



## **Estudio de las competencias individuales de los trabajadores y su efecto en la rotación**

*Study of the individual competences of workers and their effect on the turnover*

***Artículo resultado de proyecto de investigación financiado por la Universidad Estatal de Milagro***

*Pérez Proaño Jonathan Luis*  
Universidad Estatal de Milagro  
<https://orcid.org/0000-0001-9044-5633>

*Jonathan.perezp@unemi.edu.ec*  
Milagro - Ecuador

Huber Echeverría  
Universidad Estatal de Milagro  
<https://orcid.org/0000-0001-7705-809X>  
*Jhuber.echeverria@unemi.edu.ec*  
Milagro - Ecuador

<http://centrosuragraria.com/index.php/revista>

Publicada por: Instituto Edwards Deming  
Quito - Ecuador  
Enero - Junio vol. 1. Num. 3 2019

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons  
Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.

RECIBIDO: 12 DE JULIO 2018  
ACEPTADO: 4 DE OCTUBRE 2018  
PUBLICADO: 9 DE ENERO 2019

## 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, diseño de Perfiles, competencia Laboral

## 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..

**KEY WORDS:** Staff turnover, Profiles design, Occupational

## 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 desenvolverse 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.

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.

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.

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. 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.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

**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.

**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.

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.

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).

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.

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. 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.

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 de la 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.

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.

## RESULTADOS

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). Se debe especificar las habilidades que se necesita trabajar por niveles académicos, con el propósito de que el estudiante vaya desarrollando las habilidades de manera que al final de la carrera, ellos estén con un alto grado de eficiencia y eficacia en trabajo en equipo. Es necesario que el docente se auto supere constantemente en el tema de trabajo en equipo, ha quedado demostrado que tiene muchas ventajas y beneficios en el aula durante el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje, si se lo aplica de forma correcta.

El educador debe dejar claro los procesos que los estudiantes seguirán en el desarrollo de las actividades para que estas puedan realizarse de una manera correcta.

La actitud es algo fundamental en la vida del ser humano, a la clase el estudiante llega con una buena predisposición de atender, pero cuando se trabaja en equipo esta actitud de desarrollarse de manera que cada integrante aporte activamente y positivamente al equipo sin importar lo complicado de la actividad.

El docente debe de fortalecer las habilidades de manera básica y potencializar dichas habilidades que más resaltan en los estudiantes. No todos les gusta lo mismo por eso es importante indicar que tienen que aprender pero que cada uno debe ir estableciendo en que es mejor, eso le dará confianza al docente.

La aplicación de las actividades en equipos de trabajo debe estar fortalecidas por el docente donde indique la importancia de la actividad y porque se la trabaja de esa manera, conociendo las ventajas tanto docentes como estudiantes realizaran mejor su trabajo,

Los docentes cada vez que trabajen en equipo deben aplicar una técnica diferente, con el fin de que los estudiante aprendan técnicas, muchas veces se distorsiona lo que es trabajo en equipo, el estudiante piensa que es solo repartirse el trabajo, hacerlo y luego unirlo.

Se Cultive y fortalezca la actitud de los estudiantes y eso comienza desde el docente, la predisposición para el desarrollo de las actividades dentro y fuera del aula desde un punto de visión muy amplio donde el estudiante se conduzca desde la ética.

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.

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.

## **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. 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.

## REFERENCIAS

- 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.psicologiacientifica.com/>. (R. P. Cientifica, Editor) Obtenido de <http://www.psicologiacientifica.com/>.
- McClelland , D. (Agosto de 2009). Gestion por competencia. (P. p. talento, Ed.) *Enriquece 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.psicologiacientifica.com/>. (R. P. Cientifica, Editor) Obtenido de <http://www.psicologiacientifica.com/>.
- 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.paradigmallibros.com/.../nuevo-enfoque-diccionario-de-preguntas](http://www.paradigmallibros.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