar, el problema es tomado para analizar sus causas y efectos, y promover alternativas de solución en base al planteamiento de una hipótesis verificable tomando en cuenta el análisis crítico que los colaboradores realicen al respecto; y es cuantitativo porque nos ayuda a establecer datos estadísticos por medio de la encuesta, la información numérica y porcentual obtenida, será como directriz para esclarecer los problemas concernientes desempeño laboral y el diseño de cargos; esta información será valedera para corroborar la hipótesis de estudio.

### **3.2 Modalidad básica de la investigación**

El presente trabajo de investigación toma como metodología la modalidad bibliográfica documental y la investigación de campo detallándose a continuación:

#### **3.2.1 Modalidad bibliográfica documental**

La modalidad bibliográfica en la investigación tiene como función dar paso a la persona a manejar la información registrada en diversos documentos de esta manera llevar a cabo su propia investigación apoyándose de algunos instrumentos como los libros, revistas y páginas web, a fin de sustentar la información referente al diseño de cargos y el desempeño laboral.

La modalidad bibliográfica sirve como un apoyo importante para obtener criterios, conceptualizaciones e información de documentos impresos o electrónicos que vayan acorde al tema, con el fin de ampliar los conocimientos y profundizar en diseño de cargos y el desempeño. Al aplicar esta modalidad se tendrá una investigación más amplia y comprensible.

### **3.2.2 Modalidad de campo**

La información se obtiene en el lugar en donde se identifica el problema, es decir en el Comercial Yolanda Salazar Cía. Ltda., adquiriendo todo tipo de información, por medio de visitas de reconocimiento y diagnóstico de los hechos, además se utiliza la encuesta dirigida a todo el personal, en el que se obtiene información real de las dos variables de estudio.

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

El presente trabajo de investigación toma como tipos de investigación al nivel exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo detallándose a continuación:

#### **3.3.1. Nivel exploratorio**

La investigación exploraría nos permite identificar los problemas visibles en la organización, constituye el estudio en un primer plano de la problemática existente.

#### **3.3.2. Nivel descriptivo**

Es descriptivo pues nos permite describir de forma detallada el contexto laboral en el que se desarrolla la empresa. Esta investigación permitirá describir la situación real de la organización en base a la información recolectada y en función de las variables de estudio.

### 3.3.3. Nivel correlacional

Es correlacional porque la investigación busca entablar la dependencia que existe entre la variable independiente, diseño de cargos y la variable dependiente, desempeño laboral.

### 3.3.4. Nivel explicativo

Es explicativo pues la investigación constituye una teoría o explicación de un conjunto de definiciones de diseño de cargos y desempeño laboral, relacionadas entre sí, pretendiendo explicar el porqué de los fenómenos, circunstancias o acciones acontecidas.

## 3.4 Población y muestra

### 3.4.1 Población

La población que es sujeto para la presente investigación está determinada por 72 personas que constituyen todo el personal del Comercial Yolanda Salazar:

<b>OBJETO DE ESTUDIO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>HOMBRES</b>	<b>MUJERES</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Personal Administrativo	12	2	10	16,67%
Personal Operativo	60	46	14	83,33%
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>72</b>	<b>72</b>	<b>100%</b>

**Tabla N° 3.1:** Población y Muestra  
**Fuente:** Comercial Yolanda Salazar  
**Elaborado por:** Ana Ramírez (2017)

### 3.4.2 Muestra

Tomando en consideración que la población es manejable en su totalidad, no se estimará el cálculo del muestreo estadístico.

### 3.5 Operacionalización de variables

#### VARIABLE INDEPENDIENTE

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEM BÁSICO	TÉCNICA E INSTRUMENTO
El diseño del cargo es la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo. (Chiavenato, 1999)	Contenido Específico	Misión Funciones Requerimiento	1.¿Conozco cuál es la misión de mi cargo? 2.¿Conozco detalladamente mis funciones laborales? 3.¿Conozco entre otras cosas el nivel de estudio, así como las habilidades que se requiere para mi cargo?	<b>Técnica:</b> Encuesta <b>Instrumento:</b> Cuestionario
	Métodos	Genéricos Específicos	4.¿El trabajo que realizo requiere de alguna habilidad específica? 5.¿Requiero de esfuerzo físico para el desarrollo de mis funciones?	
	Relaciones	Jerárquicas Laborales	6. ¿Conozco quiénes son mis superiores? 7. ¿Siento que mi carga laboral es mayor con respecto a mis compañeros de trabajo?	

**Cuadro N°3.1:** Operacionalización de la Variable Independiente

**Fuente:** Chiavenato, I (1999)

**Elaborado por:** Ramírez (2017)

## VARIABLE DEPENDIENTE

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEM	TÉCNICA E INSTRUMENTO
El desempeño laboral es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados ya que constituye la estrategia individual para lograr objetivos. (Chiavenato, 2000)	Comportamiento Laboral	Niveles de Satisfacción	8. ¿Cuán satisfecho me siento con respecto a mi cargo dentro de la empresa?	<b>Técnica:</b> Encuesta <b>Instrumento:</b> Cuestionario
	Objetivos	Evaluación Resultados	9. ¿La empresa me evalúa? 10. ¿Percibo que la empresa me evalúa en base a mis capacidades y habilidades? 11. ¿La empresa me comunica cuando mi desempeño es bueno o malo?	
	Estrategias	Frecuencia de Capacitación Remuneraciones Equitativas Métodos de Incentivos	12. ¿La empresa me capacita? 13. ¿Creo que mi remuneración está basada en las funciones que realizo y a la responsabilidad de mi cargo? 14. ¿La empresa me incentiva: económico, moral y profesionalmente?	

**Cuadro N°3.2:** Operacionalización de la Variable Dependiente

**Fuente:** Chiavenato, I (2000)

**Elaborado por:** Ramírez (2017)



### 3.6 Plan de recolección de información

¿PARA QUÉ?	Determinar la incidencia del diseño de cargos en el desempeño laboral
¿A QUÉ PERSONAS?	A todo el personal
¿SOBRE QUÉ ASPECTOS?	Diseño de cargos y el Desempeño Laboral
¿QUIÉN?	Investigadora: Ana Milagros Ramírez Gamboa
¿CUANDO?	Periodo Octubre 2016- Marzo 2017
¿CUÁL ES EL LUGAR DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN?	Comercial Yolanda Salazar. CIA Ltda
¿CUÁNTAS VECES?	Una vez
¿QUÉ TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN?	Encuesta
¿CON QUÉ?	Cuestionario

**Cuadro N°3.3:** Plan de recolección de información

**Elaborado por:** Ana Ramírez (2017)

### 3.7 Plan de procesamiento de la información

#### 3.7.1 Procesamiento de la Información

- Revisión crítica de la información recolectada, es decir, se eliminará la información defectuosa, incompleta, no pertinente o contradictoria, mal contestado y que no refleje la realidad latente.

- Repetición de la recolección de información en caso de que exista abundante información defectuosa.
- Se presentará los datos tabulados por medio de tablas de doble entrada acompañado de gráficos circulares para el respectivo análisis.

### **3.7.2 Análisis de la Información**

- Análisis de los resultados estadísticos, destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.
- Interpretación de los resultados, con apoyo del marco teórico.
- Comprobación de hipótesis
- Determinación de conclusiones y recomendaciones

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1 Análisis e interpretación de los resultados

ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DEL COMERCIAL YOLANDA SALAZAR CÍA. LTDA.

Pregunta N. 1 ¿Conozco cuál es la misión de mi cargo?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Definitivamente si	23	32%
La mayor parte	28	39%
Muy poco	15	21%
Definitivamente no	6	8%
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100%</b>

Tabla N° 4.1: Misión del cargo

Fuente: Encuesta aplicada al personal

Elaborado por: Ana Ramírez (2017)

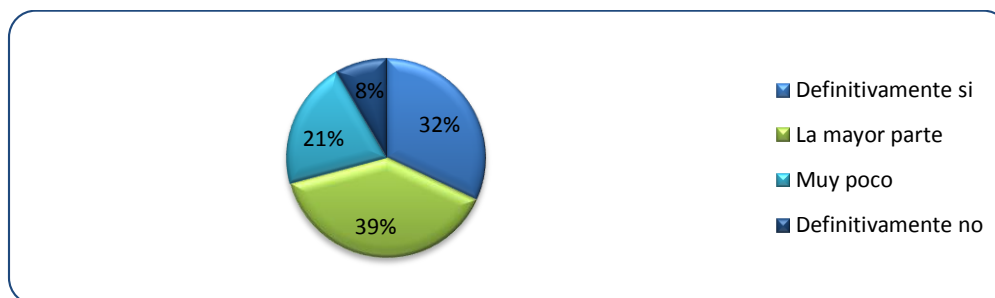


Gráfico N° 4.1. Conocimiento de la misión del cargo

Fuente: Encuesta aplicada al personal

Elaborado por: Ana Ramírez (2017)

#### ANÁLISIS

De los encuestados, el 39% que representa a 28 personas aseguran conocer la mayor parte de la misión de su cargo, mientras que un respetable 32% mencionaron que definitivamente si conocen cuál es la misión de su cargo y tan sólo 6 personas que representan el 8% negaron conocerlo.

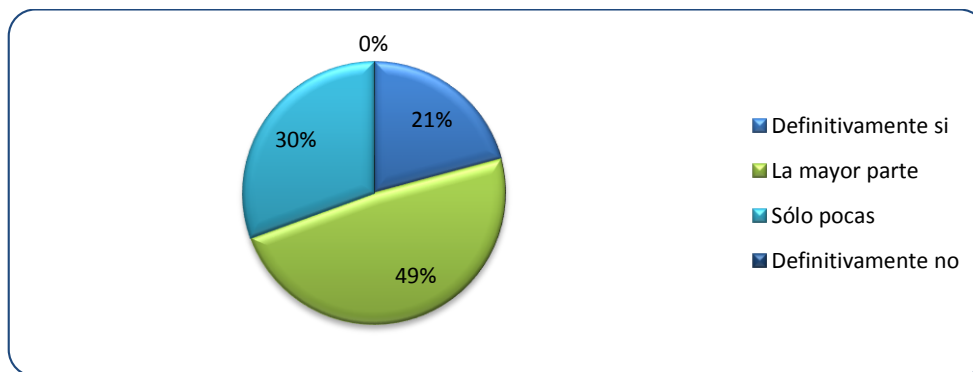
#### INTERPRETACIÓN

Dentro de las opciones, una tercera parte de los colaboradores tienen conocimiento de la misión que cumple su cargo con respecto a la organización, es una buena señal de que los colaboradores tienen sentido de pertenencia y responsabilidad.

## 2 ¿Conozco detalladamente mis funciones laborales?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Definitivamente si	15	21%
La mayor parte	35	49%
Sólo pocas	22	30%
Definitivamente no	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100%</b>

**Tabla N° 4.2:** Funciones laborales  
**Fuente:** Encuesta aplicada al personal  
**Elaborado por:** Ana Ramírez (2017)



**Gráfico N° 4.2.** Conocimiento de las funciones.  
**Fuente:** Encuesta aplicada al personal  
**Elaborado por:** Ana Ramírez (2017)

## ANÁLISIS

De los 72 encuestados, el 49% menciona que conocen la mayor parte de las funciones que realizan, mientras que un considerable 30% determina que conocen sólo pocas y el 21% expone que conocen sus funciones detalladamente.

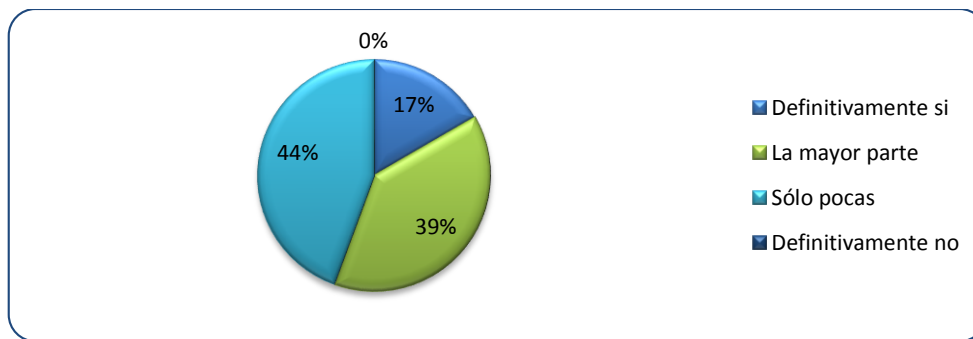
## INTERPRETACIÓN

Casi la mitad de los encuestados aseguran conocer la mayor parte de las funciones que realizan, mas no es suficiente pues los colaboradores no logran identificar qué es lo que sus superiores esperan de sí, a pesar de que la mayoría de los empleados realizan funciones repetitivas.

**Pregunta N. 3 ¿Conozco entre otras cosas el nivel de estudio, así como las habilidades que se requiere para mi cargo?**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Definitivamente si	12	17%
La mayor parte	28	39%
Sólo pocas	32	44%
Definitivamente no	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100%</b>

**Tabla N° 4.3:** Nivel de formación para el cargo  
**Fuente:** Encuesta aplicada al personal  
**Elaborado por:** Ana Ramírez (2017)



**Gráfico N° 4.3.** Conocimiento del nivel de formación.  
**Fuente:** Encuesta aplicada al personal  
**Elaborado por:** Ana Ramírez (2017)

## ANÁLISIS

El 44% de los encuestados manifiestan que conocen poco con respecto al nivel de formación y habilidades que se requieren para el cargo que ocupan, mientras que el 39% aseguran conocer la mayor parte y un 17% definitivamente conocen.

## INTERPRETACIÓN

Un porcentaje alto de trabajadores ratifica su desconocimiento en cuanto al cargo que ocupan, probablemente se debe a que en el proceso de selección no se especifican estos aspectos, lo que puede causar desaprovechamiento de las habilidades que posean ciertos colaboradores, o por el contrario, que no posean las habilidades que se requieren y por lo tanto un mal desempeño del empleado con respecto al cargo.

#### Pregunta N. 4 ¿El trabajo que realizo requiere de alguna habilidad específica?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Definitivamente si	24	33%
En su mayoría	30	42%
Sólo pocas	7	10%
Definitivamente no	11	15%
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100%</b>

Tabla N° 4.4: Requerimientos específicos

Fuente: Encuesta aplicada al personal

Elaborado por: Ana Ramírez (2017)

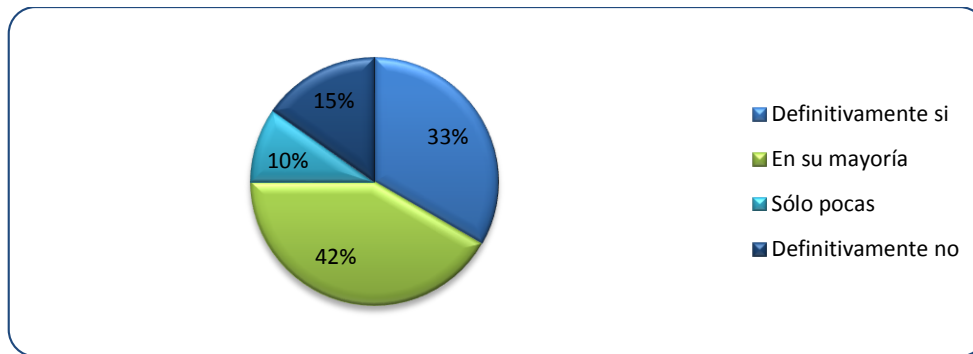


Gráfico N° 4.4. Requerimientos específicos

Fuente: Encuesta aplicada al personal

Elaborado por: Ana Ramírez (2017)

## ANÁLISIS

Según los datos obtenidos el 42% de los encuestados aseguran que probablemente se requieren habilidades específicas para el cargo que realizan a lo que el 33% ratifican que sí, mientras que el 10% piensan que probablemente no y un 15% definitivamente no.

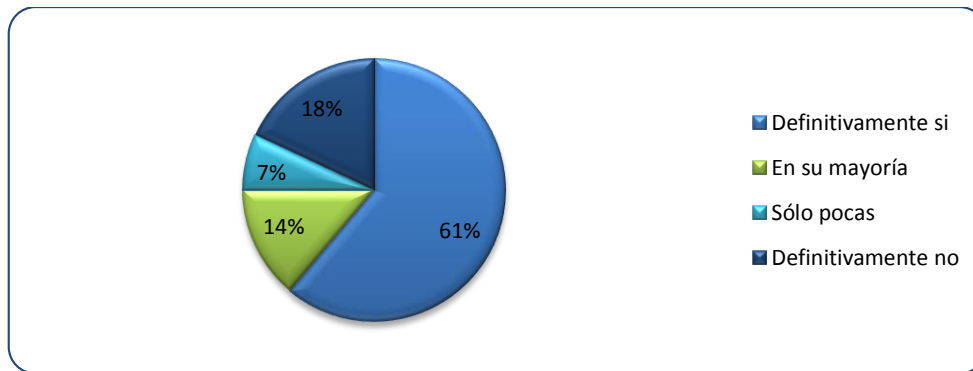
## INTERPRETACIÓN

Con los datos obtenidos, podemos deducir que es necesaria la especificación de competencias para los diferentes cargos de la empresa, al menos más de la mitad de los colaboradores requieren de habilidades específicas y en el caso de que algún colaborador no las posea le costará al empleado y a la empresa que lo adquiera, esto en tiempo, dinero y clientes. Por lo tanto, para la diseño de cargos se deberá tomar en cuenta las competencias necesariamente.

### Pregunta N. 5 ¿Requiero de esfuerzo físico para el desarrollo de mis funciones?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Definitivamente si	44	61%
En su mayoría	10	14%
Sólo pocas	5	7%
Definitivamente no	13	18%
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100%</b>

**Tabla N° 4.5:** Requisitos físicos  
**Fuente:** Encuesta aplicada al personal  
**Elaborado por:** Ana Ramírez (2017)



**Gráfico N° 4.5.** Requisitos físicos  
**Fuente:** Encuesta aplicada al personal  
**Elaborado por:** Ana Ramírez (2017)

## ANÁLISIS

De acuerdo a los datos obtenidos un gran 61% de los encuestados respondieron que definitivamente sí se requiere esfuerzo físico para el desarrollo de sus funciones, mientras que un 14% piensa que probablemente sí otro 7% piensan que probablemente no y un 18% aseguran que no se requiere de esfuerzo físico.

## INTERPRETACIÓN

Se puede detectar que tres cuartas partes de los empleados que requieren esfuerzo físico son operativos mientras que los administrativos no lo requieren, lo que nos lleva a determinar la necesidad de especificación en el diseño de cargos, sin esto puede existir un alto índice de enfermedades laborales o riesgos de accidentes.

### Pregunta N. 6 ¿Conozco quiénes son mis superiores?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Definitivamente si	39	54%
En su mayoría	22	31%
Solo pocos	11	15%
Definitivamente no	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100%</b>

Tabla N° 4.6: Conocimiento de niveles jerárquicos

Fuente: Encuesta aplicada al personal

Elaborado por: Ana Ramírez (2017)

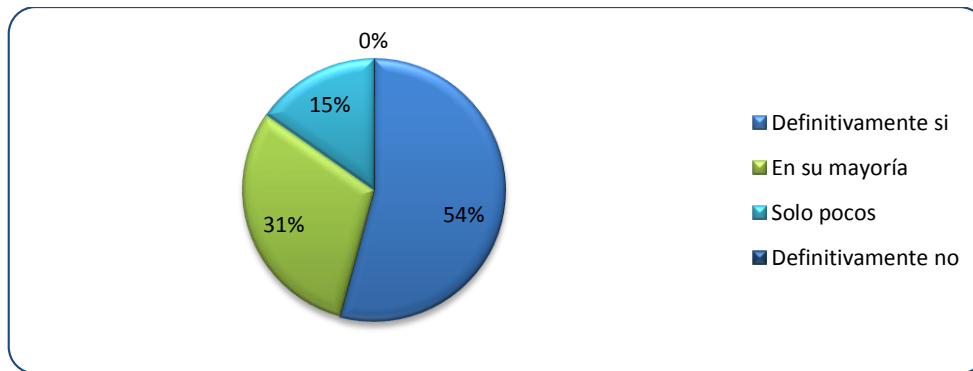


Gráfico N° 4.6: Conocimiento de niveles jerárquicos

Fuente: Encuesta aplicada al personal

Elaborado por: Ana Ramírez (2017)

## ANÁLISIS

El 54% de los encuestados que representan una gran mayoría aseguran conocer sus autoridades, mientras que un 31% dudan de forma positiva y un 15% de forma negativa.

## INTERPRETACIÓN

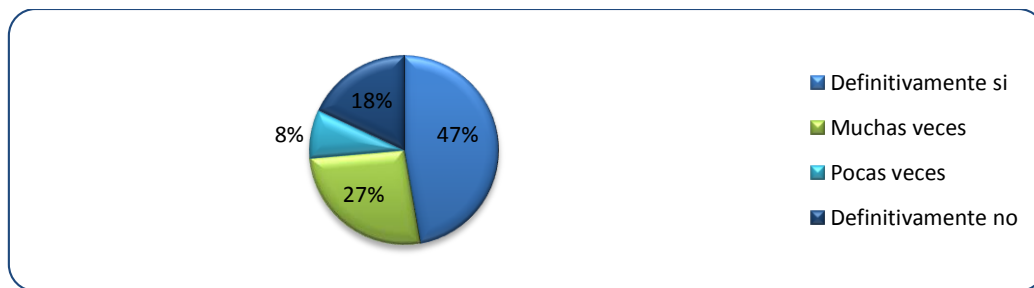
El reconocimiento de las autoridades nos ayuda a situarnos en niveles jerárquicos, a pesar de que más de la mitad de los empleados reconocen a sus superiores una gran parte dudan en identificarlos a todos y el nivel en el organigrama que ocupan, probablemente porque la empresa cuenta con un organigrama estructural bastante antiguo que no se socializa entre los empleados pues requiere una actualización de cargos nuevos y la creación de un organigrama funcional.



**Pregunta N. 7 ¿Siento que mi carga laboral es mayor con respecto a mis compañeros de trabajo?**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Definitivamente si	34	47%
Muchas veces	19	27%
Pocas veces	6	8%
Definitivamente no	13	18%
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100%</b>

**Tabla N° 4.7:** Carga laboral  
**Fuente:** Encuesta aplicada al personal  
**Elaborado por:** Ana Ramírez (2017)



**Gráfico N° 4.7:** Carga laboral  
**Fuente:** Encuesta aplicada al personal  
**Elaborado por:** Ana Ramírez (2017)

## ANÁLISIS

De las encuesta aplicada se obtuvo que el 47% de los colaboradores consideran que su carga laboral es mayor que la de sus compañeros de trabajo, un 27% aseguran que probablemente sí, el 8% expone que probablemente no y un 18% piensa que definitivamente no.

## INTERPRETACIÓN

El resultado obtenido nos muestra que la percepción de los empleados respecto a su carga laboral no es equitativa, algunos reconocen que su trabajo es más fuerte y otros que es igual o menor, lo que nos hace pensar que las funciones no están bien distribuidas dentro de la empresa o en su defecto que se requiere de la creación de nuevos cargos para disminuir la carga laboral; en este sentido el análisis ocupacional juega un papel preponderante para el establecimiento de funciones en el diseño de cargos.

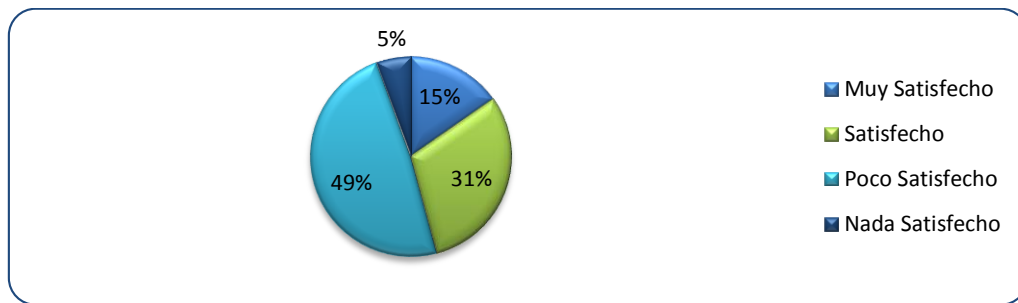
**Pregunta N. 8 ¿Cuán satisfecho me siento con respecto a mi cargo dentro de la empresa?**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy Satisfecho	11	15%
Satisfecho	22	31%
Poco Satisfecho	35	49%
Nada Satisfecho	4	5%
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100%</b>

**Tabla N° 4.8:** Nivel de Satisfacción Laboral

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal

**Elaborado por:** Ana Ramírez (2017)



**Gráfico N° 4.8:** Nivel de Satisfacción Laboral

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal

**Elaborado por:** Ana Ramírez (2017)

## ANÁLISIS

En esta pregunta casi la mitad de los empleados representados por el 49% afirmaron estar poco satisfechos en la empresa, tan sólo el 5% aseguró no estar satisfecho, mientras que el 31% se encuentra satisfecho y un 15% muy satisfecho.

## INTERPRETACIÓN

Al respecto, existen variedad de criterios y no una unanimidad por el indicador de satisfacción laboral. Se debe tomar en cuenta que más de la mitad de los colaboradores se encuentran poco satisfechos, lo que genera una afectación directa en su desempeño y motivación; además un buen porcentaje se encuentran satisfechos con su cargo en la empresa, lo que representa un reto para la organización pues debe lograr la satisfacción de todos para un desempeño laboral eficiente, esto tiene relación directa con la motivación, inventivos y clima laboral.

### Pregunta N. 9 ¿La empresa me evalúa?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	7	10%
Casi siempre	20	28%
A veces	31	43%
Nunca	14	19%
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100%</b>

Tabla N° 4.9: Evaluación de Desempeño

Fuente: Encuesta aplicada al personal

Elaborado por: Ana Ramírez (2017)

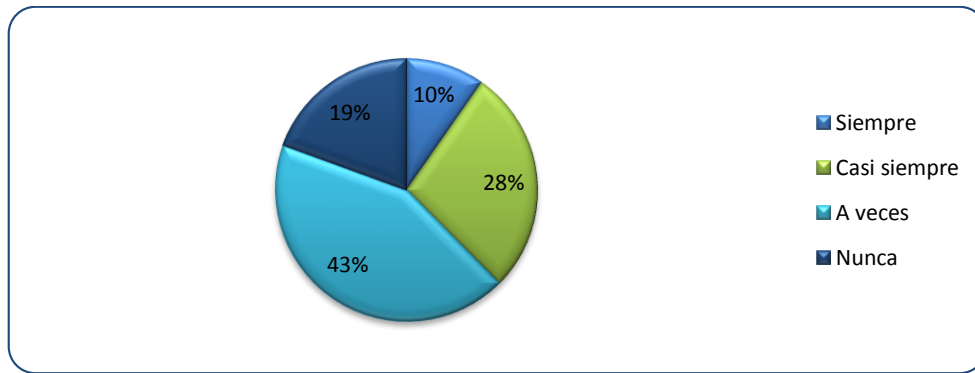


Gráfico N° 4.9: Evaluación de Desempeño

Fuente: Encuesta aplicada al personal

Elaborado por: Ana Ramírez (2017)

### ANÁLISIS

El 43% de los encuestados afirmaron que la empresa les evalúa a veces, mientras que un 28% expuso que casi siempre, contrariamente el 19% afirmó que nunca y un 10% aseguró que siempre.

### INTERPRETACIÓN

La empresa no cuenta con un método de evaluación de desempeño, sin embargo los colaboradores sienten que son evaluados por sus superiores, probablemente esto es un buen indicador para la empresa y puede lograr la mejora en los resultados, pero si no se plasman mediante un método no se podrá identificar claramente el avance que pueda existir, incluso la evaluación podría no ser objetiva y causar desmotivación en el personal. Lo ideal es que la evaluación sirva para identificar brechas de desempeño que deben ser cubiertas por medio de la constante capacitación y motivación.

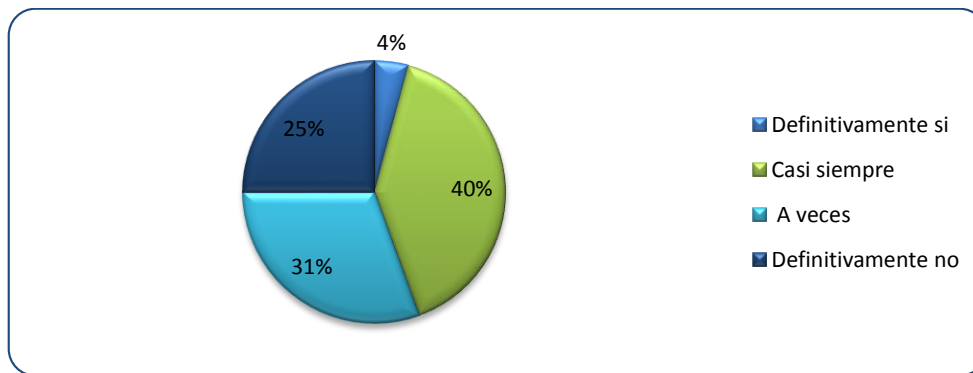
**Pregunta N. 10 ¿Percibo que la empresa me evalúa en base a mis capacidades y habilidades?**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Definitivamente si	3	4%
Casi siempre	29	40%
A veces	22	31%
Definitivamente no	18	25%
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100%</b>

**Tabla N° 4.10:** Evaluación por competencias

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal

**Elaborado por:** Ana Ramírez (2017)



**Gráfico N° 4.10:** Evaluación por competencias

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal

**Elaborado por:** Ana Ramírez (2017)

## ANÁLISIS

Según los datos obtenidos, el 40% de los encuestados piensa que probablemente sí se les evalúa en base a sus capacidades, un 31% piensa que probablemente no, mientras que un 25% aseguran que no y tan sólo un 4% aseguran que sí.

## INTERPRETACIÓN

La mayoría de encuestados piensa que probablemente sí se les evalúa en base a sus capacidades, lo que supone que aunque para el colaborador no esté claro los parámetros para su evaluación, la empresa sí se preocupa en dirigir su forma de evaluación en base a las capacidades de los empleados y no otros aspectos superfluos.

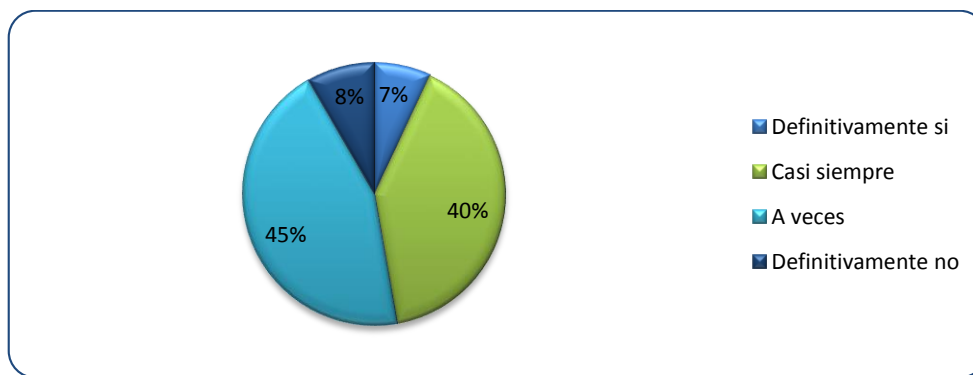
**Pregunta N. 11 ¿La empresa me comunica cuando mi desempeño es bueno o malo?**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Definitivamente si	5	7%
Casi siempre	29	40%
A veces	32	45%
Definitivamente no	6	8%
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100%</b>

**Tabla N° 4.11:** Orientación a los resultados

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal

**Elaborado por:** Ana Ramírez (2017)



**Gráfico N° 4.11:** Orientación a los resultados

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal

**Elaborado por:** Ana Ramírez (2017)

## **ANÁLISIS**

De los datos obtenidos, el 45% del personal piensa que casi nunca se les comunica cuando su desempeño es bueno o malo, mientras que un representativo 40% asegura que casi siempre, a esto se identifica que el 8% expone que no y un 7% determina que sí.

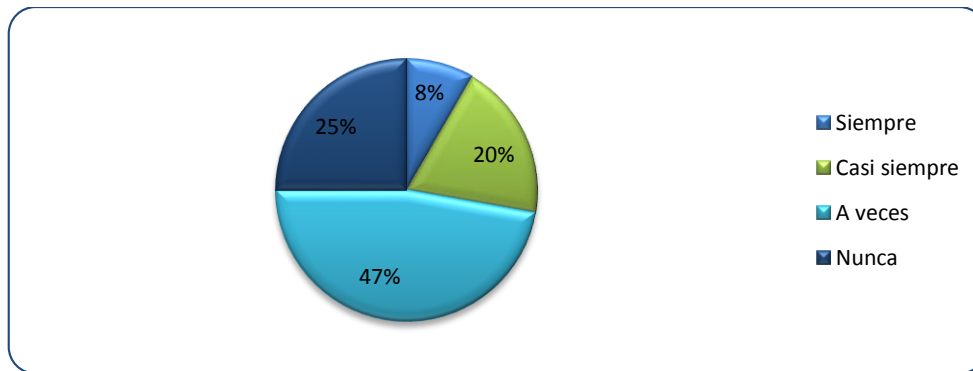
## **INTERPRETACIÓN**

Como se puede observar, casi la totalidad de la población duda en determinar si se les comunica cuál es el desempeño que se tiene, lo que nos da a pensar que no existe una orientación a los resultados, sino que la evaluación sólo llega al diagnóstico de la situación del empleado; por lo que el personal no sabe si lo que hace está bien o si su autoridad espera más de él.

### Pregunta N. 12 ¿La empresa me capacita?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	6	8%
Casi siempre	14	20%
A veces	34	47%
Nunca	18	25%
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100%</b>

**Tabla N° 4.12:** Capacitación  
**Fuente:** Encuesta aplicada al personal  
**Elaborado por:** Ana Ramírez (2017)



**Gráfico N° 4.12:** Capacitación  
**Fuente:** Encuesta aplicada al personal  
**Elaborado por:** Ana Ramírez (2017)

### ANÁLISIS

De las 72 personas encuestadas, el 47% determina que se les capacita a veces, un respetable 25% asegura que nunca, mientras que el 20% expone que casi siempre y tan sólo el 8% asegura que siempre.

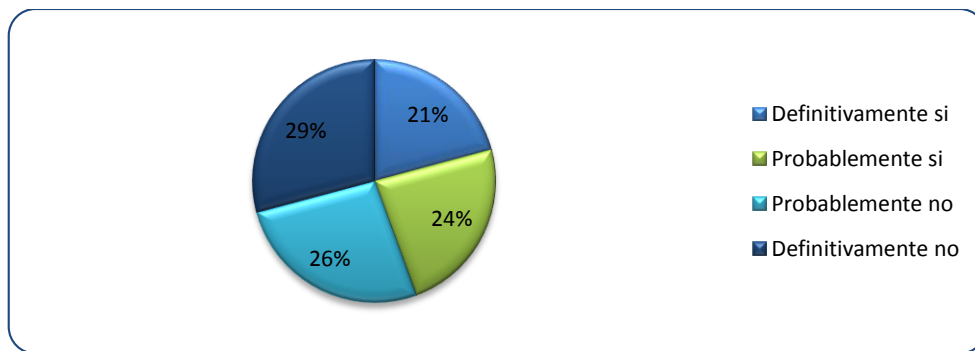
### INTERPRETACIÓN

Esta variación de respuestas se da debido a que la empresa se encuentra implementando un sistema de seguridad ocupacional, en el que las personas que se encuentran en cargos de riesgo se les ha capacitado con prioridad; lo que nos dice que se puede implementar un plan de capacitación que comprenda aspectos profesionales, de atención y de superación, pero que al mismo tiempo guarde relación con el cargo que desempeña.

**Pregunta N. 13 ¿Creo que mi remuneración está basada en las funciones que realizo y a la responsabilidad de mi cargo?**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Definitivamente si	15	21%
Probablemente si	17	24%
Probablemente no	19	26%
Definitivamente no	21	29%
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100%</b>

**Tabla N° 4.13:** Remuneración  
**Fuente:** Encuesta aplicada al personal  
**Elaborado por:** Ana Ramírez (2017)



**Gráfico N° 4.13:** Remuneración  
**Fuente:** Encuesta aplicada al personal  
**Elaborado por:** Ana Ramírez (2017)

## ANÁLISIS

De los datos obtenidos se encuentran un gran equilibrio de respuestas, pues el 29% de la población encuestada piensa que su remuneración no va acorde a las funciones que realiza, seguido por el 26% que piensa que probablemente no, mientras que el 24% piensa que probablemente sí y un 21% asegura que definitivamente sí.

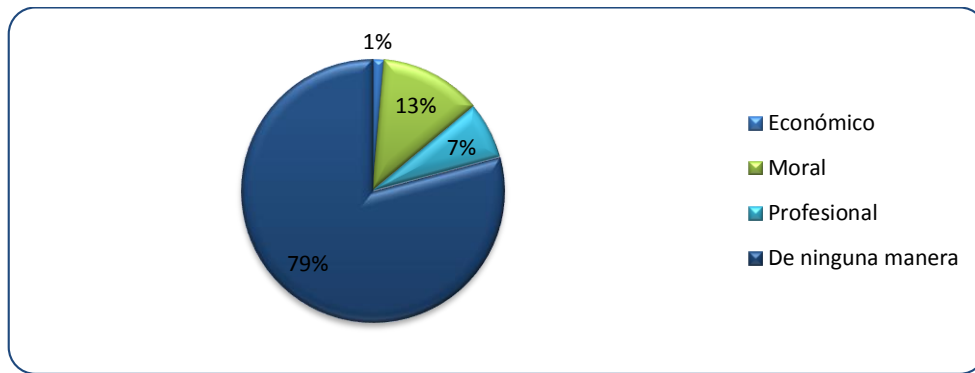
## INTERPRETACIÓN

Esta variedad de criterios se ve reflejada ya que al no existir un diseño de cargos en el que se establezcan las funciones, la remuneración obtenida no proviene del análisis sino que se ha establecido según normativa vigente en el país, lo que puede ocasionar desmotivación en los empleados y desaprovechamiento de capacidades.

**Pregunta N. 14 ¿La empresa me incentiva: económico, moral y profesionalmente?**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Económico	1	1%
Moral	9	13%
Profesional	5	7%
De ninguna manera	57	79%
<b>TOTAL</b>	<b>72</b>	<b>100%</b>

**Tabla N° 4.14:** Motivación  
**Fuente:** Encuesta aplicada al personal  
**Elaborado por:** Ana Ramírez (2017)



**Gráfico N° 4.14:** Motivación.  
**Fuente:** Encuesta aplicada al personal  
**Elaborado por:** Ana Ramírez (2017)

**ANÁLISIS**

De las 72 personas encuestadas, el 79% asegura que la empresa no les motiva de ninguna manera, mientras que el 13% piensa que la motivación es moral, el 7% asegura que es profesional y el 1% expone que la empresa le motiva de forma económica.

**INTERPRETACIÓN**

En estos resultados obtenidos, se ve claramente que la empresa no maneja ningún sistema de motivación a los empleados a pesar de que la motivación es un indicador clave para el desempeño laboral, con respecto al diseño de cargos podemos decir que una persona motivada es aquella que siente que sus capacidades son tomadas en cuenta para el desarrollo de la empresa, es decir que la persona se siente útil realizando las tareas para las que se preparó en su puesto de trabajo.



## 4.2 Verificación de hipótesis

### 4.2.1 Modelo Lógico

**H<sub>0</sub>**= (Hipótesis nula): El diseño de cargos NO incide en el desempeño laboral del comercial Yolanda Salazar Cía. Ltda. del cantón Ambato de la Provincia de Tungurahua.

**H<sub>1</sub>**= (Hipótesis alternativa): El diseño de cargos SÍ incide en el desempeño laboral del comercial Yolanda Salazar Cía. Ltda. del cantón Ambato de la Provincia de Tungurahua.

### 4.2.2 Modelo Matemático

H<sub>0</sub>: O = E

H<sub>1</sub>: O ≠ E

**Dónde:**

$\chi^2$  = Chi cuadrado

$\Sigma$  = Sumatoria.

FO = Frecuencia observada.

FE = Frecuencia esperada.

### 4.2.3 Modelo Estadístico

#### FÓRMULA

$$X^2_c = \sum \frac{(FO - FE)^2}{FE}$$

#### Nivel de significancia

Para la verificación de la hipótesis de este proyecto de investigación se utilizará un nivel de significancia de 0.05 cuyo margen de error es equivalente a 5%.

#### Grados de Libertad

Para la identificación de los grados de libertad se tomarán cuatro preguntas de la encuesta aplicada que equivalen al número de filas y cuatro alternativas de respuesta que equivalen a las columnas para el siguiente cálculo:

**F= (Filas)** Número de preguntas tomadas en cuenta para realizar el cálculo del Xi cuadrado.

**C= (Columnas)** Número de opciones de respuesta pertenecientes a estas preguntas.

**GL=** Grados de libertad

#### FÓRMULA

$$GL = (Filas-1) (Columna-1)$$

$$GL = (4-1) (4-1)$$

$$GL = (3) (3)$$

$$GL = 3 \times 3 = 9$$

Con el nivel de significancia y los grados de libertad obtenidos nos ubicamos en la siguiente tabla que determina un valor crítico de  $\chi^2_t = 16,9190$ .

<i>v/p</i>	<i>0,001</i>	<i>0,0025</i>	<i>0,005</i>	<i>0,01</i>	<i>0,025</i>	<i>0,05</i>	<i>0,1</i>
<i>1</i>	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055
<i>2</i>	13,8150	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052
<i>3</i>	16,2660	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147	6,2514
<i>4</i>	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794
<i>5</i>	20,5147	18,3854	16,7496	15,0863	12,8325	11,0705	9,2363
<i>6</i>	22,4575	20,2491	18,5475	16,8119	14,4494	12,5916	10,6446
<i>7</i>	24,3213	22,0402	20,2777	18,4753	16,0128	14,0671	12,0170
<i>8</i>	26,1239	23,7742	21,9549	20,0902	17,5345	15,5073	13,3616
<i>9</i>	27,8767	25,1119	23,5893	21,6660	19,0228	<b>16,9190</b>	14,6837

**Tabla N° 4.15:** Tabla de probabilidades del Xi Cuadrado  
**Fuente:** Encuesta aplicada al personal  
**Elaborado por:** Ana Ramírez (2017)

Para un nivel de significación  $\alpha = 0.05$  y 9 grados de libertad, se acepta la hipótesis nula  $H_0$  si el valor de  $\chi^2$  calculado ( $\chi^2_c$ ) es  $\leq$  menor o igual al valor de  $\chi^2$  tabular ( $\chi^2_t = 16,9190$ ), caso contrario se la rechazará la hipótesis nula y se aceptará la hipótesis alterna.

### Frecuencias Observadas

<b>ITEMS / CATEGORÍAS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Subtotal</b>
<b>Pregunta N°2.</b> ¿Conozco detalladamente mis funciones laborales?	15	35	22	0	72
<b>Pregunta N°7.</b> ¿Siento que mi carga laboral es mayor con respecto a mis compañeros de trabajo?	13	6	19	34	72
<b>Pregunta N°9.</b> ¿La empresa me evalúa?	3	29	22	18	72
<b>Pregunta N°13.</b> ¿Creo que mi salario está basado en las funciones que realizo y a la responsabilidad de mi cargo?	15	17	19	21	72
<b>TOTAL</b>	<b>46</b>	<b>87</b>	<b>82</b>	<b>73</b>	<b>288</b>
<b>FRECUENCIA</b>	<b>0,16</b>	<b>0,30</b>	<b>0,29</b>	<b>0,25</b>	<b>1</b>

**Tabla N° 4.16:** Frecuencias Observadas

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal

**Elaborado por:** Ana Ramírez (2017)

### Frecuencias Esperadas

<b>ITEMS / CATEGORÍAS</b>	<b>Definitivamente Si/Siempre</b>	<b>Probablemente Si/La mayor parte/Casi Siempre</b>	<b>Probablemente No/Sólo Pocas/A veces</b>	<b>Definitivamente No/Nunca</b>	<b>Subtotal</b>
<b>Pregunta N°2.</b> ¿Conozco detalladamente mis funciones laborales?	11,5	21,75	20,5	18,25	72
<b>Pregunta N°7.</b> ¿Siento que mi carga laboral es mayor con respecto a mis compañeros de trabajo?	11,5	21,75	20,5	18,25	72
<b>Pregunta N°9.</b> ¿La empresa me evalúa?	11,5	21,75	20,5	18,25	72
<b>Pregunta N°13.</b> ¿Creo que mi salario está basado en las funciones que realizo y a la responsabilidad de mi cargo?	11,5	21,75	20,5	18,25	72
<b>TOTAL</b>	<b>46</b>	<b>87</b>	<b>82</b>	<b>73</b>	<b>288</b>

**Tabla N° 4.17:** Frecuencias Esperadas

**Fuente:** Encuesta aplicada al personal

**Elaborado por:** Ana Ramírez (2017)

## Cálculo Estadístico del Chi Cuadrado

ITEMS	FO	FE	(FO-FE)	(FO – FE) <sup>2</sup>	(FO – FE) <sup>2</sup> /E
2.1	15	11,5	3,5	12,25	1,065217391
2.2	35	21,75	13,25	175,5625	8,07183908
2.3	22	20,5	1,5	2,25	0,109756098
2.4	0	18,25	-18,25	333,0625	18,25
7.1	13	11,5	1,5	2,25	0,195652174
7.2	6	21,75	-15,75	248,0625	11,40517241
7.3	19	20,5	-1,5	2,25	0,109756098
7.4	34	18,25	15,75	248,0625	13,59246575
9.1	3	11,5	-8,5	72,25	6,282608696
9.2	29	21,75	7,25	52,5625	2,416666667
9.3	22	20,5	1,5	2,25	0,109756098
9.4	18	18,25	-0,25	0,0625	0,003424658
13.1	15	11,5	3,5	12,25	1,065217391
13.2	17	21,75	-4,75	22,5625	1,037356322
13.3	19	20,5	-1,5	2,25	0,109756098
13.4	21	18,25	2,75	7,5625	0,414383562
	<b>288</b>	<b>288</b>		<b>X<sub>2c</sub>=</b>	<b>64,2390285</b>

Tabla N° 4.18: Cálculo  $X_{2c}$

Fuente: Encuesta aplicada al personal

Elaborado por: Ana Ramírez (2017)

## Valores Obtenidos

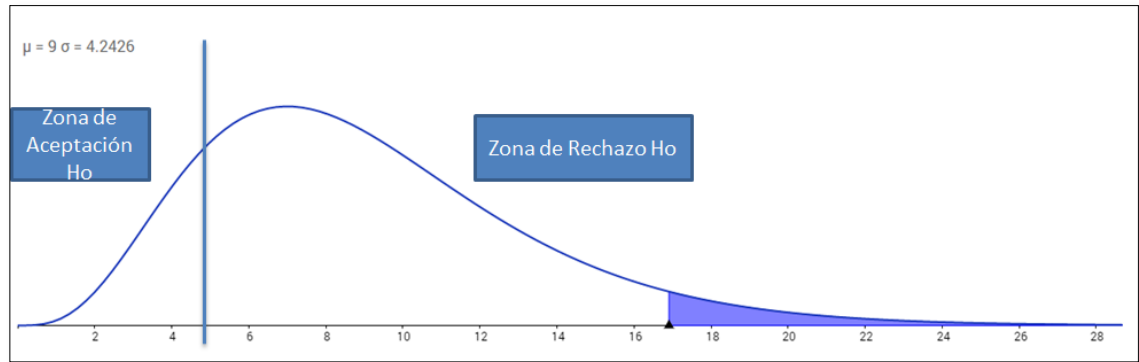
Chi Cuadrado Calculado

$$X_{2c} = 64,24$$

Chi Cuadrado Tabular

$$X_{2t} = 16,9190$$

## Campana de Gauss



**Gráfico N° 4.15:** Campana de Gauss  
**Fuente:** Encuesta aplicada al personal  
**Elaborado por:** Ana Ramírez (2017)

### 4.2.4 Decisión y Aceptación de la Hipótesis

Tal como se puede observar, el resultado obtenido de la operación es 64,24 valor que se encuentra en un rango superior a lo solicitado (16,9190), por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se ratifica la hipótesis alternativa, es decir:

El diseño de cargos SÍ incide en el desempeño laboral del comercial Yolanda Salazar Cía. Ltda. del cantón Ambato de la Provincia de Tungurahua.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 Conclusiones

- Por medio de la investigación se ha demostrado que la falta de un diseño de cargos sí influye en el desempeño laboral, además se ha determinado que el análisis ocupacional para el diseño de cargos es una fase eje para el correcto desarrollo de los subsistemas de gestión de talento humano, específicamente en la evaluación del desempeño, capacitación y motivación. Se determinó que las funciones para cada colaborador han sido socializadas verbalmente al momento de la contratación y responden a un superior; debido a que la empresa no cuenta con un manual de funciones. Por último esta investigación ha abierto senderos para tratar temas secundarios como la motivación y el clima laboral.
- El desempeño laboral se ve afectado por la falta de descripción de funciones, lo que afecta secundariamente a la motivación laboral; el mayor problema detectado es que los trabajadores no saben lo que sus superiores esperan de ellos y responden sólo a las necesidades específicas de su cargo, debido a que desde la selección del personal no se ha tomado en cuenta los requerimientos para el cargo, esto genera insatisfacción laboral e incluso una constante rotación de personal.
- La empresa no contempla un documento o artículo científico que plasme los principales hallazgos de la investigación con respecto a la carencia de un diseño de cargos y su influencia en el desempeño laboral.



## 5.2 Recomendaciones

- Para la correcta elaboración del diseño de cargos se recomienda trabajar en el Plan Estratégico Institucional para que se acople a las necesidades actuales de la empresa, identificando principalmente visión, misión, políticas, valores y objetivos estratégicos; en base a este documento y principalmente a la visión y valores se puede desplegar un diccionario de competencias. Se recomienda que el análisis ocupacional se realiza de una forma muy real y objetiva, de esta manera el diseño de cargos tendrá un buen sustento que evite posibles riesgos administrativos de la gestión de talento humano. Además se puede fortalecer esta gestión por medio de la implementación de herramientas innovadoras y otras herramientas simples como un manual de funciones.
- Emplear el diseño de cargos para la socialización y descripción de funciones entre los trabajadores, dando a conocer las responsabilidades que se adquiere con la empresa y la importancia que el cargo tiene en la consecución de objetivos estratégicos, sin duda hacerles saber este particular ayudará a que los empleados se sitúen en la realidad. Que puedan identificar además las competencias que poseen y cuáles deben desarrollar y en base a qué se les evaluará. Además el diseño de cargos deben ser utilizado en los subprocesos de talento humano; de esta manera, en la admisión se reclutará en base a los requerimientos del cargo y se seleccionará a la persona más idónea y cumpla con las competencias establecidas. En la aplicación, para la evaluación del desempeño las competencias juegan un papel fundamental, pues no sólo se trata de verificar si el colaborador cumplió con sus funciones sino también tuvo un comportamiento adecuado en la empresa, de esta manera se identifican brechas de desempeño y se puede detectar las necesidades de capacitación, sirve además para prevención de riesgos laborales y mejora el

clima y la cultura organizacional; por último constituye un documento de información gerencial.

- Con la finalidad de generar una guía para empresas similares a ésta se recomienda elaborar un documento científico, que plasme la problemática de la empresa con respecto al diseño de cargos y su incidencia en el desempeño laboral. En definitiva, el gestor de talento humano deberá innovar y buscar información que le permita llevar la administración a un nivel mayor de desarrollo organizacional, para esto se debe fomentar la creación de documentos o artículos científicos que direccionen al administrador para la toma de decisiones laborales.

## BIBLIOGRAFÍA

- AGUDELO, Santiago, “*Certificación ocupacional. Manual didáctico*”, CINTERFOR, Montevideo, 1993.
- ALLES, Martha (2005) “*Gestión por competencias: el diccionario*”. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires, Argentina.
- ALLES, Martha (2012) “*Diccionario de Términos de Recursos Humanos*”. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires, Argentina.
- ARTIGAS, Selva (1992) “*Educación formal, no formal e informal*”, Temas para el concurso de maestros de primero grado. Edición Aula, Montevideo, Argentina.
- ASAMBLEA NACIONAL DEL ECUADOR (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito: Editorial Lexis.
- BAIN, R. (2003), *La productividad*. 2ª. Edición. Editorial McGraw Hill. Colombia.
- BETANCURT, Jessika (2012) “*Diseño de cargos para la empresa Fantasías New York*” Universidad Católica de Pereira. Colombia.
- CÁRDENAS, Ivonne (2015); “*El Manual de Organización y funciones y el rendimiento laboral del personal operativo de la empresa OLPI de la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua.*” Repositorio Universidad Técnica de Ambato. Ecuador.

- CHIAVENATO, Idalberto (2007). “*Administración de Recursos Humanos*”, octava edición. Ediciones McGraw Hill. México.
- CHIAVENATO, Idalberto (2002). “*Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*”. Ediciones McGraw Hill. Bogotá, Colombia.
- CHIAVENATO, Idalberto (1999). “*Administración de Recursos Humanos*” Edit. McGraw-Hill. Bogotá, Colombia.
- CHRUDEN, Herbert ; SHERMAN, Arthur W J (1992) “*Administración de personal*”; Cia. Editorial Continental S.A. (C.E.C.S.A.); México.
- DESSLER, Gary (2001). “*Administración de Personal*”. Editorial Pearson Educación. Octava Edición. México.
- FERNÁNDEZ, Johanna (2012), “*La descripción y valoración de cargos influye en el desarrollo de las funciones del talento humano en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Tungurahua en el periodo enero a mayo de 2009*”. Repositorio Universidad Técnica de Ambato. Ecuador.
- H. CONGRESO NACIONAL (2005), “*Código de Trabajo*”. Ediciones Legales. Quito Ecuador
- JURADO, Víctor (2015) “*El análisis de cargos en el desempeño laboral de los empleados del área administrativa de la Empresa Eléctrica provincia de Cotopaxi S.A. cantón Latacunga, provincia Cotopaxi*”. Repositorio Universidad Técnica de Ambato. Ecuador.

- MARIÑO, Jorge Luis (2011). “*Diseño de Puestos de Trabajo en una Organización local de Gestión de la Actividad Física y el Deporte*” Repositorio Revista Internacional *Redalyc*.
- LASSO, Verónica (2011) “*Diseño de Cargos por Competencias para la empresa SALCTA*”. Repositorio Universidad Politécnica Salesiana. Ecuador.
- ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO – OIT (1993) “*Formación profesional*”. Glosario de términos escogidos, Ginebra.
- OSSORIO, A (2001) “*El Modelo de Gestión por Objetivos y Resultados y la Planificación Estratégica Situacional*”. [Documento en línea de modelo-de-gestion-por-resultados-planificación-estratégica]. Disponible en [http://epresup.mecon.gov.ar/foro\\_presupuesto/files/Parana/Exposiciones/Alfredo%20Ossorio%20-%20El%20modelo%20de%20gestion.pdf](http://epresup.mecon.gov.ar/foro_presupuesto/files/Parana/Exposiciones/Alfredo%20Ossorio%20-%20El%20modelo%20de%20gestion.pdf)
- PEDRAZA, E. (2012). El Desempeño laboral. *Revista de Ciencias Sociales volumen 16 de Maracaibo*, 12.
- ROBBINS, S. y COULTER, M. (2005), *Administración*. México. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- RODRÍGUEZ, Carlos. (1999) “*La Cultura de la calidad y productividad en las empresas*”. Universidad Jesuita en Guadalajara. México
- SANTACRUZ, D. (1998). “*El análisis ocupacional. Estrategia de cambio en la enseñanza y eje para la orientación vocacional*”. En: *Revista de Pedagogía*. Escuela se Educación, UCV, Caracas, Venezuela.

- SECRETARÍA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO – SENPLADES (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir*. Primera Edición. Editorial Lexis. Quito, Ecuador.
- ZELAYA, Julio (2006) “*Clasificación de Puestos*”. Editorial Universidad Estatal a Distancia. San José. Costa Rica.

# ANEXOS

## ANEXO N°1 Encuesta



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

#### ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DEL COMERCIAL YOLANDA SALAZAR CÍA. LTDA.

**OBJETIVO:** Diagnosticar la incidencia del diseño de cargos en el desempeño laboral del Comercial Yolanda Salazar Cía. Ltda.

**INSTRUCCIONES:** Estimado colaborador. Por favor, lea detenidamente cada pregunta y seleccione una sola opción de las presentadas:

#### ENCUESTA

1. ¿Conozco cuál es la misión de mi cargo?

Definitivamente si		La mayor parte		Muy poco		Definitivamente no	
--------------------	--	----------------	--	----------	--	--------------------	--

2. ¿Conozco detalladamente mis funciones laborales?

Definitivamente si		La mayor parte		Sólo pocas		Definitivamente no	
--------------------	--	----------------	--	------------	--	--------------------	--

3. ¿Conozco entre otras cosas el nivel de estudio, así como las habilidades que se requiere para mi cargo?

Definitivamente si		La mayor parte		Sólo pocas		Definitivamente no	
--------------------	--	----------------	--	------------	--	--------------------	--

4. ¿El trabajo que realizo requiere de alguna habilidad específica que poseo?

Definitivamente si		En su mayoría		Sólo pocas		Definitivamente no	
--------------------	--	---------------	--	------------	--	--------------------	--

5. ¿Requiero de esfuerzo físico para el desarrollo de mis funciones?

Definitivamente si		En su mayoría		Sólo pocas		Definitivamente no	
--------------------	--	---------------	--	------------	--	--------------------	--



6. ¿Conozco quiénes son mis superiores?

Definitivamente si		En su mayoría		Sólo pocos		Definitivamente no	
--------------------	--	---------------	--	------------	--	--------------------	--

7. ¿Siento que mi carga laboral es mayor con respecto a mis compañeros de trabajo?

Definitivamente si		Muchas veces		Pocas veces		Definitivamente no	
--------------------	--	--------------	--	-------------	--	--------------------	--

8. ¿Cuán satisfecho me siento con respecto a mi cargo dentro de la empresa?

Muy Satisfecho		Satisfecho		Poco Satisfecho		Nada Satisfecho	
----------------	--	------------	--	-----------------	--	-----------------	--

9. ¿La empresa me evalúa?

Siempre		Casi Siempre		A veces		Nunca	
---------	--	--------------	--	---------	--	-------	--

10. ¿Percibo que la empresa me evalúa en base a mis capacidades y habilidades?

Definitivamente si		Casi Siempre		A veces		Definitivamente no	
--------------------	--	--------------	--	---------	--	--------------------	--

11. ¿La empresa me comunica cuando mi desempeño es bueno o malo?

Definitivamente si		Casi Siempre		A veces		Definitivamente no	
--------------------	--	--------------	--	---------	--	--------------------	--

12. ¿La empresa me capacita?

Siempre		Casi Siempre		A veces		Nunca	
---------	--	--------------	--	---------	--	-------	--

13. ¿Creo que mi salario está basado en las funciones que realizo y a la responsabilidad de mi cargo?

Definitivamente si		Probablemente si		Probablemente no		Definitivamente no	
--------------------	--	------------------	--	------------------	--	--------------------	--

14. ¿La empresa me incentiva: económico, moral y profesionalmente?

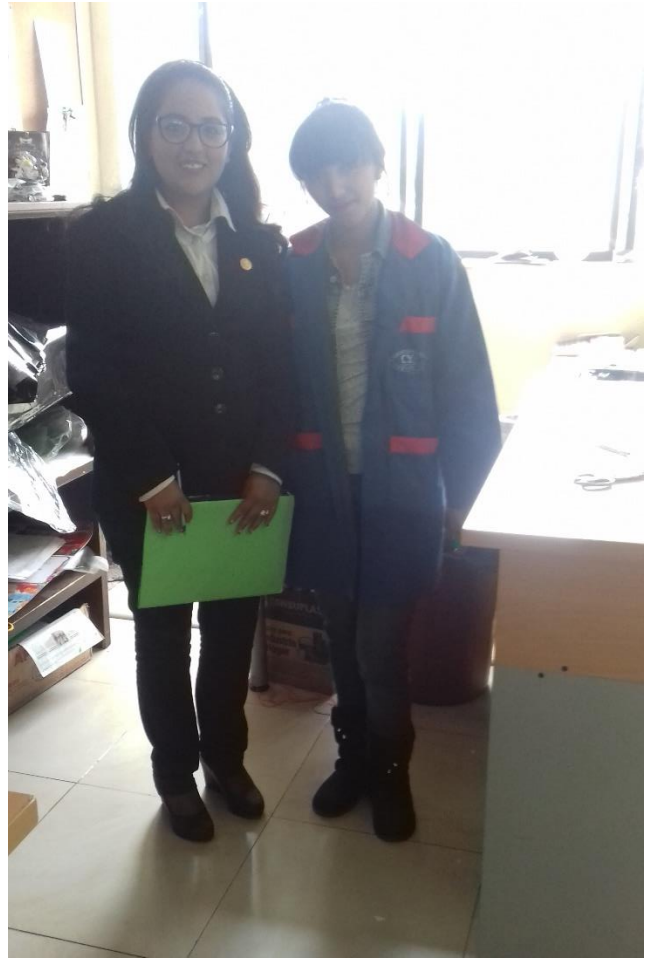
Económico		Moral		Profesional		De Ninguna manera	
-----------	--	-------	--	-------------	--	-------------------	--

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

*Los resultados fortalecerán el desempeño laboral*

Anexo N° 2 Fotografías





**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**



**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL  
MODALIDAD PRESENCIAL**

**ARTÍCULO ACADÉMICO**

**TEMA:**

---

**“DISEÑO DE CARGOS EN EL DESEMPEÑO LABORAL”**

---

**Autora:** Ana Milagros Ramírez Gamboa

**Tutora:** Mg. Ps. Ind. Irma Edith Ortiz Mora

**AMBATO – ECUADOR**

**2016**

## ARTÍCULO ACADÉMICO

*Universidad Técnica de Ambato*

*Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación*

*Carrera de Psicología Industrial*

### “DISEÑO DE CARGOS EN EL DESEMPEÑO LABORAL”

**AUTORA:** Ana Milagros Ramírez Gamboa

**TUTORA:** Mg. Ps. Ind. Irma Edith Ortiz Mora

#### RESUMEN EJECUTIVO

El presente artículo tiene como propósito determinar la incidencia del Diseño de Cargos en el Desempeño Laboral. Para el desarrollo de la investigación se recurrió a material bibliográfico procedente de grandes exponentes de la administración y de la gestión de Talento Humano; entre estos autores se destacan: Idalberto Chiavenato y Martha Alles. Mediante la herramienta de operacionalización de las variables se obtuvieron 14 preguntas que se desplegaron del estudio conceptual de las dos variables para luego, mediante la técnica de la encuesta aplicar a un universo comprendido por 72 trabajadores. La información obtenida fue tabulada, interpretada y analizada. Para demostrar la correlación existente entre las variables se utilizó el cálculo estadístico del Chi Cuadrado con un nivel de significancia del 95% que representa un margen de error de 5%, la aceptación de la hipótesis alternativa dio como resultado la incidencia del Diseño de Cargos en el Desempeño Laboral; de esta manera se concluyó que la Gestión de Talento Humano necesariamente requiere de la implementación del Diseño de Cargos previo a un objetivo Análisis Ocupacional la alcanzar la eficacia en construcción de la visión empresarial.

**Palabras Clave:** Diseño de Cargos, Desempeño Laboral, Análisis Ocupacional, Evaluación de Desempeño, Eficacia.

## ACADEMIC ARTICLE

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

### **“LABORAL POST DESIGN IN THE LABORAL PERFORMANCE”**

**AUTHOR:** Ana Milagros Ramírez Gamboa

**TUTOR:** Mg. Ps. Ind. Irma Edith Ortiz Mora

### **ABSTRACT**

This Article has the propose of determining the laboral post design, looking for the searching development, we have took advantage on bibliographic material coming from big administration exponents and human resources management among others we can mention: Idalberto Chiavenato and Martha Alles. Through the variable analysis tool we got 14 question which displays themselves from the conceptual study of the two variables them, through the interview technic apply to a 72 workers universe. This information has been tabulated, interpreted and analyzed. In order to the current coexistence between the variables we used statistics calculus chi cuadrado with a significance level of 95%, including a 5% of mistakes margin, the alternative hypothesis gave a result the laboral post design, in this way we conclude that human resource management necessarily needs to implement the laboral post design previously to an objective occupational analysis with the aim of getting efficiency in the corporative vision building.

**Key words:** Laboral post design, laboral development, occupational analysis, performance evaluation, efficiency.

## INTRODUCCIÓN

El diseño de cargos a través de los años ha tomado mayor nivel de significancia al constituirse como una herramienta para los subprocesos de la gestión del talento humano, por lo tanto, éstos que se han servido del diseño de cargos, indudablemente mejoran y agilitan el proceso de toma de decisiones y disminuye significativamente los niveles de riesgos administrativos con el personal y la empresa.

Los estudios realizados por diversos investigadores acerca del diseño de cargos han logrado identificar su importancia para la empresa cualitativamente y cuantitativamente, entre estos estudios se destacan: “*Diseño de Cargos por Competencias para la empresa SALCTA*” Lasso, Verónica (2011). “*Diseño de Puestos de Trabajo en una Organización local de Gestión de la Actividad Física y el Deporte*” Mariño, Jorge Luis (2011). “*Diseño de cargos para la empresa Fantasías New York*” Betancurt, Jessika (2012) y otros que guardan relación con el tema de investigación como Jurado, V (2015); Cárdenas, I (2015) y Fernández, J (2012).

En términos generales, estas investigaciones logran concluir acerca de la afectación que tiene la ausencia del diseño de cargos en el desempeño laboral, además expresan los beneficios que pueden obtener las empresas con la implementación del análisis y descripción de cargos pues permiten un gran avance para el diseño de cargos, gracias a su fundamentación, poca complejidad y facilidad de aplicación.

Por otro lado, autores literarios toman al diseño de cargos como uno de los procedimientos dentro de los subprocesos de talento humano, para Chiavenato (2002), el diseño de cargos corresponde al subsistema de Talento Humano “*Aplicación de Personas*”, encargado de las funciones que deberá cumplir el trabajador, los métodos a utilizar y las relaciones con los demás puestos. A pesar de

ser un procedimiento del subsistema de aplicación de personas, su alcance cubre a todo el sistema, siempre y cuando el administrador sepa hacer uso fructífero y correcto del diseño de cargos en la gestión del talento humano, concomitante a esto no debe faltar el análisis ocupacional, que según la Organización Internacional del Trabajo (1993) define el análisis ocupacional como la *"acción que consiste en identificar, por la observación y el estudio, las actividades y factores técnicos que constituyen una ocupación. Este proceso comprende la descripción de las tareas que hay que cumplir, así como los conocimientos y calificaciones requeridos para desempeñarse con eficacia y éxito en una ocupación determinada"*, por lo tanto, se requiere de un estudio técnico de las actividades del cargo y factores relacionados con el apropiado desarrollo de las funciones.

El análisis ocupacional comprende dos etapas, la primera es la descripción del cargo en el que se plasman tareas, responsabilidades y la relación que tiene el cargo con sus superiores, pares y subordinados y la segunda es especificación del cargo que guarda relación con los requerimientos necesarios para el ocupante que son la experiencia, instrucción y competencias. Es oportuno señalar que este formato es sujeto a adaptaciones según las necesidades de la organización.

En cuanto al desempeño laboral, Alles, M (2012) se refiere a los indicadores como *"Parámetros que nos permiten verificar los cambios generados a través del tiempo"* e identificamos tres indicadores principales para la medición del desempeño laboral que son absentismo, rotación y satisfacción; estos indicadores han ayudado a las empresas a determinar las fugas silenciosas de la administración del talento humano y que repercuten significativamente a la empresa en su clima y cultura organizacional y desde luego se evidencia las afectaciones económicas. A manera más específica, la evaluación de desempeño basada en las competencias definidas en el diseño de cargos, logra identificar brechas de desempeño a cubrir por parte del gestor de talento humano, haciendo uso de la innovación, capacitación, emprendimiento y desarrollo



hacia el personal; de tal manera que se logren obtener beneficios de la evaluación y no sólo acciones sancionadoras al personal por el resultado obtenido.

La problemática con respecto al personal del Comercial Yolanda Salazar Cía. Ltda de la ciudad de Ambato, se relaciona directamente con la inexistencia del diseño de cargos, a partir de esto se despliegan ineficiencias en los subsistemas de talento humano; la empresa no cuenta además con un documento (manual de funciones) que dirija las actividades de los colaboradores. Consecuentemente se identifican falencias en la cultura organizacional y empoderamiento de los trabajadores con la visión de la empresa. A razón de lo mencionado anteriormente, el presente estudio investigativo se propuso determinar la incidencia del diseño de cargos en el desempeño laboral del Comercial Yolanda Salazar Cía. Ltda.

## **METODOLOGÍA**

La investigación enmarcada en el estudio de los enfoques cualitativo y cuantitativo, permitió identificar la realidad de la investigación basada en argumentos y archivos de la empresa; además por medio de la técnica de la encuesta, y el instrumento del cuestionario, se pudieron obtener datos estadísticos para la corroboración de la hipótesis planteada, además se pudo realizar el análisis e interpretación de los resultados obtenidos que son el reflejo de la problemática de la empresa.

Las modalidades utilizadas en la investigación fueron la modalidad bibliográfica, que tuvo como función registrar varios documentos, libros, revistas y páginas web para lograr una mayor comprensión de la problemática estudiada; se recurrieron a varios autores como: Chiavenato, Alles, Dessler, Chruden & Sherman, entre otros. La modalidad de campo, por su parte permitió adquirir información real del lugar en el que se desarrolla la investigación. Además el estudio se apoyó en los niveles: exploratorio, pues estudió una problemática que no ha sido tratada con anterioridad en la empresa; descriptivo, pues se detalla el contexto en el que se desarrolla empresa

en relación al tema de estudio; correlacional, pues busca examinar el nivel de relación entre las variables de la investigación y explicativo, pues se pretende explicar el porqué de los fenómenos o acciones tomadas por los colaboradores.

En el estudio analítico para identificar la correlación del diseño de cargos en el desempeño laboral, se tomó como objeto de estudio al universo comprendido por 72 colaboradores de empresa privada, distribuidas de la siguiente manera: 12 trabajadores que representan el 16,67% del total son personal administrativo de los cuales 2 son hombres y 10 mujeres; y el 83,33% de los trabajadores que cuentan 60 son el personal operativo de los cuales 46 son hombres y 14 mujeres, los mismos que fueron partícipes voluntariamente y bajo autorización de la gerencia.

Por medio del instrumento de operacionalización de las variables se desplegaron siete preguntas de cada una, para la variable independiente las preguntas se enfocaron las categorías de: el contenido del cargo (misión, funciones y requerimiento), los métodos (técnicas) y las relaciones (jerárquicas y laborales), mientras que para la variable dependiente las categorías fueron: el comportamiento (satisfacción), los objetivos (evaluación y resultados) y las estrategias (Capacitación, remuneración e incentivos).

De esta manera, se elaboró el cuestionario que aplicado arrojó datos importantes para la comprobación estadística de la hipótesis; de esta manera se estableció un nivel de significancia del 95% y un 5% de margen de error; tomando en cuenta que se escogieron cuatro preguntas con cuatro alternativas de respuestas obtuvimos un grado de libertad de 9, las preguntas a escogidas fueron 2 y 7 de la variable independiente, y 9 y 13 de la variable dependiente. Al ubicarnos en la tabla de probabilidades del Chi cuadrado obtuvimos un valor crítico de  $\chi^2_{t} = 16,9190$  y al obtener los valores de las frecuencias esperadas y las frecuencias observadas, aplicamos la fórmula para el cálculo del chi cuadrado, mismo que arrojó el resultado de  $\chi^2_{c} = 64,24$ . Estos resultados nos llevaron a rechazar la hipótesis nula y ratificar la hipótesis alternativa

que menciona: *“El diseño de cargos SÍ incide en el desempeño laboral del comercial Yolanda Salazar Cía. Ltda. del cantón Ambato de la Provincia de Tungurahua”*.

## **ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS**

Los datos recolectados en la tabulación de la encuesta aplicada evidencian la importancia y necesidad del diseño de cargos, pero sobretodo la afectación que la ausencia de éste tiene sobre la empresa, tan sólo un 21% de los colaboradores conocían con exactitud las funciones para las cuales fueron contratados, este porcentaje notorio demuestra la urgencia en elaborar documentos que respalden la gestión de talento humano. De la misma manera, se observó que los colaboradores no conocían en su mayoría cuál es la misión de su cargo con respecto a la empresa, lo que demuestra que la visión de la empresa no es compartida con quienes son el motor de la misma, es decir, con los trabajadores.

“La visión es un objetivo idealizado que expresa en forma óptima la situación deseada. En ella están presentes las condiciones externas e internas anheladas en plenitud. Es un modelo aspirativo que puede provocar, sumado a la expresión de los valores, la mística de la organización”. Ossorio (2001: p.9)

Desde el momento en el que una persona se vincula a la empresa, la organización debe poner sus esfuerzos en encaminar al nuevo colaborador en la visión organizacional; hasta que éste sea capaz de caminar por sus propios medios, dando todo de sí para cumplir con lo delegado; en esta formación inicial, el colaborador aprenderá de forma teórica y práctica sus funciones, relaciones con los niveles jerárquicos de la organización, requerimientos que cumplió para ser escogido en su cargo y otros que deberá desarrollar en el transcurso de su estadía laboral en la empresa, los riesgos a los que se podría enfrentar en el trabajo diario y cómo evitar posibles accidentes de trabajo; incluso debe conocer el plan de carrera de su cargo y todo lo relacionado a la organización.

Los datos obtenidos en cuanto a los requerimientos físicos y específicos para los diferentes cargos de la empresa, corrobora la aplicación de las competencias en el diseño de cargos y en los subsistemas de la gestión de talento humano. Alles M (2006: p.18) se refiere a las competencias como una de las herramientas de buenas prácticas organizacionales y menciona “*Cuando hablamos de las buenas prácticas, estas no son importantes solo por una cuestión técnica, sino que su aplicación permite minimizar riesgos, evitar problemas futuros, con implicancias legales y económicas*”. De acuerdo a este planteamiento es posible comprender que el diseño de cargos también constituye un herramienta de buenas prácticas organizacionales, se convierten en modelos que al visualizar el beneficio después de ser aplicados en una organización se pueden implementar en otras empresas similares o pueden ser objeto de estudio antes de la decisión de aplicarlas.

Resaltan entre los datos obtenidos, la valoración de carga laboral que los colaboradores tienen, el 42% de los participantes están completamente seguros que su carga laboral es mayor con respecto a la de sus compañeros; algunos estuvieron de acuerdo que si se analizara el trabajo de todos se podrían dividir responsabilidades de manera equitativa entre el personal operativo específicamente; en el área administrativa por su lado, creyeron conveniente la creación de nuevos puestos de trabajo que asistan a los directivos en sus funciones. Para un buen cumplimiento de lo solicitado se requiere la aplicación del diseño de cargos y un manual de funciones basados en la planificación estratégica de la organización dando fiel cumplimiento a la visión empresarial, preferentemente basado en competencias.

En lo referente a la satisfacción laboral, puede notarse un nivel bajo por cuanto los colaboradores no sienten que realizan algo importante por la institución el 49% del personal se identifica con la poca satisfacción de su cargo dentro de la empresa; estos resultados están ligados con la falta de motivación que existe en la organización; estos temas no se alejan del diseño de cargos pues en base a la evaluación del desempeño por competencias se determina las brechas de desempeño a cubrir; uno

claro es el empoderamiento que genera motivación y satisfacción laboral. Concomitante a esto y para comprobar lo dicho, el 79% de los trabajadores encuestados mencionaron que la empresa no utiliza mecanismos de motivación.

Para Alles, M (2012: p.83) los indicadores de desempeño laboral son: *“Parámetros que nos permiten verificar los cambios generados a través del tiempo el mismo que debe ser relativo al planeado inicialmente, los mismos que se convierten en instrumentos de medición de las principales variables asociadas al cumplimiento de objetivos.”*; la evaluación del desempeño en base al diseño de cargos permite verificar el cumplimiento del objetivo del cargo con respecto a la visión de la empresa y la organización podrá darse cuenta que algo no marcha bien si los indicadores de absentismo, rotación y satisfacción no dan buenos resultados cada vez que se los determina. Por un lado, los indicadores se convierten en una alerta general, pues en la evaluación del desempeño individual se pueden detectar falencias en cuanto al cargo o a la persona en sí; pero los indicadores muestran de forma global la manera en la que se está dirigiendo la administración.

En el cuestionario aplicado, el 43% de los colaboradores mencionaron que la empresa les evalúa a veces, contradictoriamente a este resultado; al indagar la realidad de la institución se constató que la empresa no cuenta con un sistema de evaluación del desempeño, incluso no hay en existencia un documento de planificación para evaluar al personal. Sin embargo, las respuestas obtenidas se deben a que las autoridades a manera general realizan supervisiones de los resultados obtenidos; podríamos ver que es una forma bastante simple de detectar el avance de los trabajadores, lastimosamente no es una evidencia de los logros obtenidos ni del comportamiento adquirido por los empleados en un cierto periodo; en base a esta afirmación, la siguiente que tiene que ver con la evaluación por competencias también los resultados obtenidos corroboran que a pesar de no existir un sistema de evaluación de desempeño establecido, la empresa se orienta a los resultados por medio de las capacidades de los colaboradores. Como resultado de las evaluaciones aplicadas al

personal de una u otra manera, se determinó además que son sus jefes inmediatos los que se encargan de esta actividad informalmente por lo que el 40% de los encuestados mencionaron que probablemente si se les comunica cuando su desempeño es bueno o malo, mientras que el 45% expuso que probablemente no.

En cuanto a la capacitación, ésta es una de las herramientas de desarrollo organizacional. Alles (2015: p.365) menciona *“Cuando se aplican de manera correcta los subsistemas de Recursos Humanos y, en especial, si se utiliza un modelo de gestión por competencias, se podrá contar con efectivos programas para el desarrollo de las personas que conforman la organización”*. En la recolección de datos se determinó que un 47% de los encuestados mencionó que la capacitación a los trabajadores es “a veces”; en la indagación se constató que la empresa se encuentra implementando un sistema de gestión de riesgos en el trabajo, en tal virtud, las capacitaciones al personal se han dado según la planificación de esta unidad. La empresa no cuenta con un Plan Anual de Capacitación y desde luego, las capacitaciones que se realizan no se basan en el desarrollo de competencias laborales; en referencia a lo citado anteriormente, si se busca lograr un desarrollo palpable en los colaboradores, la gestión de talento humano deberá manejar los subsistemas de manera eficiente, basada en competencias labores; regresando al documento de origen que es el diseño de cargos.

La remuneración que perciben los trabajadores no siempre está acorde a las funciones que realizan o al nivel de preparación que han tenido para ejercer el cargo, por lo tanto al preguntarles a los trabajadores si consideran que su salario está contemplado de acuerdo a las funciones que desempeñan, encontramos diversidad de criterios en las cuatro alternativas de respuesta, una leve mayoría negó a esta pregunta. Basados en esta diversidad y en la investigación de campo se puede determinar que el personal administrativo contestó de manera afirmativa, más en el personal operativo no se obtiene equidad de resultado a pesar de notar la tendencia negativa con el 29%.

La inconformidad en los salarios es consecuencia de la ausencia del diseño de cargos; para explicar mejor este postulado nos fijaremos en el siguiente proceso: cuando el diseño de cargos ha sido realizado conforme a la visión organizacional, se incluirán detalladamente las especificaciones del cargo y las funciones a realizar, consecuentemente se logrará seleccionar a la persona más idónea para el puesto, pues mediante el análisis ocupacional se busca determinar la remuneración acorde al requerimiento de la empresa, lo que significa que el colaborador estará percibiendo una justa remuneración basada en su preparación y/o en las funciones que realiza, pero, cabe recalcar que se logra esto mediante un eficiente análisis técnico.

## **CONCLUSIONES**

Después de exponer los principales resultados que se obtuvieron en la presente investigación, es importante concluir que:

- Un buen manejo de la Gestión de Talento Humano logra alcanzar resultados planteados estratégicamente, haciendo uso de las herramientas administrativas para facilitar los procesos y asegurar la eficacia en el desarrollo organizacional, una de estas herramientas constituye el diseño de cargos que debe ser implementada con prioridad en la empresa en donde se desarrolló la investigación.
- Se verifica la afectación al desempeño laboral por parte de la limitada gestión al talento humano; además se determinan otras áreas de la administración de recursos humanos con afectaciones secundarias que pueden ser evitadas al implementar correctamente esta herramienta.
- Con respecto a la correlación existente entre el diseño de cargos y el desempeño laboral, se ha demostrado su influencia directa e indirecta; directa,

al poseer información necesaria de las funciones que se desempeñan en el cargo e indirecta por los beneficios que otorga a los subsistemas de la gestión de talento humano.

- Por último, la investigación ha logrado determinar además la importancia del diseño de cargos por competencias, y aún los beneficios que aporta para la organización la gestión del talento humano por competencias. Se concluye además que para lograr mejores resultados es necesario que la empresa busque por medio de la investigación métodos de innovación y desarrollo organizacional.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- AGUDELO, Santiago, “*Certificación ocupacional. Manual didáctico*”, CINTERFOR, Montevideo, 1993.
- ALLES, Martha (2005) “*Gestión por competencias: el diccionario*”. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires, Argentina.
- ALLES, Martha (2006) “*Selección por competencias*”. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires, Argentina.
- ALLES, Martha (2012) “*Diccionario de Términos de Recursos Humanos*”. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires, Argentina.
- ALLES, Martha (2015) “*Dirección Estratégica de Recursos Humanos VOL I*”. Tercera Edición. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires, Argentina.



- ARTIGAS, Selva (1992) *“Educación formal, no formal e informal”*, Temas para el concurso de maestros de primero grado. Edición Aula, Montevideo, Argentina.
- ASAMBLEA NACIONAL DEL ECUADOR (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito: Editorial Lexis.
- BAIN, R. (2003), *La productividad*. 2ª. Edición. Editorial McGraw Hill. Colombia.
- BETANCURT, Jessika (2012) *“Diseño de cargos para la empresa Fantasías New York”* Universidad Católica de Pereira. Colombia.
- CÁRDENAS, Ivonne (2015); *“El Manual de Organización y funciones y el rendimiento laboral del personal operativo de la empresa OLPI de la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua.”* Repositorio Universidad Técnica de Ambato. Ecuador.
- CHIAVENATO, Idalberto (2007). *“Administración de Recursos Humanos”*, octava edición. Ediciones McGraw Hill. México.
- CHIAVENATO, Idalberto (2002). *“Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones”*. Ediciones McGraw Hill. Bogotá, Colombia.
- CHIAVENATO, Idalberto (1999). *“Administración de Recursos Humanos”* Edit. McGraw-Hill. Bogotá, Colombia.
- CHRUDEN, Herbert, SHERMAN, Arthur W J (1992) *“Administración de personal”*; Cia. Editorial Continental S.A. (C.E.C.S.A.); México.

- DESSLER, Gary (2001). “*Administración de Personal*”. Editorial Pearson Educación. Octava Edición. México.
- FERNÁNDEZ, Johanna (2012), “*La descripción y valoración de cargos influye en el desarrollo de las funciones del talento humano en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Tungurahua en el periodo enero a mayo de 2009*”. Repositorio Universidad Técnica de Ambato. Ecuador.
- JURADO, Víctor (2015) “*El análisis de cargos en el desempeño laboral de los empleados del área administrativa de la Empresa Eléctrica provincia de Cotopaxi S.A. cantón Latacunga, provincia Cotopaxi*”. Repositorio Universidad Técnica de Ambato. Ecuador.
- MARIÑO, Jorge Luis (2011). “*Diseño de Puestos de Trabajo en una Organización local de Gestión de la Actividad Física y el Deporte*” Repositorio Revista Internacional Redalyc.
- LASSO, Verónica (2011) “*Diseño de Cargos por Competencias para la empresa SALCTA*”. Repositorio Universidad Politécnica Salesiana. Ecuador.
- ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO – OIT (1993) “*Formación profesional*”. Glosario de términos escogidos, Ginebra.
- OSSORIO, A (2001) “*El Modelo de Gestión por Objetivos y Resultados y la Planificación Estratégica Situacional*”. [Documento en línea de modelo-de-gestion-por-resultados-planificación-estratégica]. Disponible en [http://epresup.mecon.gov.ar/foro\\_presupuesto/files/Parana/Exposiciones/Alfredo%20Ossorio%20-%20El%20modelo%20de%20gestion.pdf](http://epresup.mecon.gov.ar/foro_presupuesto/files/Parana/Exposiciones/Alfredo%20Ossorio%20-%20El%20modelo%20de%20gestion.pdf)

- PEDRAZA, E. (2012). El Desempeño laboral. *Revista de Ciencias Sociales volumen 16 de Maracaibo*, 12.
- ROBBINS, S. y COULTER, M. (2005), *Administración*. México. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- RODRÍGUEZ, Carlos. (1999) “*La Cultura de la calidad y productividad en las empresas*”. Universidad Jesuita en Guadalajara. México
- SANTACRUZ, D. (1998). “*El análisis ocupacional. Estrategia de cambio en la enseñanza y eje para la orientación vocacional*”. En: *Revista de Pedagogía. Escuela se Educación*, UCV, Caracas, Venezuela.
- SECRETARÍA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO – SENPLADES (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir*. Primera Edición. Editorial Lexis. Quito, Ecuador.
- ZELAYA, Julio (2006) “*Clasificación de Puestos*”. Editorial Universidad Estatal a Distancia. San José. Costa Rica.