



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
Y COMERCIALES**

**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**TÍTULO DEL PROYECTO**

**ESTUDIO DE LAS COMPETENCIAS INDIVIDUALES DE LOS  
TRABAJADORES Y SU EFECTO EN LA ROTACIÓN DEL  
PERSONAL DE INIAP, DEL CANTÓN YAGUACHI, PROVINCIA  
DEL GUAYAS**

**AUTORES:** Asqui Aguilar Miriam Elena

Pérez Proaño Jonathan Luis

Milagro, octubre de 2014

Ecuador

## **ACEPTACIÓN POR EL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación, nombrado por el Consejo Directivo de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro.

### **CERTIFICO:**

Que he analizado el proyecto de Tesis de Grado, Presentado por la Srta. Asqui Aguilar Miriam Elena y el Sr. Pérez Proaño Jonathan Luis, como requisito previo a la aprobación y desarrollo de la investigación para optar por el título de: Ingeniera Comercial.

El mismo que considero debe ser aceptado por reunir los requisitos legales y por la importancia del tema.

Milagro, a los 08 días del mes de Octubre del 2014

TUTOR

---

Ing. Huber Echeverría

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Los egresado Jonathan Luis Pérez Proaño y Miriam Elena Asqui Aguilar, declaran ante el Consejo Directivo de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro, que el trabajo presentado es de nuestra propia autoría, no contiene material escrito por otra persona, salvo el que está referenciado debidamente en el texto; parte del presente documento o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro Título de Grado de una institución nacional o extranjera.

Milagro, a los 08 días de Octubre del 2014.

\_\_\_\_\_  
Asqui Aguilar Miriam Elena

C.I 091719000-1

\_\_\_\_\_  
Pérez Proaño Jonathan Luis

C.I 092100552-6

## CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA

EL TRIBUNAL CALIFICADOR previo a la obtención del título de INGENIERO COMERCIAL, otorga al presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones:

MEMORIA CIENTÍFICA	( )
DEFENSA ORAL	( )
TOTAL	( )
EQUIVALENTE	( )

---

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

---

PROFESOR DELEGADO

---

PROFESOR SECRETARIO

## **DEDICATORIA**

El fruto de mi esfuerzo, constancia y perseverancia se lo dedico con todo el amor del mundo a DIOS en primera instancia, por estar siempre a mi lado y guiar mi camino en esta etapa de mi vida profesional.

A mi familia: mi esposo e hijos por ser el motor que día a día me impulsa a seguir adelante y lograr cada una de las metas propuestas.

Dedico además este triunfo adquirido a mis padres por haberme formado como persona de bien, responsable, con valores, y además por el apoyo incondicional que siempre me han demostrado.

**Asqui Aguilar Miriam Elena**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo se lo dedico en especial a Dios ya que él ha sido mi apoyo incondicional durante mi vida de preparación como profesional.

A mi madre por haber estado siempre pendiente de lo que me hacía falta y ayudándome con mucho amor y comprensión en todo lo que he necesitado.

A mis Abuelas que siempre han aportado con un granito de arena, a mi padre que estuvo siempre con su apoyo moral guiándome en el transcurso de mi vida y a mis amigas que siempre estuvieron presente cuando las e necesito gracias Mayra Morrillo.

A mis profesores que siempre estuvieron transmitiéndome sus conocimientos sus conocimientos durante mi desarrollo como profesional.

**Pérez Proaño Jonathan Luis**

## **AGRADECIMIENTO**

Mi eterna gratitud a DIOS por darme la vida y permitirme continuar disfrutando del amor y compañía de mi familia.

Agradezco a mis padres, hijos y esposo por haberme ayudado de una u otra manera en la culminación de esta etapa importante de mi vida profesional.

Mi gratitud sincera a cada uno de los docentes que formaron parte de mi carrera estudiantil, por impartirme sus conocimientos y experiencias, las mismas que me servirán de base para el futuro profesional.

Y de manera especial quiero agradecer a mi tutor de tesis el ing. Huber Echeverría por guiarme y permitirme culminar este proyecto.

**Asqui Aguilar Miriam Elena**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco de una manera sincera al Ing. Huber Echeverría quien ha estado presente y siempre presto con su ayuda para guiarnos en la terminación de nuestro proyecto; a mi madre María Soledad quien estuvo siempre presente en los momentos que la he necesitado ya que sin ella no lo hubiera logrado.

También quiero darles las gracias a mi abuelita Maruja Yugcha por el apoyo que siempre me ha brindado, además a mi abuelita Jesús Pinela Vargas por su apoyo moral que día a día me brindaba y el ánimo para que siga adelante para alcanzar a ser un profesional a mis hermanos y primos por que estuvieron siempre aportando con un granito de arena para la culminación de este proyecto.

**Pérez Proaño Jonathan Luis**

## CESIÓN DE DERECHO DEL AUTOR

Ing.

Fabricio Guevara Viejó, MSc.

Presente.

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo a hacer entrega de la Sesión de Derecho del Autor del Trabajo realizado como requisito previo para la obtención de mi Título de Tercer Nivel, cuyo tema fue la de **“ESTUDIO DE LAS COMPETENCIAS INDIVIDUALES DE LOS TRABAJADORES Y SU EFECTO EN LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DE INIAP, DEL CANTÓN YAGUACHI, PROVINCIA DEL GUAYAS”** que corresponde a la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales.

Milagro, 08 de Octubre de 2014

---

Asqui Aguilar Miriam Elena

C.I 091719000-1

---

Pérez Proaño Jonathan Luis

C.I 092100552-6

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Los egresados Asqui Aguilar Miriam Elena y Pérez Proaño Jonathan Luis, declaramos ante el Consejo Directivo de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro, que el trabajo presentado es de nuestra propia autoría, no contiene material escrito por otra persona, salvo el que está referenciado debidamente en el texto; parte del presente o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro título o grado de una institución nacional o extranjera.

Milagro, octubre de 2014

\_\_\_\_\_  
Asqui Aguilar Miriam Elena

C.I 091719000-1

\_\_\_\_\_  
Pérez Proaño Jonathan Luis

C.I 092100552-6

# ÍNDICE GENERAL

ACEPTACIÓN POR EL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	iii
CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA .....	iv
DEDICATORIA .....	v
AGRADECIMIENTO .....	vii
CESIÓN DE DERECHO DEL AUTOR .....	ix
DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	x
RESUMEN.....	xvi
ABSTRACT.....	xvii
INTRODUCCIÓN .....	1

## **CAPÍTULO I**

<b>EL PROBLEMA.....</b>	<b>3</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
1.1.1 PROBLEMATIZACIÓN.....	3
1.1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	5
1.1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA .....	5
1.1.5 DETERMINACIÓN DEL TEMA .....	6
1.2 OBJETIVOS.....	6
1.2.1 OBJETIVO GENERAL .....	6
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	6
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	6

## **CAPÍTULO II**

<b>MARCO REFERENCIAL .....</b>	<b>8</b>
2.1 MARCO TEÓRICO .....	8
2.1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS .....	8
2.1.2 ANTECEDENTES REFERENCIALES.....	10
2.1.3 FUNDAMENTACIÓN. ....	14
2.2. MARCO LEGAL .....	26

2.3 MARCO CONCEPTUAL .....	31
2.4 HIPÓTESIS Y VARIABLES .....	33
2.4.1 HIPÓTESIS GENERAL .....	33
2.4.2 HIPÓTESIS PARTICULARES .....	33
2.4.3 DECLARACIÓN DE LAS VARIABLES .....	33
2.4.4 VARIABLES OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....	34
35CUADRO 2. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....	35

### **CAPÍTULO III**

<b>MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>35</b>
3.1 TIPOS Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN .....	35
3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA .....	37
3.2.1 CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN .....	37
3.2.2 DELIMITACIÓN DE LA POBLACIÓN .....	38
3.2.3 TIPO DE MUESTRA .....	38
3.2.4 TAMAÑO DE LA MUESTRA .....	38
3.2.5 PROCESO DE SELECCIÓN .....	38
3.3 MÉTODOS Y TÉCNICAS .....	38
3.3.1 MÉTODOS TEÓRICOS .....	38
3.3.2 MÉTODOS EMPÍRICOS .....	39
3.3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	39
3.4 PROCEDIMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN .....	40

### **CAPÍTULO IV**

<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>41</b>
4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....	41
4.2 ANÁLISIS CORPORATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVA .....	53
4.3 RESULTADOS .....	55
4.4 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS .....	56
CUADRO 14. VERIFICACIÓN DE LAS HIPÓTESIS .....	56

## **CAPÍTULO V**

<b>PROPUESTA.....</b>	<b>57</b>
5.1 TEMA.....	57
5.2 FUNDAMENTACIÓN .....	57
5.3 JUSTIFICACIÓN.....	59
5.4 OBJETIVOS.....	61
5.4.1 OBJETIVO GENERAL .....	61
5.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	61
5.5 UBICACIÓN .....	62
5.6 FACTIBILIDAD.....	64
5.7 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA .....	64
5.7.1 ACTIVIDADES .....	65
5.7.1.1 ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE CACAO DEL INIAP .....	65
5.7.1.3 HOJA DE PERFILES POR COMPETENCIAS PARA CADA PUESTO DE TRABAJO DEL DEPARTAMENTO DE CACAO DEL INIAP.....	77
5.7.2 RECURSOS, ANÁLISIS FINANCIERO .....	92
5.7.3 IMPACTO.....	93
5.7.4 CRONOGRAMA.....	94
5.7.5 LINEAMIENTOS PARA EVALUAR LA PROPUESTA .....	95
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>96</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>97</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>98</b>
<b>LINOGRAFÍA.....</b>	<b>99</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>100</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>CUADRO 1.</b> DECLARACIÓN DE VARIABLES .....	33
<b>CUADRO 2.</b> OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....	34
<b>CUADRO 3.</b> ROTACIÓN DE PERSONAL AFECTA PRODUCTIVIDAD DE INIAP .....	42
<b>CUADRO 4.</b> ACTIVIDADES AFECTADAS POR CAMBIOS DE PUESTOS DE TRABAJO .....	43
<b>CUADRO 5.</b> RENDIMIENTO INDIVIDUAL AFECTA PRODUCTIVIDAD DE INIAP .....	44
<b>CUADRO 6.</b> CAPACITACIONES MEJORAN DESEMPEÑO DE TRABAJOS..	45
<b>CUADRO 7.</b> INCENTIVOS ACORDES A SU DESEMPEÑO LABORAL .....	46
<b>CUADRO 8.</b> EXISTEN POLÍTICAS PARA ASCENSO LABORAL.....	47
<b>CUADRO 9.</b> POLÍTICAS DE ASCENSO Y SALARIO .....	48
<b>CUADRO 10.</b> INCONFORMIDAD POR INCUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS.	49
<b>CUADRO 11.</b> FALTA DE MOTIVACIÓN AFECTA LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA. ....	50
<b>CUADRO 12.</b> LA ROTACIÓN APLICADA POR RRHH. ....	51
<b>CUADRO 13.</b> ENTREVISTA.....	52
<b>CUADRO 14.</b> VERIFICACIÓN DE LAS HIPÓTESIS.....	56
<b>CUADRO 15.</b> DICCIONARIO DE COMPETENCIAS.....	67
<b>CUADRO 16.</b> COMPETENCIAS INTERMEDIAS .....	68
<b>CUADRO 17.</b> COMPETENCIAS INICIALES .....	69
<b>CUADRO 18.</b> COMPETENCIAS INSTITUCIONALES .....	70
<b>CUADRO 19.</b> COMPETENCIAS TÉCNICAS .....	70
<b>CUADRO 20.</b> COMPETENCIAS GENERALES .....	71
<b>CUADRO 21.</b> ANÁLISIS FINANCIERO.....	92
<b>CUADRO 22.</b> CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	94

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>FIGURA 1.</b> ROTACIÓN DE PERSONAL AFECTA PRODUCTIVIDAD DE INIAP .....	42
<b>FIGURA 2.</b> ACTIVIDADES AFECTADAS POR CAMBIOS DE PUESTO DE TRABAJO .....	43
<b>FIGURA 3.</b> RENDIMIENTO INDIVIDUAL AFECTA PRODUCTIVIDAD DE INIAP .....	44
<b>FIGURA 4.</b> CAPACITACIONES MEJORAN EL DESEMPEÑO DE TRABAJADORES .....	45
<b>FIGURA 5.</b> INCENTIVOS ACORDES A SU DESEMPEÑO LABORAL .....	46
<b>FIGURA 6.</b> EXISTEN POLÍTICAS PARA ASCENSO LABORAL .....	47
<b>FIGURA 7.</b> POLÍTICAS DE ASCENSO Y SALARIO DESMOTIVA A TRABAJADORES .....	48
<b>FIGURA 8.</b> INCONFORMIDAD POR INCUMPLIMIENTO DE OBJETIVO .....	49
<b>FIGURA 9.</b> FALTA DE MOTIVACIÓN AFECTA LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA .....	50
<b>FIGURA 10.</b> ROTACIÓN APLICADA POR RRHH .....	51
<b>FIGURA 11.</b> UBICACIÓN DE LA EMPRESA INIAP .....	63
<b>FIGURA 12.</b> UBICACIÓN SATELITAL DE INIAP .....	63

## RESUMEN

El Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias (INIAP), es una empresa creada para orientar y guiar el desarrollo agrícola y ganadero del país, con la finalidad de crear nuevas tecnologías para aumentar y garantizar la productividad en el sector agropecuario, todo esto con la ayuda de sus empleados, los mismos que forman parte de sus objetivos estratégicos. El presente trabajo de investigación trata de determinar las causas que afectan la rotación de personal, en el capítulo I, se establece la problematización, objetivos y la justificación, por qué y para qué de la investigación. El capítulo II, relata la historia de INIAP, orígenes, que son competencias, rotación de personal, lo que nos sirve para establecer las hipótesis y variables. En el capítulo III, encontramos el tipo de investigación, características, población, delimitación del problema, tamaño de la muestra, métodos y técnicas, así como la encuesta y entrevista seleccionadas para elaborar esta investigación. El cuarto capítulo, muestra la interpretación, resultados técnicos, evaluación y análisis de la información recopilada, logrando verificar las hipótesis y variables. En el capítulo V, presentamos la propuesta, que consiste en diseñar una hoja de perfil por competencias, manual de funciones, diccionario de competencias, y el impacto que causaría a INIAP beneficiarse de la misma, muestra el recurso financiero y cronograma de actividades, lineamientos, conclusiones y recomendaciones.

### **Palabras clave:**

**Rotación de Personal**, movimiento de personas de un puesto de trabajo a otro, dentro de la misma empresa.

**Diseño de Perfiles**, Precisar y delimitar labores y responsabilidades que solicita la empresa a cada trabajador para obtener una empresa organizada.

**Competencia Laboral**, Se determina como la edificación de aprendizajes primordiales para el desempeño productivo.

## ABSTRACT

The national institute of agricultural research (INIAP), is a company created to direct and guide the agricultural and livestock development in the country, in order to create new technologies to increase productivity and ensure the agricultural sector, all with the help of employees, since they form part of its strategic objectives. This research seeks to determine the causes that affect turnover, in chapter I, problematization, objectives and justification is established, why and for research. Chapter II, tells the story of INIAP origins, which are skills, staff turnover, which serves to establish the assumptions and variables. In chapter III, we find the type of research, characteristics, population, problem definition, sample size, methods and techniques as well as the survey and interview selected to develop this research. The fourth chapter shows the performance, technical performance, evaluation and analysis of the information gathered, making test hypotheses and variables. In chapter V, we present the proposal, which is to design a competency profile sheet, manual functions, dictionary skills, and the impact that would cause INIAP benefit from it, showing financial resource and schedule activities, guidelines, conclusions and recommendations.

### **Keywords:**

**Staff turnover**, movement of people from one job to another within the same company.

**Profiles design**, specify and define roles and responsibilities requesting the company to each worker for an organized company.

**Occupational competency**, is determined as the primary edification of productive learning performance.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas tanto del sector público como las del sector privado, se ven en la necesidad de captar los mejores recursos en lo que a talento humano se refiere. Gran parte del éxito de las grandes organizaciones se han dado por incorporar a sus filas personal competitivo, eficiente, que sea capaz de adaptarse a posibles cambios como los tecnológicos, y además que sean responsables, fortaleciendo de esta manera el desarrollo económico y social de nuestra ciudad y país.

*Para efectivizar el proceso de selección y reclutamiento de personas con condiciones ideales para ejercer ciertos trabajos, es necesario contar con identificación de los perfiles por competencias adecuados para cada puesto, de la misma manera se debe contar con sus respectivos manuales de funciones para cada cargo, Con el afán de realizar una inserción adecuada de los trabajadores en los puestos a los que sean asignados, contribuyendo de esta manera al logro de metas y objetivos empresariales.*

Esta investigación se basa en el Análisis de las Competencias Laborales de los trabajadores de la Empresa INIAP, ubicado en la parroquia Pedro J. Montero, cantón Yaguachi, en la provincia del guayas, en donde se hizo necesario luego de realizar la respectiva investigación proponer el diseño de manual de funciones, realizar una hoja de perfil por competencias para cada puesto de trabajo; junto con un diccionario donde se encuentre el significado de las competencias aplicadas en cada cargo según su nivel: Inicial, Medio y Gerencial.

La importancia del tema radica en la búsqueda de implementar personal capacitado y con los perfiles adecuados por competencias para cumplir con las obligaciones laborales que cada día se vuelven más exigentes, ya que en la actualidad es necesario contar con trabajadores alineados bajo un mismo perfil para que se pueda desenvolver adecuadamente en el puesto de trabajo asignado.

La finalidad de esta investigación es contribuir a la determinación de la incidencia del incumplimiento de las competencias laborales en la alta rotación del personal del instituto nacional de investigaciones agropecuarias (INIAP), mediante un

estudio donde se utilice técnicas investigativas, para transformar y unificar la integración del personal en los diferentes puestos de trabajo de la empresa.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1.1 PROBLEMATIZACIÓN**

El INIAP una empresa creada para el proceso y desarrollo agrícola y ganadero de todo el país y dirigido por el ministerio de la agricultura y ganadería con el cual tiene la responsabilidad de orientar, guiar las investigaciones con el propósito de crear tecnologías necesarias para aumentar su producción y productividad con la ayuda de sus empleados que forman parte de sus objetivo y estrategias de la empresa.

Las estaciones experimentales para un mejor desempeño crearon departamentos y programas, cada uno con sus respectivos trabajadores ubicados en sus áreas según sus conocimientos para brindarle un mejor servicio al cliente y satisfacción en lo que desean resolver o desarrollar.

Durante algún tiempo se han venido suscitando algunos inconvenientes debido al incumplimiento de competencias laborales de los trabajadores lo que perjudica la productividad de la empresa, ocasionando una alta rotación de personal. Puesto que son el capital intelectual de la misma.

Sin embargo la alta transferencia de personal, el cambio de un área a otra, podría perjudicar a la empresa ya que se necesitaría de tiempo para adaptarse al nuevo puesto, eso trae como consecuencia un bajo rendimiento individual de los trabajadores. Provocando la disminución de sus recursos productivos.

Lo que influye en la desmotivación del personal de trabajo es la insatisfacción con las políticas de ascensos y salarios, pues la mayoría de los empleados además de sus ingresos económicos buscan también desarrollo profesional dentro de la organización de trabajo, por lo que es menester contar con un plan ejecutivo de carrera dentro de las empresas.

El inadecuado perfil de los empleados para desarrollarse en los puestos establecidos, genera el incumplimiento de objetivos, lo que demuestra su incapacidad para adaptarse rápidamente al lugar de trabajo asignado, ocasionando además un bajo nivel de productividad empresarial.

Desenvolverse en un clima laboral conflictivo no permite el completo desarrollo de las actividades, en todas las organizaciones se trabaja en equipo para conseguir metas y objetivos, pero la inconformidad con los métodos de dirección origina un ambiente poco agradable para realizar el trabajo.

### **Pronóstico**

De prevalecer el problema, la empresa INIAP que fue creada para contribuir con el desarrollo agrícola y ganaderos verá afectada en su producción y corre el riesgo de no prestar sus servicios adecuadamente y por tal motivo continúe con una alta rotación de personal ocasionado por el incumplimiento de las competencias laborales lo que afectaría al desarrollo económico y el engrandecimiento de la ciudad.

### **Control del pronóstico**

Se debe efectuar un análisis sobre las competencias individuales de los trabajadores de la empresa INIAP en Milagro para detectar sus falencias e implementar métodos que se encarguen de disminuir la alta rotación del personal y así pueda aumentar la productividad agrícola y ganadera del país.

### **1.1.2 Delimitación del problema**

Espacio

**País:** Ecuador

**Provincia:** Guayas

**Región:** Costa

**Cantón:** Yaguachi

**Sector:** agrícola y ganadero

El análisis del talento humano de la empresa INIAP se efectuara en la ciudad de Milagro, donde se ha detectado una alta rotación del personal motivo por el cual ha provocado el incumplimiento de las competencias laborales.

#### **Tiempo**

El análisis de la alta rotación del personal de la empresa INIAP se realiza durante el periodo 2014, en el cual se establecerán métodos para disminuir la rotación del personal en la empresa, y contribuir al desarrollo del país.

#### **Universo**

El actual estudio tendrá como universo la empresa INIAP Milagro, donde se ha detectado una alta rotación del personal lo que afecta a sus competencias laborales.

### **1.1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo incide el incumplimiento de las competencias laborales en la alta rotación del personal del Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias (INIAP), período 2013?

### **1.1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

¿De qué manera la alta transferencia de personal ocasiona el bajo rendimiento individual de los trabajadores del INIAP?

¿De qué modo la Insatisfacción con las políticas de ascenso y salarios genera desmotivación de personal?

¿De qué manera el incumplimiento de los empleados con el perfil provoca el incumplimiento de objetivos?

¿De qué modo la inconformidad con los métodos de dirección ocasiona un clima laboral conflictivo?

### **1.1.5 DETERMINACIÓN DEL TEMA**

Estudio de las competencias individuales de los trabajadores y su efecto en la rotación del personal de INIAP, del cantón Yaguachi, provincia del guayas.

## **1.2 OBJETIVOS.**

### **1.2.1 OBJETIVO GENERAL**

Determinar la incidencia del incumplimiento de las competencias laborales en la alta rotación del personal del Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias (INIAP), período 2013, a través de un estudio que emplee técnicas de investigación, para mejorar la integración del personal a los puestos de trabajo de la estructura funcional.

### **1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Determinar de qué manera la alta transferencia de personal ocasiona el bajo rendimiento individual de los trabajadores del INIAP.
- Definir de qué modo la Insatisfacción con las políticas de ascenso y salarios genera desmotivación de personal.
- Conocer de qué manera el incumplimiento de los empleados con el perfil provoca el incumplimiento de objetivos.
- Definir De qué modo la inconformidad con los métodos de dirección ocasiona un clima laboral conflictivo.

## **1.3 JUSTIFICACIÓN**

Se justifica el actual proyecto de investigación previo a la sustentación de la misma “Determinar la incidencia del incumplimiento de las competencias laborales en la alta rotación del personal del Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias (INIAP)”.

El presente proyecto fue acogido con aceptación por la Econ. Greta Pérez jefe del departamento de talento humano ubicado en el km 26 vía Boliche Durán Tambo provincia del Guayas.

Esta investigación se efectúa para brindar una mejora en el sistema de distribución del personal en el área de talento humano, ya que esto ayudará en los problema que se han presentado por el bajo rendimiento laboral y que está afectando a la empresa.

Nuestro proyecto demuestra que es de gran utilidad y beneficio, porque tiene como finalidad de establecer los sucesos que presentan el incumplimiento de las competencias laborales en la alta rotación del personal del Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias (INIAP), por ello se realizó debidamente una entrevista y a su vez una encuesta, esto con el propósito de que la compañía localice los problemas laborales internos, que afectan a los trabajadores de la empresa INIAP.

Para justificar esta investigación se hace énfasis en el propósito de mejorar el incumplimiento de competencias laborales y descubrir cuáles son las causas para que la productividad de dicha empresa no haya mejorado.

Por esta razón nuestro proyecto tiene como finalidad crear nuevos perfiles por competencia laboral en base a las exigencias que presenten cada puesto laboral establecido.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO REFERENCIAL**

#### **2.1 MARCO TEÓRICO**

##### **2.1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS**

##### **EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE COMPETENCIA**

El concepto de competencia existe ya desde hace mucho tiempo atrás el célebre psicólogo McClelland confirmó que.

"Características de un individuo que guarda una relación causal con el desempeño efectivo o superior en el puesto, motivos características de personalidad habilidades, aspecto de auto imagen y de su rol social, o conjunto de conocimiento que un individuo está usando"<sup>1</sup> (McClelland, 2009).

Fuera el primero en apropiarse del término, el mismo que aseguraba que para el éxito en la contratación de una persona, no era suficiente con el resultado de los test psicológicos, ni con el título que poseía la persona, sino que el desempeño dependía más de las características propias de las personas y de las competencias no tanto así, de su currículum, conocimientos, experiencias o habilidades. Sin embargo en el mundo industrializado no es nuevo, pues se empezó a utilizar a mediados de los años 90, en la ciudad de México.

---

<sup>1</sup> McClelland , D. (2009, Agosto). Gestion por competencia. (P. p. talento, Ed.) *Enriquece tu Psicología*, 4.

La misma que fue impulsada por el gobierno, por medio del consejo de estandarización y certificación de competencias laborales. Con la finalidad de impulsar el desarrollo en base a estándares de calidad desempeño, orientándose siempre hacia la capacitación y educación de las necesidades de mercados laborales y productivos.

**Competencia laboral.- Definición.-** Entendemos por competencias laborales al conjunto de habilidades, conocimientos y capacidades solicitadas para desempeñar de mejor manera un puesto de trabajo, en otras palabras, es la manera de saber qué hacer y cómo realizar el trabajo encomendado.

Para esto es necesario conocer las normas de competencias laborales que se establecen, las mismas que señalan lo siguiente:

- La capacidad de las personas en hacer su trabajo
- La manera de juzgar, si el trabajo está bien realizado o no
- Las circunstancias en que el individuo debe expresar su aptitud

### **Antecedentes históricos de INIAP**

El gobierno del Ecuador en 1959, creó el Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias (INIAP), con la finalidad de dar solución a los diferentes problemas que afectan la producción agropecuaria y al modelo de desarrollo que habían adoptado, Sin embargo por falta de recursos no pudo comenzar sus actividades

De investigación, hasta que en 1961 en una hacienda de asistencia pública comenzó en la estación experimental Santa Catalina.

Durante sus primeros 15 años de vida, el INIAP tuvo un acelerado crecimiento, especialmente en lo que es la infraestructura de investigación. Así, entre 1962 y 1963 inició sus actividades en las estaciones experimentales. “Portoviejo”, estación “tropical pichelingue”, y la estación “santo domingo”; luego en 1971, inauguró la estación experimental Boliche, denominada ahora litoral sur Dr. “Enrique Ampuero Pareja”. Estas cuatro estaciones están localizadas en la región costa.

Luego, en 1974, creó al norte de cuenca, la estación experimental, denominada en la actualidad como estación experimental del austro, (con dos campus chuquipata y Bull cay) con un índice de beneficio en las provincias de Azuay, cañar y Loja. Hasta que en 1978, fue creada la estación experimental central en la amazonia, que tendrá una manera de desarrollarse en el cantón joya de los saches.

En las décadas de los 80, el INIAP administro varias granjas experimentales cedidas en comodato por el ministerio de agricultura y ganadería, las mismas que incrementaron la infraestructura física pero, de la misma manera se aumentaron sus responsabilidades y por ende los costos de operación y mantenimiento se hicieron cada vez más alto.

Actualmente INIAP posee las granjas experimentales “Tumbaco” en la provincia de pichincha “Dr. Hugo vivier Ochoa” en la provincia de Loja, y “Palora” y “Domono” en la provincia de morona Santiago.

Desde su inicio, el INIAP ha seguido realizando una labor importante en el ámbito de la investigación científica, lo que le ha permitido generar, validar y transferir conocimientos, y tecnologías que han contribuido, sin objeción alguna, al incremento de la producción y productividad de los principales rubros agropecuarios del país, a través de la entrega de 217 variedades de híbridos en 33 cultivos diferentes.

### **2.1.2 ANTECEDENTES REFERENCIALES**

**Tema:** “Satisfacción laboral y rotación de personal en empresas de transporte público de pasajeros.”

**Autor:** lucio navarro Sánchez.

**Fecha de publicación:** México D.F abril 2008.

#### **Resumen:**

Prácticamente este estudio se realizó para conocer la satisfacción laboral de los trabajadores y así poder determinar las causas que provocaron la alta rotación de personal que existe en las empresas en la actualidad, por lo cual luego de

realizar las encuestas dio como resultado en esta investigación, un alto nivel de insatisfacción a causa de recompensas injustas.

Los métodos de investigación que utilizo es el descriptivo y correlacional, diseño no experimental transversal, utilizando como instrumento de investigación la encuesta como se menciona anteriormente.

**Tema:** “La rotación de personal como un elemento laboral”

**Autor:** Mario González Ríos.

**Fecha publicación:** Monterrey N.L Diciembre 2006

**Resumen:**

En esta investigación los resultados que genera este estudio es para demostrar que la rotación de personal es uno de los elementos laborales que afecta a la empresa, cuyos efectos es dar a conocer las verdaderas causas que ocasiona la rotación del personal, porque los trabajadores son el capital intelectual de una organización, sin ellos la empresa se ve afectada en sus ingresos.

**Tema:** Como al implantar la selección de personal basados en competencias S.A.”

**Autor:** Tapia Yáñez Jennifer verónica

**Fecha de publicación:** Quito, UCE 2011

**Resumen:**

En esta investigación el objetivo es implantar un proceso de selección por competencias para de esta manera reducir la rotación de personal, la misma que se ha comprobado que es ocasionada por un mal proceso de selección. Utilizando un modelo conductivo propio de competencias enfocándose en la visión y misión de la empresa.

El desempeño debe enfocarse en tres aspectos: habilidades, destrezas y conocimientos.

Para efectuar el análisis se trató de realizarlo en dos capítulos: selección de personal y rotación del mismo.

La metodología a utilizar fue una investigación explicativa, no experimental, con método deductivo-inductivo, correlacional y estadístico.

**Tema:** “la rotación de personal y su influencia en los objetivos institucionales de la Empresa Servicueros S.A.”

**Autor:** Capuz Llerena Jacqueline Elizabeth.

**Fecha:** Ambato, diciembre - 2012

**Resumen:**

En este trabajo que se ha realizado a la Empresa servicueros s.a. que se dedica a la comercialización de cuero para el área industrial, donde por mucho tiempo se ha detectado crecimiento, encontrándose en la actualidad en su etapa de madurez por lo que desean mantener y mejorar el producto para el mercado.

Realizando un análisis interno y externo con la finalidad de encontrar soluciones de reclutamiento de personal y selección del mismo, para una vez determinado el problema corregir los aspectos como la rotación de personal.

La metodología a utilizares una investigación de campo porque se ha estudiado constantemente los hechos que originaron el problema en la empresa. Utilizando además una investigación exploratoria, explicativa y también descriptiva.

Con los antecedentes antes expuestos dejamos claro el panorama e importancia del análisis de esta investigación basada en el estudio del desempeño laboral de los trabajadores de la empresa INIAP, para encontrar solución al inconveniente de alta Rotación de personal, la misma que afecta su productividad y desarrollo como centro de investigación agrícola y ganadero.

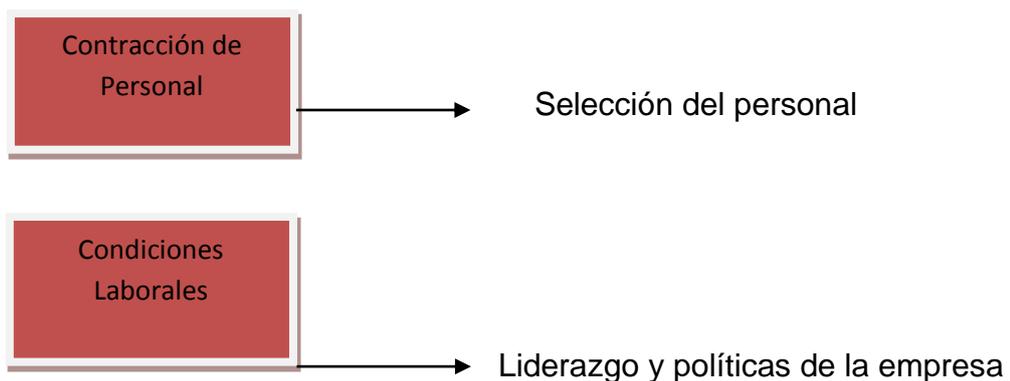
Rotación de personal definición, y como afecta a la empresa

En su mayoría las empresas, con una alta rotación de empleados son vistas negativamente. Una de las primeras ideas o resolución es que tiene que estar ocurriendo algo malo para que continúe perdiendo a dichos empleados, además están expuestas a perder una gran cantidad de dinero y tiempo.

Podríamos decir que la salida del personal de una empresa determinada se denomina rotación de personal, este ya sea por diferentes motivos como renuncias o despidos, quedando así el puesto vacante que será ocupado por otra persona, en un tiempo definido.

La empresa tiende a afectarse por diversas causas tales como:

Ejemplo 1.



Fuente: Flores, J. (2012). [books.google.com.ec/books?isbn](https://books.google.com.ec/books?isbn).

Dice Liliana Chahuán. “Muchos trabajadores quieren estar conectados e involucrados, pero carecen de la información y el apoyo que los lleve a sentir que se utilizan en forma plena sus habilidades y que hacen aportes verdaderamente significativos con su labor”<sup>2</sup> (Chahuan, 2014, pp. 1-5)

¿Cómo se evita la rotación de personal?- Marcar la diferencia con el resto de las empresas que están alrededor de la misma constituyen el recurso más valioso, para quienes de manera responsable tengan una organización laboral, y vayan

---

<sup>2</sup>Chahuan, L. (2014, Febrero). Rotacion de personal. (D. I. tercera.com, Ed.) pp. 1-5.

en conjunto con los recursos humanos. Es por esto que la opción de rotación de personal, sea la última por la que debe optar la empresa.

A continuación claves principales para evitar una rotación de personal.

Inducción organizacional (entrenamiento previo de personal)

Identidad corporativa (actividades de formación académica, desarrollo de la carrera para el personal)

Clima organizacional (corregir el desempeño inadecuado de los empleados, manteniendo un ambiente de armonía)

Desarrollo de carrera (aprendizaje o desarrollo profesional)

### **2.1.3 FUNDAMENTACIÓN.**

Análisis de los puestos de trabajo.- Es un método fundamental que ayuda hacer realidad cualquier proyecto de la organización, es un instrumento metodológico que genera y ordena el procedimiento de la actividad y la organización de la empresa.

El análisis del puesto de trabajo surge, con el desarrollo de la organización científica y laboral, siendo este un proceso objetivo.

El estudio de los puestos laborales determina en gran medida el índice del personal que son incluidos en una empresa, debido a esto los empleados demuestran un determinado comportamiento con el propósito de ocupar el puesto que se oferta, también se puede describir o enumerar las tareas que se le atribuyen al ocupante del puesto asignado diferenciándolo de los demás, ya que esta determina ¿qué hace?, ¿cómo lo hace? y ¿cuándo lo hace?

Análisis y descripción de puesto de trabajo ADP, consta de dos fases debidamente diferenciadas e identificables.

Análisis de puesto de trabajo APT

(Determina la visión del trabajo que enfoca al empleado)

Descripción de puesto de trabajo DPT

(Exposición detallada del lugar del trabajo según APT)

Los requisitos establecidos por los puestos laborales. - La tarea más importante es escoger entre los candidatos que se han reclutado, siendo este aquel que tenga mayor posibilidad de concordar con el cargo que se le designe, la empresa debe facilitar información acerca del cargo que esta ofertando.

En varias técnicas se busca identificar las características deseables (optimizar el desempeño) y las no deseables (desmejoran el desempeño) en los nuevos aspirantes al puesto en postulación.

Dicho esto el personal de recurso humanos, empieza con la selección del personal que talvez dure semanas y hasta meses en muchos de los casos, siendo de gran ayuda las diversas etapas de selección mejorando el desarrollo de evolución.

Selección de personal de acuerdo al número total de carpetas recibidas

Entrevista a cada postulante para recopilar información y así completar alguna faltante. Los candidatos estarán obligados a pasar por una serie de pruebas, que la exige la empresa.

Selección de los mejores candidatos con una entrevista más detallada

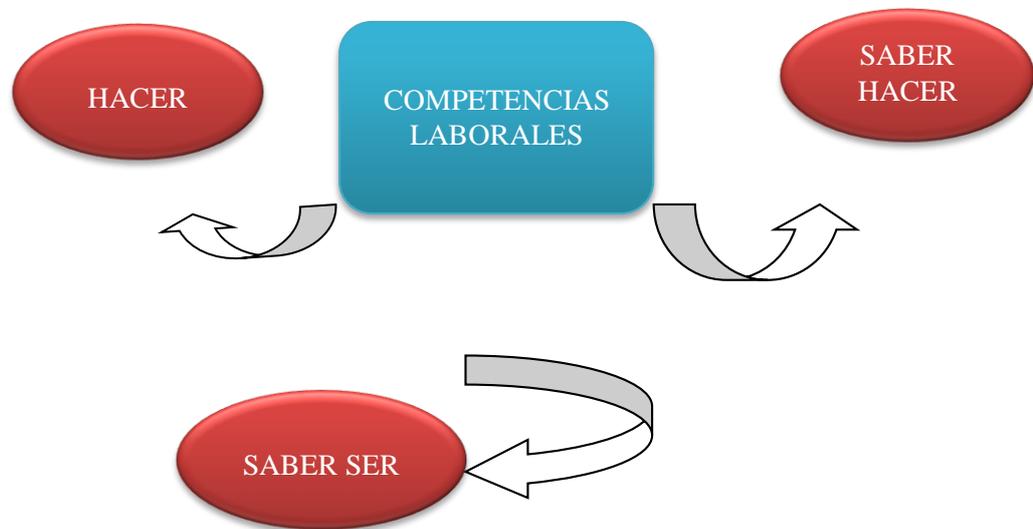
Seguimientos a las referencias laborales y personales que los candidatos informan en su currículum. La empresa acepta al postulante más idóneo.

Competencia laboral: Definición.-Se dice de las características que poseen una o varias personas, en la manera de comportarse y que atribuye a obtener un desempeño excelente en cualquier puesto de trabajo que se le asigna.

En este caso se presenta un elemento clave para la competitividad de las instituciones y empresas que quieren estar a los cambios que presentan el nuevo mercado en el país.

Por otra parte definición se refiere a la competencia laboral como "el conjunto de ciencias, habilidades, y destrezas que se pueden aplicar en el sector productivo.

Ejemplo 2.



Fuente: Flores, J. (2012). [books.google.com.ec/books?isbn](https://books.google.com.ec/books?isbn).

Además en este contexto se expresa que una persona es competente cuando sabe hacer bien su trabajo, lo realiza sin dificultad y también se lo atribuye como una característica personal del empleado, lo cual facilita al empleador identificar a estas personas dentro del lugar de trabajo. Con la finalidad de que sean ubicados en lugares donde se demuestre su competitividad

### **Tipos de competencias laborales**

Para Spencer y Spencer existen varios tipos de competencias;

**Motivación.**-Estado de ánimo que se produce por la fuerza emocional que impulsa a una persona a realizar alguna actividad en particular, algo así como una fuerza motora que logra que ellas realicen sus tareas con la satisfacción de recibir alguna recompensa, o algún beneficio adicional.

Sin embargo para algunos trabajadores no siempre el dinero puede ser el único factor motivacional, ni el más importante, puesto que además un reconocimiento del jefe o de la empresa es una motivación significativa para cualquier trabajador.

**Los logros como motivación.-** fue la primera motivación a investigarse, y que al transcurrir el tiempo se lo denominó eficiencia, la misma que consistía en hacer lo que siempre se hace pero de una forma más eficiente, ahorrando recursos mientras se realiza la tarea.

Las personas que se inclinan hacia el cumplimiento de logros, prefieren ser responsables de sus resultados, y esto favorece a los resultados, ya que están pendientes de lo que están haciendo siempre.

**El poder como motivación.-** mediante las experiencias se ha constatado que los resultados se han recopilado de personas con una gran fuerza de poder, y es lo que impacta en la gente. En los niveles competitivos están relacionados al interés por obtener prestigio y una buena imagen ante los demás.

**Características.-** Consiste en la información o situaciones propias de determinar cómo se desempeñan las personas a un plazo indefinido en su puesto de trabajo sin que se los supervise periódicamente.

**Concepto propio.-** Son competencias que se le otorgan a todas las personas que forman parte de la empresa. Las mismas que dejan notar su ausencia y permiten lograr sus metas y objetivos.

**Conocimiento.-** La formación académica que una persona obtiene con el tiempo de formación en sus estudios en el área específica no es aun más relevante, ya que el conocimiento es una competencia muy compleja, y las evaluaciones de conocimiento no determinan el desempeño laboral de dichos empleados, en muchas de las ocasiones las evaluaciones miden la memoria, cuando lo importante es saber la capacidad que tienen y la destreza, y desempeño dentro de una tarea asignada.

**Habilidad.-** El empleado está listo para hacer una demostración de capacidad física y mental estas incluyen procesamientos analíticos, determinación de causa y efecto, organización de datos y planos, reconocimiento de características en datos complejos, etc.

**Modelo de competencias.**-Es un conjunto de normas que se relacionan con las personas que forman parte de la organización, cuya finalidad es estandarizarlos para que puedan cumplir con sus metas empresariales.

Los ejemplos de competencias que podemos mencionar como específicas por área son:

Flexibilidad y adaptación al cambio

Facilidad de palabra

Orientación a logros y objetivos

Iniciativa y autonomía

Habilidades de persuasión

Orientación a resultados

Responsabilidad

Trabajo en equipo

Capacidad de trabajar bajo presión

Toma de decisiones, entre otras.

“Colección organizada de evidencias de todo tipo que demuestran los logros alcanzados y el grado de desempeño en relación con los estándares de una competencia profesional”<sup>3</sup>. (Flores, 2012)

**Asignación de competencias para los puestos.**- Para poder ubicar a una persona en un determinado lugar de trabajo, debe estar definido la descripción del cargo o puesto, el mismo que debe expresar el propósito general del cargo y las responsabilidades que implica el mismo, sin embargo no es una tarea fácil, ya que en varias ocasiones no se describen correctamente los detalles pequeños, pero que hacen la diferencia.

**Orígenes de la gestión por competencias.**- Para entender la motivación personal, definimos el término motivo, siendo así el interés hacia el cumplimiento

---

3

Flores, J. (2012). *books.google.com.ec/books?isbn*. (C. Profesionales, Editor, & N. fro Gonzales. (2002). tor) Retrieved from <http://www.psicologiaincientifica.com/>.  
McClelland, D. (2009, Agosto). Gestión por competencia. (P. p. talento, Ed.) *Enrique tu Psicología*, 4.

de una meta u objetivo, y que del cual obtendrá un beneficio natural, que lo conduce a realizar la actividad.

Según los estudios realizados por David McClellan acerca de la motivación detalla los logros del conocimiento, como un motivo, y la manera de medirlos.

Para ello analiza tres procesos motivacionales (que define el mismo autor), los mismos que son parte del comportamiento de las personas; Aunque para varias personas el ansia de poder los mueve a ser conflictiva y agresiva, la manera de escape es mantener un buen comportamiento, apegado a normas que certifiquen la aceptación.

**La pertenencia como motivación.**- sobre esta motivación no se sabe mucho, sin embargo, se puede manifestar que es las ganas de estar con otras personas, ya sea de manera natural por amor o por deseo, eso es lo que los impulsa y motiva. Se mezclan con otras características para realizar la acción.

**Gestión por competencias: Definiciones.**- Es una característica que se encuentra dentro del individuo y está relacionada íntimamente con el desempeño eficiente, el mismo que es tomado como un criterio de referencia dentro de una situación laboral.

Con respecto al concepto de ser o tener una característica profunda, se refiere a ser parte de ello, constituirse como parte de sí mismo, que está dentro de la personalidad de un individuo y que además se puede manejar y controlar esas situaciones de comportamiento inadecuado. Casualmente relacionado, quiere decir que es la competencia la que previene o predice el comportamiento en las diferentes tareas realizadas.

**Criterio de referencia:** se refiere a la competencia de saber si las tareas se las realizado correctamente o de manera equivocada, la misma que serán medidas mediante una relación estandarizada o mediante un criterio totalmente específico.

Para gestionar las competencias de las personas de la totalidad de las personas de una organización es preciso aplicar no uno si no tres modelos de competencias distintos esto significa que si bien hasta la presente se ha hablado

de “gestión por competencias” como único modelo que implica una determinada conceptualización de competencia, una metodología para la identificación de las mismas e instrumentos para su evaluación y desarrollo.

Con el fin de hacer estudios sectoriales y obtener una fundada orientación y especificación en las competencias laborales.

Los principales aspectos estudiados son:

Comunicación

Iniciativa de emprendimiento

Trabajo en equipo efectividad personal

Planificación y gestión de proyectos

Aprender a aprender

Resolución del problema

Uso de TIC

El surgimiento de conceptos de competencias nace como alternativas al concepto de rasgos, características relativamente constantes del carácter de una persona identificada mediante test psicométricos para predecir el rendimiento laboral.

Tradicionalmente el enfoque de rasgos aplicados a la gestión de recursos humanos utilizó valores diferenciales en inteligencia, valores, aptitudes y características de la personalidad para realizar predicciones relacionadas con la práctica y el éxito laboral.

Durante los últimos años el concepto de competencia se ha generalizado en los diferentes entornos profesionales. Al estar más estrechamente ligado al conjunto de acciones y decisiones que se tornan en un contexto dado permite identificar evaluar y desarrollar más fácilmente comportamientos deseables para un individuo o colectivo.

El mundo vive un proceso de cambio acelerado y competitividad global en una economía cada vez más liberal, marco que hace necesario un cambio total de enfoque individual para lograr mejoras en los entornos laborales.

La competitividad traslada el motor motivador del profesional al sistema organizativo de la empresa aportando las ventajas distintivas que destacara a estas sobre las demás de su ámbito competitivo.

El termino competitividad se emplea en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos. La competitividad también está directamente relacionada a la productividad y el rendimiento.

La competencia laboral define el marco de trabajo en el cual cada individuo tiene libertad unilateral para ejercer su competitividad.

La creación del sistema normalizado de competencias laborales responde a una antigua demanda del movimiento obreros por alcanzar mayores niveles de capacitación, así como a las exigencias de las modernas economías que aparejan un abandono paulatino de los modelos rígidos y autoritarios que respondían a la lógica de producir grandes volúmenes de bienes iguales y estandarizados, en favor de una producción capaz de adaptarse a los frecuentes cambios en la demanda.

Ello implica una modificación importante ya que requiere de una mayor responsabilidad, creatividad y flexibilidad de todos aquellos que participan en el proceso productivo.

Este cambio no solo exige nuevos conocimientos, capacidades y destrezas sino también una nueva cultura laboral que ponga énfasis en la colaboración, el trabajo en equipo y en mejores condiciones laborales y salariales.

**Tipos de competencia laborales.-** Está compuesto de tres categorías, conceptuales, procedimentales y actividades.

La primera son capacidades que forman el saber profesional. Se refiere a las capacidades de formar estructuras conceptuales con las informaciones, conceptos principios y teorías que conforman el saber disciplinar o profesional de operar exitosamente sobre ellas.

Las actitudinales conforman el saber ser y se refieren a la predisposición a la adopción de determinadas actitudes o hacia determinados tipos de percepción, valoración o acción.

El problema al que nos enfrentamos en nuestra búsqueda de una estructura de tareas compartidas que facilite la consecución de las competencias básicas no es solo como lograr el uso adecuado del conocimiento adquirido, sino también como lograr que el conocimiento se adquiriera de tal modo que genere una competencia. Pero además no se trata únicamente de la utilización del conocimiento (lo que supone identificar contenidos curriculares con formas de conocimientos disciplinario), si no de la generación de experiencias a través de distintas formas de expresión de la cultura (conocimientos, valores normas etc.)

Para identificar una tarea y diferenciarla de un conjunto de actividades o ejercicios se pueden utilizar distintas estrategias y competencias que necesitan ser ejercitadas. Procesos psicológicos que será necesario desarrollar a fin de lograr la combinación adecuada de los distintos contenidos para que se forme la competencia.

Luego de realizar la planeación de la metodología de formación el paso que sigue consiste en planear de forma sistemática el proceso de evaluación de competencias que se proyectan formar en el módulo tanto de las unidades de competencias.

Complementarias es decir medir y analizar las capacidades de cada uno de los empleados y analizar su nivel de competencia que muestran cada uno de ellos en el puesto o lugar de trabajo.

Específicamente, al participar en el diseño de competencias laborales, se enfrentan a la necesidad de identificar y definir aquellas competencias de mayor importancia que harán eficaces a las personas dentro de su ámbito laboral. Por otro lado, precisan elaborar listas de competencias que correspondan estrictamente a las actividades, estrategias o cultura de la empresa.

Esto permite que el número de competencias pueda a llegar ser muy grande precisamente por el hecho de que están ligadas a un contexto específico de la

organización o peor aún al puesto de trabajo en sí. Es por eso que las competencias varían según las especialidades y niveles de los trabajadores dentro de un esquema general de la organización.

**Diseños de competencias laborales.**- Existen dos grandes grupos en los que puede englobar las competencias:

El primer grupo se compone de competencias específicas o derivadas del conocimiento referidas a lo técnico. El segundo grupo está compuesto por competencias de gestión dirigida principalmente al comportamiento de las personas en el trabajo o en alguna situación laboral. En el primero establece que el individuo debe hacerse de herramientas que le permitan ser más competitivo como persona.

- Organizar el tiempo propio a corto y a largo plazo
- Manejar objetivos manejar problemas
- Acrecentar los propios conocimientos disponibles

El segundo bloque de nombre social establece que el individuo debe desarrollar competencias que le permitan interactuar con su entorno de interrelaciones personales.

- Comunicarse
- Negociar
- Liderar

Un diseño de sistemas de competencias laborales puesto que una organización depende de sus clientes, los procedimientos que se deben establecer para cada punto de desempeño están enfocados en las necesidades de los clientes y a la eficiencia de la organización.

- Liderazgo
- Participación del personal
- Enfoque basados en procesos
- Enfoque de sistemas para la gestión
- Mejora continua
- Enfoque basados en hechos para la toma de decisiones

Este manual muestra a las empresas como diseñar un sistema de calidad basado en normas de competencias laboral.

“una configuración psicológica compleja que integra en su estructura y funcionamiento aspectos motivacionales, cognitivos y recursos personológicos que se manifiestan en calidad de la actuación profesional del sujeto, y que garantiza un desempeño profesional”<sup>4</sup>. (Gonzales, 2002, p. 36).

**Modo de Competencia.**- Para realizar las formas o maneras de establecer si la persona es competente se pueden realizar varios pasos para analizar la eficiencia o el desempeño competitivo de la persona.

**Entrevista de competencia.**- Se plantean preguntas sobre procedimientos, principios formas de actuar, ante eventos inesperados y el modo en que aplica el conocimiento en el desempeño. Puede usarse también las técnicas en incidencias críticas.

Preparación de la entrevista:

- Ambiente
- Desarrollo d la entrevista
- Cierre de la entrevista
- Evaluación del candidato
- Verificación de referencia y antecedentes
- Evaluación medica
- Entrevista con el supervisor
- Descripción realista del puesto
- Decisión al contrato de personal

**Observación del desempeño.**- Observación en el centro de trabajo que permite generar evidencias que ocurren como resultado del desarrollo de la actividad

---

4

Gonzales. (2002). <http://www.psicologiacientifica.com/>. (R. P. Cientifica, Editor)  
Retrieved from <http://www.psicologiacientifica.com/>.

laboral. Es de vital importancia que el observador no interfiera en el desarrollo normal de las actividades.

**Pruebas situacionales.-** Consiste en plantear una situación relacionada con las tareas específicas de un perfil profesional, con el objetivo de observar cómo se desenvuelve cada participante. La situación es un conjunto de tareas basadas en las competencias de una actividad laboral concreta de modo que la persona evaluada pueda mostrar sus habilidades en el desempeño de las tareas propuestas.

**Carpetas de competencias.-** Colección organizadas de evidencias de todo tipo que demuestran los logros alcanzados y el grado de desempeño en relación con los estándares de una competencia profesional.

**Modelos de competencias.-** Los modelos de competencias desarrollados para una serie de organizaciones concuerdan en altos grados con el punto de vista de Pearson relativo a que la competencia consiste en gran manera a las habilidades implicadas en el desarrollo de perspectiva, perspicaces en situaciones prácticas y en la forma de responder en ellas de manera inteligente.

En resumen de un conjunto de análisis de competencias en el trabajo, señala una serie de habilidades críticas que generaliza a diversas ocupaciones que requieren la resolución de problemas y la adopción de decisiones de situaciones complejas. Evita sin embargo, transferir las destrezas propias de un contexto laboral a otros.

Antes que nada, al describir un modelo general de competencia laboral KLEMP identifica un grupo de habilidades cognitivas muy relacionadas que suelen poner en práctica las diferentes habilidades de los trabajadores.

Hay diversas expectativas en modelos de competencias.

**Comportamentales.-** son aquellas que determinan la organización y el comportamiento del individuo, siendo esta probablemente trasferidas a otra área.

**Profesionales.-** etapa que se refiere rol de profesionales y conocimientos que hayan adquirido.

## **2.2. MARCO LEGAL**

Las responsabilidades de investigación que van en beneficio de los procesos legales básicos y primordiales para la conducción de esta guía, considera a los siguientes Cuerpos Legales, el camino para establecer el quehacer de la Institución:

### **CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR**

#### **TÍTULO II**

#### **CAPÍTULO II**

Lineamiento Político Sectorial de la empresa INIAP

La Constitución de la República.

La Ley Orgánica del Régimen de la Soberanía Alimentaria.

El Plan Nacional Para el Buen Vivir 2009 - 2013.

El Mandato Institucional.

El entorno económico nacional e internacional.

Los cambios generados en los hábitos alimenticios de la población.

Las demandas y prioridades nacionales de tecnología agropecuaria;

Los recursos económicos y financieros disponibles.

La Constitución Política de la República y otros cuerpos legales derivados o conexos, establecen políticas de Estado a favor del sector agropecuario, en razón al carácter estratégico de la agricultura y su rol generador de empleos y de divisas, a la vez que disponen una atención prioritaria de este sector, por parte del Estado, para garantizar un ambiente sano, ecológicamente equilibrado que garantice la sostenibilidad, la seguridad y soberanía alimentaria, es decir el buen vivir, *sumak kawsay*.

El INIAP de modo implícito está directamente involucrado en el logro de los objetivos de intercambio libre de semillas. Objetivos y metas del mandato que establece el Art. 281 (Capítulo tercero Soberanía alimentaria), cuyo texto señala: "La soberanía alimentaria constituye un objetivo estratégico y una obligación del.

Estado para garantizar que las personas, comunidades, pueblos y apropiados de forma permanente”, y sus numerales:

1. Impulsar la producción, transformación agroalimentaria y pesquera de las pequeñas y medianas unidades de producción, comunitarias y economía social.
2. Promover la preservación y recuperación de la agra biodiversidad y de los saberes ancestrales vinculados a ella; así como el uso, la conservación.
3. Cautelar que los animales destinados a la alimentación humana estén sanos.
4. Asegurar el desarrollo de la investigación científica y de la Innovación tecnológica apropiada para garantizar la soberanía alimentaria.
5. Regular bajo normas de bioseguridad el uso y desarrollo de biotecnología.
6. Fortalecer el desarrollo de organizaciones y redes de productores y de consumidores, así como de comercialización y distribución de alimentos que promueva la equidad entre espacios rurales y urbanos.
7. Dotar de alimentos a las poblaciones víctimas de desastres naturales o antrópicos que pongan en riesgo el acceso a la alimentación.
8. Prevenir y proteger a la población del consumo de alimentos contaminados o que pongan en riesgo su salud o que la ciencia tenga incertidumbre sobre sus efectos.

La Constitución en el Art. 298 indica “Se establecen pre asignaciones presupuestarias destinadas a la investigación, ciencia, tecnología en innovación en los términos previstos en la ley”, lo cual significa que el INIAP podría recibir una mayor asignación presupuestaria que le permita un mejor cumplimiento de las responsabilidades.

(Art. 400 y siguientes), se determina claramente el marco legal actual que mantienen y sustentan las acciones y actividades.

Adicionalmente, dentro de los Objetivos del Milenio, el Instituto se halla involucrado principalmente en los esfuerzos para:

Erradicar la pobreza extrema y el hambre; y Garantizar la sostenibilidad del medioambiente.

Lineamiento Político Sectorial de la empresa INIAP (Según la ley de evaluación a servidores públicos)

Del reglamento interno de administración del talento humano.

Art. 25.- de la jornada de trabajo.- las jornadas de trabajo podrían ser:

a) Jornada ordinaria.- es aquella que se cumple por 8 horas diarias continuas, de lunes a viernes y durante los 5 días de cada semana, con cuarenta horas semanales, con periodos de 30 minutos hasta 2 horas diarias para el almuerzo según sea el caso, que no serán considerados como parte de la jornada de trabajo.

b) jornada especial.- para la fijación de jornadas especiales de trabajo, las autoridades institucionales remitirán al ministerio de relaciones laborales, para su aprobación una solicitud que incluya el estado técnico elaborado por Utah.

Bajo ningún concepto, la utilización de los periodos para el almuerzo o refrigerio dependiendo de la jornada, podría generar la paralización del servicio público para lo cual la UATH velara por la organización adecuada del uso del tiempo, implementando su sistema de turnos que garantice la continuidad del servicio y atención al ciudadano.

### **De las licencias, comisiones de servicios y permisos**

#### **De las licencias con remuneración**

Art. 33.- licencia por enfermedad.- la o el servidor público tendrá derecho a licencia con remuneración por enfermedad, de conformidad con lo que establece el artículo 27, letras a) y b) de la LOSEP, y la imposibilidad física o psicológica será determinada por el facultativo que atendió el caso, lo que constituirá respaldo para justificar la ausencia al trabajo.

Reintegrado al trabajo podrá hacer uso de hasta 2 horas diarias del permiso para rehabilitación, tiempo que no se imputara a las licencias por enfermedad

señaladas en el inciso anterior. Y para la consideración del tiempo y su autorización se estará a lo que prescriba el médico que atendió o que atiende el caso. Estos permisos no serán acumulables y se hará uso de ellos mientras dure la rehabilitación.

De continuar la imposibilidad física o psicológica, y se hubiera agotado el tiempo de la licencia con remuneración por enfermedad se considerara licencia sin remuneración de conformidad con las regulaciones de los institutos de seguridad social de acuerdo con el régimen y la ley correspondiente; y de superar dicho periodo se observara la legislación general de seguridad social.

Art. 34.- justificación.- la licencia por enfermedad que determine imposibilidad física o psicológica o enfermedad catastrófica o accidente grave, se considerara siempre y cuando ya o el servidor, sus familiares o terceras personas justifiquen dentro del término de tres días de haberse producido el hecho, mediante la certificación conferida por el profesional que atendió el caso lo cual podrá ser verificado por la Utah.

Art. 35.- licencia por maternidad y paternidad.- la servidora podrá hacer uso del derecho a la licencia por maternidad desde dos semanas anteriores al parto, las que se imputaran a las 12 semanas establecidas en la letra c) del artículo 27 de la LOSEP, que podrán ser acumulables.

La licencia se justificara con la presentación del respectivo informe médico, y en caso de acumularse a más tardar dentro del término de tres días hábiles de haberse producido el parto mediante la presentación del certificado de nacido vivo otorgado por la autoridad competente, y, a falta de este, por otro profesional de la salud, y será validado en el IESS en el término de 15 días.

De producirse el fallecimiento de la o el niño, dentro del periodo de la licencia por maternidad concedida, la servidora continuara haciendo uso de esta licencia por el tiempo que le reste a excepción del tiempo por lactancia.

**TITULO I**  
**PRINCIPIOS GENERALES**

**CAPÍTULO ÚNICO**

Art. 41.- Licencia para estudios regulares de postgrado.- para la concesión de esta licencia la UATH emitirá el dictamen favorable que se fundamentara básicamente lo siguiente:

- a.- el requerimiento de la o el servidor de la licencia sin remuneración;
- b.- que el centro de educación superior este legalmente reconocido por la secretaria nacional de educación superior, ciencia, tecnología e innovación, SENESCYT;
- c.- duración de la formación hasta la obtención del título;
- d.- que se cuente con el presupuesto necesario o que a la o él servidor se le haya otorgado un crédito por parte del instituto ecuatoriano de crédito educativo o se cuente con financiamiento de la institución que ofrece la capacitación o financiamiento privado, o lo previsto respecto en el plan nacional de capacitación y desarrollo profesional.
- e.- interés de beneficio para: la administración pública, la institución, la unidad área o proceso, relacionada con los estudios a desarrollar por parte de la o el servidor;
- f.- que la información a adquirirse sea beneficiosa para el estado.
- g.- contenido curricular del postgrado.

Quienes sean beneficiarios de esta licencia, a su retorno tendrán la obligación de mantenerse laborando en la institución por un tiempo igual al de la realización de los estudios de postgrado, transmitiendo y poniendo en práctica los nuevos conocimientos de conformidad con lo resto en el capítulo de formación y capacitación del presente reglamento general; de no reintegrarse a la institución, o presentare la renuncia sin ser aceptada legalmente, se considerara como

abandono del trabajo y se aplicara el régimen disciplinario establecido en la LOSEP y en este reglamento general.

En caso de que el estado haya financiado parte o la totalidad de los estudios, la autoridad nominadora dispondrá la adopción de las medidas administrativas o judiciales a que hubiera lugar. No se efectuaran estudios de supresión de puestos de las o los servidores públicos que se encuentren en goce de licencia para estudios regulares de postgrado. En caso de suprimirse la institución en la cual presta sus servicios la o el servidor público, se deberá proceder a traspasarlo a otra institución, previo análisis y estimación de la necesidad del puesto en otra institución.

### **2.3 MARCO CONCEPTUAL**

**Agropecuarias:** Se denomina agropecuaria a toda aquella actividad acción relacionada con las actividades primarias, divididas en dos grandes sectores: por un lado, el sector agrícola o agricultura, y por otro el sector ganadero o ganadería.

**Competencia Laboral:** Se determina como la edificación de aprendizajes primordiales para el desempeño productivo.

**Conocimientos:** El conocimiento es un conjunto de información almacenada mediante la experiencia o el aprendizaje.

**Desempeño laboral:** Es la manera en que los empleados realizan su trabajo el mismo que es evaluado mediante la observación de su rendimiento.

**Diseño de Perfiles:** Precisar y delimitar labores y responsabilidades que solicita la empresa a cada trabajador para obtener una empresa organizada.

**Evaluación:** El término evaluación es uno de los más utilizados por los profesionales de la educación. Forma de medir los resultados de conocimientos, o desempeño de alguna tarea encomendada.

**Experiencias:** Es el hecho de haber presenciado, vivido, sentido o conocido algo. La experiencia es la forma de conocimiento que se produce a partir de estas vivencias u observaciones.

**Habilidades:** El concepto de habilidad proviene del término latino *habilitas* y hace referencia al talento, la pericia o las aptitudes para realizar las tareas encomendadas.

**Índice de ausentismo:** Relación porcentual entre las horas trabajadas y las horas perdidas por ausencias de los trabajadores.

**INIAP:** El Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias es una entidad pública, descentralizada, que cuenta con personería jurídica, obteniendo además autonomía en todas las actividades: administrativa, económica, financiera y técnica. Vinculada al Ministerio de Agricultura y Ganadería, por lo cual cuenta con un presupuesto generado por el Estado.

**Motivación:** Proceso que sirve para darnos cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo por conseguir una meta u objetivo.

**Retroalimentación:** Proceso de control mediante el cual se detecta errores o fallas que afectan el resultado de un proceso con el fin de corregirlos a tiempo.

**Rotación de personal:** fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, es decir, el intercambio de personas de un área a otra dentro de la misma empresa o fuera de ella.

**Satisfacción laboral:** Es la actitud del individuo frente a su trabajo. Dicha actitud está basada en las creencias y valores que el mismo desarrolla de su propia actividad laboral

**SUMAK KAWSAY:** su significado se basa en el concepto del buen vivir, proviene de palabras en quechua *sumak*, hace referencia a las cosas hermosas del planeta, mientras que *kawsay* significa “vida”, tener una vida a plenitud llena de vida.

## 2.4 HIPÓTESIS Y VARIABLES

### 2.4.1 HIPÓTESIS GENERAL

El incumplimiento de las competencias laborales incide en la alta rotación del personal del Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias (INIAP), período 2013.

### 2.4.2 HIPÓTESIS PARTICULARES

- La alta transferencia de personal ocasiona el bajo rendimiento individual de los trabajadores del INIAP
- La insatisfacción con las políticas de ascenso y salarios genera desmotivación de personal
- El incumplimiento de los empleados con el perfil provoca el incumplimiento de objetivos
- La inconformidad con los métodos de dirección ocasiona un clima laboral conflictivo.

### 2.4.3 DECLARACIÓN DE LAS VARIABLES

#### CUADRO 1. DECLARACIÓN DE VARIABLES

Variables Independientes	Variables Dependientes
Competencias laborales	Rotación del personal
Transferencia de personal	Rendimiento individual de trabajo
Políticas de ascenso y salarios	Desmotivación de personal
Perfil	Objetivos
Métodos de dirección	Clima laboral conflictivo

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores del INIAP  
Elaborado por: Miriam Asqui y Jonathan Pérez

## 2.4.4 VARIABLES OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

**CUADRO 2. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

Variables Independientes	Definición	Dimensión	Indicadores	Técnica
Competencias laborales	Es el conjunto de habilidades, conocimientos y actitudes que poseen y aplican los empleados para realizar su trabajo.	Desempeño laboral	Número de empleados que poseen competencias laborales. Número de competencias laborales requeridas por cada puesto de trabajo.	Encuesta
Transferencia de personal	Es la ubicación de los empleados en diferentes puestos de trabajo, de un área o departamento.	Integración de personal	Número de personal que son transferidos en el año.	encuesta
Políticas de ascenso y salarios	Conjunto de normas que dan la oportunidad a los trabajadores de desarrollarse profesionalmente.	Promoción de empleados	Número de empleados que son ascendidos en el año.	encuesta
Perfil	Proceso donde constan funciones y tareas que se realizan en los puestos de trabajo y marcan la diferencia entre unos y otros.	Requisitos laborales	Número de requisitos laborales para cada puesto laboral. Número de empleados que cumplen los requisitos laborales de los puestos que ocupan.	Encuesta entrevista
Métodos de dirección	Son maneras de influenciar en los trabajadores a fin de crear condiciones que estimulen el ingenio al momento de realizar sus actividades.	Liderazgo	Número de trabajadores que poseen características de líderes	encuesta
Variables Dependientes	Definición	Dimensión	Indicadores	Técnica
Rotación del personal	Indica el cambio de los empleados en distintos puestos de trabajo.	Permanencia laboral	Número de empleados que son despedidos cada año.	encuesta
Rendimiento individual de trabajo	Es una manera de evaluar a los trabajadores, primero lo hacen individualmente, luego grupal.	Desempeño laboral	Número de empleados que cumplen con los estándares o medidas de eficiencia laboral.	Encuesta entrevista
Desmotivación de personal	Afectación que se genera por problemas depresivos, o por no disfrutar de las actividades realizadas en el trabajo.	Motivación	Número de empleados que declaran estar motivados.	encuesta
Objetivos	Son situaciones, estados o resultados que se desea alcanzar dentro de un tiempo determinado.	Eficacia	Número de objetivos cumplidos/Número de objetivos planificados.	Encuesta entrevista
Clima laboral conflictivo	Son diferencias existentes entre los trabajadores que afectan el ambiente laboral dentro de la empresa.	Diagnóstico organizacional	Número de conflictos que se genera mensualmente entre los empleados.	encuesta

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1 TIPOS Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Existen varios tipos de investigación los cuales permiten definir algunos aspectos importantes:

**Campo:** Esta investigación es la que se realiza en el lugar y tiempo determinado donde se ejecutan los hechos, indican el lugar específico de la investigación, lo que nos lleva a cumplir con precisión el trabajo, ya que estaría dirigido a una empresa, donde se detecta problemas.

Esta investigación del proyecto se efectuara en la ciudad de Milagro, donde se ha detectado una alta rotación del personal motivo por el cual ha provocado el incumplimiento de las competencias laborales.

**Básica y aplicada:** Esta investigación llamada también investigación pura o fundamental, busca por medio del conocimiento incrementar su progreso científico, aplicando conocimientos teóricos sin descuidarse además de la implementación de la práctica, además busca en términos generales desarrollar su teoría en función de principios y leyes.

La investigación aplicada guarda estrecha relación con la básica, pues luego de los resultados obtenidos del primer análisis se pueden retroalimentar, y tomar los correctivos necesarios, haciendo, actuando, modificando. Precisamente en este estudio se utilizó este tipo de investigación porque se deseaba encontrar el desarrollo y progreso científico que la empresa necesita fortalecer, para ello es de vital importancia que se analicen leyes, principios fundamentales para el desenvolvimiento de la empresa, las mismas que serán puestas en práctica para beneficio de la misma.

Este proyecto de investigación es aplicable porque se propone un diseño de Hoja de Perfiles en base a los requerimientos de los puestos de trabajo del Departamento de Cacao del Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias (INIAP).

**Correlacional:** Este tipo de estudio es la que permite medir el grado de relación que existe entre dos o más variables o conceptos utilizados en nuestro proyecto de investigación, ya que el mismo está elaborado con variables dependientes e independientes.

En este tema de investigación fue necesaria la utilización de este método porque señalo la pauta para analizar las variables y relacionarlas unas con otras para obtener conceptos que ayuden a esclarecer el problema planteado en este proyecto.

**Histórica:** Este tipo de investigación hace énfasis en experiencias pasadas, describiendo lo que fue hace tiempo y a su vez trata de descubrir acontecimientos pasados. Los investigadores obtienen su información de fuente primaria y secundaria, las mismas que deben ser analizadas detenidamente para obtener el nivel de confiabilidad de la misma, mediante una evaluación interna como externa, verificando la autenticidad de documentos encontrados y también analizando el contenido de dichos documentos.

Se aplicó este tipo de investigación en este trabajo debido a que la empresa INÍAP es una institución que se dedica precisamente al desarrollo y evolución de productos agrícolas y ganaderos, se pensó que analizando los antecedentes históricos de la institución se conocería sus debilidades y nos ayudaría a encontrar la solución al problema planteado en el trabajo.

**Descriptiva:** Este tipo de investigación se caracteriza por detallar realidades de hechos que se encuentran en el entorno de una manera correcta, donde se puede incluir además los tipos de estudio como las encuestas, exploraciones, casos causales que tienen que ver con la correlación, el desarrollo, etc.

Se utilizó este tipo de investigación porque es la que más aporta en este estudio, pues el método que se utilizo es la encuesta para la recopilación de datos por lo cual analizamos el entorno para determinar las causas del problema y darle solución lo más pronto posible. A fin de que la empresa continúe generando desarrollo agrícola y ganadero al país.

Con el desempeño laboral de los trabajadores lo que dificulta el correcto desenvolvimiento de la empresa.

En esta investigación se la utilizó específicamente en la empresa INIAP que está ubicada en el km 26. Lugar específico donde se presenta el problema de rotación de personal que afecta a la empresa.

**Documental:** Este se caracteriza por utilizar parte de su elaboración documentos tales como: libros, revistas, periódicos, memorias, remembranzas, relacionadas con la investigación. Además se utiliza registros, constituciones, donde están inmersas leyes que son de importantísima validez en la elaboración del objeto de estudio.

Utilizaremos este tipo de investigación en este estudio por ser la que más se aplica para la elaboración de este tipo de análisis, pues nos enfocaremos en estudios realizados anteriormente, buscando información en revistas, periódicos, textos y documentos de la empresa INIAP que es el objeto de este estudio.

## **3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **3.2.1 CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN**

Para poder realizar el proyecto se determinó a la población en este caso es de la empresa INIAP, ubicada en la Parroquia Pedro J. Montero, sector conocido como “Boliche” perteneciente al cantón Yaguachi de donde tomaremos la muestra que nos ayudaría a determinar su desempeño laboral de los trabajadores.

Este tema se origina en el km 26 vía duran tambo, se basa en el análisis de las competencias individuales de los trabajadores que se originó por la alta rotación del personal que labora en la empresa INIAP, motivo por el cual se analizó varios aspectos que involucran a los empleados de la institución.

Se desarrolló este proyecto con la participación de todos los empleados de la empresa, los mismos que aportaron con información para la elaboración del mismo. Según datos proporcionados por la empresa la población a utilizar será 100 empleados.

### 3.2.2 DELIMITACIÓN DE LA POBLACIÓN

Para la realización de nuestro estudio tomaremos como base la totalidad de la población que trabaja en el Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria (INIAP), del Cantón Yaguachi, provincia del Guayas el mismo que corresponde a 100 personas.

### 3.2.3 TIPO DE MUESTRA

El tipo de muestra que se utiliza en este estudio es probabilística.

### 3.2.4 TAMAÑO DE LA MUESTRA.

$$\frac{Npq}{\frac{(N-1)E^2}{Z^2} + pq}$$

Dónde:

n: tamaño de la muestra

N: tamaño de la población

p: posibilidad de que ocurra un evento, p=0.5

q: posibilidad de no ocurrencia de un evento, q=0.5

E: error, se considera el 5%, E=0.05

Z: nivel de confianza, que para el 95%, Z= 1.96

n =100

Al tener una población que llega a 100 personas, se trabajará con la totalidad, sin ser necesario el empleo de una muestra.

### 3.2.5 PROCESO DE SELECCIÓN

No hubo la necesidad de seleccionar, porque se utilizó la población total.

## 3.3 MÉTODOS Y TÉCNICAS

### 3.3.1 MÉTODOS TEÓRICOS

Se empleó el método **Analítico-Sintético** - en el desarrollo de este proyecto ya que permite analizar los factores que subsistan en el tema como efecto del

estudio de las competencias individuales de los trabajadores, y su efecto en la rotación del personal de INIAP del cantón Yaguachi, provincia del Guayas.

**Inductivo-Deductivo:** Este método está basado en la observación, permitió establecer cuáles fueron las causas y efectos que ocasiono el problema. Partiendo de una investigación general, llegando hasta una investigación particular logrando así plantear las hipótesis para comprobar los fenómenos que se presentan en la investigación de estudio, que afecta en el rendimiento individual de los trabajadores.

### **3.3.2 MÉTODOS EMPÍRICOS**

Son métodos que facilitan la percepción y la práctica de procedimientos, utilizando técnicas como la observación y experimentación, donde se utilizan variables, las mismas que son medibles cualitativa y cuantitativamente.

**Observación.-** técnica de origen primitiva, pero utilizables actualmente porque los procedimientos son informales como los causales y los sistemáticos que son los estudios de campo.

Para realizar este estudio se empleó una observación sistematizada porque fue debidamente planificada, formulada con fines de investigación y los resultados fueron plasmados por escrito, también fue controlada sistemáticamente siguiendo las bases de un reglamento.

### **3.3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

La **Encuesta.-** Esta técnica nos permite recopilar información, conocer opiniones, criterios de personas que desean colaborar respondiendo un cuestionario de preguntas que nos permiten despejar interrogantes y confirmar las hipótesis.

Las preguntas deben ser elaboradas a manera de cuestionario, deben ser objetivas, claras, sencillas y precisas para facilidad dela persona a quien se le va a encuestar, ya que además de esta manera facilita la tabulación de la información y se podrá obtener los resultados oportunamente.

La **Entrevista**.- Es una técnica utilizada para obtener información relacionada al tema, donde se puede determinar la evaluación y desarrollo de la investigación. Además en ella intervienen dos o más personas en una conversación, donde el resultado es orientar a conseguir las ideas claras del tema investigado.

### **3.4 TRATAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN**

Con los datos que se han obtenidos en las entrevistas se procedió a realizar la tabulación de los datos mediante la hoja de cálculo llamada "EXCEL" con el fin de verificar las hipótesis que se han planteado y poder proyectar una mejor ilustración de los datos que se han obtenido.

Las preguntas que se realizaron fueron basadas en la problematización de este proyecto para poder determinar el grado de factibilidad utilizando gráficos para cada consulta realizada. Las mismas que detallan los porcentajes obtenidos en cada una de las respuestas, donde se incluirá además el análisis interpretativo correspondiente.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.**

Este trabajo de investigación está enfocado en la empresa de investigaciones agropecuarias “INIAP”, donde luego de analizar los resultados que fueron entregados mediante las encuestas, nos presenta deficiencias en las competencias laborales.

Por medio de los instrumentos que se utilizó se evidencia el formato de la encuesta que sirvió para encontrar las respuestas de las hipótesis, que sirvieron para constatar la viabilidad del proyecto realizado.

Con el firme propósito de encontrar soluciones a la problemática planteada en este estudio.

A continuación están presentes los cuadros con sus respectivos gráficos y cada uno con su respectivo análisis de las encuestas realizadas en el instituto de investigación agropecuaria (INIAP).

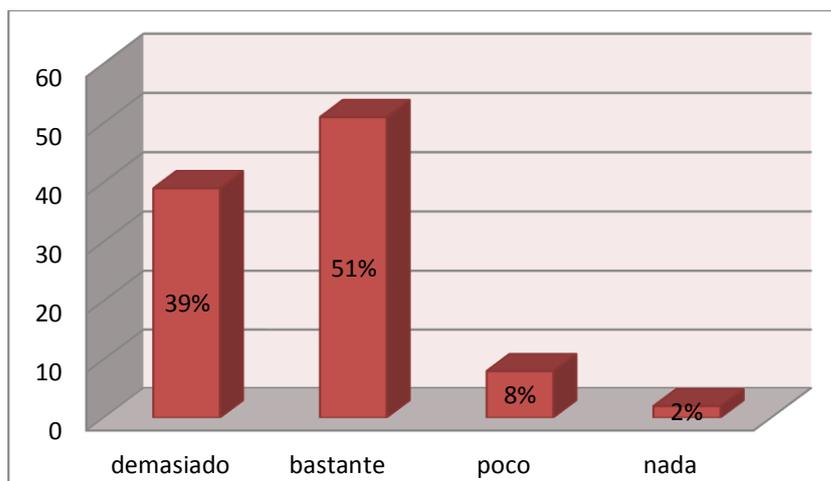
1. ¿Considera Ud. Que la alta rotación de personal afecta la productividad de la empresa INIAP?

**CUADRO 3. ROTACIÓN DE PERSONAL AFECTA PRODUCTIVIDAD DE INIAP**

ALTERNATIVAS	Nº DE PERSONAS ENCUESTADAS	%
DEMASIADO	39	39%
BASTANTE	51	51%
POCO	8	8%
NADA	2	2%
TOTAL GENERAL	100	100%

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores del INIAP  
Elaborado por: Miriam Asqui y Jonathan Pérez

**FIGURA 1. ROTACIÓN DE PERSONAL AFECTA PRODUCTIVIDAD DE INIAP**



Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores del INIAP  
Elaborado por: Miriam Asqui y Jonathan Pérez

**Análisis interpretativo.-** En lo que corresponde a la alta rotación de personal el 51% de los encuestados coinciden en que si afecta bastante a la productividad de la empresa, si sumamos a este porcentaje el 39% de las personas que también aseguran demasiada su afectación a la productividad de la empresa INIAP tendríamos un total del 90% que coincide con lo expuesto anteriormente.

Por lo que un porcentaje mínimo del 10% en total piensa que poco o nada afecta la rotación del personal en la productividad de la empresa.

2.) ¿Piensa Ud. Que el desarrollo de sus actividades se ve afectada por los cambios repentinos en los puestos de trabajo?

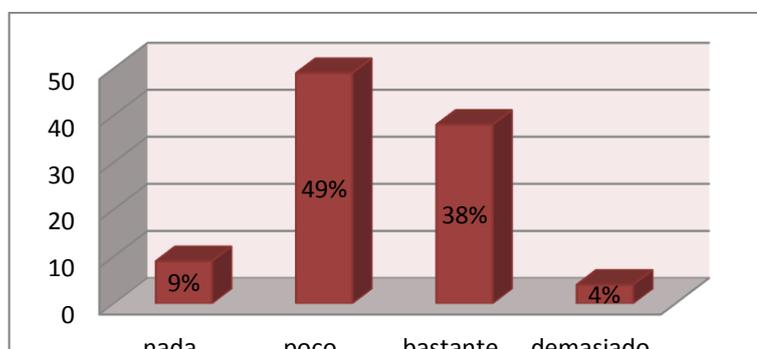
**CUADRO 4. ACTIVIDADES AFECTADAS POR CAMBIOS DE PUESTOS DE TRABAJO**

ALTERNATIVAS	TOTAL DE PERSONAS ENCUESTADAS	%
NADA	9	9%
POCO	49	49%
BASTANTE	38	38%
DEMASIADO	4	4%
TOTAL GENERAL	100	100%

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores del INIAP

Elaborado por: Miriam Asqui y Jonathan Pérez

**FIGURA 2. ACTIVIDADES AFECTADAS POR CAMBIOS DE PUESTO DE TRABAJO**



Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores del INIAP

Elaborado por: Miriam Asqui y Jonathan Pérez

**Análisis interpretativo.-** en la empresa INIAP el 49% de las personas encuestadas coinciden en que el desarrollo de sus actividades poco se ven afectada por los cambios de puestos de trabajo, mientras que a un porcentaje del 38% si se ve bastante afectada por esta situación, si sumamos el porcentaje del 4% que también se ve afectado demasiado en sus actividades, tendríamos un total del 42% que si está afectado, por lo que podríamos apreciar que si continuamos con esta situación si afectaría a la realización de sus actividades.

3.) ¿Cree Ud. Que el rendimiento individual de los trabajadores afecta la producción de la empresa INIAP?

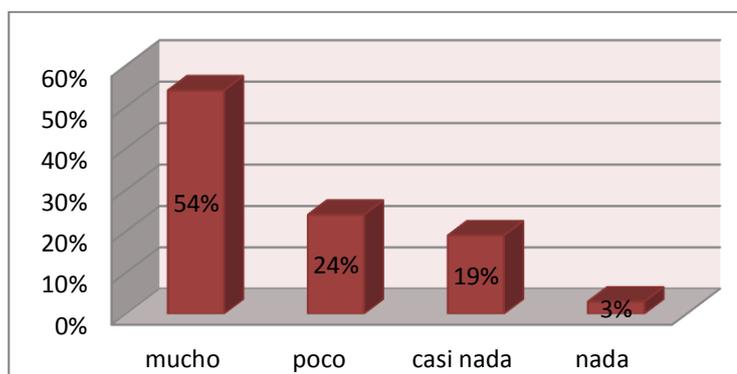
**CUADRO 5. RENDIMIENTO INDIVIDUAL AFECTA PRODUCTIVIDAD DE INIAP**

ALTERNATIVA	TOTAL DE PERSONAS ENCUESTADAS	%
MUCHO	54	54%
POCO	24	24%
CASI NADA	19	19%
NADA	3	3%
TOTAL GENERAL	100	100%

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores del INIAP

Elaborado por: Miriam Asqui y Jonathan Pérez

**FIGURA 3. RENDIMIENTO INDIVIDUAL AFECTA PRODUCTIVIDAD DE INIAP**



Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores del INIAP

Elaborado por: Miriam Asqui y Jonathan Pérez

**Análisis Interpretativo.-** Evidentemente más de la mitad de las personas encuestadas, exactamente el 54% consideran que el rendimiento individual de los trabajadores afecta a la productividad de la empresa, evitando de esta manera que se desarrolle como debería. Mientras que si consideramos los porcentajes de 24% y 19%, sumados corresponden al 43% que también creen que les afecta poco o casi nada el rendimiento individual de los compañeros de trabajo para cumplir con los objetivos de productividad de la empresa. Sin embargo apenas el 3% no ven ningún problema al rendimiento individual que tenga cada uno de los trabajadores de la empresa.

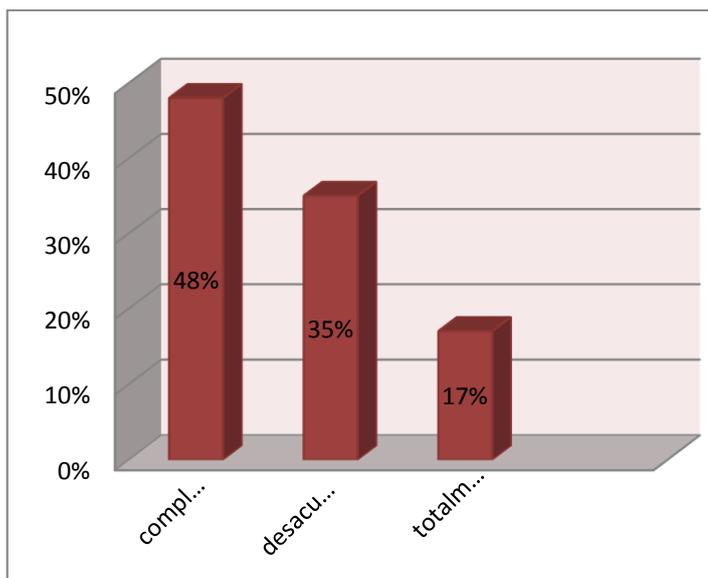
4.) ¿Considera Ud. Que existe la necesidad de implementar capacitaciones para mejorar el desempeño de los trabajadores de la empresa?

**CUADRO 6. CAPACITACIONES MEJORAN DESEMPEÑO DE TRABAJOS**

ALTERNATIVAS	TOTAL PERSONAS ENCUESTADAS	%
COMPLETAMENTE DE ACUERDO	48	48%
DESACUERDO	35	35%
TOTALMENTE DESACUERDO	17	17%
TOTAL GENERAL	100	100%

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores del INIAP  
Elaborado por: Miriam Asqui y Jonathan Pérez

**FIGURA 4. CAPACITACIONES MEJORAN EL DESEMPEÑO DE TRABAJADORES**



Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores del INIAP  
Elaborado por: Miriam Asqui y Jonathan Pérez

**Análisis interpretativo.-** de los encuestados el 48% están conscientes que las capacitaciones mejoran en su totalidad el desempeño laboral por lo que están convencidos que se deben implementar y adicionar capacitaciones laborales dentro de la empresa. Sin embargo el 35% de los empleados aseguran que con las capacitaciones que ya existen es suficiente, y que no se deberían implementar más capacitaciones, y apenas un 17% asegura que no necesitan ya capacitaciones que son suficientes con las que ya han recibido.

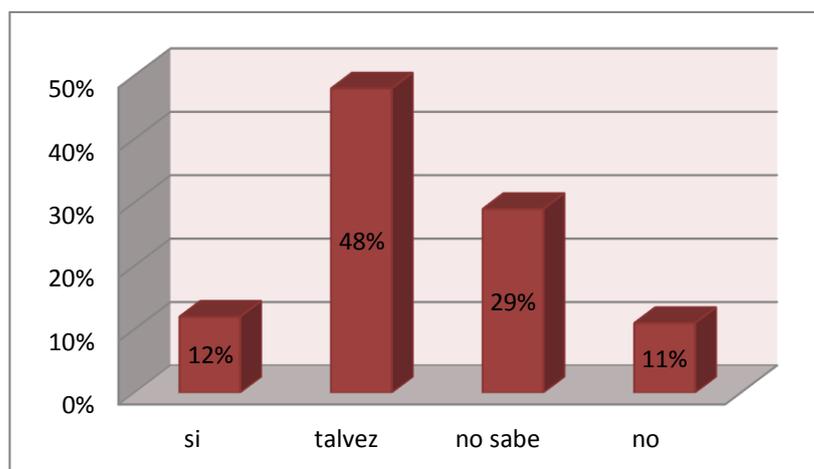
5.) ¿Piensa Ud. Que la empresa ofrece incentivos para los empleados acorde a su Desempeño laboral?

**CUADRO 7. INCENTIVOS ACORDES A SU DESEMPEÑO LABORAL**

ALTERNATIVAS	TOTAL ENCUESTADAS	PERSONAS	%
SI	12		12%
TALVEZ	48		48%
NO SABE	29		29%
NO	11		11%
TOTAL GENERAL	100		100%

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores del INIAP  
Elaborado por: Miriam Asqui y Jonathan Pérez

**FIGURA 5. INCENTIVOS ACORDES A SU DESEMPEÑO LABORAL**



Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores del INIAP  
Elaborado por: Miriam Asqui y Jonathan Pérez

**Análisis interpretativo.-** para los empleados de la empresa talvez estarían de acuerdo en que los incentivos están acordes con su desempeño laboral, así lo afirma el 48% de las personas encuestadas de un total de 100, mientras que el 29% no sabe del tema y el 11% dice no estar de acuerdo con los incentivos propuestos por la empresa. Sin embargo apenas un 12% de la totalidad de encuestados aseguran que si están acorde los incentivos con su desempeño laboral.

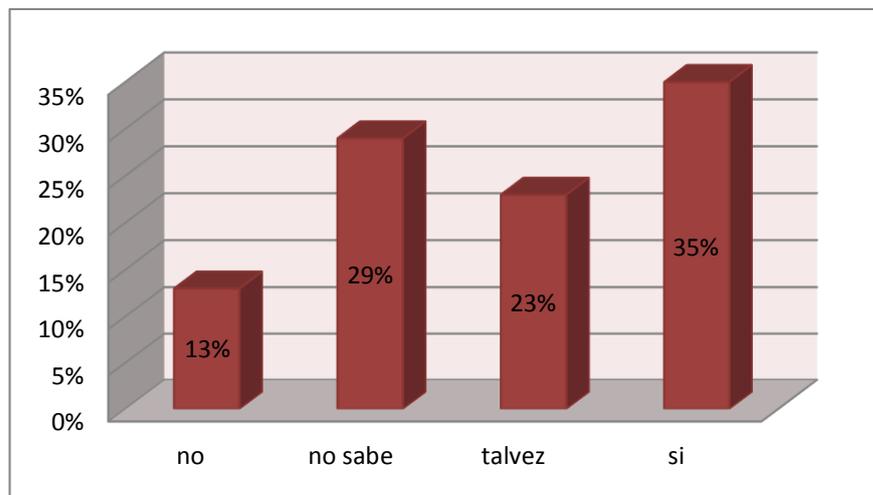
6.) ¿Existen políticas que determinen los requisitos para acceder a un ascenso laboral dentro de la empresa?

**CUADRO 8. EXISTEN POLÍTICAS PARA ASCENSO LABORAL**

ALTERNATIVAS	TOTAL PERSONAS ENCUESTADAS	%
NO	13	13%
NO SABE	29	29%
TALVEZ	23	23%
SI	35	35%
TOTAL GENERAL	100	100%

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores del INIAP  
Elaborado por: Miriam Asqui y Jonathan Pérez

**FIGURA 6. EXISTEN POLÍTICAS PARA ASCENSO LABORAL**



Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores del INIAP  
Elaborado por: Miriam Asqui y Jonathan Pérez

**Análisis Interpretativo.-** dentro de la empresa apenas el 35% de las personas encuestadas conocen que existen políticas donde se establecen requisitos para ascensos de los trabajadores, un 23% piensa que talvez, es decir no están seguros de que existen estas políticas, sin embargo el 29% y el 13% que sumados darían un 42% desconocen o piensan que no existe estas políticas de ascensos laborales, desconociendo además de los requisitos que deben cumplir para acceder a ello.

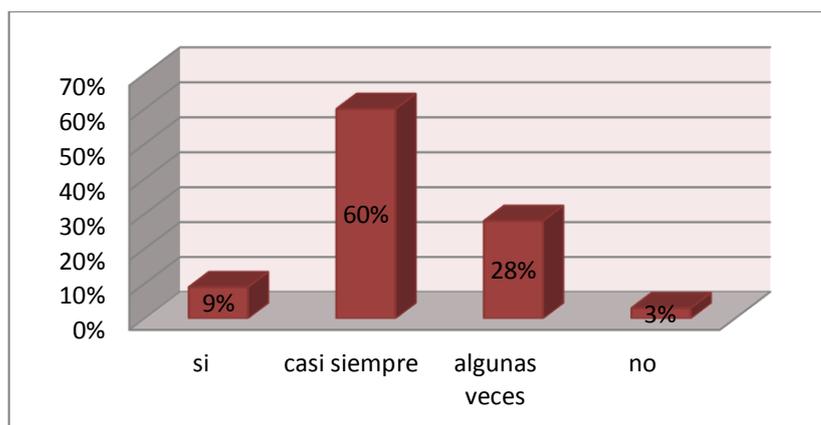
7.) ¿Las políticas de ascensos y salarios de la empresa genera desmotivación en los trabajadores?

**CUADRO 9. POLÍTICAS DE ASCENSO Y SALARIO**

ALTERNATIVAS	TOTAL PERSONAS ENCUESTADAS	%
SI	9	9%
CASI SIEMPRE	60	60%
ALGUNAS VECES	28	28%
NO	2	2%
TOTAL GENERAL	100	100%

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores del INIAP  
Elaborado por: Miriam Asqui y Jonathan Pérez

**FIGURA 7. POLÍTICAS DE ASCENSO Y SALARIO DESMOTIVA A TRABAJADORES**



Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores del INIAP  
Elaborado por: Miriam Asqui y Jonathan Pérez

**Análisis Interpretativo.**- sin lugar a duda uno de los motivos que produce la desmotivación en los trabajadores son las políticas de ascensos y salarios existentes en la empresa así lo manifiestan el 69% de las personas encuestadas, incluido ya el 9% que dicen que si influye en la desmotivación, mientras que el 28% piensa que en algunas ocasiones se sienten desmotivados y una mínima cantidad que corresponde al 3% dice no sentirse para nada desmotivada por esta circunstancia. En la actualidad uno de los motivos por el cual las empresas se ven afectadas en su productividad es precisamente la falta de motivación de los empleados, sentirse parte de la empresa y a la vez comprometidos con la misma.

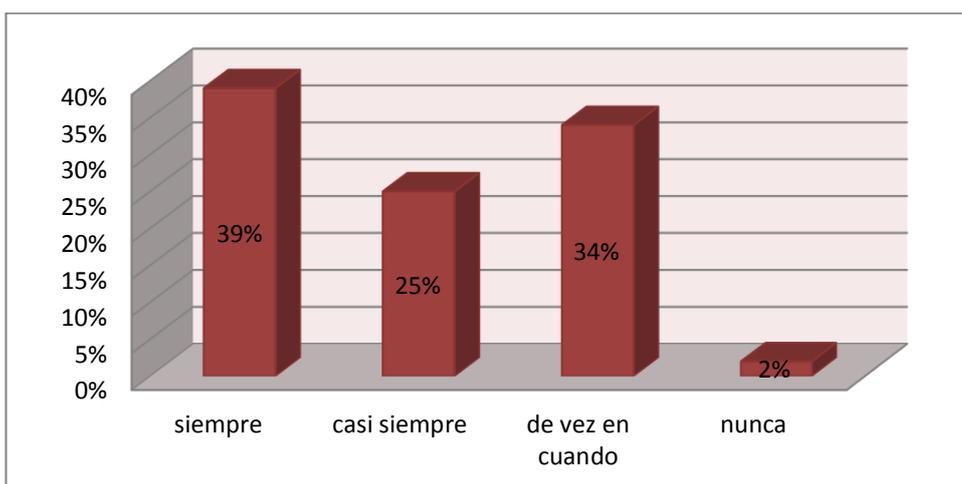
8.) ¿Se siente inconforme cuando por alguna circunstancia no cumple con los objetivos propuestos por la empresa?

**CUADRO 10. INCONFORMIDAD POR INCUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS.**

ALTERNATIVAS	TOTAL DE PERSONAS ENCUESTADAS	%
SIEMPRE	39	39%
CASI SIEMPRE	25	25%
DE VEZ EN CUANDO	34	34%
NUNCA	2	2%
TOTAL GENERAL	100	100%

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores del INIAP  
Elaborado por: Miriam Asqui y Jonathan Pérez

**FIGURA 8. INCONFORMIDAD POR INCUMPLIMIENTO DE OBJETIVO**



Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores del INIAP  
Elaborado por: Miriam Asqui y Jonathan Pérez

**Análisis interpretativo.-** En los resultados de esta pregunta se evidencia la inconformidad que sienten los mismos empleados al no poder cumplir con los objetivos propuestos en varias ocasiones debido a diferentes circunstancias, así lo manifiestan el 39% de las personas encuestadas, que sumadas al 25% que de la misma manera dicen casi siempre sentirse inconformes por no cumplir con los objetivos propuestos, y al 34% que de vez en cuando se siente inconforme daría un total del 98% que de una u otra forma si se preocupa por el incumplimiento, dejando notar el grado de compromiso que tienen hacia la empresa. No así el 2% de los encuestados que no se sienten inconformes para nada con el incumplimiento de sus objetivos laborales.

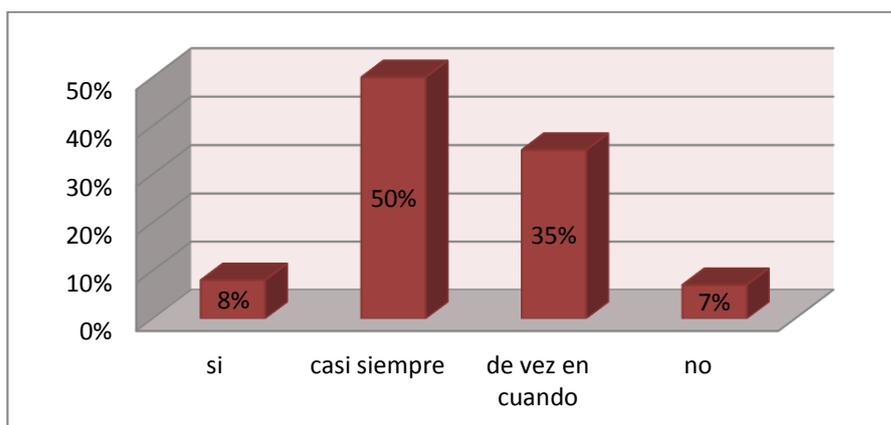
9.) ¿Cree Ud. Que la falta de motivación en los trabajadores de INIAP afecta en los objetivos de la empresa?

**CUADRO 11. FALTA DE MOTIVACIÓN AFECTA LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA.**

ALTERNATIVAS	TOTAL DE PERSONAS ENCUESTADAS	%
SI	8	8%
CASI SIEMPRE	50	50%
DE VEZ EN CUANDO	35	35%
NO	7	7%
TOTAL GENERAL	100	100%

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores del INIAP  
Elaborado por: Miriam Asqui y Jonathan Pérez

**FIGURA 9. FALTA DE MOTIVACIÓN AFECTA LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA**



Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores del INIAP  
Elaborado por: Miriam Asqui y Jonathan Pérez

**Análisis Interpretativo.** -Es evidente que la falta de motivación de los empleados afecta a los objetivos de la empresa así lo manifiestan el 50% de los encuestados, al afirmar que casi siempre les afecta este inconveniente, el 8% está totalmente convencido de su afectación. Mientras que el 35% solo opina que de vez en cuando afecta la falta de motivación a los objetivos de la empresa.

Cabe mencionar que una mínima parte es decir el 7% del total de 100 personas encuestadas opinan que no les afecta para nada la desmotivación laboral para lograr los objetivos propuestos por la empresa para quienes trabajan.

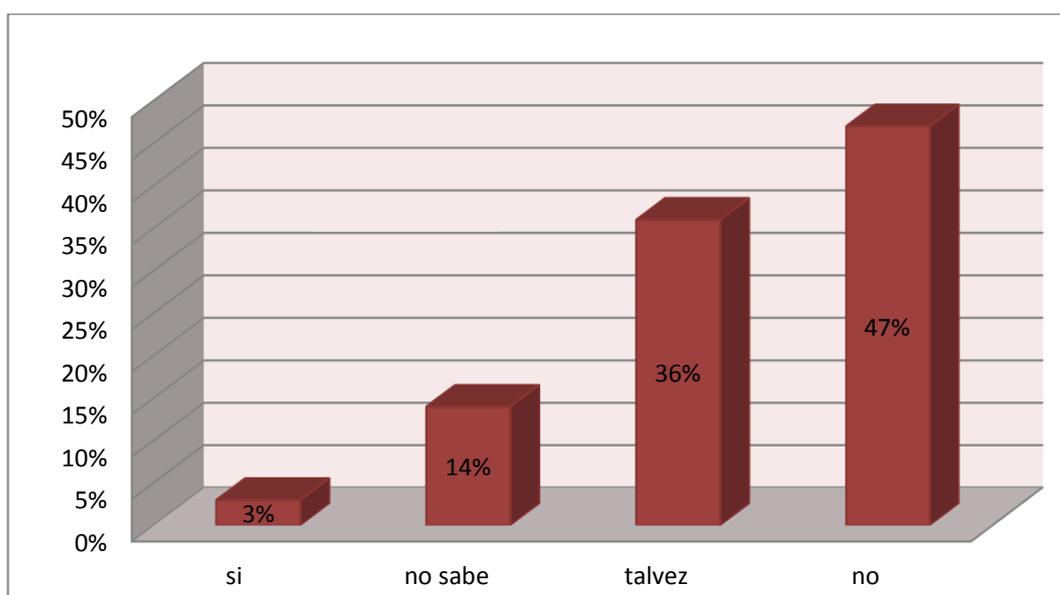
10.) ¿Cree Ud. Que el modelo de rotación aplicado por el departamento de Recursos Humanos es acorde al perfil de cada trabajador?

**CUADRO 12. LA ROTACIÓN APLICADA POR RRHH.**

ALTERNATIVAS	TOTAL DE PERSONAS ENCUESTADAS	%
SI	3	3%
NO SABE	14	14%
TALVEZ	36	36%
NO	47	47%
TOTAL GENERAL	100	100%

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores del INIAP  
Elaborado por: Miriam Asqui y Jonathan Pérez

**FIGURA 10. ROTACIÓN APLICADA POR RRHH**



Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores del INIAP  
Elaborado por: Miriam Asqui y Jonathan Pérez

**Análisis interpretativo.-** Es evidente que los trabajadores de la empresa INIAP consideran que los modelos aplicados por el departamento de talento humano en cuanto a la rotación de personal no está acorde con los perfiles de los trabajadores, así lo confirman el 47% del total de los encuestados, mientras que el 36% piensa que talvez estén acorde con los perfiles de cada trabajador.

Sin embargo el 14% no sabe del tema de los perfiles que debe cumplir cada empleado para realizar con eficiencia las actividades encomendadas, y apenas un 3% dice que si están adecuados los perfiles según los puestos de trabajo.

## ENTREVISTA

**CUADRO 13. ENTREVISTA**

PREGUNTAS	Entrevistada Lcda: Leonor Miranda Cobos Cargo: Administradora de Bodega
¿Cree usted que el departamento de recursos humanos analicen las causas para rotación de personal?	En ocasiones no por los repentinos cambios que se presentan en la empresa, poca preparación en conocimiento de los trabajadores.
¿Piensa usted que los problemas cotidianos afectan en el rendimiento de los trabajadores?	Si, por la estabilidad psíquica y emocional para que el empleado se establezca en un departamento determinado de trabajo.
¿Considera usted que la empresa debe brindar capacitaciones continuas a los empleados de la empresa?	Si, por que existe la necesidad de capacitar a los empleados con el objetivo de mejorar la productividad dentro de la empresa
¿Cree usted que una de las causas para que se origine la desmotivación de los empleados sería por las políticas de ascenso y salarios?	No, si lo hace de manera adecuada manteniendo la equidad e igualdad para los trabajadores de esta manera podrán alcanzar sus metas.

Fuente: Entrevista dirigida a los trabajadores del INIAP  
Elaborado por: Miriam Asqui y Jonathan Pérez

### **Análisis de la Entrevista**

Mediante esta entrevista se llega a las conclusiones que las diversas formas de manejar una organización son útiles dentro de una misma empresa y facilita la edificación de nuevas ideas y planificación para con los empleados que siempre necesitan ser estimulados y motivados.

Se muestra que en ocasiones no se toman las debidas precauciones al momento de analizar las consecuencias que podría sufrir la empresa al rotar al personal,

sin primero capacitarlos para que puedan desenvolverse en un puesto de trabajo diferente al que están acostumbrados.

Cada proceso es una expectativa de manifestación diferente que presentan los trabajadores por causas de su vida diría que si afecta en el ámbito laboral, pues deben mantener un equilibrio para que lo emocional no afecte en la toma de decisiones si este fuere el caso.

Se confirma además que las capacitaciones al personal de trabajo dentro las organizaciones es importante y es una de las principales estrategias para obtener un valor agregado, el mismo que los caracteriza frente a la competencia, pues contar con un selecto personal hoy en día es un poco complicado conseguir, porque los perfiles no son los adecuados al momento de realizar la selección del personal.

Se establece además que las políticas de ascensos y salarios no afectan, si se lo hace de manera adecuada, manteniendo siempre la igualdad entre los trabajadores, según el nivel jerárquico en que se encuentran.

#### **4.2 ANÁLISIS CORPORATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVA**

En este tema actúan varios factores donde se evidencia con claridad que la alta rotación de personal si afecta la productividad del instituto nacional de investigación agropecuaria. (INIAP).

Pero que es lo que origina esta situación, según (graó, 2011) el problema al que nos enfrentamos es a la de tareas compartidas que facilitan la consecución de las competencias básicas, no es solamente el hecho de adquirir conocimientos sino también de hacer que esos conocimientos se adhieran para generar competencias que hagan de los empleados personas eficientes, capaces de realizar sus actividades con energía y motivación.

De igual manera los trabajadores se sienten desmotivados por la políticas de ascensos y salarios, que en algunos de los casos les causa molestias no estar informados del sistema existente. La mayoría de los trabajadores no están de acuerdo con los salarios, disminuyendo de este modo el rendimiento individual

de los trabajadores a causa de este factor importante afectando una vez más a la productividad de la empresa.

Para indicar una tarea y diferenciarla de un grupo de actividades o ejercicios se pueden utilizar varias estrategias:

### **Competencias que requieren ser fortalecidos.**

Procesos psicológicos que serán necesarios desarrollar con el fin de lograr una combinación ideal de los contenidos variados para formar las competencias.

Provocando en varios de los casos también la desmotivación de los empleados lo cual afecta al cumplimiento de los objetivos de la misma. No obstante son importantes las capacitaciones, pues la mayoría de las personas que laboran en la empresa coinciden en recibir capacitaciones constantes para mantenerse informados y estratégicamente organizados para poder de esta manera cumplir de mejor manera y desempeñarse adecuadamente dentro de su puesto de trabajo.

Pero que opinan los expertos del tema de las competencias según (arguelles, 1996) nos dice que la creación del sistema normalizado de competencias laborales responde a una antigua demanda del movimiento de obreros por alcanzar mayores niveles de capacitación, así como a las exigencias de las modernas economía se previenen un abandono de los modelos autoritarios y rígidos que solo se encargaban de producir grandes volúmenes de bienes iguales y completamente estandarizados. Todo esto con la finalidad de que la producción sea capaz de adaptarse a cambios en la demanda.

Sin embargo para los trabajadores de la empresa INIAP la inconformidad al no poder realizar sus actividades por alguna circunstancia y peor aún no cumplir con los objetivos propuestos es motivo de impotencia, así lo manifestaron al momento de realizarles las preguntas respectivas. Pero a todo esto como piensan las personas entendidas en el tema: según (PARRAGA, 2013) en cuanto a los tipos de competencias laborales nos manifiesta que está compuesto por tres categorías, por conceptos, procedimientos y actitudes.

La primera es una capacidad que forma el saber profesional, se refiere a la forma de estructurar conceptos con informaciones, conceptos principios y teorías que confirmen el disciplinar exitosamente sobre ellas.

Las competencias actitudinales conforman el saber ser y se refiere a la predisposición, a la adopción de determinadas actitudes o hacia diferentes tipos de percepción, acción o valoración. (PARRAGA, 2013).

### **4.3 RESULTADOS**

Aplicamos las encuestas a los trabajadores de la empresa INIAP ubicada en el km 26 vía Duran Tambo, con la intención de obtener información sobre la alta rotación de personal, la misma que afecta la productividad de la misma, para de alguna manera conservar el equilibrio que la empresa necesita para su desarrollo y progreso.

Relacionando las respuestas, se evidencia en primera instancia la alta rotación de personal, lo cual afecta a la productividad de la institución, evitando su progreso y desarrollo.

Se pone de manifiesto además que la alta transferencia de personal es un factor determinante en el bajo rendimiento individual de los trabajadores de INIAP.

Definiendo también que la insatisfacción existente en las políticas de ascenso y salarios es uno de los detonantes para que se genere la desmotivación de personal.

De la misma manera se evidencia en base a las respuestas obtenidas que el no contar con un perfil adecuado de los empleados con respecto a la ubicación en los puestos provoca el incumplimiento de objetivos.

Se demuestra además que la falta de comunicación de la dirección de la empresa con los empleados ocasiona un clima laboral conflictivo dentro de la empresa INIAP.

Analizando todos los puntos podemos concluir que la empresa se ve afectada en su productividad debido a la alta rotación de personal dentro de distintas áreas de la empresa.

## 4.4 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

**CUADRO 14. VERIFICACIÓN DE LAS HIPÓTESIS**

Hipótesis General	Verificación
Mediante la disminución en la rotación del personal, se cumplirá con las competencias laborales.	De acuerdo a los resultados de la encuesta, en la pregunta No 1, demuestra que un 90% indican que, efectivamente la alta rotación de personal afecta la productividad de la empresa. En la pregunta No 2, otro 42% de encuestados, establecen que el desarrollo de sus actividades se ve afectada por los cambios repentinos en los puestos de trabajo. Lo expuesto permite verificar la hipótesis.
Hipótesis Particular 1 Mediante la disminución de la transferencia de personal mejorara el rendimiento individual de los trabajadores de INIAP.	Los resultados obtenidos en la pregunta N° 3, demuestra que un 54%, indica que el rendimiento de los empleados no es el adecuado, debido a los cambios en los puestos de trabajo, como lo indica la pregunta N° 2 otro 38% lo confirma, permitiendo verificar la hipótesis.
Hipótesis Particular 2 Políticas de ascensos y salarios generara motivación en los empleados.	De acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta en la pregunta N° 5, demuestra que un 48% indican a la empresa le hace falta ofrecer incentivos a los trabajadores acorde a su desempeño, en la pregunta N° 6 un alto porcentaje indica que no sabe de la existencia de políticas de ascenso, mientras que en la pregunta N° 7, un 60% opina que estas políticas generan desmotivación en el personal. Quedando de esta manera verificada la hipótesis.
Hipótesis Particular 3 El cumplimiento de los empleados con el perfil permitiría el cumplimiento de los objetivos de la empresa	Los resultados obtenidos en la encuesta en la pregunta N° 8, demuestra que un 39%, de los encuestados se sienten inconformes por no cumplir sus objetivos, de la misma manera en la pregunta N° 10, un 47% cree que el modelo de rotación de los trabajadores no está de acuerdo con el perfil de cada uno de ellos, de igual manera la pregunta N° 9, UN 50%, indica que los objetivos no se cumplen por falta de motivación. Lo cual verifica la hipótesis planteada.
Hipótesis Particular 4 mediante la correcta comunicación de la directiva con los mandos medios disminuirá el clima laboral conflictivo.	De acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta en la pregunta N° 4, un 48%, indica que es necesario la implementación de capacitaciones, para mejorar el desempeño de los trabajadores, logrando de esta manera una comunicación correcta entre los mandos medios y la directiva. Lo expuesto permite verificar la hipótesis.

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores del INIAP  
Elaborado por: Miriam Asqui y Jonathan Pérez

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA**

#### **5.1 TEMA**

Diseño de una Hoja de Perfiles por competencias en base a los requerimientos de los puestos de trabajo del Departamento de Cacao del Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias (INIAP).

#### **5.2 FUNDAMENTACIÓN**

Cada vez es más evidente en las empresas públicas y privadas, la adaptación de diferentes modelos de perfiles para integrar a las personas idóneas para los diferentes cargos o puestos de trabajo.

En las organizaciones se requiere de un capital humano con deseos de superación, competitivos y que apliquen estrategias para cumplir con sus objetivos organizacionales.

La gestión del talento humano en su afán de manejar los avances tecnológicos, técnicos, se ven obligados a sobrellevar una serie de cambios por lo que la mayoría de las empresas no pueden subsistir, teniendo una visión hacia el futuro de los administradores y conocer con exactitud su capacidad de acoplarse a ellos se ven obligados a tomar decisiones sobre el talento humano donde se involucra a directivos, empleados de nivel medio, empleados de nivel operativo, con la finalidad de mantener a los trabajadores unidos y puedan realizar sus actividades de manera armoniosa y se pueda explotar todo su actitud positiva para lograr los objetivos empresariales deseados.

Ante esta situación la gestión de talento humano va evolucionando, tratando de realizar cambios en las prestaciones de servicios de los trabajadores, construyendo nuevas edificaciones en la empresa, reestructurando los diferentes planes de carrera convirtiéndose en una de las principales funciones.

Tratando de salir adelante y buscar otros métodos de reclutamiento y selección de personal, que posean una mayor capacitación que puedan servirnos para adaptarlos a los nuevos perfiles que obtengan conocimientos adicionales.

Por lo cual un cargo debe ser realizado o rediseñado con parámetros de equilibrio, que se indique claramente los conceptos de productividad, rotación de personal, satisfacción, que se dedique al aprendizaje y al cumplimiento de objetivos dentro de una empresa.

**¿Qué es una hoja de Perfiles?.-** Consiste en la elaboración de un proceso donde se enumeran las funciones y tareas que lo conforman y a la vez la diferencian del resto de los cargos existentes dentro de la empresa.

Es realizar una lista de las actividades detalladas, funciones y tareas del cargo, lo que debe hacer, cuando lo debe hacer, y como lo debe hacer. En él se pone de manifiesto las responsabilidades que debe ejercer el trabajador según el cargo para obtener el éxito empresarial .Zarazúa.

**¿Cuál es la importancia y beneficios?.-** En la actualidad la administración de recursos humanos pone todas las herramientas y técnicas disponibles, utilizándolas para conseguir efectividad en la búsqueda de personal, el mismo que debe estar comprometido con la empresa a la cual pertenecen, logrando siempre de conseguir sus objetivos, entregando todo su potencial para lograrlo.

Por lo tanto es indispensable crear una hoja de perfiles de cargo que expresen en ella todas las funciones que deben cumplir los trabajadores, se debe manifestar además las responsabilidades que deben cumplir en el puesto de trabajo, así como definir las tareas que deben realizar según el cargo.

De esta manera los trabajadores podrán cumplir de manera eficaz sus tareas, obteniendo un desempeño eficiente en todas las tareas asignadas, por lo general es lo que las empresas buscan hoy en día, para de esta manera conseguir los

mejores empleados, que cumplan con los requerimientos deseados, que aporten con conocimientos, y que se destaquen al realizar sus actividades.

Para ello es necesario saber qué es lo que debe hacer cada empleado en su puesto de trabajo, cuánto tiempo demora en la realización de sus actividades, de qué manera lo hace, si recibe o no la ayuda de alguien para hacerlo, quien supervisa las actividades que realiza, si el jefe superior le da capacitación o asesoría para realizar el trabajo, y lo más importante es saber si realiza alguna actividad que no está dentro de sus tareas y que lo distraiga dificultándole la realización de sus tareas.

Los métodos del análisis de puestos indican que se debe especificar mediante documentos donde se refleje la misión, proyección, contenido, y las tareas en cada uno de los puestos de trabajo.

También definen el grado de responsabilidad existente en cada puesto, e indica el nivel de exigencia que necesita el puesto con referencia a sus competencias y habilidades, para que los colaboradores puedan actuar de manera independiente, cumpliendo las necesidades de su empresa, con una perspectiva globalizada.

### **5.3 JUSTIFICACIÓN.**

En la actualidad las grandes organizaciones buscan obtener dentro de su grupo de trabajadores a personas competitivas y responsables al momento de realizar sus actividades, buscan incorporar a sus filas a personas con habilidades y destrezas que sirvan de apoyo al momento de cumplir con los objetivos de la empresa.

Por lo expuesto la hoja de perfiles nos expresa las tareas, obligaciones, deberes que debe cumplir la persona que ocupa el puesto, el detalle de esta descripción nos servirá para saber si el rendimiento desarrollado por el empleado está acorde con las exigencias del puesto que ocupa.

Es relevante al momento de realizar los procedimientos de evaluación, ya sea por objetivos o también por valores.

Además es una herramienta importante y básica que nos sirve para determinar el sistema de evaluación de puestos que se va a utilizar, sin este análisis sería imposible una valoración posterior.

Además otros de los fines que logra es una participación en:

La administración de salarios

Planes de carrera

Seguridad e higiene de trabajo

Mejora también la comunicación entre el personal de la empresa y otros.

Con la finalidad de mejorar la productividad de la empresa, analizando los perfiles de cargo, y los manuales de funciones se procederá a la obtención del capital humano más competitivo, responsable, ideal para ocupar sus puestos correspondientes y que realicen las tareas de manera eficiente, obteniendo siempre las capacitaciones adecuadas dentro de la organización.

Sin embargo los trabajadores serían los más beneficiados puesto que estarán ubicados en los puestos según las competencias que poseen cada uno de ellos, y de esta manera logren desempeñarse mejor al realizar su trabajo.

¿Qué es diccionario de competencias?.- son un grupo de competencias incluidas dentro de un libro con la finalidad de facilitar el trabajo de selección de personal y puedan ser escogidos mediante la habilidad para asumir y asimilar nuevas capacidades en la destrezas laborales.

En esta etapa se puede hablar que esta herramienta es la que captura con facilidad el aprendizaje y conocimientos que realiza un estudio normalmente.

También demuestra la factibilidad para la observación de diversas técnicas de búsqueda.

Un repertorio de competencias es una elección de datos que mantienen una información específica.

Las empresas deben confeccionar su propio diccionario de competencia ya que estas se relacionan entre las diferentes organizaciones.

## UTILIDAD DEL DICCIONARIO DE COMPETENCIA

Para facilitar la búsqueda en este diccionario se encuentran palabras conocidas dentro del ámbito laboral, el mismo que nos ayudara a encontrar los perfiles por competencias adecuados para cada puesto de trabajo.

También se van a encontrar una serie clasificada de competencia ya establecidas en orden alfabético.

**Generales:** Esta competencia es primordial para las diferentes organizaciones

**Niveles Directivos:** está relacionada con los puestos gerenciales y orientaciones de mando.

**Niveles intermedios:** son fundamentales para los puestos técnicos o mandos intermedios.

**Niveles Iniciales:** estos solicitan puestos de menor especialización.

## 5.4 OBJETIVOS

### 5.4.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar una Hoja de Perfiles por competencias en base a los requerimientos de los puestos de trabajo del Departamento de Cacao, para asegurar el óptimo desempeño laboral y evitar así la rotación de personal en el Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias (INIAP).

### 5.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Esquematizar la estructura funcional del Departamento de Cacao del INIAP  
Elaborar el Manual de Funciones del departamento a fin de especificar los requerimientos de cada puesto.

Establecer un diseño para la hoja de perfiles por competencias.

Diseñar una hoja de perfiles por competencias para cada puesto de trabajo del Departamento de Cacao del INIAP.

## **5.5 UBICACIÓN**

La propuesta de esta investigación se la aplicara al Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria (INIAP), La misma que se encuentra ubicada en:

**País:** Ecuador

**Provincia:** Guayas

**Región:** Costa

**Cantón:** Yaguachi

**Parroquia:** Pedro J. Montero (Boliche)

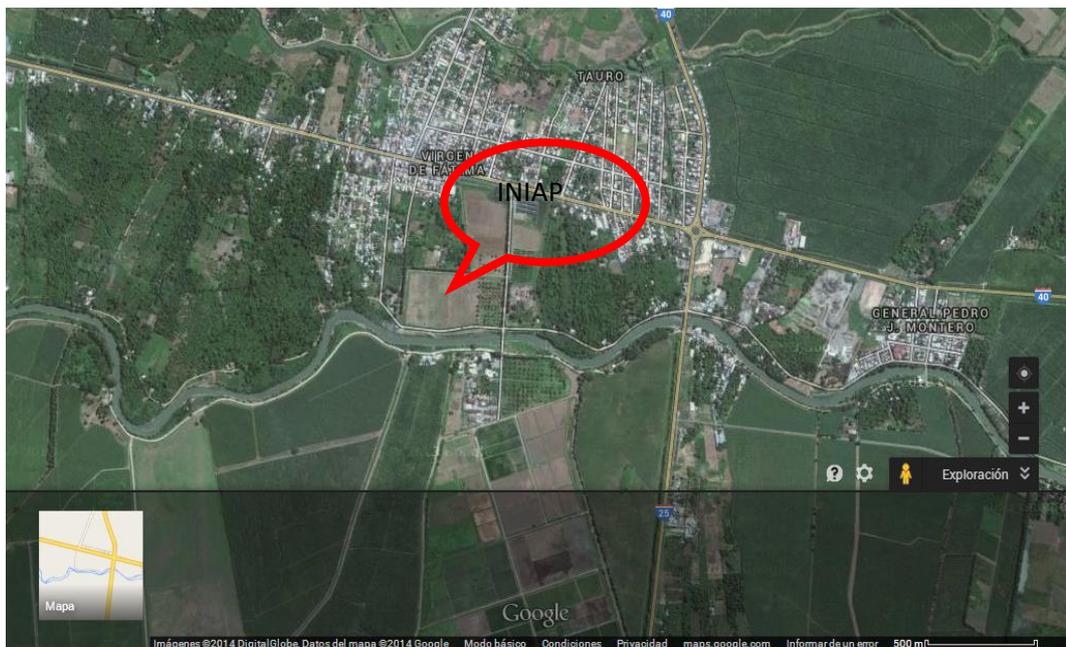
**Área:** Agropecuaria

**FIGURA 11. UBICACIÓN DE LA EMPRESA INIAP**



**Fuente: Foto del satélite google maps**

**FIGURA 12. UBICACIÓN SATELITAL DE INIAP**



**Fuente: Foto del satélite Google Maps**

Por estar ubicada en un lugar estratégico del país cuenta con varias ventajas, donde destacamos las siguientes:

- Se encuentra en una vía transitable y de fácil acceso.
- Está en el centro de varias ciudades dedicadas a la agricultura.
- Facilita el acceso para los consumidores de productos.
- Facilita la adquisición de asesoría técnica para los agricultores.

## **5.6 FACTIBILIDAD**

La factibilidad administrativa se da al no tener contratiempos en la aplicación de la propuesta, ni requerirse de disposiciones de órganos superiores para su aplicación. Es suficiente el análisis por parte de los expertos del INIAP, en el área de talento humano para que revisen la propuesta y la acojan.

La factibilidad presupuestaria se da al no tener que efectuar inversiones mayores, al contrario existe un beneficios económico que permite contar con personal que se ajuste a las competencias exigidas por cada puesto de trabajo.

Legalmente la factibilidad se da porque no existe una ley específica que impida trabajar la propuesta, simplemente el proceso se ajusta a lo que establece la hoja de perfiles por competencias y a lo diseñado en los manuales de funciones.

La factibilidad técnica está en el no requerir de tecnologías ni de medios o equipos tecnológicos.

## **5.7 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA**

La propuesta consiste en diseñar una hoja de perfiles por competencias para cada puesto de trabajo establecido en el organigrama del departamento de Cacao del INIAP; sin embargo, para desarrollar esa hoja es esencial contar con un Manual de funciones donde se detallen los requerimientos de los puestos. El INIAP no cuenta con estos manuales, por consiguiente se procederá a su diseño.

## 5.7.1 ACTIVIDADES

### 5.7.1.1 ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE CACAO DEL INIAP



#### ORGANIGRAMA DEPARTAMENTO DE CACAO



Dentro de la estructura organizacional de INIAP se encuentra el departamento de cacao; el mismo que está compuesto por el director; el responsable del programa; el mismo que cumple con la función básica de:

Ser el responsable de garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos por el departamento y de dar el seguimiento correspondiente para cada una de las actividades específicas a realizarse.

Jefe de campo, el mismo que tiene a su cargo la dirección de 4 trabajadores; cuya función básica es:

Dar un soporte técnico para mantener en constante actividad los jardines clonales y áreas de sembrío en perfecto estado mediante una administración eficiente de los recursos asignados.

El jefe de proyecto, de la misma manera tiene a su cargo 1 asistente; y cumple con la función básica de:

Encargado de la planificación, ejecución y control de los objetivos propuestos por el departamento a largo, mediano y corto plazo.

El jefe de agro calidad, con 2 trabajadores a su cargo; el jefe de enjertación, con 4 trabajadores a su cargo; y cumple con la función básica de:

Tener la función de regulación y control Fito Sanitario de los cultivos, controlando sus productos y materiales utilizados para su mejoramiento de la calidad en la almendra de caco y plantas a sembrar.

## IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS DE LA EMPRESA INIAP

### Diccionario de competencias específicas que se asocian a niveles directivos.

#### CUADRO 15. DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

Calidad de Trabajo: Excelencia en el trabajo a realizar implica tener altos conocimientos en el tema del área del cual se es responsable.
Capacidad de análisis: facilidad de proporcionar sus propias conclusiones y prevenir resultados, con la obtención de información, encontrando la causa y el efecto del problema.
Capacidad de aprendizaje: adquirir conocimientos y ponerlos en práctica con el fin de autoevaluarse constantemente de manera flexible para tomar las medidas de aprendizaje necesarias en su trayectoria profesional.
Capacidad de gestión: habilidad de establecer objetivos y diferenciar plenamente lo importante de lo urgente para priorizar tareas, recursos y objetivos.
Competencia “del náufrago”: habilidad de sobrevivir y hacer que la organización sobreviva ante una dificultad, escoger la decisión correcta que favorezca a la organización.
Compromiso institucional: capacidad para asumir con responsabilidad y alto sentido de pertenencia los asuntos propios de su cargo en la búsqueda de logros institucionales.
Comunicación: es la capacidad de expresar e interaccionar ideas mediante el lenguaje verbal, escrito con las personas.
Creatividad e innovación: capacidad para presentar ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones
Desarrollo de equipos: capacidad de construir el equipo hacia adentro, habilidad de entender que las acciones realizadas influye en las acciones de los demás originando compromiso y fidelidad en el grupo.
Eficiencia operacional: capacidad para asimilar las funciones del cargo y hacer evidente ese conocimiento en su desempeño efectivo.
Experticia técnica: capacidad para entender y aplicar los conocimientos técnicos del área de desempeño y mantenerlos actualizados.
Habilidades mediáticas: capacidad de desenvolverse en público, mediante lenguaje sencillo y claro, parecido a la modalidad de contacto.
Mejora Continua: Capacidad para llevar a cabo las actividades, funciones y responsabilidades inherentes al puesto de trabajo bajo estándares de calidad buscando una mejora continua.
Negociación: Capacidad para argumentar de forma clara y coherente conciliando posiciones diferentes para lograr acuerdos satisfactorios para todas las personas con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos.
Orientación a logros y resultados: capacidad para realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia y calidad.
Profundidad en los conocimientos de los productos: conocer a fondo los productos, su factibilidad y viabilidad, adaptándolos a los gustos de clientes y sus necesidades.
Toma de Decisiones: Capacidad para la toma de decisiones para el logro de los objetivos de forma ágil y proactiva apoyada en la información relevante para facilitar la elección de la mejor alternativa.
Trabajo en equipo: Capacidad para lograr establecer relaciones de participación con las personas y transmitir sus conocimientos.

#### Diccionario de competencias asociadas a niveles intermedios

## CUADRO 16. COMPETENCIAS INTERMEDIAS

Adaptabilidad al Cambio: Capacidad para adaptarse a los cambios que ocurren en el medio, hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar los objetivos determinados.
Autocontrol: es la capacidad de autocontrol de las emociones personales con el propósito de evitar reacciones negativas de las personas que los rodean, esto implica resistencia constante al estrés.
Calidad de Trabajo: Excelencia en el trabajo a realizar implica tener altos conocimientos en el tema del área del cual se es responsable.
Capacidad de Análisis: Capacidad para extraer conclusiones y previsiones para el futuro como resultado de obtener información de distintas fuentes y establecer relaciones causa y efectos.
Comunicación: es la capacidad de expresar e interaccionar ideas mediante el lenguaje verbal, escrito con las personas.
Creatividad: capacidad de realizar soluciones alternativas novedosas e imaginativa para el mejoramiento de las estrategias a realizarse causando un impacto positivo.
Disciplina: capacidad de actuar de un manera ordenada para lograr el objetivo propuesto de una manera constante logrando las metas y los propósitos institucionales.
Experticia técnica: capacidad para entender y aplicar los conocimientos técnicos del área de desempeño y mantenerlos actualizados.
Flexibilidad: habilidad de adaptarse y trabajar de una manera eficiente en las diferentes situaciones con una persona o grupo de personas buscando una mejor forma de realizar las cosas que se presentan.
Liderazgo: Capacidad de motivar y dirigir personas logrando que aporten de una forma que puedan contribuir de una manera eficiente y adecuada a los objetivos de la empresa logrando sacar sus habilidades y destrezas.
Mejora Continua: Capacidad para llevar a cabo las actividades, funciones y responsabilidades inherentes al puesto de trabajo bajo estándares de calidad buscando una mejora continua.
Orientación a logros y resultados: capacidad para realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia y calidad.
Perseverancia: es la constancia en la ejecución de propósitos planteados a fin de cumplirlo, es la predisposición de mantenerse firme de manera estable o continua.
Responsabilidad: Capacidad para comprometerse con las funciones y tareas de la empresa, respondiendo con las tareas presentes, y futuras.
Transparencia: el manejo y uso claro de los recursos que se le asignan, eliminando cualquier discrecionalidad en su utilización.

**Diccionario de competencias asociados para los niveles iniciales o básicos**

**CUADRO 17. COMPETENCIAS INICIALES**

Adaptación: Acomodar a los diferentes trueques que ocurren en el contexto competitiva sin enfrentar a los cambios que acontecen.
Aprendizaje: Es una aforo muy eficaz para el progreso y la mejora competitivo conservando una cualidad real hacia los cambios que se presentan.
Autoconfianza: habilidad de demostrar seguridad y confianza en sí mismo para lograr los imparciales programados.
Colaboración: ejecutar adeudos de una manera eficaz, con personas de diferentes niveles y que se desempeñan en distintas desempeñen para lograr los objetivos propuestos.
Comunicación: Es la cabida de enunciar e interaccionar ideas mediante el expresión oral, escrito con las personas.
Dinamismo: Es la volumen de desempeñarse duro en diferentes domes de adeudo sin que se afecte su calidad de compromiso.
Disciplina: Destreza de actuar de un manera establecida para lograr el objetivo presentado de una manera invariable logrando las metas y los propósitos institucionales.
Eficiencia operacional: Es el arte asumir las funciones del cargo y hacer evidente ese conocimiento en su trabajo efectivo.
Ética: Posee la cavidad de actuar de acuerdo a los valores decentes, buena actitud respetando las políticas de la organización.
Experticia técnica: Determina entender y aplicar los conocimientos técnicos del área de desempeño y conservar actualizados.
Flexibilidad: práctica de adaptarse y atarearse de una modo eficiente en las desiguales contextos con una persona o grupo de personas buscando una mejor forma de realizar las cosas que se presentan.
Liderazgo: Decreta a motivar y dirigir personas logrando que aporten de una forma que puedan auxiliar de una carácter eficiente y adecuada a los imparciales de la empresa alcanzando sacar sus habilidades y destrezas.
Responsabilidad: Se compromete con las funciones y tareas de la sociedad, reconociendo con las tareas concurrencias, y futuras.
Sociabilidad: Es interactuar corridamente con las personas y establecer en ellas relaciones satisfactorias.
Trabajo en equipo: Logra establecer relaciones de colaboración con las personas y transferir sus instrucciones.

## Competencias institucionales por áreas de la empresa INIAP

### CUADRO 18. COMPETENCIAS INSTITUCIONALES

COMPETENCIAS INSTITUCIONALES	CAMPO	PROYECTOS	AGROCALIDAD	INJERTACIÓN
1	Eficacia operacional	Compromiso institucional	Negociación y consolidación	Compromiso institucional
2	Profundidad de conocimiento del producto	Creatividad e innovación	Compromiso institucional	Orientación a resultados
3	Mejora continua	Orientación a resultados	Calidad de trabajo	Profundidad del conocimiento del producto
4	comunicación	Creatividad e innovación	Experiencia técnica	Calidad de trabajo
5	persuasión	Capacidad de análisis	Toma de decisiones	Trabajo en equipo

Elaborado por: Miriam Asqui y Jonathan Pérez

## Competencias técnicas por áreas de INIAP

### CUADRO 19. COMPETENCIAS TÉCNICAS

COMPETENCIAS TÉCNICAS	CAMPO	PROYECTOS	AGROCALIDAD	INJERTACIÓN
1	Trabajo bajo presión	Creatividad e innovación	Experiencia técnica	Calidad de trabajo
2	Mejora continua	Capacidad de análisis	disciplina	Atención al público
3	Disciplina	Capacidad de gestión	auto organización	Sentido de urgencia
4	Sentido de urgencia	comunicación	Diseño y planificación	Orientación a logros y resultados

Elaborado por: Miriam Asqui y Jonathan Pérez

## Competencias generales por áreas de INIAP

### CUADRO 20. COMPETENCIAS GENERALES

COMPETENCIAS GENERALES	CAMPO	PROYECTOS	AGROCALIDAD	INJERTACION
1	adaptación	análisis	aprendizaje	creatividad
2	flexibilidad	creatividad	autocontrol	asertividad
3	iniciativa	independencia	autonomía	iniciativa
4	Juicio	iniciativa	iniciativa	liderazgo
5	Comunicación	Integridad	liderazgo	Negociación y conciliación
6	Persuasión	liderazgo	Negociación y conciliación	Planificación y organización
7	Mejora continua	Negociación y conciliación	Resolución de problemas	Mejora continua
8	Trabajo bajo presión	Planificación organización	Mejora continua	Trabajo en equipo
9	sociabilidad	Mejora continua	Trabajo en equipo	Sensibilidad interpersonal
10	Orientación al servicio	innovación	Diseño y planificación	Resolución de problemas

Elaborado por: Miriam Asqui y Jonathan Pérez

### 5.7.1.2 Manual de Funciones del departamento a fin de especificar los requerimientos de cada puesto



#### MANUAL DE FUNCIONES

<b>EMPRESA:</b>	INIAP
<b>DIVISIÓN:</b>	
<b>ÁREA:</b>	CAMPO
<b>DEPARTAMENTO:</b>	CACAO
<b>CAPÍTULO:</b>	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL FUNCIONES
<b>CARGO:</b>	TÉCNICO EN CAMPO (JEFE DE CAMPO)
<b>NIVEL:</b>	TÉCNICO
<b>REPORTA A:</b>	RESPONSABLE DE PROGRAMA

#### **FUNCIÓN BÁSICA**

Dar un soporte técnico para mantener en constante actividad los jardines clonales y áreas de sembrío en perfecto estado mediante una administración eficiente de los recursos asignados

#### **RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS**

##### **Responsabilidades Habituales**

Realizar una bitácora de las labores a realizarse  
Dar mantenimiento jardines clonales y viveros  
Supervisar y Controlar el personal de campo  
Utilización de insumos agrícolas  
Control de malezas y plagas

##### **Responsabilidades Eventuales**

Controlar y supervisar las áreas expuestas a la siembra  
Capacitación de los nuevos materiales de cacao al micro-agricultor.



**EMPRESA:** INIAP

**DIVISIÓN:**

**ÁREA:** PROYECTOS

**DEPARTAMENTO:** CACAO

**CAPÍTULO:** ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL FUNCIONES

**CARGO:** TÉCNICO EN PROYECTO

**NIVEL:** TÉCNICO

**REPORTA A:**

**RESPONSABLE DE PROGRAMA**

**FUNCIÓN BÁSICA**

Encargado de la planificación, ejecución y control de los objetivos propuestos por el departamento a largo, mediano y corto plazo.

**RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS**

**Responsabilidades Habituales**

Realizar una bitácora de los objetivos a alcanzar

Analizar las propuestas expuestas por proveedores

Crear nuevas metas para la minoración del departamento

Controlar y supervisar las operaciones realizadas por los subordinados

**Responsabilidades Eventuales**

Difundir al micro y el macro-agricultores los proyectos a realizarse por el departamento



**EMPRESA:** INIAP

**DIVISIÓN:**

**ÁREA:** AGROCALIDAD

**DEPARTAMENTO:** CACAO

**CAPÍTULO:** ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL FUNCIONES

**CARGO:** TÉCNICO EN CALIDAD

**NIVEL:** TÉCNICO

**REPORTA A:** RESPONSABLE DE PROGRAMA

### **FUNCIÓN BÁSICA**

Tiene la función de regulación y control Fito Sanitario de los cultivos, controlando su proteriales utilizados para su mejoramiento de la calidad en la almendra de caco y plantas a sembrar.

### **RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS**

#### **Responsabilidades Habituales**

Controlar el porte y tamaño de la planta  
Analizar la humedad y la sombra para cada huerto  
Controlar el peso de la pepa de cacao  
Controlar y supervisar la producción de cacao fino de aroma

#### **Responsabilidades Eventuales**

Realizar casas abiertas para la demostración del aroma de la pepa de cacao fino de aroma a nivel nacional.



## MANUAL DE FUNCIONES

<b>EMPRESA:</b>	INIAP
<b>DIVISIÓN:</b>	
<b>ÁREA:</b>	INJERTACION
<b>DEPARTAMENTO:</b>	CACAO
<b>CAPÍTULO:</b>	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL FUNCIONES
<b>CARGO:</b>	TÉCNICO EN INJERTO
<b>NIVEL:</b>	TÉCNICO
<b>REPORTA A:</b>	RESPONSABLE DE PROGRAMA

### **FUNCIÓN BÁSICA**

Tiene como función la clonación y propagación de la planta de cacao fino de aroma para para la oferta y demanda de la planta al agricultor

### **RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS**

#### **Responsabilidades Habituales**

Controlar la siembra del patrón para la enjertación  
Verificar la humedad y sombra para la siembra  
Crear viveros con sus respectivas plantas listas para la venta  
Llevar el control de malezas y plagas

#### **Responsabilidades Eventuales**

Controlar y supervisar varias huertas de clonación para ver su desarrollo de la planta.



## MANUAL DE FUNCIONES

**EMPRESA:** INIAP

**DIVISIÓN:**

**ÁREA:** RESPONSABLE DE PROGRAMA

**DEPARTAMENTO:** CACAO

**CAPÍTULO:** ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL FUNCIONES

**CARGO:** TÉCNICO DEL PROGRAMA

**NIVEL:** TÉCNICO

**REPORTA A:** DIRECTOR

### **FUNCIÓN BÁSICA**

Responsable de garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos por el departamento y de dar el seguimiento correspondiente para cada una de las actividades específicas a realizarse.

### **RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS**

#### **Responsabilidades Habituales**

Realizar un cronograma donde muestran cada actividad a cumplir

Programar seminarios para la población agricultora de cacao

Supervisar cada área de trabajo y control de los técnicos y trabajadores

Planifica, coordina y controla los proyectos a cumplirse

#### **Responsabilidades Eventuales**

Encargado de exposiciones dentro y fuera del país sobre el cacao fino de aroma que tiene el Ecuador

### **5.7.1.3 HOJA DE PERFILES POR COMPETENCIAS PARA CADA PUESTO DE TRABAJO DEL DEPARTAMENTO DE CACAO DEL INIAP.**

Como base principal de este proceso, es que las hojas de perfiles por competencias sirvan como herramienta donde se puedan tener todos los datos específicos y necesarios, que nos sirva de apoyo en la implementación, ya sea de algún sistema o al momento de contratar personal, pudiendo ser de gran utilidad para el departamento de talento humano.

Par lo cual se ha propuesto realizar una descripción de los perfiles por competencias de conformidad con cada uno de los puestos existentes dentro del departamento de cacao. Para esto se utilizara la metodología MPC, que significa modelo de perfiles por competencias.

Como beneficios de esta metodología podemos decir que aporta como una herramienta importante a la consolidación de la organización imponiendo así el tema de competencias. Teniendo la idea que talento humano también se compara a otras áreas mediante el rendimiento, fichas de destrezas.

Además dentro de la gestión por competencias se encuentra inmersa la capacitación del personal organizacional, los mismos que receptan todos los conocimientos, desarrollando de esta manera su rendimiento y superando las expectativas de la empresa para la cual laboran.



**FECHA:**

### **1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

**DENOMINACIÓN:** Responsable Programa                      **CÓDIGO:**...

**NIVEL**.....                      **ASIGNACIÓN SALARIAL:**.....

**DEPENDENCIA:**.....                      **INIAP**.....

### **2. OBJETO GENERAL DEL CARGO**

Responsable de garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos por el departamento y de dar el seguimiento correspondiente para cada una de las actividades específicas a realizarse.

### **3. REQUISITOS MÍNIMOS**

- 3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA**
- Tener título universitario preferente de cuarto nivel.
  - Cursos realizados sobre Recursos Humanos
  - Seminario sobre Liderazgos
  - Conocimientos en el área de referente a todo lo que es campo.
- 3.2 EXPERIENCIA LABORAL**
- Se requiere mínimo 5 años así como idoneidad técnica, profesional y moral

## DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

FUNCIONES	PERIODICIDAD	TIPO
Controlar el porte y tamaño de la planta	m	e
Analizar la humedad y la sombra para cada huerto	t	a
Controlar el peso de la pepa de cacao	m	c
Controlar y supervisar la producción de cacao fino de aroma	d	c
Control Fito Sanitario	d	e

<b>TIPOS DE FUNCIÓN</b>	<b>PERIODICIDAD</b>	Ejecución (e)	Análisis (a)	Dirección (d)	Control (c)
		Ocasional (o)	Diaria (d)	Mensual (m)	Trimestral (t)

6. RESPONSABILIDADES	NIVEL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
a. bienes y valores (¿cuáles?)	x		
b. Información (¿Cuál?)	x		
c. Relaciones interpersonales (¿Cuáles?)	x		
d. Dirección y coordinación (¿de qué nivel Jerárquico?)	x		



**FECHA:**

**1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

**DENOMINACIÓN:** Jefe de Campo                      **CÓDIGO:**.....

**NIVEL**.....                      **ASIGNACIÓN SALARIAL:**.....

**DEPENDENCIA:**.....                      **INIAP**.....

**2. OBJETO GENERAL DEL CARGO**

Dar un soporte técnico para mantener en constante actividad los jardines clónales y áreas de sembrío en perfecto estado mediante una administración eficiente de los recursos asignados

**3. REQUISITOS MÍNIMOS**

- 3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA**
- Título de tercer nivel ( Ingeniero Agrónomo)
  - Seminarios de relaciones humanas
  - Cursos de principios de la producción moderna de cacao

**4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES**

<b>FUNCIONES</b>	<b>PERIODICIDAD</b>	<b>TIPO</b>
Realizar una bitácora de las labores a realizarse	m	e
Inspección de los jardines clónales y viveros	d	c
Supervisar y Controlar el personal de campo	d	c
Utilización de insumos agrícolas	t	c
Propaga colecciones de plantas de campo	d	c

<b>TIPOS DE FUNCIÓN</b>	<b>Ejecución (e)</b>	<b>Análisis (a)</b>	<b>Dirección (d)</b>	<b>Control (c)</b>
<b>PERIODICIDAD</b>	Ocasional (o)	Diaria (d)	Mensual (m)	Trimestral (t)

5. COMPETENCIAS		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
<b>5.1 GENERALES</b>				
1	Responsabilidad	x		
2	Adaptabilidad al Cambio	x		
3	Calidad de Trabajo	x		
4	Comunicación	x		
5	Creatividad e innovación		x	
6	Adaptación	x		
7	Autoconfianza	x		
8	Autocontrol		x	
9	Dinamismo	x		
10	Flexibilidad			x
11	Disciplina		x	
12	Colaboración	x		

### 5.2 TÉCNICAS

1	Trabajo en equipo	x		
2	Orientación al cliente	x		
3	Toma de Decisiones	x		
4	Orientación a logros y resultados	x		
5	Ética	x		

6. RESPONSABILIDADES	NIVEL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
a. bienes y valores (¿cuáles?)	x		
b. Información (¿Cuál?)	x		
c. Relaciones interpersonales (¿Cuáles?)		x	
d. Dirección y coordinación (¿de qué nivel Jerárquico?)	x		



**HOJA DE PERFIL**

**FECHA:**

**1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

**DENOMINACIÓN:**.....jefe De proyectos **CONDIGO:**.....

**NIVEL**..... **ASIGNACIÓN SALARIAL:**.....

**DEPENDENCIA:**.....INIAP.....

**2. OBJETO GENERAL DEL CARGO**

Encargado de la planificación, ejecución y control de los objetivos propuestos por el departamento a largo, mediano y corto plazo.

**3. REQUISITOS MÍNIMOS**

- 3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA**
- Título de cuarto nivel
  - Universitaria completa (finanzas)
  - Cursos y seminarios de Análisis Financieros
  - Cursos de Gestión de Proyectos

- 3.2 EXPERIENCIA LABORAL**
- Se requiere mínimo 4 años para que pueda desenvolverse en el área de trabajo con eficiencia.
  - Referencias de sus trabajos anteriores que certifiquen que ha laborado en el departamento de proyección.

**4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES**

<b>FUNCIONES</b>	<b>PERIODICIDAD</b>	<b>TIPO</b>
Realizar una bitácora de los objetivos a alcanzar	m	e
Analizar las propuestas expuestas por proveedores	t	a
Crear nuevas metas para la mejoración del departamento	t	e
Controlar y supervisar las operaciones realizadas por los subordinados	d	c

<b>TIPOS DE FUNCIÓN</b>	<b>Ejecución (e)</b>	<b>Análisis (a)</b>	<b>Dirección (d)</b>	<b>Control (c)</b>
<b>PERIODICIDAD</b>	Ocasional (o)	Diaria (d)	Mensual (m)	Trimestral (t)

5. COMPETENCIAS		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
<b>5.1 GENERALES</b>				
1	Conocimientos técnicos	x		
2	Desarrollo del equipo	x		
3	Transparencia	x		
4	Responsabilidad	x		
5	Mejora Continua		x	
6	Autocontrol	x		
7	Iniciativa y autonomía	x		
8	Perseverancia	x		
9	Transparencia	x		

### 5.2 TÉCNICAS

1	Trabajo en equipo	x		
2	Negociación	x		
3	Capacidad de Análisis	x		
4	Ética	x		
5	Planificación y organización	x		

6. RESPONSABILIDADES		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
a. bienes y valores (¿cuáles?)		x		
b. Información (¿Cuál?)			x	
c. Relaciones interpersonales (¿Cuáles?)			x	
d. Dirección y coordinación (¿de qué nivel Jerárquico?)		x		



**FECHA:**

**1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

**DENOMINACIÓN:**.....jefe agro calidad **CÓDIGO:**.....

**NIVEL**..... **ASIGNACIÓN SALARIAL:**.....

**DEPENDENCIA:**.....INIAP.....

**2. OBJETO GENERAL DEL CARGO**

Tiene la función de regulación y control Fito Sanitario de los cultivos, controlando su proceso de producción y materiales utilizados para su mejoramiento de la calidad en la almendra de caco y plantas a sembrar.

Elaborar y poner en prácticas programas de capacitación y actualización técnica del personal.

**3. REQUISITOS MÍNIMOS**

- 3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA**
- Tener título universitario preferente de cuarto nivel, relacionado con las actividades de desarrollo en la calidad agropecuaria
  - Cursos realizados sobre la calidad de cacao
  - Analista en Sanidad Vegetal
  - Cursos de Inspección Fitosanitarias
- 3.2 EXPERIENCIA LABORAL**
- Se requiere mínimo 5 años así como idoneidad técnica, profesional y moral

**4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES**

<b>FUNCIONES</b>	<b>PERIODICIDAD</b>	<b>TIPO</b>
Controlar el porte y tamaño de la planta	m	e
Analizar la humedad y la sombra para cada huerto	t	a
Controlar el peso de la pepa de cacao	m	c
Controlar y supervisar la producción de cacao fino de aroma	d	c

<b>TIPOS DE FUNCIÓN</b>	<b>Ejecución (e)</b>	<b>Análisis (a)</b>	<b>Dirección (d)</b>	<b>Control (c)</b>
<b>PERIODICIDAD</b>	Ocasional (o)	Diaria (d)	Mensual (m)	Trimestral (t)

5. COMPETENCIAS		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
<b>5.1 GENERALES</b>				
1	Responsabilidad	X		
2	Adaptabilidad al Cambio		x	
3	Comunicación		x	
4	Autoconfianza	X		
5	Sociabilidad		x	
6	Disciplina	X		
7	Creatividad		x	
8	Conocimientos técnicos	X		

### 5.2 TÉCNICAS

1	Ética	X		
2	Orientación al cliente		x	
3	Trabajo en equipo	X		
4	Orientación al servicio	X		

6. RESPONSABILIDADES		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
a.	bienes y valores (¿cuáles?)	x		
b.	Información (¿Cuál?)		x	
c.	Relaciones interpersonales (¿Cuáles?)		x	
d.	Dirección y coordinación (¿de qué nivel Jerárquico?)	x		



INSTITUTO NACIONAL AUTÓNOMO DE INVESTIGACIONES AGROPECUARIAS **HOJA DE PERFIL**

**FECHA:**

## 1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

**DENOMINACIÓN:**.....jefe de enjertación      **CÓDIGO:**.....

**NIVEL**.....**ASIGNACIÓN SALARIAL:**.....

**DEPENDENCIA:**.....INIAP.....

## 2. OBJETO GENERAL DEL CARGO

Tiene como función cumplir las metas propuestas por la oferta y demanda que tiene el departamento, tendrá que llevar un seguimiento de la clonación y propagación de la planta de cacao fino de aroma, deberá realizar reuniones semanales para llevar el control de las actividades de su equipo de trabajo, deberá hacer que se cumpla a cabalidad los procesos plantados por el departamento.

## 3. REQUISITOS MÍNIMOS

### 3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA

- Título de tercer nivel
- Universitaria completa (Ing. Agronómica)
- Cursos realizados en el ministerio agricultura ganadería y pesca (Magap)
- Seminarios sobre los tipos de enjertación y clonación de una planta de cacao
- Construcción y manejo de los viveros
- Enjertación en campo y en viveros

### 3.2 EXPERIENCIA LABORAL

- Se requiere mínimo 1 año y medio para que pueda desenvolverse en el área de trabajo con eficiencia
- Mostrar un certificado donde muestre que ha trabajado en el área de enjertación.

#### 4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

FUNCIONES	PERIODICIDAD	TIPO
Controlar la siembra del patrón para la enjertación	m	E
Verificar la humedad y sombra para la siembra	d	E
Crear viveros con sus respectivas plantas listas para la venta	t	C
Llevar el control de malezas y plagas	d	E
Supervisión de personal	d	C

TIPOS DE FUNCIÓN PERIODICIDAD	Ejecución (e)	Análisis (a)	Dirección (d)	Control (c)
	Ocasional (o)	Diaria (d)	Mensual (m)	Trimestral (t)

5. COMPETENCIAS		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
<b>5.1 GENERALES</b>				
1	Responsabilidad	X		
2	Adaptabilidad al Cambio	X		
3	Mejora Continua	X		
4	Creatividad e innovación		x	
5	Aprendizaje	X		
6	Autoconfianza	X		

#### 5.2 TÉCNICAS

1	Trabajo en equipo	X		
2	Calidad de Trabajo	X		
3	Comunicación		x	
4	Experticia técnica	X		

6. RESPONSABILIDADES	NIVEL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
a. bienes y valores (¿cuáles?)	x		
b. Información (¿Cuál?)		x	
c. Relaciones interpersonales (¿Cuáles?)		x	
d. Dirección y coordinación (¿de qué nivel Jerárquico?)		x	



**FECHA:**

**1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

**DENOMINACIÓN:**.....Obreros... **CÓDIGO:**.....

**NIVEL:**..... **ASIGNACIÓN SALARIAL:**.....

**DEPENDENCIA:**.....INIAP.....

**2. OBJETO GENERAL DEL CARGO**

Tiene la función de realizar las tareas encomendadas y cumplirlas a cabalidad desempeñándose de una manera eficiente para lograr los objetivos propuestos.

**3. REQUISITOS MÍNIMOS**

- 3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA**
- Bachillerato
- 3.2 EXPERIENCIA LABORAL**
- Se requiere mínimo 1 año para que pueda desenvolverse en el área de trabajo.

**4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES**

<b>FUNCIONES</b>	<b>PERIODICIDAD</b>	<b>TIPO</b>
Realizar trabajos de campo	m	E
Mantenimientos de las herramientas	d	E
Fumigación de herbicidas e insecticidas	t	C
Siembra en campo	d	E

<b>TIPOS DE FUNCIÓN PERIODICIDAD</b>	Ejecución (e)	Análisis (a)	Dirección (d)	Control (c)
	Ocasional (o)	Diaria (d)	Mensual (m)	Trimestral (t)

5. COMPETENCIAS		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
<b>5.1 GENERALES</b>				
1	Responsabilidad	X		
2	Adaptabilidad al Cambio	X		
3	Aprendizaje	X		

1	Trabajo en equipo	X		
2	Calidad de Trabajo	X		
3	Comunicación		X	
4	Disciplina	X		

6. RESPONSABILIDADES		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
a. bienes y valores (¿cuáles?)				X
b. Información (¿Cuál?)				X
c. Relaciones interpersonales (¿Cuáles?)				X
d. Dirección y coordinación (¿de qué nivel Jerárquico?)				X



**FECHA:**

**1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

**DENOMINACIÓN:**.....Asistente proyectos   **CÓDIGO:**.....

**NIVEL**.....**ASIGNACIÓN SALARIAL:**.....

**DEPENDENCIA:**.....INIAP.....

**2. OBJETO GENERAL DEL CARGO**

Brindar un apoyo a los ingenieros de proyectos en su implementación de objetivos con calidad. Y en el tiempo definido

**3. REQUISITOS MÍNIMOS**

- 3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA**
- Tener título universitario en administración de empresas
- 3.2 EXPERIENCIA LABORAL**
- Se requiere mínimo 1 años así como idoneidad técnica, y moral

**4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES**

<b>FUNCIONES</b>	<b>PERIODICIDAD</b>	<b>TIPO</b>
Involucrarse en los objetivos del departamento	m	E
Coordinación con los clientes	d	E
Desarrollo junto al ingeniero los proyectos que se asignen	m	E
Brindar un servicio al cliente satisfaciendo su necesidad	d	E

<b>TIPOS DE FUNCIÓN PERIODICIDAD</b>	Ejecución (e)	Análisis (a)	Dirección (d)	Control (c)
	Ocasional (o)	Diaria (d)	Mensual (m)	Trimestral (t)

5. COMPETENCIAS		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
<b>5.1 GENERALES</b>				
1	Responsabilidad	X		
2	Adaptabilidad al Cambio	X		
3	Mejora Continua	X		
4	iniciativa		x	
5	Aprendizaje	X		
6	Autoconfianza	X		

### 5.2 TÉCNICAS

1	Sentido de urgencia	X		
2	Trabajo bajo presión	X		
3	Mejora continua		x	
4	Disciplina	X		

6. RESPONSABILIDADES		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
a.	bienes y valores (¿cuáles?)	x		
b.	Información (¿Cuál?)		x	
c.	Relaciones interpersonales (¿Cuáles?)		x	
d.	Dirección y coordinación (¿de qué nivel Jerárquico?)	x		

## 5.7.2 RECURSOS, ANÁLISIS FINANCIERO

### CUADRO 21. ANÁLISIS FINANCIERO

ACTIVIDADES	RECURSOS	Valor parcial	Valor total
Diseño de Manuales de Funciones	Llamadas telefónicas	35.00	35.00
	Internet	50.00	50.00
	Contrato de capacitadores	600.00	600.00
Diseño de Hojas de Perfiles por competencias	Impresiones	75.00	75.00
	Tinta	25.00	25.00
	Hoja	70.00	70.00
	Pendrive	16.00	16.00
	Grapadoras	5.00	5.00
	Perforadora	5.00	5.00
	Refrigerio	65.00	65.00
Capacitación en manejo de manuales, personal de Talento Humano.	Pasaje	95.00	95.00
	Copias del manual	80.00	80.00
	Archivador	120.00	120.00
	Gastos varios	200.00	200.00
	TOTAL		

Encuesta aplicada a trabajadores del INIAP  
Elaborado por: Miriam Asqui y Jonathan Pérez

**Análisis del gasto presupuestario.**- para llevar a efecto este proyecto la empresa INIAP aportó con 985.00 dólares de su presupuesto, ya que evidencio el beneficio significativo al elaborar el proyecto, ya que la propuesta tuvo gran acogida en el departamento de RRHH, con el aporte se realizó el pago a capacitadores la cantidad de 600.00 dólares, se compró un archivador, cuyo costo fue 120.00 dólares y se invirtieron 200.00 dólares en gastos varios.

El valor restante que corresponde a 456.00 dólares fueron los gastos que se utilizaron en la investigación del proyecto y que corresponde a los materiales utilizados en el transcurso del periodo que duro la investigación.

### **5.7.3 IMPACTO**

El impacto es de tipo económico y social. En lo económico los beneficiarios son las personas que ingresan a laborar y que ya laboran en la institución, quienes aseguran permanencia en sus puestos de trabajo y así un ingreso mensual para su subsistencia y la de sus familias.

En lo social el impacto se genera en la oportunidad de acceder a una fuente de empleo en base a las competencias laborales que se poseen y con ello también acceder a mejoras y desarrollo dentro de la institución.

Convirtiéndose además en una fuente de desarrollo profesional y progreso para el país.

### 5.7.4 CRONOGRAMA

<b>AÑO 2014</b>					
<b>MES</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>

**CUADRO 22. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

ACTIVIDADES	POR SEMANAS	Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Elaboración, revisión del capítulo I			■																		
2. Revisión del marco teórico				■	■																
3. Formulación de hipótesis y operacionalización						■															
4. Realización del marco metodológico							■														
5. Diseño y aplicación de encuesta								■	■												
6. Proceso y análisis de datos										■											
7. Presentación de propuesta de hojas de perfiles por competencias											■										
8. Diseño de objetivos de la propuesta												■									
9. Diseño de los manuales de funciones													■	■							
10. Elaboración de hojas de perfiles por competencias															■	■					
11. Presentación del costo de la propuesta																	■				
12. Establecimiento del impacto de la propuesta																		■			
13. Diseño de indicadores para evaluar la propuesta																			■		
14. Conclusiones y recomendaciones																					■

Fuente: Encuesta aplicada a trabajadores del INIAP  
Elaborado por: Miriam Asqui y Jonathan Pérez

### 5.7.5 LINEAMIENTOS PARA EVALUAR LA PROPUESTA

A continuación se detallan los temas de este trabajo de investigación que aportaron a la evaluación de la propuesta, la misma que proporcionará ayuda para solucionar el problema.

- **Problematización:** se refiere a la falencia existente sobre las competencias laborales, la misma que ocasiona un bajo nivel de productividad.
- **Objetivos generales:** formula el propósito que se desea alcanzar.
- **Objetivos específicos:** determinan la manera en que se pueda lograr el objetivo general.
- **Fundamentación:** constituye la base de este tema de investigación
- **Hipótesis general y específica:** son suposiciones que han sido utilizadas para comprobar que existe el problema
- **Verificación de la hipótesis:** al emplear las respuestas de las encuestas se constata la dimensión del problema
- **Descripción de la propuesta:** por medio de las estrategias realizadas se conseguirá remediar la disminución de competencias laborales a causa de la rotación de personal.
- **Conclusiones:** análisis del trabajo finalizado
- **Recomendaciones:** compuesto por varias alternativas que aportan a corregir las falencias encontradas en la investigación.

La propuesta puede ser evaluada a través de los siguientes indicadores:

- ✓ **Disminución de Rotación de personal**
- ✓ **Disminución de tiempo en contratación**
- ✓ **Número de empleados** que se ajustan a los requerimientos de los puestos de trabajo
- ✓ **Disminución de errores** en la ejecución de tareas

## CONCLUSIONES

Una vez analizado e interpretado cada uno de los capítulos de esta investigación, se procede a establecer algunas conclusiones, las mismas que se detallan a continuación:

- ✓ La alta rotación de personal que se da en el INIAP se debe a que los trabajadores o talento humano han ingresado sin analizar si sus competencias laborales y profesionales se ajustan a los requerimientos de los puestos.
- ✓ Los trabajadores presentan un bajo rendimiento laboral lo que motiva de la alta transferencia laboral; es decir la alta rotación que está afectando al desarrollo normal de las actividades.
- ✓ El personal del INIAP se encuentra actualmente desmotivado al no sentir satisfacción con las políticas laborales que actualmente se aplican en la institución.
- ✓ Los objetivos de la institución no se están alcanzando y esto se da como respuesta a que el desempeño de los empleados recae en el incumplimiento de sus perfiles, aspecto que no los deja desarrollar con eficiencia sus actividades.
- ✓ El clima laboral que se vive en el INIAP se caracteriza por la presencia de conflictos entre los trabajadores, quienes no viven en un ambiente armónico al sentirse inconformes con los métodos de dirección.

## RECOMENDACIONES

- Se debe disminuir la rotación de personal, ajustando la selección de los mismos a los perfiles que previamente se hayan diseñado en base a los requerimientos laborales de cada puesto.
- Se recomienda disminuir la transferencia laboral al contratar solo en base a lo que establecen los manuales de funciones y las hojas de perfiles.
- Es aconsejable aumentar el nivel de motivación del personal, al establecer políticas laborales basadas en el rendimiento de cada persona, es decir, en base a la eficiencia.
- Cumplir con los perfiles detallados en las Hojas de Perfiles, así la contratación asegurará alcanzar los objetivos institucionales y se podrá jugar con políticas de desarrollo laboral.
- Fomentar un clima laboral positivo, proactivo y de camaradería y participación entre jefes y subalternos, así se mejoraría la armonía del ambiente de trabajo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2009). *Las 60 competencias mas utilizadas* (2 ed.). Buenos Aires: Granica S.A.
- Alles, M. (2010). *Nuevo enfoque Diccionario de preguntas* (3 ed.). Buenos Aires , Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Arias, F. (1999). *WWW.es.slideshar.net/citur2010/proyecto-investigacion-Fideas-Arias*, 3. (O. E. Episteme, Editor) Obtenido de [WWW.es.slideshar.net/citur2010/proyecto-investigacion-Fideas-Arias](http://WWW.es.slideshar.net/citur2010/proyecto-investigacion-Fideas-Arias).
- Chahuan, L. (Febrero de 2014). Rotacion de personal. (D. I. tercera.com, Ed.) págs. 1-5.
- Flores, J. (2012). *books.google.com.ec/books?isbn*. (C. Profesionales, Editor, & N. Ediciones, Productor) Obtenido de [books.google.com.ec/books?isbn](http://books.google.com.ec/books?isbn).
- Gonzales. (2002). <http://www.psicologiaceutifica.com/>. (R. P. Cientifica, Editor) Obtenido de <http://www.psicologiaceutifica.com/>.
- McClelland , D. (Agosto de 2009). Gestion por competencia. (P. p. talento, Ed.) *Enriquez tu Psicología*, 4.
- Murgueitio, A. (Noviembre de 2009). *WWW.Academia.edu/1734812/Gestion\_Humana\_Basada\_en\_competencias*. (M. Alvaro, Editor) Obtenido de [WWW.Academia.edu/1734812/Gestion\\_Humana\\_Basada\\_en\\_competencias](http://WWW.Academia.edu/1734812/Gestion_Humana_Basada_en_competencias).
- |, C. I. (21 de 3 de 2013 ). Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal. Obtenido de La Evolución del Concepto de Competencia en la Teoría de la Conducta: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274528346007>
- Anónimo. (s.f.). USM. Obtenido de COMPETENCIAS LABORALES: [http://www.th.usm.cl/wp-content/files\\_flutter/1253215645rrhh.pdf](http://www.th.usm.cl/wp-content/files_flutter/1253215645rrhh.pdf)
- Chahuan, L. (Febrero de 2014). Rotacion de personal. (D. I. tercera.com, Ed.) págs. 1-5.
- Gonzales. (2002). <http://www.psicologiaceutifica.com/>. (R. P. Cientifica, Editor) Obtenido de <http://www.psicologiaceutifica.com/>.

## LINOGRAFÍA

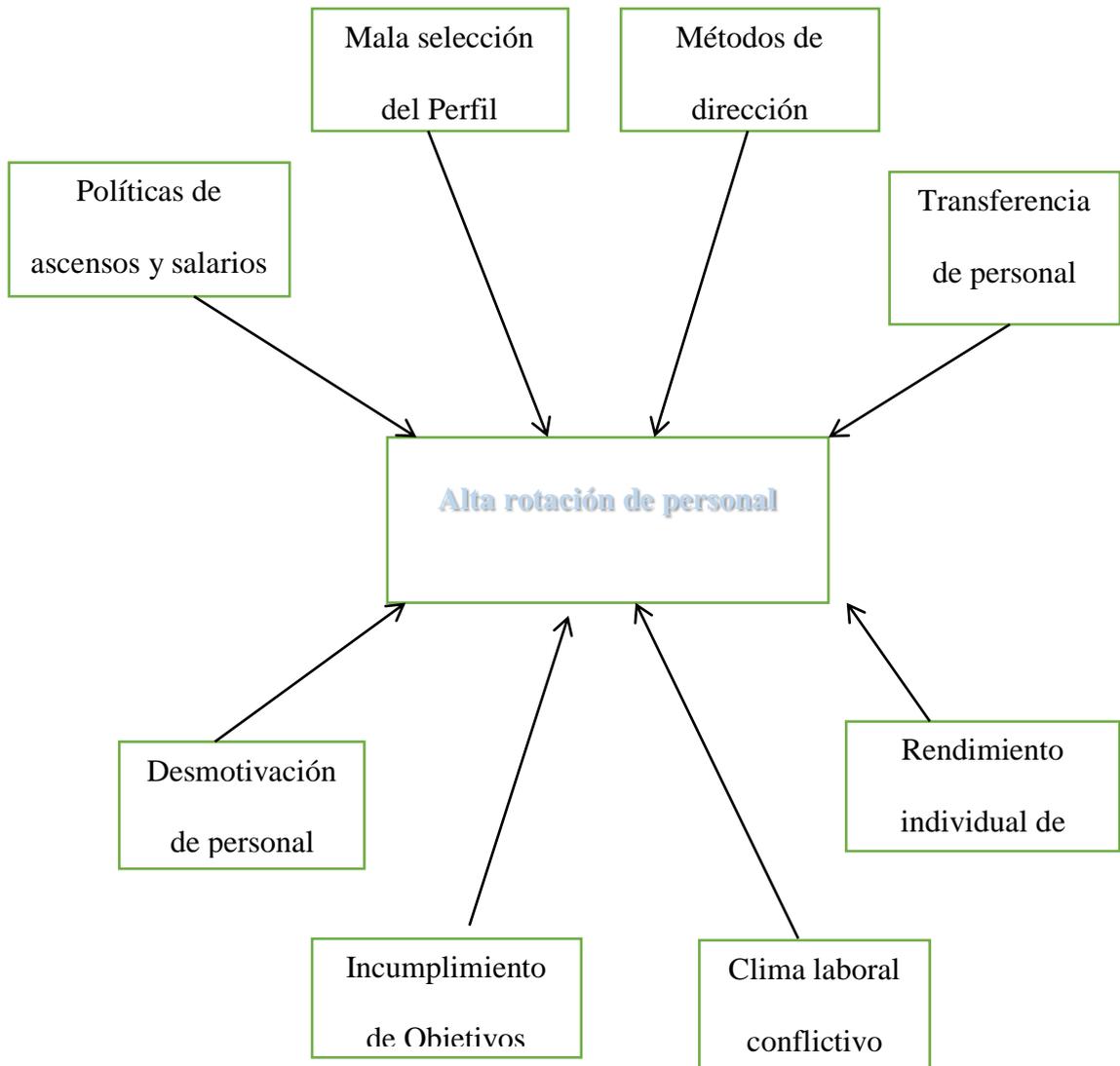
- ALLES, Martha: las 60 competencias más utilizadas  
[www.marthaalles.com/la-mirada-de-martha-alles](http://www.marthaalles.com/la-mirada-de-martha-alles)- Extraído el 15 mayo del 2014.
- ALLES, Martha Nuevo enfoque Diccionario de preguntas  
[www.paradigm.libros.com/.../nuevo-enfoque-diccionario-de-preguntas](http://www.paradigm.libros.com/.../nuevo-enfoque-diccionario-de-preguntas).Extraído el 28 mayo 2014
- ARIAS, Fideas. El Proyecto de Investigación  
[www.cosaslibres.com/search/.../metodologia-de-la-investigacion-fideas-ar..](http://www.cosaslibres.com/search/.../metodologia-de-la-investigacion-fideas-ar..) .Extraído el 12 de junio 2014
- CHAHUAN Liliana. Rotación de personal.  
[www.papeldigital.info/negocios/2014/02/02/01/paginas/020.pdf](http://www.papeldigital.info/negocios/2014/02/02/01/paginas/020.pdf) Extraído el 17 de junio del 2014
- FLORES, J Profesionales de la competencia  
<http://books.google.com.ec/books/about/>Extraído el 5 de septiembre del 2014
- Gonzales, Científica revista Psicológica  
<http://www.psicologiacientifica.com/>Extraído el. 08 septiembre del 2014
- McClellan David. Enriquece tu Psicología  
[www.revistahistoriapsicologia.es/app/download/](http://www.revistahistoriapsicologia.es/app/download/)...Extraído el 23 de septiembre del 2014
- MURGUEITIO, Álvaro. Gestión Humana Basada en Competencias  
[www.academia.edu/1734812/Gestion\\_Humana\\_Basada\\_en\\_Competencias](http://www.academia.edu/1734812/Gestion_Humana_Basada_en_Competencias) extraído el 22 de septiembre del 2014

## ANEXOS

ANEXOS

# Anexo 1

## ARBOL DEL PROBLEMA



## ANEXO 2 – MATRIZ

TEMA INVESTIGACIÓN:	ESTUDIO DE LA COMPETENCIAS INDIVIDUALES DE LOS TRABAJADORES DEL INIAP Y SU AFECTACIÓN LA ROTACIÓN DEL PERSONAL				
PROBLEMA	CAUSA	FORMULACIÓN	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES
Alta Rotación de Personal	incumplimiento de competencia laborales	¿Cómo incide el incumplimiento de las competencias laborales en la alta rotación del personal?	Determinar la incidencia de las competencias laborales en la rotación del personal	El incumplimiento de las competencias laborales en la alta rotación del personal	X: Alta Rotación de Personal Y: competencia laboral
SUBPROBLEMAS	CAUSAS	SISTEMATIZACIÓN	OBJETIVO	HIPÓTESIS	
bajo rendimiento individual de los trabajadores del INIAP	alta transferencia de personal	¿De qué manera la alta transferencia de personal ocasiona el bajo rendimiento individual de los trabajadores del INIAP?	Determinar de qué manera la alta transferencia de personal ocasiona el bajo rendimiento individual de los trabajadores del INIAP	La alta transferencia de personal ocasiona el bajo rendimiento individual de los trabajadores del INIAP	X: Rendimiento individual de los trabajadores Y: Alta transferencia de personal
desmotivación de personal	Insatisfacción con las políticas de ascenso y salarios	¿De qué modo la Insatisfacción con las políticas de ascenso y salarios genera desmotivación de personal?	Definir de qué modo la Insatisfacción con las políticas de ascenso y salarios genera desmotivación de personal	La insatisfacción con las políticas de ascenso y salarios genera desmotivación de personal	X: Desmotivación de personal Y: Políticas de ascenso y salarios
incumplimiento de objetivos	incumplimiento de los empleados con el perfil	¿De qué manera el incumplimiento de los empleados con el perfil provoca el incumplimiento de objetivos?	Conocer de qué manera el incumplimiento de los empleados con el perfil provoca el incumplimiento de objetivos	El incumplimiento de los empleados con el perfil provoca el incumplimiento de objetivos	X: Incumplimiento de objetivos Y: Incumplimiento del perfil
clima laboral conflictivo	inconformidad con los métodos de dirección	¿De qué modo la inconformidad con los métodos de dirección ocasiona un clima laboral conflictivo?	Definir De qué modo la inconformidad con los métodos de dirección ocasiona un clima laboral conflictivo.	la inconformidad con los métodos de dirección ocasiona un clima laboral conflictivo.	X: inconformidad con los métodos de dirección Y: clima laboral conflictivo



## ANEXO 3 MODELO DE ENCUESTA

### ENCUESTA

#### UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

#### UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVA Y COMERCIAL

#### ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL QUE LABORA EN INIAP

#### PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

**OBJETIVO:** Determinar la incidencia del incumplimiento de las competencias laborales en la alta rotación del personal del Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias (INIAP), período 2013, a través de un estudio que emplee técnicas de investigación, para mejorar la integración del personal a los puestos de trabajo de la estructura funcional.

**Sírvase contestar según su criterio, la información aquí proporcionada tendrá la reserva del caso. Se agradece su gentil colaboración.**

#### Datos informativos

**EDAD** \_\_\_\_\_ **SEXO** \_\_\_\_\_

1.) ¿Considera Ud. Que la alta rotación de personal afecta la productividad de la empresa INIAP?

Demasiado ( )      Bastante ( )      Poco ( )      Nada ( )

2.) ¿Piensa Ud. Que el desarrollo de sus actividades se ve afectada por los cambios repentinos en los puestos de trabajo?

Nada ( )      Poco ( )      Bastante ( )      Demasiado ( )

3.) ¿Cree Ud. Que el rendimiento individual de los trabajadores afecta la producción de la empresa INIAP?

Mucho ( )      Poco ( )      Casi nada ( )      Nada ( )

4.) ¿Considera Ud. Que existe la necesidad de implementar capacitaciones para mejorar el desempeño de los trabajadores de la empresa?

Completamente de acuerdo ( )    Desacuerdo ( )    Totalmente Desacuerdo ( )

5.) ¿Piensa Ud. Que la empresa ofrece incentivos para los empleados acorde a su Desempeño laboral?

Si ( )                      Talvez ( )                      No sabe ( )                      No ( )

6.) ¿Existen políticas que determinen los requisitos para acceder a un ascenso laboral dentro de la empresa?

No ( )                      No sabe ( )                      Talvez ( )                      Si ( )

7.) ¿Las políticas de ascensos y salarios de la empresa genera desmotivación en los trabajadores?

Si ( )                      Casi siempre ( )                      Algunas veces ( )                      No ( )

8.) ¿Se siente inconforme cuando por alguna circunstancia no cumple con los objetivos propuestos por la empresa?

Siempre ( )                      Casi siempre ( )                      De vez en cuando ( )                      Nunca ( )

9.) ¿Cree Ud. Que la falta de motivación en los trabajadores de INIAP afecta en los objetivos de la empresa?

Si ( )                      casi siempre ( )                      de vez en cuando ( )                      no ( )

10.) ¿cree Ud. Que el modelo de rotación aplicado por el departamento de recursos humanos es acorde al perfil de cada trabajador?

Si ( )                      no sabe ( )                      talvez ( )                      no ( )



## ANEXO 4 MODELO DE ENTREVISTA

### ENTREVISTA

#### UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

#### UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVA Y COMERCIAL

#### ENTREVISTA DIRIGIDA AL PERSONAL QUE LABORA EN INIAP

#### PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

**OBJETIVO:** Determinar la incidencia del incumplimiento de las competencias laborales en la alta rotación del personal del Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias (INIAP), período 2013, a través de un estudio que emplee técnicas de investigación, para mejorar la integración del personal a los puestos de trabajo de la estructura funcional.

**Sírvase contestar según su criterio, la información aquí proporcionada tendrá la reserva del caso. Se agradece su gentil colaboración.**

#### Datos informativos

**EDAD** \_\_\_\_\_ **SEXO** \_\_\_\_\_

1. ¿Cree usted que el departamento de recursos humanos analicen las causa para rotación de personal?

---

---

2. ¿Piensa usted que los problemas cotidianos afectan en el rendimiento de los trabajadores?

---

---

3. ¿Considera usted que la empresa debe brindar capacitaciones continuas a los empleados de la empresa

---

4. ¿Cree usted que una de las causas para que se origine la desmotivación de los empleados seria por las políticas de ascenso y salarios

---

## ANEXO 5

REPUBLICA DEL ECUADOR



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES



Oficio n°: UNEMI-FCAC-2014-0432-OF

Milagro, 30 de julio de 2014

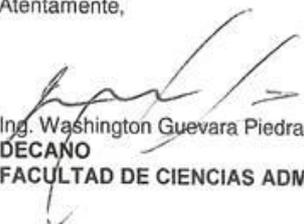
Asunto: Autorización.

Economista  
Greta Pérez  
Directora del Departamento de Recursos Humanos  
INSTITUTO NACIONAL DE INVESTIGACIONES AGROPECUARIAS (INIAP)  
En su despacho

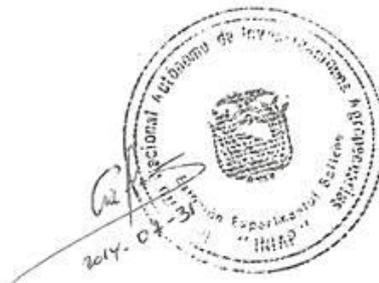
De mi consideración:

Con el objetivo de que los estudiantes Jonathan Luis Pérez Proaño y Mirian Elena Asqui Aguilar, de la Carrera de Ingeniería Comercial, puedan desarrollar el tema de tesis "**Análisis de Gestión de Talento Humano en función del Rendimiento Laboral**", solicito muy comedidamente su autorización para que puedan obtener información referente al tema en mención.

Atentamente,

  
Ing. Washington Guevara Piedra, MAE.  
DECAÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES

WGP/c andrade



Dirección: Cda. Universitaria Km. 1 1/2 vía Km. 26  
Commutador: (04) 2974317- (04) 2970881

#### VISIÓN

Ser una institución de educación superior pública, autónoma y vanguardista, de prestigio y compromiso, dentro de las universidades del Ecuador.

#### MISIÓN

Es una institución de educación superior pública, que promueve los cambios de calidad, mediante la investigación científica y la

www.unemi.edu.ec

## ANEXO 6



ESTACIÓN EXPERIMENTAL LITORAL SUR "DR. ENRIQUE AMPUERO PAREJA"



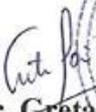
# CERTIFICACIÓN

**Econ. Greta Pérez Santana**, con cédula de ciudadanía **No.1303435802**, Responsable de la Unidad de Administración del Talento Humano de la Estación Experimental Boliche del **Instituto Nacional Autónomo De Investigaciones Agropecuarias (INIAP)**.

**CERTIFICO:** Que el SR. **JONATHAN PEREZ PROAÑO**, Cédula No. 0921005526 y la SRTA. **MIRIAM ASQUI AGUILAR**, cédula No. 0917190001, egresados de la Universidad Estatal de Milagro, fueron atendidos en esta Estación Experimental, permitiéndoseles realizar encuestas, relacionadas con el proyecto "GESTIONES DEL TALENTO HUMANO, EN FUNCION AL RENDIMIENTO LABORAL".

Lo que certifico en honor a la verdad.

Virgen de Fátima, octubre 2 de 2014

  
**Ec. Greta Pérez Santana**  


**ANEXOS 7**  
**FOTOS INIAP**

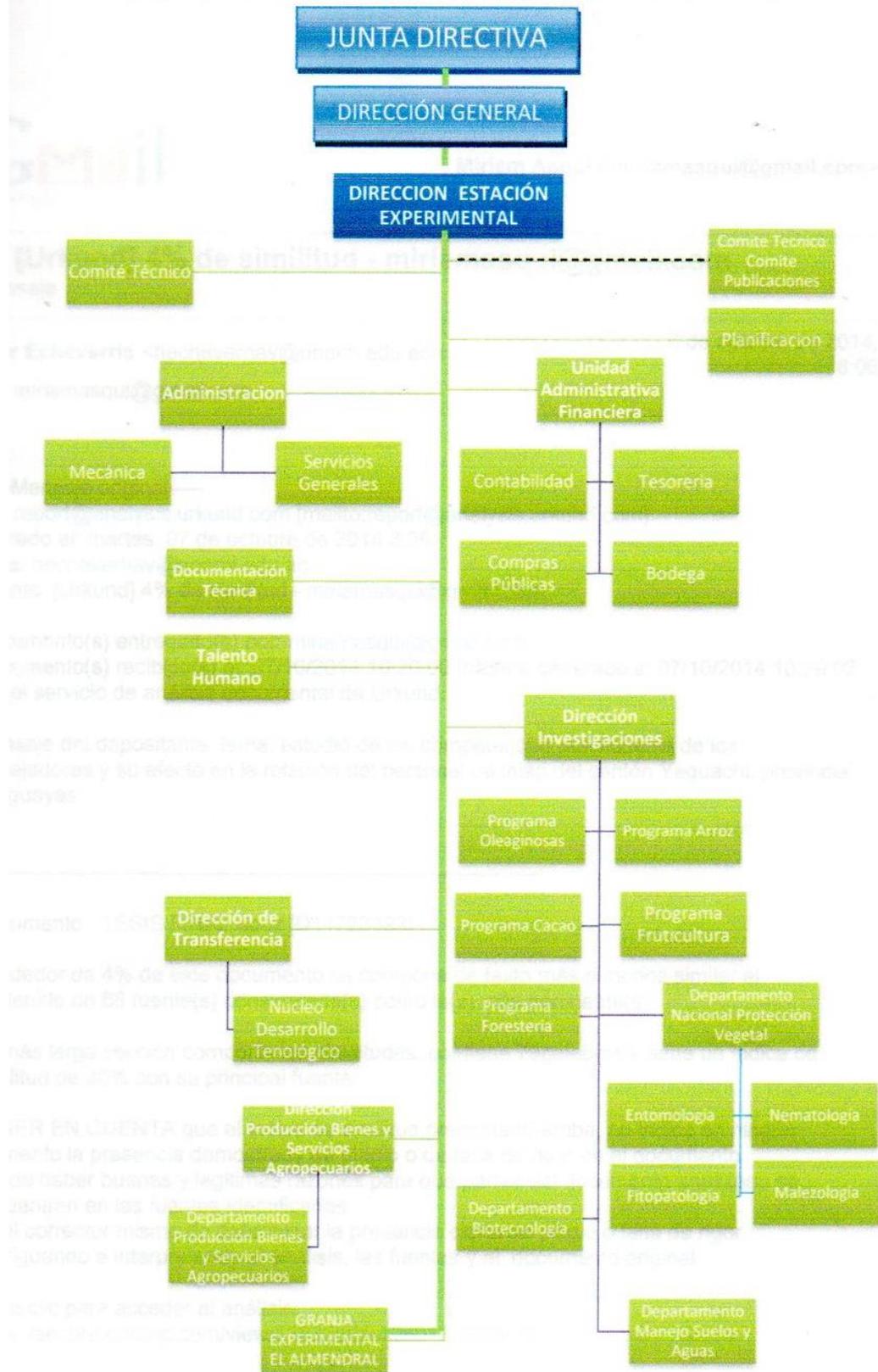


**ANEXO 8**  
**FOTOS REALIZANDO ENCUESTAS**





**ESTACIÓN EXPERIMENTAL LITORAL SUR "DR. ENRIQUE AMPUERO PAREJA"**





Miriam Asqui <miriamasqui@gmail.com>

---

**RV: [Urkund] 4% de similitud - miriamasqui@gmail.com**

1 mensaje

---

Huber Echeverria <hecheverriav@unemi.edu.ec>

8 de octubre de 2014,  
8:06

Para: miriamasqui@gmail.com

-----Mensaje original-----

De: [report@analysis.arkund.com](mailto:report@analysis.arkund.com) [mailto:[report@analysis.arkund.com](mailto:report@analysis.arkund.com)]

Enviado el: martes, 07 de octubre de 2014 3:29

Para: [hecheverriav@unemi.edu.ec](mailto:hecheverriav@unemi.edu.ec)

Asunto: [Urkund] 4% de similitud - [miriamasqui@gmail.com](mailto:miriamasqui@gmail.com)

Documento(s) entregado(s) por: [miriamasqui@gmail.com](mailto:miriamasqui@gmail.com)

Documento(s) recibido(s) el: 07/10/2014 10:20:00 Informe generado el 07/10/2014 10:29:02 por el servicio de análisis documental de Urkund.

Mensaje del depositante: tema: estudio de las competencias individuales de los trabajadores y su efecto en la rotación del personal de iniap, del cantón Yaguachi, provincia del guayas

---

Documento : TESIS FINAL.docx [D11723393]

Alrededor de 4% de este documento se compone de texto más o menos similar al contenido de 68 fuente(s) considerada(s) como la(s) más pertinente(s).

La más larga sección comportando similitudes, contiene 79 palabras y tiene un índice de similitud de 30% con su principal fuente.

TENER EN CUENTA que el índice de similitud presentado arriba, no indica en ningún momento la presencia demostrada de plagio o de falta de rigor en el documento. Puede haber buenas y legítimas razones para que partes del documento analizado se encuentren en las fuentes identificadas.

Es al corrector mismo de determinar la presencia cierta de plagio o falta de rigor averiguando e interpretando el análisis, las fuentes y el documento original.

Haga clic para acceder al análisis:

<https://secure.arkund.com/view/11632601-126018-589469>

Haga clic para descargar el documento entregado:

<https://secure.arkund.com/archive/download/11723393-140522-238123>

---

### UN PROBLEMA CON UN DOCUMENTO? ###

Un documento duplicado?

Un análisis llevando metadatos?

Un análisis inaccesible?

- > Escribir a nuestro equipo soporte para que la incidencia este resuelta lo antes posible.
- > Informar el equipo de la referencia de cada documento implicado [DXXXXXXXX].

Contactos de nuestro equipo soporte:

Sudamérica: [difusion@difusion.com.mx](mailto:difusion@difusion.com.mx) / +52 555 090 2800 (México)  
España: [soporte@urkund.es](mailto:soporte@urkund.es) / 902 001 288 (local)

Buenos éxitos para sus estudiantes y suerte para usted.

El equipo Urkund

--

This message has been scanned for viruses and dangerous content by MailScanner, and is believed to be clean.

--

This message has been scanned for viruses and dangerous content by MailScanner, and is believed to be clean.