



**DEPARTAMENTO DE POSGRADOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
DE
EMPRESAS
VERSIÓN VIII**

**“ANÁLISIS COMPARATIVO DEL NIVEL DE CAPACITA-CIÓN DEL
TALENTO HUMANO DE LOS TERRITORIOS I, II Y III DE LA
EMPRESA KERAMIKOS S.A.”**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR:
ECON. VICTOR MALDONADO SALDAÑA
DIRECTOR:
MGT. HUMBERTO JARAMILLO GRANDA

Cuenca, Ecuador
2016

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo por haberme apoyado en el transcurso de la elaboración e insistencia para finalizarlo, a mi esposa y mi hijo quienes me han apoyado y me han incentivado en realizarme como profesional y mejorar mis conocimientos.

AGRADECIMIENTO

Agradezco por el apoyo brindado en el transcurso de la elaboración de mi tesis en primera instancia al Ing. Humberto Jaramillo, Director de éste trabajo de investigación, así como a la Empresa KERAMIKOS, instancia donde laboro, por la apertura para que formule esta tesis relacionada con la empresa.

RESUMEN

El trabajo de tesis identifica y analiza los factores determinantes que respecta al cumplimiento de objetivos y metas planteadas por la empresa KERAMIKOS, a través de un análisis comparativo entre sus territorios I, II y III contextualizando los problemas que aquejan al buen desenvolvimiento del talento humano centrado en un factor relevante como es el de la capacitación.

Para el cumplimiento del objeto de la investigación, se realizó un análisis de carácter cuali-cuantitativa, y estadísticamente descriptiva, así como sondeos de opinión, revisión de carpetas personales e información secundaria, información que permitió medir las variables expuestas en el trabajo investigativo.

Los resultados obtenidos a través del análisis comparativo- descriptivo de los territorios I, II y III, permitió medir el grado de asociación entre las variables planteadas en la investigación que destacaron temas que se correlacionan con la Capacitación frente a la Satisfacción Laboral, al Nivel de Aprendizaje, al Nivel de Desempeño y al Nivel de Desarrollo, determinando las necesidades de capacitación de cada territorio, comparando la situación actual y óptima para la mejora de estos recursos, lo que dio lugar a realizar propuestas y estrategias de mejoras enmarcadas en el tema de tesis a corto, mediano y largo plazo que los dueños de la empresa conjuntamente con el personal administrativo tendrán que aplicarlas puesto que mejorarían las perspectivas con respecto a la empresa, logrando hacer más eficientes y productivos sus procesos, obteniendo la satisfacción de sus clientes externos e internos, que se traduce en una mayor participación en el mercado y la consecución de mayores utilidades, lo que resulta significativo para que la Empresa logre ventajas competitivas y continúe consolidada como una de las empresas más importantes del mercado.


ABSTRACT

This research paper identifies and analyzes the determinant factors in regards to the fulfillment of objectives and goals set by KERAMIKOS SA Company through a comparative analysis between its I, II and III territories or zones. Therefore, this is carried out by contextualizing the problems affecting the proper development of human talent on the basis of a relevant factor such as **training**.

In order to fulfill with the object of research, a quantitative and statistically-descriptive analysis was carried out. Also opinion polls, review of personal folders and collection of secondary information were performed. This data allowed measuring the variables set out in this research work. The results obtained through a comparative-descriptive analysis of the I, II and III, territories allowed to measure the degree of association between the variables raised in the research on issues associated with Training in opposed to Job Satisfaction, Learning Level, Performance Level and Development Level, identifying the training needs of each territory by comparing the current and the optimal situation with the aim of improving resources.

This resulted in short, medium and long-term proposals and improvement strategies based on the theme of this research, and which will have to be applied by the owners of the company and administrative staff to improve the company outlook. This proposal will make its processes more efficient and productive so as to obtain satisfaction from external and internal customers, which will be expressed in greater market share and achievement of higher profits. Consequently, these factors become significant for the Company, so that it can achieve competitive advantages and continue established as one of the most important ones in the market.




Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

CONTENIDO

Pág.

CAPÍTULO I	8
PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	8
1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	8
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	11
1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	11
1.5 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	11
1.6 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA	12
1.7 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA.....	13
1.8 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA	13
1.9 JUSTIFICACIÓN INSTITUCIONAL	14
1.10 MARCO CONTEXTUAL.....	15
1.10.1 PRESENTACIÓN DE LA INSTITUCIÓN.....	15
1.10.2 MISIÓN Y VISIÓN INSTITUCIONAL	15
1.10.3 UBICACIÓN TERRITORIOS I , II y III.....	16
1.10.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	17
1.10.5 PERSONAL POR TERRITORIO Y LOCALES	18
1.11 OBJETIVOS.....	18
1.11.1 OBJETIVO GENERAL.....	18
1.11.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	18
CAPÍTULO II	19
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	19
2.1 HIPÓTESIS.....	22
2.2 VARIABLES	22
2.2.1 Variables asociadas al ámbito organizativo	22
2.3 RESULTADOS ESPERADOS.....	23
2.4 CRONOGRAMA DE TRABAJO DE ACUERDO A OBJETIVOS ESPECÍFICOS, ACTIVIDADES Y RESULTADOS ESPERADOS PLANTEADOS.	23
CAPÍTULO III	24
METODOLOGÍA	24
3.1 FUENTES DE INFORMACIÓN	24
3.1.1 Fuentes Primarias	24
3.1.1.1 Observación	25
3.1.1.2 Encuestas:.....	25

3.1.1.3	Sondeos de Opinión	25
3.1.1.4	Revisión de carpetas personales	26
3.1.2	Fuentes Secundarias.....	26
3.2	TIPO DE ESTUDIO	26
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	27
3.4	TABULACIÓN Y ANÁLISIS	28
3.5	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	28
4.	ESTRUCTURA FINAL DEL CUESTIONARIO APLICADO	29
CAPÍTULO IV		33
RESULTADOS		33
4.1	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	33
4.2	TAMAÑO DE LA MUESTRA	33
4.3	ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA DE RESULTADOS	35
GRADO DE CUMPLIMIENTO CON LA HIPÓTESIS PROPUESTA.....		73
CONCLUSIONES.....		76
RECOMENDACIONES.....		78
BIBLIOGRAFÍA.....		79
MARCO CONCEPTUAL		80

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

KERAMIKOS es una empresa que mantiene un crecimiento constante en todos sus aspectos, a nivel empresarial está compuesto por 30 agencias en varias ciudades del Ecuador: Quito, Guayaquil, Cuenca, Manta, Machala, Ambato, Portoviejo, Quevedo, Milagro, Azogues, La Libertad, Riobamba, Durán; lo que ha permitido ampliar su oferta y demanda de servicio. A pesar de su buen desenvolvimiento, no cuenta con personal plenamente idóneo para la realización de la labor asignada, lo que repercute en baja productividad y por ende en pérdidas económicas, puesto que en la coyuntura actual hablar de calidad del talento humano es hablar de un futuro promisorio para la empresa, por lo tanto la exigencia en la calidad es un paso importante hacia la reducción de los costos de no calidad (costos por fallas en las compras, reproceso de actividades, retrasos y fallas en la planificación) incurridos por la empresa, lo que optimizará las actividades tanto internas como externas de la misma permitiendo así tomar decisiones claras y precisas en busca de un buen resultado y el progreso de la comercializadora.

La búsqueda del talento humano como agente activo y proactivo, debe alinearse con las estrategias corporativas, y demostrar que éstas, contribuyan a la empresa, a través de mejores prácticas que aseguren la gestión, aplicando enfoques y metodologías modernas, que garanticen el cumplimiento de los objetivos estratégicos alineados a la misión y visión institucional, satisfaciendo demandas del cliente tanto interno como externo. Existen ejes que influyen como impactos en la capacitación como son: satisfacción laboral, aprendizaje, desempeño y desarrollo de carrera individual, estos toman mayor peso cuando el efecto va directamente en el talento humano.

El análisis de la problemática actual de la empresa KERAMIKOS S.A., permitirá acotar que la organización y quienes la dirigen, establezcan mecanismos idóneos para la Gestión del Talento Humano, ya que se convierte en una de las funciones gerenciales más importantes para promover los altos niveles de eficiencia con la mayor satisfacción posible, para aquellas personas que prestan y que van a prestar servicios a la Empresa.

La preocupación de conseguir el conjunto de reglas y normas que determinen el comportamiento de las personas en la empresa, resulta cada vez más difícil al momento de acceder y de generar cambios positivos de costumbres en mucho de los casos sobre el funcionamiento del personal en sus puestos de trabajo, hoy por hoy la Gerencia del Talento Humano enfrenta diversos desafíos en el logro de los objetivos de la Empresa. Por otra parte las empresas en su rol proactivo hacia la sociedad consumista, deben tener integrado como concepto primordial que no solo es permisible el ejercicio de tener negocios rentables, productivos y sustentables, sino más bien es buscar enriquecer a través de las personas que la dirigen una actitud de responsabilidad hacia su entorno haciendo inversiones para mejorar la gestión del conocimiento, la gestión por competencia, y la gestión estratégica del negocio.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El problema central del tema de investigación es que, de acuerdo al sondeo realizado a través del Departamento de Talento Humano, se refleja que existe un distanciamiento entre las autoridades de la empresa y los funcionarios subalternos acerca del impacto que causa la capacitación que en su momento fue dada a ciertos funcionarios, y el beneficio que esta estrategia trae para mejora tanto en el desempeño del funcionario como en el aporte mismo para la empresa, resultando apremiante realizar a través del departamento de Talento Humano, que se determine temas y necesidades de capacitación luego de realizar un sondeo con el personal.

El objetivo de la capacitación en cualquier empresa, es garantizar el desarrollo profesional, personal, laboral, de aprendizaje, desempeño; causando un impacto positivo para el funcionario como para la empresa.

Lo importante de la capacitación, es que nos permitirá realizar luego de un diagnóstico institucional, un Plan de Capacitación detallado de las reales necesidades de capacitación, donde se identifiquen temas estratégicos de mejora laboral, empresarial, ajustada a la misión y visión de la empresa, que cumpla con las expectativas de competitividad, asegurando que los contenidos de la capacitación sean de manera permanentes y se busque las estrategias de implementación, sean estas a través de talleres, becas, medios informativos comunicacionales, charlas, cursos, etc., que validen el programa de capacitación y que surtan el efecto deseado, de lo contrario la inversión realizada por la empresa sería en vano.

Para definir las necesidades de capacitación que se requieren, es importante y necesario, contar con un análisis (etapa de diagnóstico) que retroalimente de manera constante los resultados de la evaluación del personal en cuanto a la mejora o no de sus habilidades, competencias, requeridas para el correcto y eficiente desempeño en su cargo, para lo cual la Institución requerirá de un coordinador, área que realice un seguimiento al proceso de capacitación, con el fin de determinar si éste contribuye sobre los niveles de satisfacción laboral, aprendizaje, desempeño y desarrollo de carrera individual.

La evaluación del desempeño laboral, permitirá a la empresa medir el impacto de la capacitación y tomar decisiones que apunten al mejoramiento continuo de su planificación estratégica, de su plan de formación y desarrollo organizacional, con el fin de evidenciar de manera anticipada los requerimientos, necesidades, habilidades y competencias que permitan afrontar el futuro y continuidad de sus funcionarios.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La investigación presente tiene como propósito fundamental responder a la siguiente pregunta: ¿Cuál es el impacto de la capacitación en los niveles de satisfacción laboral, aprendizaje, desempeño y desarrollo de carrera individual en el personal de la empresa KERAMIKOS S.A.?

1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

Para responder a varias preguntas relacionadas con el tema de investigación, es necesario considerar algunas que se encuentran reflejadas en las encuestas realizadas al personal – muestra de los territorios 1, 2, y 3 de la empresa KERAMIKOS, y son:

¿Cuál es el impacto de la capacitación en los niveles de satisfacción laboral en el personal?

¿Cuál es el impacto de la capacitación en los niveles de aprendizaje en el personal?

¿Cuál es el impacto de la capacitación en los niveles de desempeño en el personal?

¿Cuál es el impacto de la capacitación en los niveles de desarrollo de carrera individual en el personal? http://ciat-library.ciat.cgiar.org/Articulos_Ciat/2011-Tesis_impacto_de_la_capacitacion.pdf

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.5 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

En el Ecuador, el sector comercial ha sido representativo, notorio e importante en su aportación en el ámbito económico. Estos antecedentes son importantes para esta investigación, con el fin de demostrar con exactitud la situación actual de la empresa **KERAMIKOS S.A.** en lo que respecta a la problemática del cumplimiento

de objetivos y metas planteadas por la misma, a través del análisis comparativo entre los territorios 1, 2 y 3 de la misma.

Debido a la problemática expuesta, se considera necesario un análisis comparativo entre los tres territorios que acoge la empresa, para comprobar y establecer a través de un diagnóstico situacional de cada uno de ellos; los actuales problemas que aquejan el buen desenvolvimiento del talento humano y formular propuestas con miras a mejorarlo, analizando sus actividades y funcionamiento en el servicio al cliente interno como externo.

La medición del impacto de la capacitación en los niveles de satisfacción laboral, aprendizaje, desempeño y desarrollo de carrera individual, permite a la organización darse cuenta de las ventajas que tiene la capacitación para el desarrollo profesional y personal de los colaboradores. Al conocer dichas ventajas se reconoce además el talento humano, como uno de los ejes centrales que impulsa al desarrollo de los objetivos organizacionales, al mismo tiempo, ayuda a la empresa a vincular las expectativas personales y profesionales en los colaboradores no solo en torno a la capacitación sino a todos los procesos del desarrollo Organizacional.

http://ciat-library.ciat.cgiar.org/Articulos_Ciat/2011-Tesis_impacto_de_la_capitacion.pdf

1.6 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

Llevar a cabo este trabajo traerá resultados positivos tanto para el propietario, su Talento Humano y para los consumidores, puesto que mejorarían las perspectivas con respecto a la empresa, **logrando hacer más eficientes y productivos sus procesos**, obteniendo la satisfacción de sus clientes externos e internos, que se traduce en una mayor participación en el mercado y la consecución de mayores utilidades, lo que resulta significativo para que la Empresa logre ventajas competitivas y continúe consolidada como una de las empresas más importantes del mercado.

A partir de este concepto se establece la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow, que impulsa la satisfacción laboral como factor de rendimiento, eficiencia y eficacia para el sistema Organizacional. Para las habilidades de aprendizaje, se

menciona la Percepción y procesamiento como modelo propuesto por Kolb, para explicar las diferentes conductas con la observación y reflexión de las personas cuando son sujetas a experimentación. Son teorías claves que explican el desarrollo del aprendizaje, haciendo referencia a las diversas formas de actuar de una persona sujeta a diversas situaciones. http://ciat-library.ciat.cgiar.org/Articulos_Ciat/2011-Tesis_impacto_de_la_capacitacion.pdf

1.7 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

El propósito principal de este estudio comparativo, consiste en comprender cómo los procesos de capacitación y de desarrollo de competencias se convierten en factores clave para la transformación organizacional en un grupo de sucursales de la empresa KERAMIKOS S.A., para lo cual se aplica una investigación de carácter cuali-cuantitativa ya que existen preguntas abiertas y cerradas que nos permitirán realizar una tabulación de cada respuesta en el caso de las cerradas y en las abiertas se considerará las de mayor impacto y que sean repetitivas en sus criterios. Se podrá observar en los resultados, la relación que existe entre la capacitación y las variables establecidas. Los resultados obtenidos son organizados en el orden secuencial con el que fue estructurada la encuesta, y se organizan a través de la estadística descriptiva con el programa Excel, como herramienta para la tabulación, permitiendo así describir y analizar la incidencia de las variable independiente – capacitación y su relación con cada variable dependiente – satisfacción laboral, aprendizaje, desempeño, desarrollo de carrera individual. Así también se plantea la hipótesis de la investigación misma que tiene como finalidad determinar si la capacitación tiene relación con las variables dependientes. Otro instrumento de recolección de información se realiza a través de la fase de observación en sitio, realizar encuestas, sondeos de opinión, así como, revisión de carpetas personales.

1.8 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

La calidad y el número de personal obedece a un requerimiento inicial en función de la cantidad y tipo de trabajo, de los niveles de actualización, los cambios tecno-

lógicos y los elementos exógenos que afecten a la empresa lo que conlleva a la necesidad de hacer más integral su funcionalidad, lo cual aporta a la empresa ventajas a nivel interno y externo, ya que le proporcionaría los medios para identificar y especificar las tareas de forma que se alcancen los resultados esperados, planificando el trabajo, estableciendo procedimientos, estándares y líneas de actuación que ayuden a los colaboradores de la Empresa a decidir cuáles son los procesos y procedimientos correctos, de manera que se garantice la efectividad de los mismos, como se enmarca con lo establecido en directrices, perfiles, procedimientos e indicadores de gestión existentes.

1.9 JUSTIFICACIÓN INSTITUCIONAL

La capacitación es parte de un proceso y no el objetivo final de una organización, ya que éste lugar está destinado al desempeño de las personas y del negocio, además toda actividad de capacitación será considerada como tal cuando se haya programado teniendo como objetivo lograr transferir conocimiento, habilidades o conductas relacionadas con el trabajo y no como una herramienta para motivar o premiar a los empleados. El departamento de Talento Humano es el responsable de los procesos de capacitación impartidos hasta la fecha, los cursos de capacitación otorgados se centran en el desarrollo del capital humano, formación de competencias, refuerzo de conocimientos en algunas áreas. La realización de este tema de investigación, permitirá a la empresa, identificar la inversión que se ha realizado en este tema, evaluar si cumplió o no el objetivo de destino de estos recursos, si éstos permiten que la empresa sea más eficiente, si mejoró el desempeño de los funcionarios capacitados, si les permitirá enfrentarse mejor en sus habilidades y destrezas en sus funciones.

1.10 MARCO CONTEXTUAL

1.10.1 PRESENTACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Kerámikos es una red de acabados decorativos para la construcción más importante para del Ecuador, cuenta con 30 locales a nivel nacional y está presente en 13 ciudades del país.

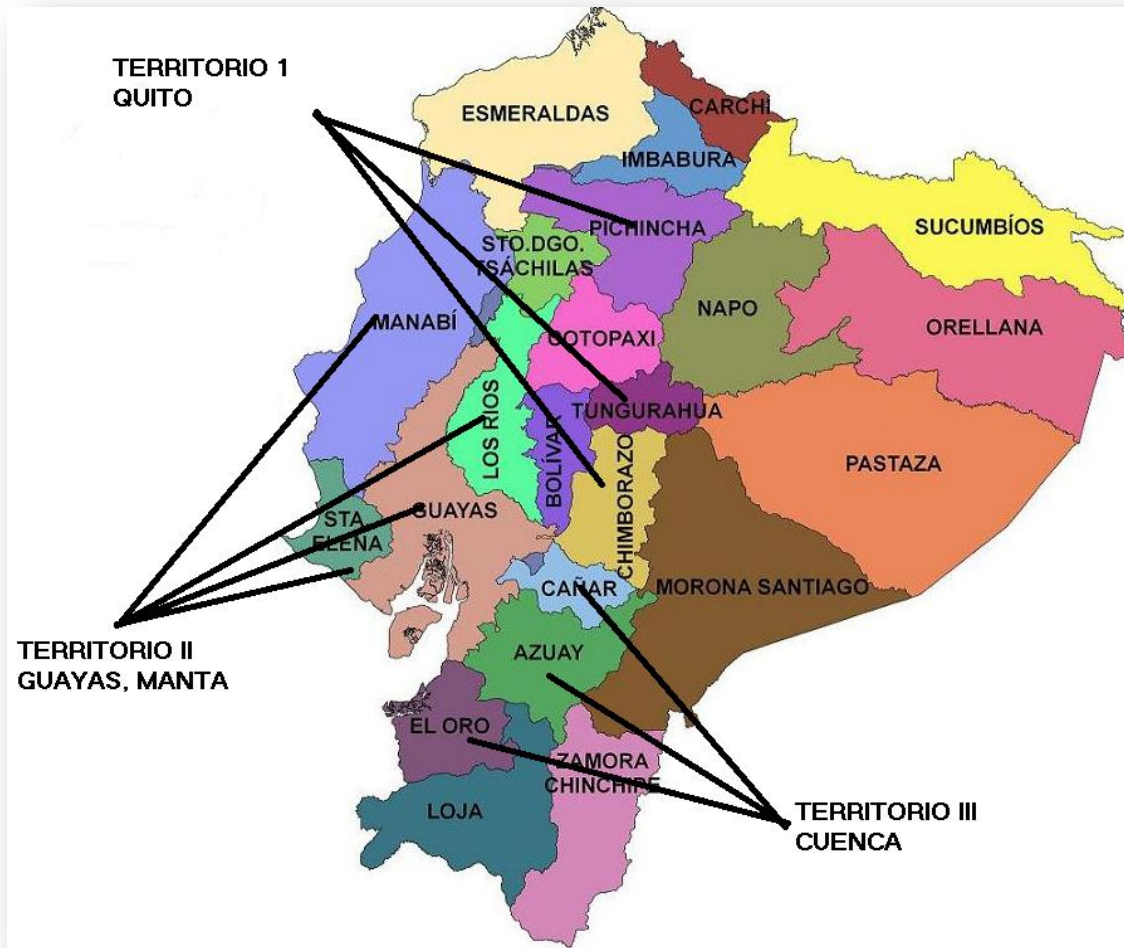
Comercializa los más exclusivos productos para la construcción y el hogar. Cuenta con: cerámicas, porcelanatos, piedras naturales, sanitarios, lavamanos, griferías, fregaderos, pisos flotantes, listelos, mosaicos, accesorios de baño, lámparas exteriores, espejos, tinas, hidromasajes, cabinas, duchas, pinturas, bloques de vidrios, cornisas y cerraduras.

1.10.2 MISIÓN Y VISIÓN INSTITUCIONAL

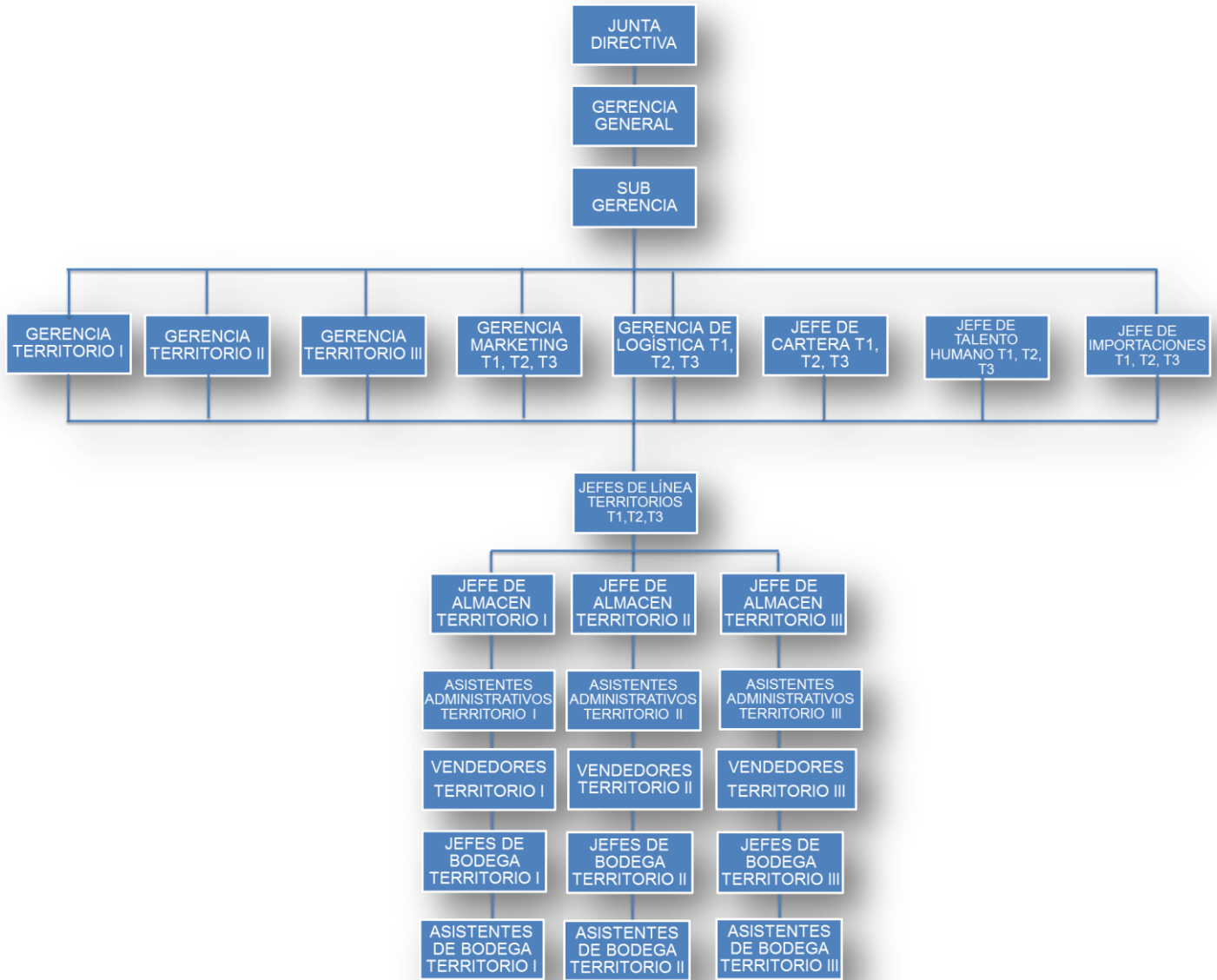
La misión de la empresa es satisfacer oportunamente las necesidades de sus clientes, manteniendo productos innovadores y precios competitivos de la más alta calidad, proveedores comprometidos con sus políticas, personal motivado y servicio altamente calificado, asegurando el desarrollo de objetivos de calidad que serán continuamente monitoreados, sustentando en su compromiso de mejoramiento.

La visión es ser la empresa rentable, con mejor Imagen y más grande en la comercialización de productos cerámicos y acabados para la construcción en el Ecuador, con presencia en el Mercado Regional.

1.10.3 UBICACIÓN TERRITORIOS I, II y III



1.10.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



1.10.5 PERSONAL POR TERRITORIO Y LOCALES

Territorio I	
Local 6 de diciembre	3
Shyris	3
Orellana	4
Vargas	7
El bosque	2
La prensa	4
San Rafael	4
Guajalo	23
Ambato	6
Riobamba	6
Administración y ventas	33
TOTAL	95

Territorio III	
almacen Remigio cresco	22
Arenal	4
Totoracocha	4
Machala	8
Azogues	6
Administración, ventas, auxiliares bodega	99
TOTAL	143

Territorio II	
Almacen Juan Tanca Marengo	15
Almacen Av. Quito	7
Policentro	4
Alborada	10
Duran	8
25 de julio	9
Via Daule	10
Manta	9
Portoviejo	7
La libertad	6
Milagro	5
Quevedo	7
Administracion y ventas	39
TOTAL	136

1.11 OBJETIVOS

1.11.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar un análisis comparativo de los niveles de capacitación del talento humano en los territorios 1, 2 y 3 de la empresa KERAMIKOS S.A.

1.11.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1.- Realizar un primer diagnóstico, de los niveles actuales de capacitación del personal en cada territorio, y las prácticas que se utilizan en estos procesos.

2.- Determinar las necesidades de capacitación del personal de cada territorio, comparando la situación actual y la situación óptima para mejorar la eficiencia de estos recursos.

3.- De acuerdo a los resultados obtenidos, realizar propuestas enmarcadas en el tema de tesis, en función de las necesidades encontradas y compararlo entre cada territorio.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

En la práctica empresarial la dirección y administración de personal tiene relevancia con el paso del tiempo, ya que hoy en día de acuerdo a las tendencias laborales, es uno de los principales procesos “con autonomía propia, dependiendo directamente de la alta dirección”, puesto que actualmente las organizaciones se enfrentan a múltiples desafíos de niveles competitivos en los que se exige personal competente, idóneo y comprometido para que el resultado de la gestión y funcionamiento de la empresa sea acorde con estándares de calidad con los cuales conserve los clientes que se tienen y atraer otros más.

Históricamente, la capacitación se remonta al periodo de las civilizaciones antiguas, en Egipto y Babilonia, por ejemplo, la capacitación era organizada con el propósito de mantener una adecuada cantidad de artesanos. “En el siglo XII con la creación de los gremios de artesanos, estos (quiénes) supervisaban la destreza y la capacitación de cada uno de los artesanos, supervisando la calidad, las herramientas y los métodos de trabajo, regulando las condiciones de empleo de cada grupo de artesanos de la ciudad.”

Posteriormente entre los años 1760 y 1870, con el inicio y desarrollo de la revolución industrial, la capacitación se transforma, incorporando la participación de las personas (objetivos y métodos) para que pudieran trabajar en una sola actividad (mano de obra más especializada). http://ciat-library.ciat.cgiar.org/Articulos_Ciat/2011-Tesis_impacto_de_la_capacitacion.pdf

El concepto de Cooper (2010) es más específico y detalla que es “Un conjunto de conocimientos, actitudes y destrezas relacionadas que afectan la mayor parte de un trabajo; que correlacionan con el rendimiento en el trabajo; que pueden ser medidas contra estándares bien aceptados; y que pueden ser mejoradas vía entrenamiento y desarrollo.

Con la meta de conocer la realidad se menciona algunas notas históricas que directa e indirectamente son antecedentes de lo que hoy llamamos capacitación o entrenamiento del talento humano. Se debe de aludir que el fenómeno de la superación personal es ahora la primacía del ser humano. El proceso de aprendizaje eje de toda acción educativa y de entrenamiento, claro que en los primeros intentos por enseñar e intercambiar habilidades entre los diferentes pueblos era muy importante la motivación y las relaciones efectivas. En la actualidad los recursos humanos son considerados activos valiosos de los que disponen las empresas. Es por ello, que el impacto y función que cumple es importante, tanto cualitativamente como cuantitativamente, representando una parte significativa del total de gastos que durante el ejercicio económico incurre la empresa por la mano de obra y/o servicios del personal, incidiendo de forma directa o indirecta en el resultado de la compañía.

Según NARVÁEZ, P. (2010) en su análisis causal que los recursos económicos con que cuenta las empresas son limitantes para la capacitación o entrenamiento del personal, donde: “El insuficiente presupuesto destinado para la capacitación del personal, provoca la mala planeación de la entrega de materiales al cliente, la falta de interés del personal genera el incumplimiento de los resultados. Otra de las causas fundamentales es la falta de motivación, genera un desinterés en alcanzar el objetivo de las ventas.” Se puede afirmar que las empresas en general deben sentar las bases para que sus empleados tengan la preparación necesaria y adecuada al puesto de trabajo que les permita enfrentarse en las mejores condiciones en sus labores diarias. No hay sin duda alguna otro medio que la capacitación nos permite lograr altos niveles de motivación, productividad, integración, compromiso en el talento humano de una empresa.

Teoría del Capital Humano: (Galván, 2011) Fue desarrollada por Gary Sanley Becker a través del libro Capital Human. Su idea principal es considerar a la educación y la formación como inversiones que realizan los individuos racionales, con el fin de incrementar su eficiencia productiva y sus ingresos. La Teoría del Capital Humano considera que el agente económico (individuo) tiene un comportamiento racional, invierte para sí mismo y esa inversión se realiza en base a un cálculo.

El concepto de jerarquía de necesidades de Maslow, planteado dentro de su teoría de la personalidad, muestra una serie de necesidades que atañen a todo individuo y que se encuentran organizadas de forma estructural (como una pirámide).

En la parte más baja de la estructura se ubican las necesidades más prioritarias y en la superior las de menos prioridad; determinó cinco necesidades en cada persona: necesidades fisiológicas; necesidades de seguridad, necesidades sociales; necesidades de estima y necesidades de autorrealización. Dentro de esta concepción cada ser humano es un mundo y cada uno busca satisfacer sus necesidades, las cataloga como necesidades superiores e inferiores.

Por otra parte, esta teoría permite distinguir entre formación general y formación específica. La primera es adquirida en el sistema educativo como alumno y tiene por objeto incrementar la productividad del o los individuos. La formación específica tiene sentido en el caso de una relación de trabajo durable entre el trabajador y el empresario, se presentan dos posibilidades: el empresario financia la inversión o lo comparte con el trabajador.

La importancia de la motivación en el ser humano, es que representa un factor emocional básico para que el hombre pueda realizar las diferentes tareas y labores sin apatía. Uno de los factores fundamentales en la motivación es el reconocimiento profesional y social, la responsabilidad de la organización desde este punto de vista es asegurar en el colaborador la motivación suficiente para que este se pueda desempeñar eficientemente en su labor y actividades concernientes al cargo. El contacto de las personas con los puestos de trabajo en las organizaciones

está asociado a una de las actitudes o estados de ánimo como lo es la satisfacción que se traduce como la expresión del sentimiento que experimenta el trabajador como consecuencia del grado en que percibe que la empresa en la que actúa; colma sus expectativas y necesidades. http://ciat-library.ciat.cgiar.org/Articulos_Ciat/2011-Tesis_impacto_de_la_capacitacion.pdf

2.1 HIPÓTESIS

Determinar si las técnicas y tendencias de capacitación utilizadas por la empresa KERAMIKOS S.A., se centran en mejorar las destrezas individuales del empleado, y en el cumplimiento de las metas planteadas por la empresa.

2.2 VARIABLES

2.2.1 Variables asociadas al ámbito organizativo

1. Incentivar la preparación de los planes anuales de capacitación como política empresarial.
2. Uso de prácticas de capacitación cruzada, y rotación en puestos de trabajo.
3. Incentivar la práctica de revisiones de capacitación del personal con el objeto de identificar las verdaderas necesidades del negocio, desempeño y aprendizaje.
4. Desarrollar la conducta hacia la medición del impacto de la capacitación en los territorios 1, 2 y 3.
5. Involucrar más a los empleados en el conocimiento del negocio.
6. Aumentar el uso de prácticas de compensación (retribuciones dinerarias y no dinerarias) y su capacidad efectiva de motivación.
7. La empresa deberá destinar recursos a capacitación.
8. Desarrollar programas de capacitación para cada disciplina, conducentes a “certificaciones”, y que respondan a las exigencias de productividad y calidad de cada una de las sucursales que conforman la empresa.

2.3 RESULTADOS ESPERADOS

- Conocer la base teórica actual de la empresa
- Conocer paso a paso el desarrollo del proceso de capacitación del personal de la empresa
- Obtener el diagnóstico institucional a través del levantamiento de información para su análisis y posterior propuesta basada en la realidad Institucional
- Formular la Propuesta de Mejoramiento para los proceso investigado que se alinee a los objetivos de la Institución
- Realizar planteamiento de los resultados obtenidos con los niveles directivos de la Empresa y obtener sus comentarios.

2.4 CRONOGRAMA DE TRABAJO DE ACUERDO A OBJETIVOS ESPECÍFICOS, ACTIVIDADES Y RESULTADOS ESPERADOS PLANTEADOS.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES	RESULTADOS	TIEMPO
1. Realizar un diagnóstico, de los niveles actuales de capacitación del personal en cada territorio, y las prácticas que se utilizan en estos procesos.	1.1. Analizar la base teórica sobre los procesos de capacitación de personal 1.2. Entrevistar a los encargados de los procesos de capacitación de personal de la empresa y revisar sus carpetas personales	1.1.1 Conocer la base teórica actual de la empresa 1.2.1 Conocer paso a paso el desarrollo del proceso de capacitación del personal de la empresa	2 meses

<p>2. Determinar las necesidades de capacitación del personal de cada territorio, comparando la situación actual y la situación óptima para mejorar la eficiencia de estos recursos.</p>	<p>2.1 Revisión de Información Primaria y Secundaria 2.2 Realizar la encuesta propuesta para el levantamiento de la información resultado de la investigación al personal (muestra) de las tres regionales 2.3 Tabular la información resultado de las encuestas 2.4 Entrevistas y sistematización de la información levantada 2.5 Análisis la información</p>	<p>Obtener el diagnóstico institucional a través del levantamiento de información para su análisis y posterior propuesta basada en la realidad Institucional</p>	<p>2 meses</p>
<p>3. Proponer un plan de capacitación para el personal que labora en KERAMIKOS, iniciando por levantar un análisis FODA de la Institución, en función de las necesidades encontradas y compararlo entre cada territorio</p>	<p>3.1. Implementar políticas y estrategias en base al diagnóstico levantado, que apunten al mejoramiento del proceso de capacitación del personal de la empresa 3.2. Elaborar un plan – propuesta de Mejoramiento del proceso de capacitación</p>	<p>3.1.1 Formular la Propuesta de Mejoramiento para el procesos investigado que se alinee a los objetivos de la Institución 3.2.1 Realizar planteamiento de los resultados obtenidos con los niveles directivos de la Empresa y obtener sus comentarios.</p>	<p>2 meses</p>

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 FUENTES DE INFORMACIÓN

3.1.1 Fuentes Primarias

Los datos primarios se obtendrán por medio de:

3.1.1.1 Observación

Esta es una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno, situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecida.

La observación fue directa no participante por que los datos fueron recabados mediante varias visitas que se realizaron en la empresa a través de cada territorio, 1, 2 y 3 con el fin de obtener información necesaria para alcanzar los objetivos establecidos.

3.1.1.2 Encuestas:

Es llevar a cabo entrevistas formalizadas, se entrega al encuestado un cuestionario de preguntas para que éste, por escrito, consigne por sí mismo las respuestas. Cuenta con una ventaja que reside en la gran economía del tiempo y el personal que implica, puesto que los cuestionarios pueden enviarse por correo, dejarse en algún lugar apropiado, o administrarse directamente a los grupos dirigidos para el efecto.

Las ventajas de utilizar encuestas, diseñado y validado para tal fin, es que las personas abordadas en la investigación proporcionen datos e información relacionados con la situación problema de la investigación, por lo que el grado de estructuración de estos cuestionarios se presentó a través de preguntas abiertas y cerradas, a fin de que se cumpliera su objetivo.

3.1.1.3 Sondeos de Opinión

Se realiza al azar con personal de la empresa realizando preguntas relacionadas con la problemática de la investigación, se registra en borrador las respuestas que al momento se reciben, considerando las preguntas más relevantes y de fácil respuesta al momento del encuentro con el personal entrevistado.

3.1.1.4 Revisión de carpetas personales

Para completar con la información necesaria para el trabajo de investigación, se vio la necesidad de acceder a la información personal de cada funcionario de la empresa de los territorios 1, 2 y 3 a través del departamento de Talento Humano se solicitó el apoyo con las carpetas curriculum de cada servidor como fuente de información relevante para el proceso investigativo.

3.1.2 Fuentes Secundarias

La información se obtendrá de:

- Libros
- Revistas
- Folletos
- Videos
- Internet

3.2 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio es descriptivo. En el caso de la administración del talento humano se estudiarán algunos procedimientos para lograr un conocimiento de mayor precisión, este lo define el estudio descriptivo (encuesta), cuyo propósito es la delimitación de los hechos que conforman el problema de la investigación, considerando importante las actividades a desarrollar. El análisis de resultados permite correlacionar las variables propuestas, responden objetivo general y específico planteado, así como la hipótesis. El análisis de resultados se visualiza a través de cuadros estadísticos, gráficos y se realiza una explicación minuciosa de cada indicador. Se consideraron preguntas abiertas y cerradas, mismas que una vez tabuladas reflejan los resultados de manera descriptiva. Por la naturaleza del estudio queda sujeto a decisión de la empresa su aplicación.

FASE 1

- Aplicación de la encuesta para el levantamiento de información en los procesos de capacitación del personal por regional.
- Obtención de información por medio de autores de forma general de procedimientos de talento humano.

FASE 2

- Consolidación y análisis de información
- Aplicación de encuesta
- Se analiza resultados de la encuesta, obtenidos por medio del instrumento de recolección de información.
- Extraer los resultados requeridos y depurarlos según grado de aplicabilidad.

FASE 3

- Definición de ítem sobre los cuales se realiza la propuesta.
- Presentación de propuesta de mejoramiento.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

El desarrollado en la investigación se encuentra direccionado hacia el proceso del talento humano de la empresa KERAMIKOS S.A., los cuales se encuentran distribuidos en las 30 agencias de las regionales-territorios:

- Territorio 1: Quito, Ambato y Riobamba
- Territorio 2: Guayaquil, Quevedo, Manta y Portoviejo
- Territorio 3: Cuenca y Machala

El personal administrativo que reúne aproximadamente 374 colaboradores, a los cuales el 24% que corresponde a 91 empleados, se les aplicará el instrumento de recolección de información, por el método de encuesta de manera aleatoria en la que se consultará aspectos generales del nivel académico, antigüedad, procesos

de capacitación en que ha participado, apreciación de ítem que se deben tener en cuenta en procesos de selección de personal, evaluación de desempeño y otros.

3.4 TABULACIÓN Y ANÁLISIS

Se establecen los instrumentos para la obtención de datos y de esta manera efectuar revisión y determinar el punto de partida para la investigación sobre las relaciones entre las variables que sean identificadas y los posibles resultados.

Para la tabulación de los datos de las encuestas, se realizará un cuadro de análisis de cada pregunta con las respuestas obtenidas y su representación gráfica para poder visualizar la distribución de las respuestas. Se realiza un conteo de cada indicador resultado de la encuesta formulada, a través del programa de Excel, diferenciando los resultados por territorio 1, 2 y 3, información que se refleja a través de cuadros estadísticos, gráficos y un análisis de los resultados por indicador.

3.5 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

El cuestionario utilizado fue elaborado para efectos de la investigación por mi persona, se aplica de manera directa con el encuestado. La información es recogida a través de cuestionarios estructurados por mi persona. Este cuestionario permitirá obtener datos en tiempo corto, mantener comunicación directa con el entrevistado, permitiendo expresar cualquier inquietud del cuestionario, obtener la información resultado de la investigación, preguntas que van directamente relacionadas a las variables planteadas, objetivos, e hipótesis.

En el cuestionario se incluyen preguntas abiertas y cerradas, permitiéndonos así las abiertas a contar con un análisis de la situación actual referida en el tema de investigación, las cerradas se basan en una definición tajante del criterio dado a las interrogantes citadas en el cuestionario. Las preguntas cerradas permitieron codificar y realizar un análisis más fácil, con menor esfuerzo y tiempo de los encuestados.

Los resultados obtenidos luego de la aplicabilidad de esta herramienta, permitirá obtener la información necesaria para realizar el análisis estadístico de manera descriptiva.

4. ESTRUCTURA FINAL DEL CUESTIONARIO APLICADO

El siguiente cuestionario ha sido elaborado por mi persona conjuntamente con la Jefa de Talento Humano, quienes validamos el contenido del mismo, determinando así el impacto que causa la capacitación en los colaboradores de los territorios I, II y III y sus perspectivas a futuro y permanencia en la Institución. Para el trabajo de levantamiento de la información se solicitó el apoyo de los Jefes de los tres territorios, además de la Jefe de Talento Humano de la Entidad para realizar el sondeo de preguntas relacionadas con la investigación, así mismo se obtuvo información de los archivos del personal que fue encuestado, esto con la intención de adquirir información relevante como es: nivel académico y tipo de profesión, tiempo de permanencia en la Institución, certificados de cursos de capacitación, manual de funciones, requisitos para el cargo, historial de experiencia.



**“ANÁLISIS COMPARATIVO DEL NIVEL DE
CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LOS
TERRITORIOS I, II Y III DE LA EMPRESA KERAMIKOS
S.A.”**

Encuesta No.

Lugar y Fecha

I PRESENTACIÓN

Al ser recibido en un puesto de trabajo, la presente encuesta tiene la intención de conocer el grado de capacitación y desarrollo que le brinda la Empresa KERAMIKOS S.A., Por favor conteste el cuestionario señalando con una “X” el casillero de su preferencia, utilizando la siguiente escala de valoración:

II OBJETIVOS DE LA ENCUESTA

OBJETIVO GENERAL:

- Conocer la Entidad en cuanto su naturaleza, objetivos, organización, o estructura, planta de personal etc. para realizar una propuesta de mejoramiento para los procesos de capacitación del Talento Humano de los territorios 1, 2 y 3.

III INFORMACIÓN POR ÁREA O UNIDAD (llenado por el encuestador)

1. Nombre del Departamento/Sección/Unidad/Oficina. _____

2. Ubicación y Dependencia. _____
3. Antigüedad en la Entidad ___ años, Edad ___ desde cuando ejerce el Cargo _____
4. Nivel de Autoridad (si es su caso) _____
5. Funciones del Departamento/Sección/Unidad. _____

6. Objetivos del cargo _____

7. Número de personas con las que cuenta la Sección/Departamento/Área ? _____

IV PERSONAL (llenado por el encuestado)

Antes de llenar el cuestionario Usted deberá seguir cuidadosamente las siguientes instrucciones:

- 1) Marque con una X la (s) opción (s) que usted considere correcta (s)
- 2) No es necesario que identifique el cuestionario
- 3) Sea Objetivo al Responder
- 4) Las dudas consúltelas al aplicador del cuestionario

Lea cuidadosamente cada pregunta que a continuación se le presenta:

8. Nivel Académico del encuestado

Cuarto nivel ___ tercer nivel ___ Superior ___ Medio ___ Técnico ___
Otro _____

9. ¿Cree que sus habilidades y destrezas van de acuerdo con el trabajo que Ud. realiza dentro de la Empresa?

Si ___ No ___ Explique _____

10. ¿Se siente a gusto con el trabajo y las actividades que Ud. realiza?

Si ___ No ___ Explique _____

11. ¿El ambiente laboral en la Empresa, es satisfactorio como resultado de recibir la oportunidad de un aprendizaje que permita mejorar su desempeño laboral?

Si ___ No ___ Explique _____

12. ¿La Empresa premia su esfuerzo por un trabajo bien hecho y promueve el que usted siga mejorando su desempeño a través de la capacitación?

Si ___ No ___ Explique _____

13. ¿Ud. cree que la Empresa se preocupa por el bienestar, estabilidad y buen desempeño de sus empleados?

Si ___ No ___ Explique _____

14. ¿Desde cuando no recibe usted cursos de capacitación?

Hace 3 años ()
Hace 2 años ()
Hace 1 año ()
Nunca ()

Porque cree usted que se presenta esta situación

15. De acuerdo a su criterio, ¿Qué cursos de capacitación requiere Usted para mejorar el desempeño de su cargo?

Higiene y Seguridad Industrial ()
Atención al Cliente ()
Desarrollo y Crecimiento personal ()
Relaciones Humanas ()
Otros identifique _____

16. Como considera Usted la capacitación?

Una pérdida de tiempo ()
Resuelve problemas ()
Mejoramiento Personal ()
Especifique _____

17. Qué beneficios le trae a Usted obtener una capacitación?

- Ayuda a lograr las metas individuales ()
- Mejora sus habilidades de resolver conflictos ()
- Aumenta el nivel de satisfacción del puesto ()
- Produce actitudes más positivas ()

18. Conoce Usted cual es la visión de la Empresa?

Si ____ No ____ Explique _____

19. Está Usted capacitado para el desempeño de sus funciones en el cargo que ejerce actualmente?

Si ____ No ____ Explique _____

20. Requiere Usted de capacitación para el mejor desempeño de sus funciones?

Si ____ No ____ Explique _____

V DE LA EMPRESA

21. Su empresa le ha otorgado cursos de capacitación para el mejor desempeño de sus funciones?

Si ____ No ____ Explique _____

22. Conoce Usted si su empresa ha realizado un diagnóstico sobre necesidades de capacitación de su personal?

Si ____ No ____ Explique _____

23. ¿Conoce Usted, si existen Manuales de Procedimientos? Si ____ No ____

Se aplican? Si ____ No ____

24. ¿Conoce Usted si existe Reglamento Interno de Trabajo? Si ____ No ____

Se aplica? Si ____ No ____

25. ¿Conoce Usted si existen Manuales de Funciones? Si ____ No ____

Se aplican? Si ____ No ____ Se evalúan y Actualizan Si ____ No ____

26. ¿Se le delega Funciones por escrito? Si ____ No ____

En qué forma? _____

27. Qué problemas han tenido en el desarrollo de sus funciones en lo relacionado con el manejo de la Empresa?

28. Qué recomendaciones da Usted para mejorar las funciones y/o labores de la Entidad, oficina a nivel individual y colectivo?

29. Observaciones y otras anotaciones o ideas _____

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

CAPÍTULO IV

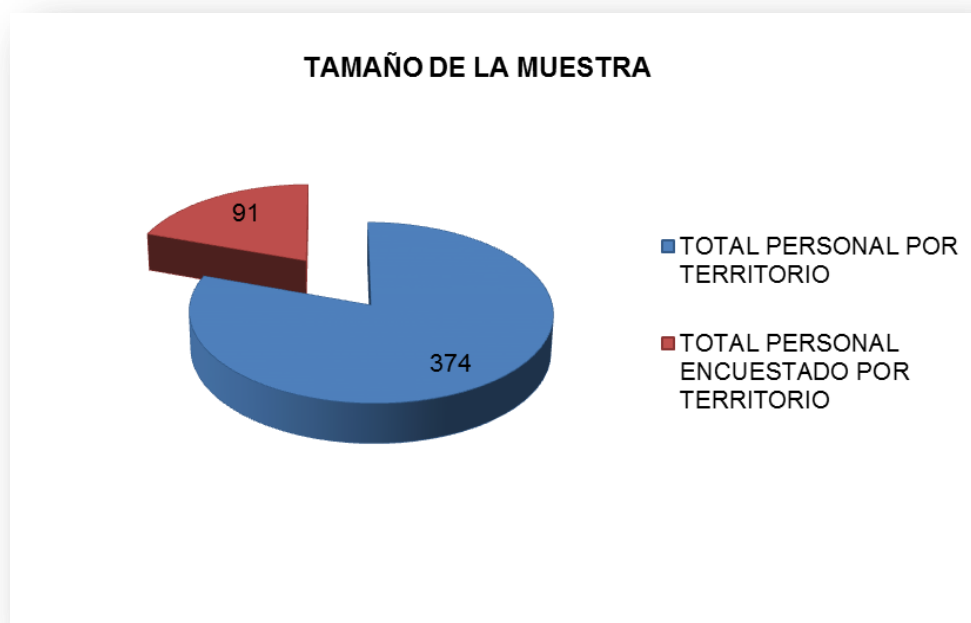
RESULTADOS

4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

La Población Total de colaboradores de la Institución en los tres territorios de investigación son 374 funcionarios, de los cuales 91 son el total de la muestra, siendo el equivalente del 24% del total del personal de la empresa.

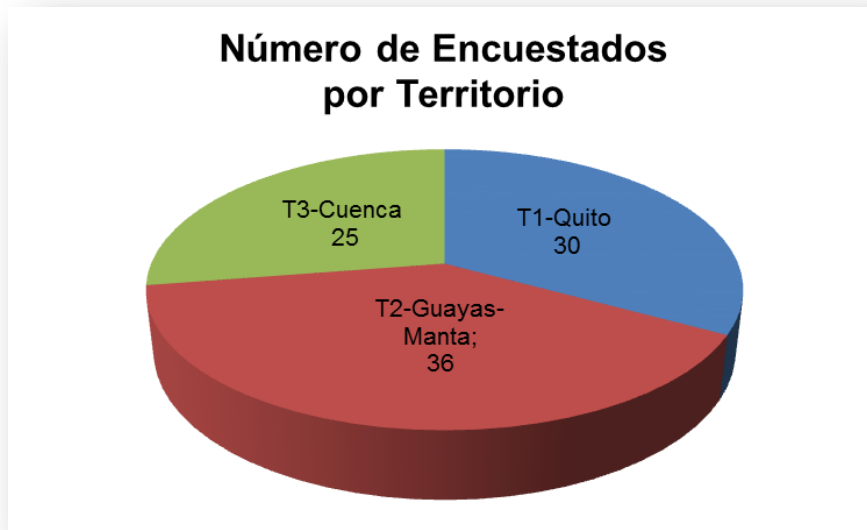
4.2 TAMAÑO DE LA MUESTRA

GRÁFICA No.1



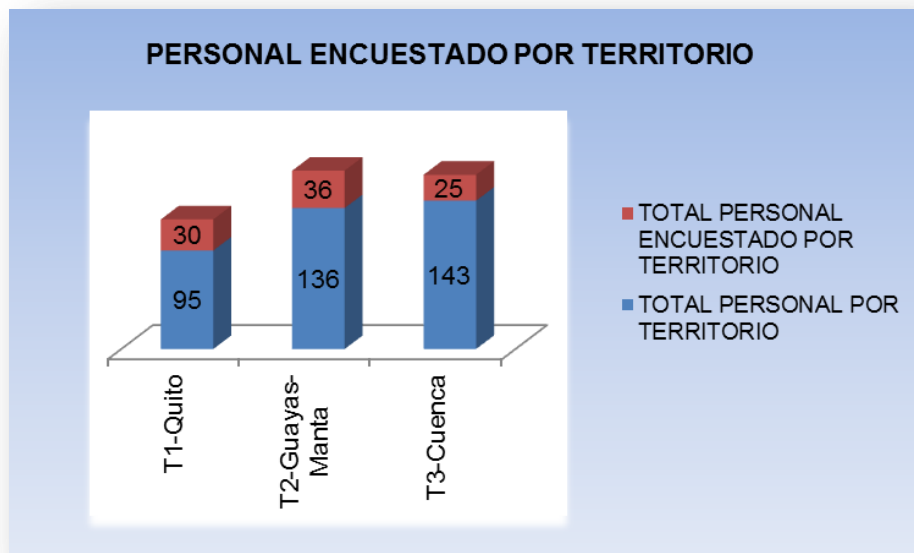
Fuente: *Elaboración Propia, 2016*

GRÁFICA No.2



Fuente: *Elaboración Propia, 2016*

GRÁFICA No.3



Fuente: *Elaboración Propia, 2016*

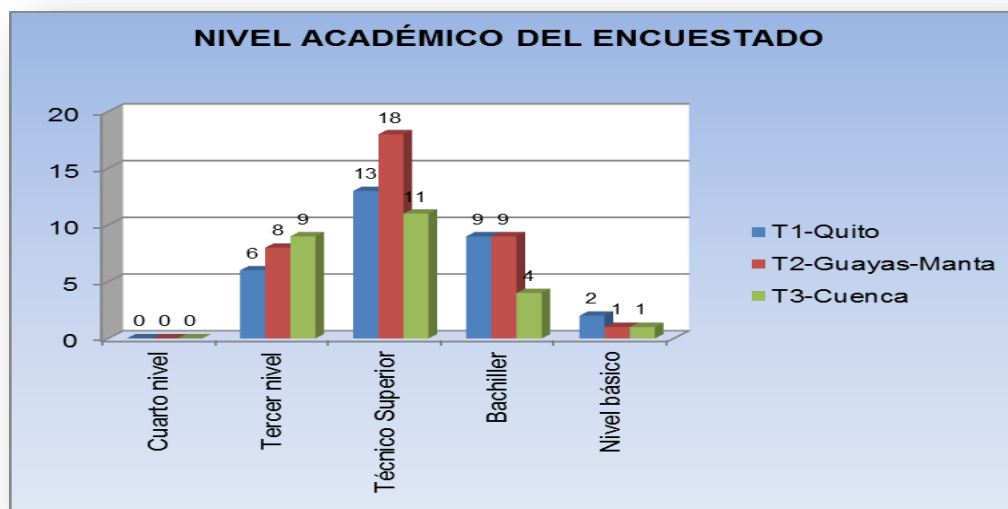
4.3 ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA DE RESULTADOS

CUADRO No. 1

NIVEL ACADÉMICO DEL ENCUESTADO

Nivel académico	T1-Quito	T2-Guayas-Manta	T3-Cuenca	TOTAL
Cuarto nivel	0	0	0	0
Tercer nivel	6	8	9	23
Técnico Superior	13	18	11	42
Bachiller	9	9	4	22
Nivel básico	2	1	1	4
TOTAL	30	36	25	91

GRÁFICA No.4



Fuente: Elaboración Propia, 2016

De acuerdo a los resultados en cuanto al nivel académico del personal encuestado, podemos observar en orden descendente iniciando que en ningún territorio contamos con personal con cuarto nivel, seguido por el Territorio III que cuenta con mayor número de funcionarios con tercer nivel (9), seguido por el Territorio II (8) y I (6); en cuanto al nivel de técnico superior tenemos el más alto número de

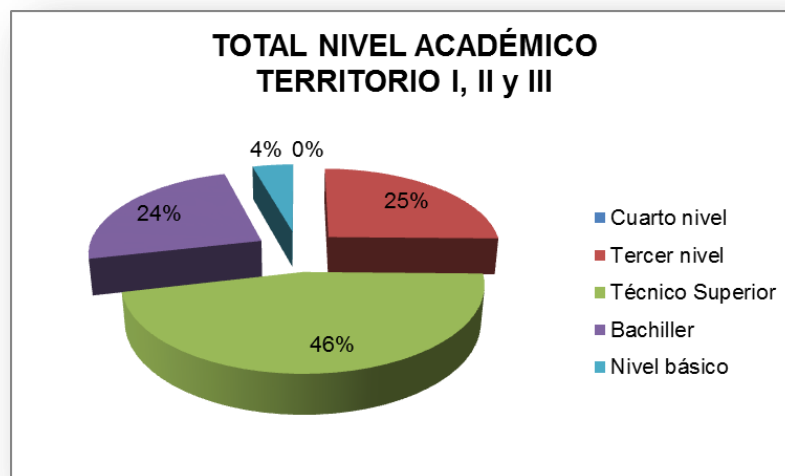
funcionarios en el Territorio II (18), seguido por el Territorio I (13) y Territorio III (11); existen un buen número de funcionarios que son bachilleres existiendo un empate entre los territorios I y II (9), seguido por el Territorio III con (3) funcionarios, así también existen funcionarios que por lo general trabajan en el cargo de bodegueros y tienen un nivel académico básico con un total de 4 funcionarios distribuidos en los tres territorios.

CUADRO No. 2

NIVEL ACADÉMICO TERRITORIO I, II y III

NIVEL	TOTAL	PORCENTAJE
Cuarto nivel	0	0%
Tercer nivel	23	25%
Técnico Superior	42	46%
Bachiller	22	24%
Nivel básico	4	4%
TOTAL	91	100%

GRÁFICA No. 5



Fuente: Elaboración Propia, 2016

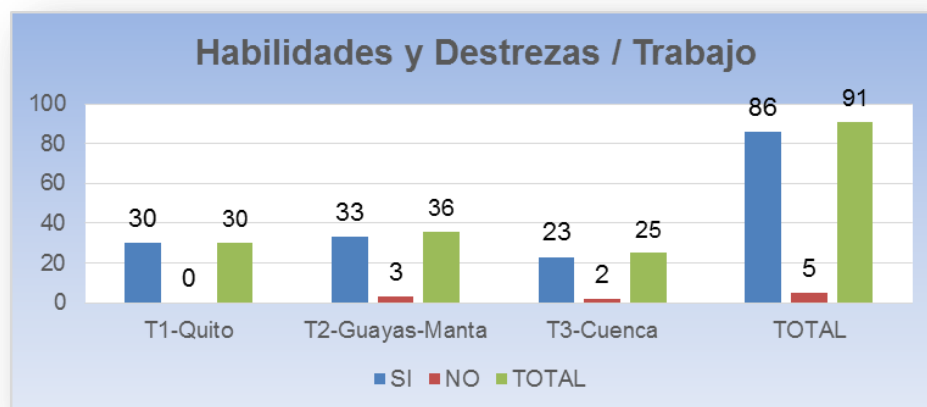
El 46% del total del personal – muestra de los territorios I, II y III, cuentan con un nivel académico de Técnico Superior (mecánico, operadores de maquinaria, soldadores, choferes, montacarguistas) seguido por el 25% que cuentan con tercer nivel (vendedores externos, diseñadores gráficos, jefe de producción, jefes de almacén, jefe de marketing, jefe de importaciones, vendedores de almacén, asistentes administrativos, contador), el 24% tienen nivel de bachiller (obreros, vendedores de almacén, asistentes administrativos, bodegueros, kardistas, auxiliares contables); en cuanto al nivel básico especialmente son cargos de asistentes de bodega 4%. Se debe puntualizar que no existe cuarto nivel académico de las personas encuestadas.

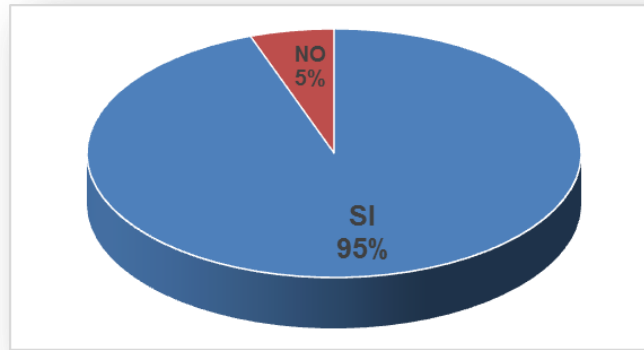
CUADRO No. 3

HABILIDADES Y DESTREZAS VAN DE ACUERDO CON EL TRABAJO QUE REALIZA DENTRO DE LA EMPRESA

Habilidades y Destrezas	T1-Quito	T2-Guayas-Manta	T3-Cuenca	TOTAL
SI	30	33	23	86
NO	0	3	2	5
TOTAL	30	36	25	91

GRÁFICA No. 6





Fuente: Elaboración Propia, 2016

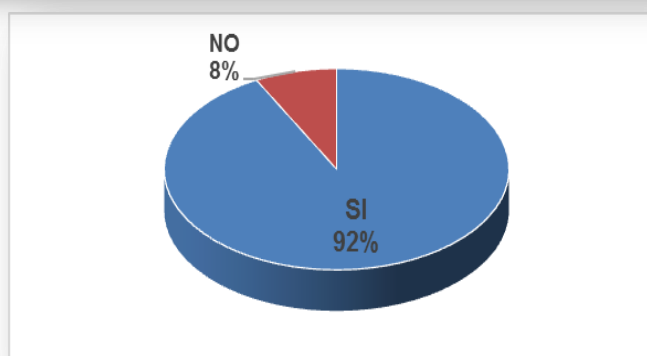
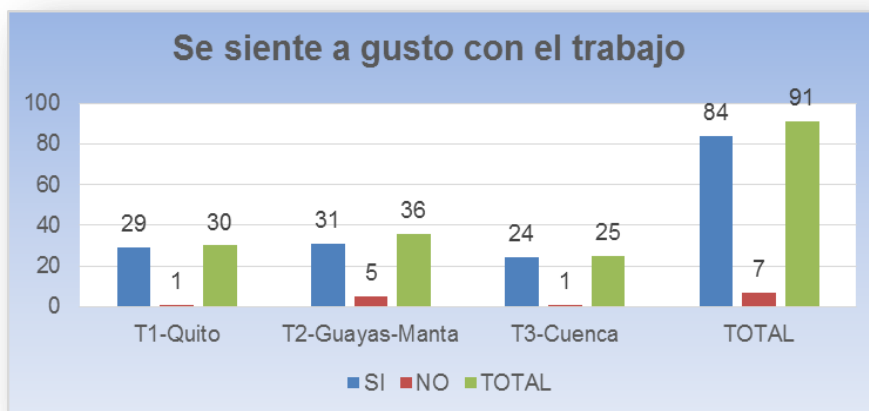
El 95% del total del personal – muestra de los territorios I, II y III, opinan que cuentan con habilidades y destrezas para ejercer su trabajo dentro de la empresa como son: crear espíritu de equipo, negociar, son responsables, son ágiles, aprenden con agilidad, son proactivos; mientras un 5% dicen no contar con la suficiente habilidad y destreza para ejercer su trabajo, siendo específicamente en el territorio II y III este último indicador, esto se debe según explican a factores como la falta de capacitación, motivación, e incentivos.

CUADRO No. 4

EL PERSONAL SE SIENTE A GUSTO CON EL TRABAJO Y ACTIVIDADES QUE REALIZA

Se siente a gusto con el trabajo	T1-Quito	T2-Guayas-Manta	T3-Cuenca	TOTAL
SI	29	31	24	84
NO	1	5	1	7
TOTAL	30	36	25	91

GRÁFICA No. 7



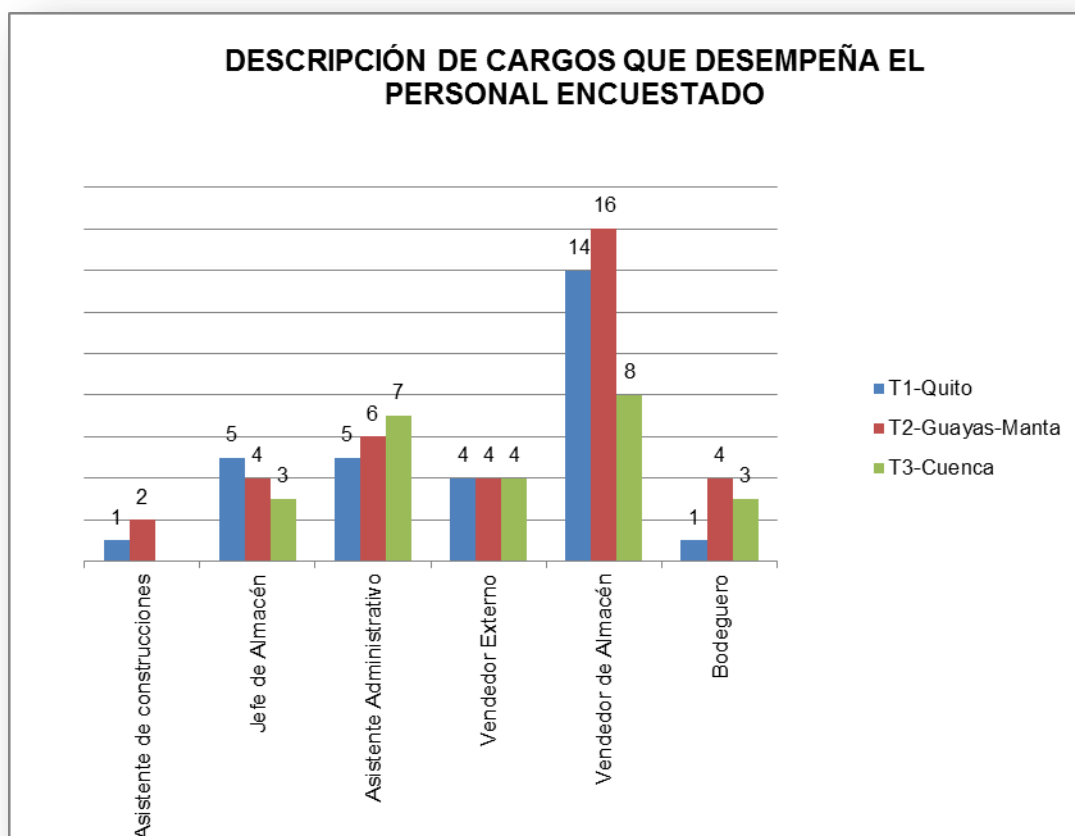
Fuente: Elaboración Propia, 2016

El 92% del total del personal – muestra de los territorios I, II y III, se sienten a gusto con el trabajo que desempeñan en la Entidad, mientras un 8% opina que no se siente a gusto

CUADRO No. 5

CARGOS QUE DESEMPEÑA EL PERSONAL ENCUESTADO	T1-Quito	T2-Guayas-Manta	T3-Cuenca
Asistente de construcciones	1	2	
Jefe de Almacén	5	4	3
Asistente Administrativo	5	6	7
Vendedor Externo	4	4	4
Vendedor de Almacén	14	16	8
Bodeguero	1	4	3
TOTAL	30	36	25

GRÁFICO No. 8



Fuente: Elaboración Propia, 2016

Como se puede observar en el cuadro anterior, la mayoría de personal encuestado en los territorios I, II y III, desempeñan el cargo de vendedores de almacén,

asistente administrativo (logística, cartera, facturación, talento humano), Jefes de Almacén, Bodegueros, Asistentes de construcciones, vendedores externos.

Los requisitos para la contratación de estos cargos son los siguientes:

Para asistente de construcciones: deberán contar con el perfil profesional de arquitectos pues sus funciones se basan en diseño, construcción, remodelación de locales de la empresa.

Los Jefes de Almacén: ocupan este cargo sin contar como requisito un tercer nivel, pues es la experiencia en el cargo la que se considera prioritaria para la contratación, en la mayoría de casos son personas que han trabajado desde ventas de almacén, y han ido ascendiendo con los años de trabajo. El papel que desempeña el Jefe de Almacén es la coordinación y el manejo de áreas como las de ventas, administrativa y bodega.

Los Asistentes Administrativos, de acuerdo al perfil requerido no cuentan con un tercer nivel en algunos casos, estos cargos cumplen funciones como las de logística (coordinación de transporte de material y entrega de mercadería de ciudad a ciudad, se encargan de las compras del producto terminado de cada planta (RIALTO, ECUACERÁMICA) y despachan a cada local para mantener el stock al día. En tanto los asistentes de cartera realizan el seguimiento de los valores vendidos de los clientes, emiten estados de cuenta, reportes semanales del estado de la cartera, realizan los trámites de cobranza de forma directa con el cliente. Los asistentes de facturación son los encargados de emitir las facturas de los clientes de ventas externas, hacen seguimiento contra factura del producto a entregar al cliente. Los asistentes de talento humano son los encargados de emitir la nómina del personal, los registros de asistencia, emiten los contratos de personal, fiscalizan al personal.

Los bodegueros son los encargados de mantener el inventario al día, se encargan del despacho de los productos al cliente, y mantienen el stock cuadrado de acuerdo al ingreso y egreso de productos, el perfil requerido para desempeñar este puesto, no requiere de tercer nivel, más si experiencia en el cargo.

Los vendedores de almacén su perfil no requiere de tercer nivel, debe contar con experiencia en ventas, tener buenas relaciones humanas, buena presencia, pues es la imagen principal de la empresa. Son los encargados de atender al público – cliente, manejan el stock de productos, realizan proformas de ventas y emiten facturas.

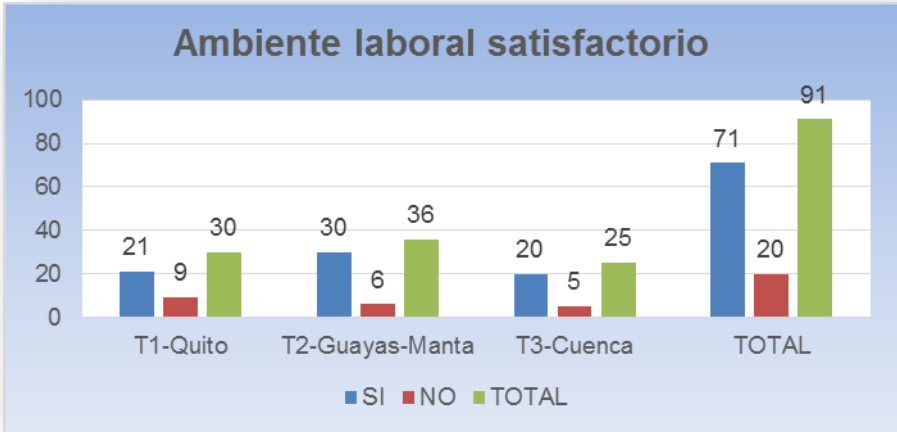
Los vendedores externos, no requieren de un tercer nivel como perfil, necesitan contar con experiencia mínima de dos años en ventas de materiales y acabados para la construcción, son quienes se encargan de realizar las ventas de los productos a proyectos inmobiliarios, así como a distribuidores de productos de construcción, realizan las cobranzas.

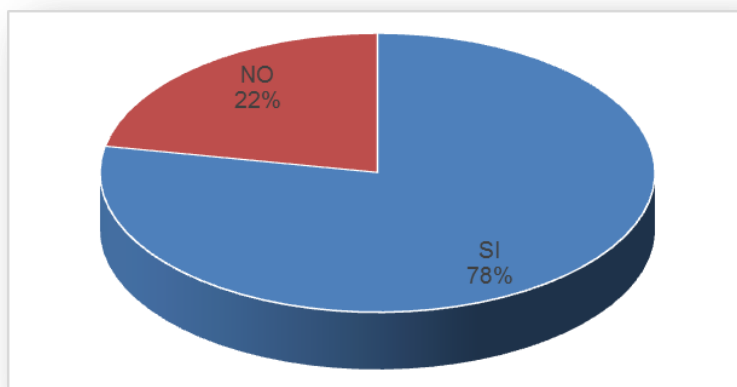
CUADRO No. 6

EL AMBIENTE LABORAL EN LA EMPRESA ES SATISFACTORIO Y PERMITE MEJORAR SU DESEMPEÑO LABORAL

Ambiente laboral satisfactorio	T1-Quito	T2-Guayas-Manta	T3-Cuenca	TOTAL
SI	21	30	20	71
NO	9	6	5	20
TOTAL	30	36	25	91

GRÁFICA No. 9





Fuente: Elaboración Propia, 2016

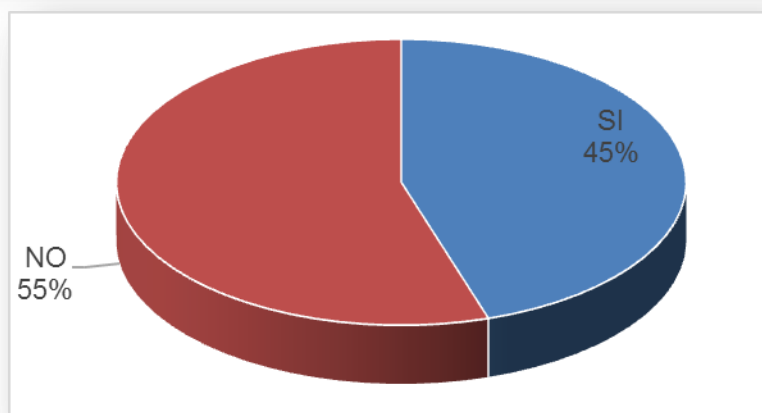
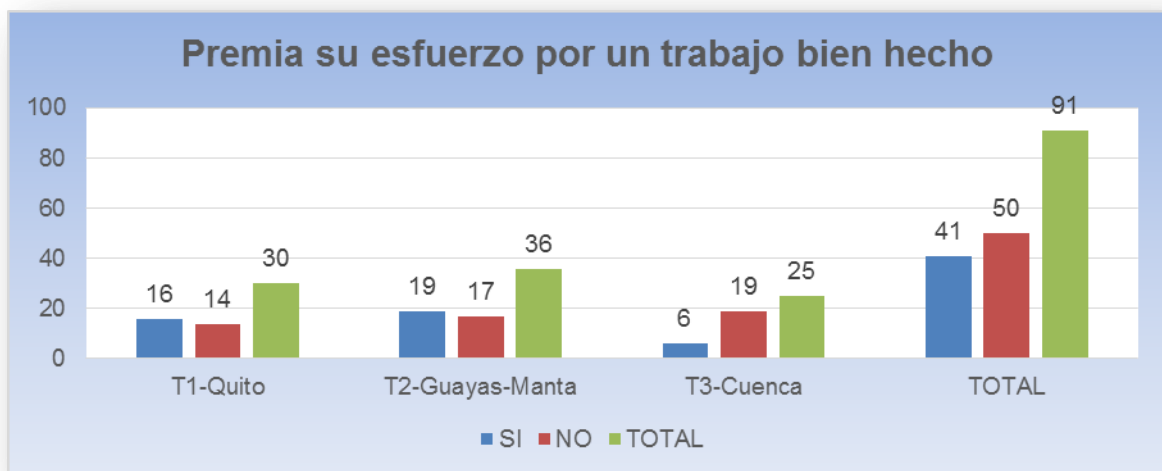
El 78% del total del personal – muestra de los territorios I, II y III, consideran que existe un ambiente laboral satisfactorio, es decir tienen buenas relaciones personales con sus compañeros, trabajan en equipo, cuentan horarios flexibles, cuentan con todas las herramientas necesarias para el desempeño de su trabajo; mientras que un 22% considera que no establecen contacto alguno con jefes inmediatos, dicen no existe estabilidad en puestos, indican no contar con incentivos.

CUADRO No. 7

LA EMPRESA PREMIA EL ESFUERZO POR UN TRABAJO BIEN HECHO Y PROMUEVE EL MEJORAMIENTO DE DESEMPEÑO A TRAVÉS DE LA CAPACITACIÓN

Esfuerzo por el trabajo	T1-Quito	T2-Guayas-Manta	T3-Cuenca	TOTAL
SI	16	19	6	41
NO	14	17	19	50
TOTAL	30	36	25	91

GRÁFICA No. 10



Fuente: Elaboración Propia, 2016

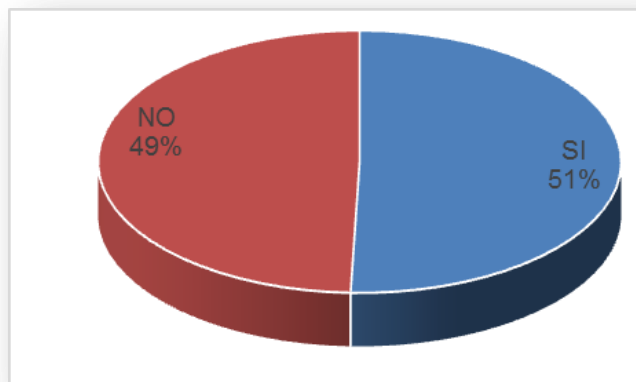
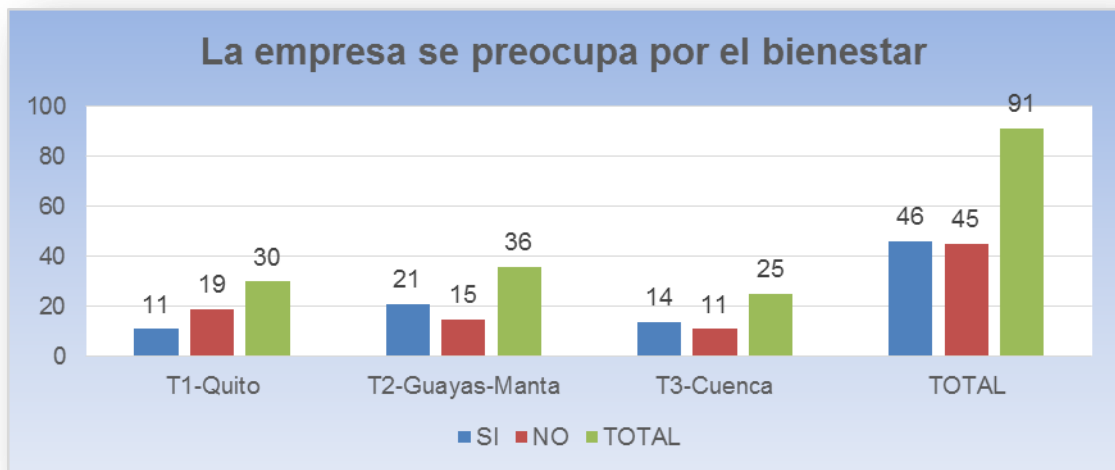
El 45% del total del personal – muestra de los territorios I, II y III, sostiene ser reconocido por su esfuerzo en el desempeño del trabajo y que la empresa promueve el mejoramiento de su desempeño a través de los siguientes factores: comisiones por sobrepasar metas, cobran horas extras, en algunos casos. En cuanto el 55% dice no ser reconocido su esfuerzo, que nunca han recibido ninguna clase de incentivos, capacitación como un medio de aporte para su trabajo, no recibe bonificaciones por su esfuerzo.

CUADRO No. 8

LA EMPRESA SE PREOCUPA POR EL BIENESTAR, ESTABILIDAD Y BUEN DESEMPEÑO DE SUS EMPLEADOS

Preocupa por el bienestar	T1-Quito	T2-Guayas-Manta	T3-Cuenca	TOTAL
SI	11	21	14	46
NO	19	15	11	45
TOTAL	30	36	25	91

GRÁFICA No. 11



Fuente: Elaboración Propia, 2016

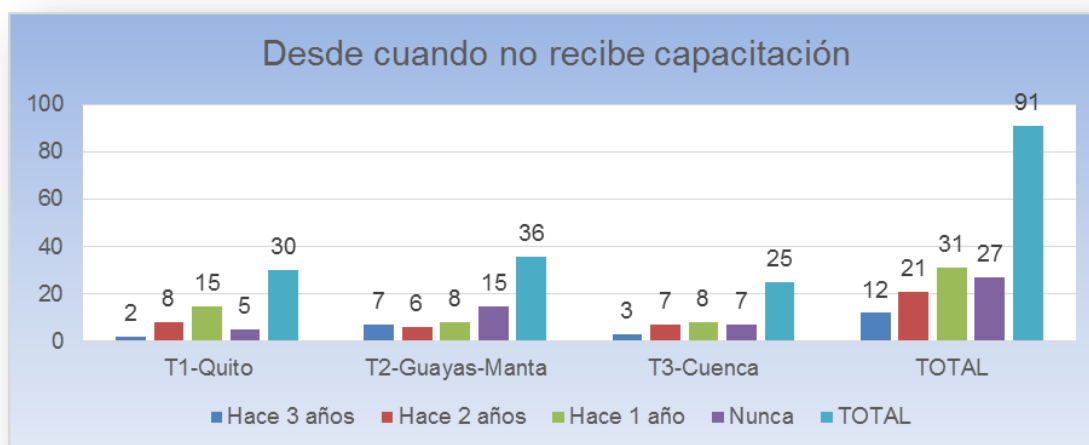
El 51% del total del personal – muestra de los territorios I, II y III, opina que la empresa se preocupa por su bienestar, estabilidad y buen desempeño a través de los siguientes factores: cuentan con las herramientas, espacio físico; son bien tratados por sus jefes inmediatos, llevan buenas relaciones humanas con sus compañeros. En cuanto el 49% reconoce que la empresa no se preocupa e indican factores como: sienten inestabilidad y falta de apoyo, existe alta rotación de personal, no son bien tratados por sus superiores.

CUADRO No. 9

TIEMPO QUE NO HA RECIBIDO CAPACITACIÓN SEGÚN FUNCIONARIO

Desde cuando no recibe capacitación	T1-Quito	T2-Guayas-Manta	T3-Cuenca	TOTAL
Hace 3 años	2	7	3	12
Hace 2 años	8	6	7	21
Hace 1 año	15	8	8	31
Nunca	5	15	7	27
TOTAL	30	36	25	91

GRÁFICA No. 12



Fuente: Elaboración Propia, 2016

De acuerdo al análisis comparativo entre los territorios I, II y III, del total del personal – muestra se puede observar que en el Territorio II existe mayor número de

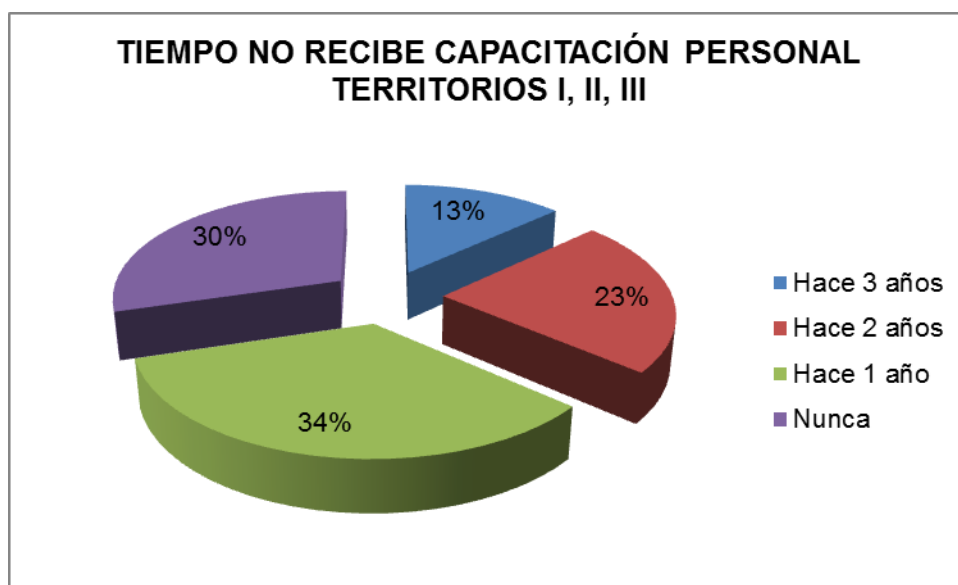
funcionarios (15) que nunca han recibido capacitación, seguido por el T3-7- y T1 (5). El personal que ha recibido capacitación desde hace un año son el mayor número T1 -15, T2 T3 con 8 cada uno, quienes han recibido desde hace dos años son T1 – 8, T3 -7, y T2- 6, finalmente se muestra que quienes han recibido capacitación desde hace tres años son un total por territorio de T2 -7, T3-3, y T1-2.

CUADRO No. 10

TIEMPO QUE NO RECIBE CAPACITACIÓN

Desde cuando no recibe capacitación	TOTAL	PORCENTAJE
Hace 3 años	12	13%
Hace 2 años	21	23%
Hace 1 año	31	34%
Nunca	27	30%
TOTAL	91	100%

GRÁFICA No. 13



Fuente: Elaboración Propia, 2016

El 34% del total del personal – muestra de los territorios I, II y III, dice haber recibido capacitación hace un año, el 30% considera no haber recibido nunca capaci-

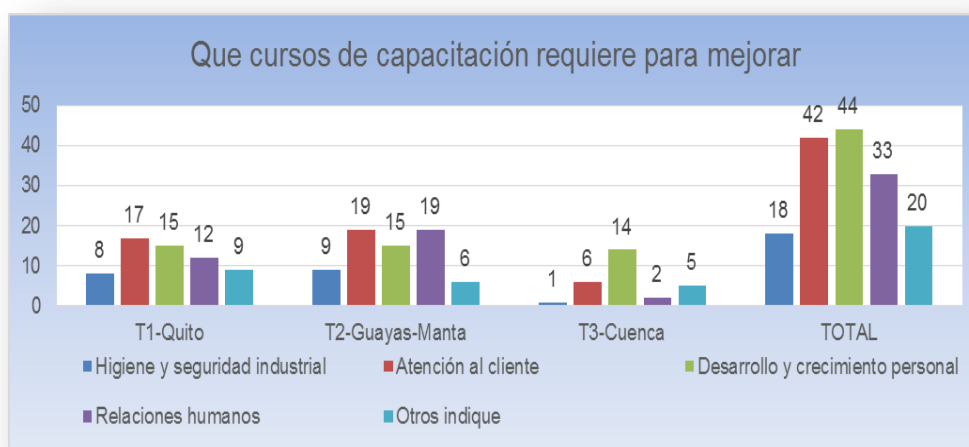
tación, el 23% ha recibido capacitación hace 2 años, y el 13% ha recibido capacitación hace 3 años.

CUADRO No. 11

CURSOS DE CAPACITACIÓN REQUERIDOS POR LOS FUNCIONARIOS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL CARGO

Capacitación que requiere	T1- Quito	T2- Guayas-Manta	T3- Cuenca	TOTAL
Higiene y seguridad industrial	8	9	1	18
Atención al cliente	17	19	6	42
Desarrollo y crecimiento personal	15	15	14	44
Relaciones humanos	12	19	2	33
Otros indique	9	6	5	20
TOTAL	30	36	25	91

GRÁFICA No. 14



Fuente: Elaboración Propia, 2016

De acuerdo al análisis comparativo entre los territorios I, II y III, del total del personal – muestra se puede observar que existe un empate (15) entre el Territorio I y II que consideran que se requiere capacitar en desarrollo y crecimiento personal, y 14 en el territorio III. En cuanto al requerimiento de capacitación en el tema de atención al cliente, en el territorio II existe mayor número de funcionarios (19), se-

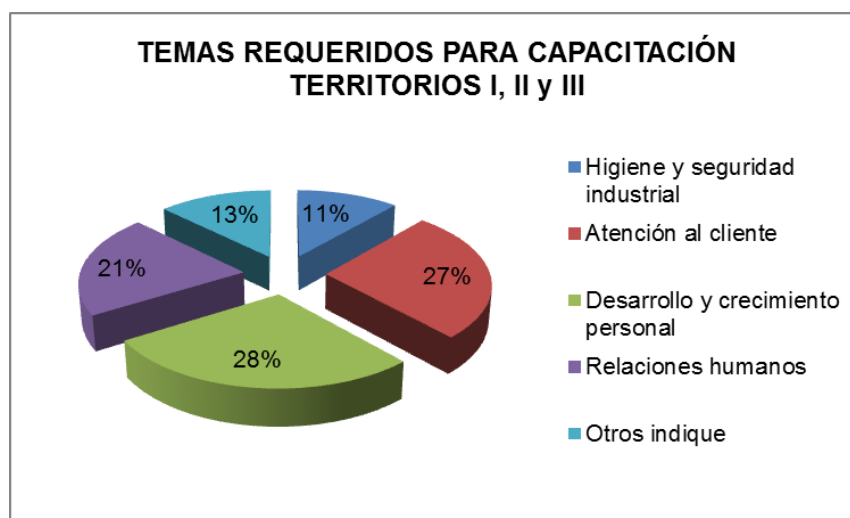
guido por el territorio I (15) Y III (6). En temas de relaciones humana consideran en el territorio II (9), seguido por el territorio III (8) y I (1). En cuanto el tema de relaciones humanas en el territorio II (19), seguido por los territorios I (12) y III (2). Existen temas que por su variedad se describieron como *otros* y supieron indicar: programas de office como Excel, en procesos de mejora de calidad, en ventas, producción, y comercialización.

CUADRO No. 12

TEMAS REQUERIDOS PARA CAPACITACIÓN

Capacitación que requiere	TOTAL	PORCENTAJE
Higiene y seguridad industrial	18	11%
Atención al cliente	42	27%
Desarrollo y crecimiento personal	44	28%
Relaciones humanos	33	21%
Otros indique	20	13%
TOTAL		100%

GRÁFICA No. 15



Fuente: Elaboración Propia, 2016

El 28% del total del personal – muestra de los territorios I, II y III, considera se les debería capacitar en temas de Desarrollo y crecimiento personal, seguido por el

27% en temas de atención al cliente, el 21% en relaciones humanas, el 13% indica varias opciones: programas de office como Excel, en procesos de mejora de calidad, en ventas, producción, y comercialización, y el 11% en temas de Higiene y seguridad industrial.

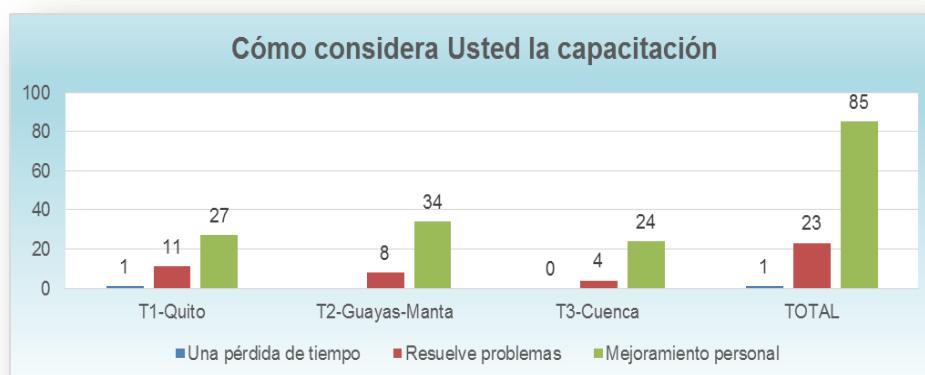
Si bien los temas planteados en la encuesta respecto del tipo de capacitación que requiere el personal para fortalecerse como persona y desempeñar de mejor manera su trabajo, son temas específicos, podemos distinguir que no solamente el 28% del personal que considera necesario capacitarse en temas de desarrollo y crecimiento personal, requiere este tipo de capacitación para el cumplimiento de las metas de la empresa, sino que absolutamente todo el personal, iniciando desde el nivel más alto al más bajo, ya que los problemas encontrados para su buen desempeño se centran especialmente en la actualización de conocimientos, en mantener un buen ambiente de trabajo, en mejorar su imagen ante el público – atención al cliente.

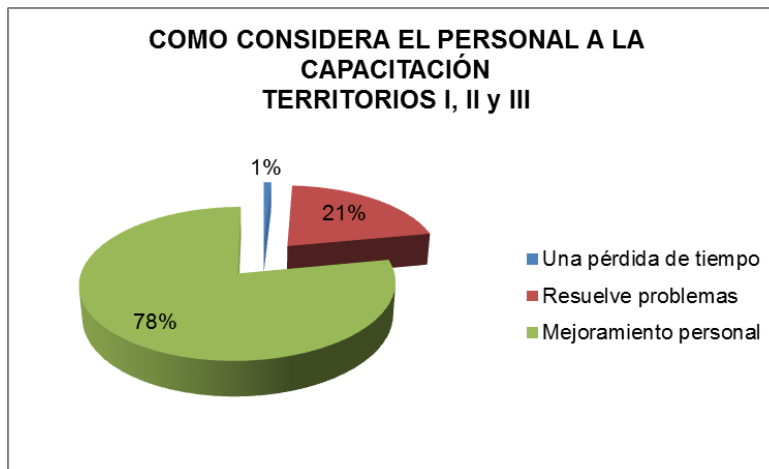
CUADRO No. 13

CÓMO CONSIDERA EL PERSONAL A LA CAPACITACIÓN

Como considera la capacitación	T1-Quito	T2-Guayas-Manta	T3-Cuenca	TOTAL
Una pérdida de tiempo	1		0	1
Resuelve problemas	11	8	4	23
Mejoramiento personal	27	34	24	85
TOTAL	30	36	25	91

GRÁFICA No. 16





Fuente: Elaboración Propia, 2016

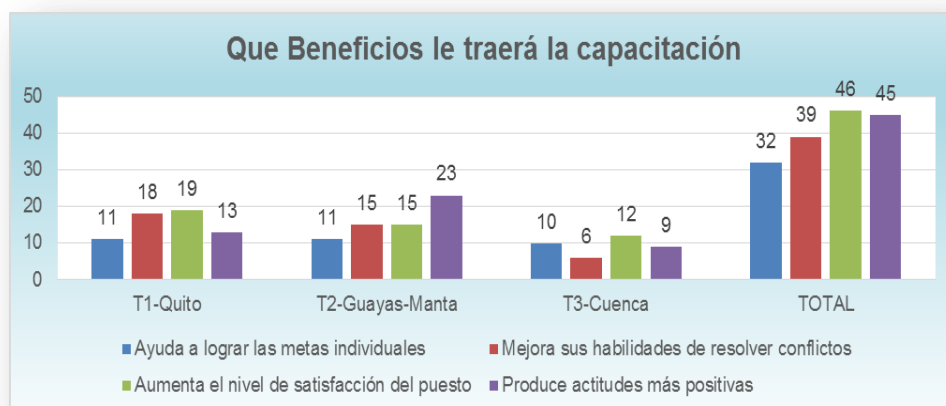
El 78% del total del personal – muestra de los territorios I, II y III, considera a la capacitación como un medio para mejorar el desempeño personal, pues indican que la capacitación es una oportunidad de cambiar pensamientos ambiguos, que apoya al desarrollo de su intelecto, que se convierte en una herramienta de mejora para el conocimiento de lo que hacen y deben hacer, que se actualizan en conocimiento, que mejora e incentiva su labor dentro de la empresa. Así mismo el 21% considera a la capacitación como un medio para resolver problemas como la falta de conocimiento en varios ejes estratégicos dentro de la empresa (producción, comercialización, administración, operatividad), y que si son capacitados, no solo ellos como funcionarios aportarían más a la empresa, sino la empresa crecería y se fortalecería mucho más de manera interna y externa; tan solo el 1% lo considera como una pérdida de tiempo, pues explica que no cambiaría la rutina con la que desempeña su trabajo.

CUADRO No. 14

QUE BENEFICIOS LE TRAERÁ AL FUNCIONARIO OBTENER CAPACITACIÓN

Beneficios al obtener capacitación	T1-Quito	T2-Guayas-Manta	T3-Cuenca	TOTAL
Ayuda a lograr las metas individuales	11	11	10	32
Mejora sus habilidades de resolver conflictos	18	15	6	39
Aumenta el nivel de satisfacción del puesto	19	15	12	46
Produce actitudes más positivas	13	23	9	45
TOTAL	30	36	25	162

GRÁFICA No. 17



Fuente: Elaboración Propia, 2016

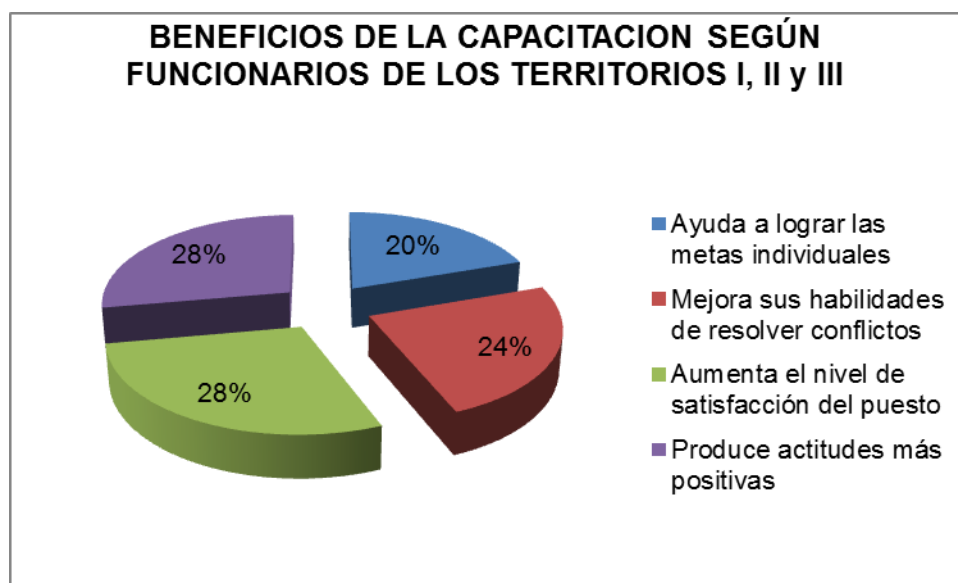
De acuerdo al análisis comparativo entre los territorios I, II y III, del total del personal – muestra se puede observar que el mayor número de funcionarios territorio I (19), II (15) y III (12), consideran como beneficio de obtener capacitación sería que aumentaría el nivel de satisfacción del puesto, seguido por el de producir actitudes más positivas en el personal T2 (23), T1 (13) y T3 (9). Así también consideran que mejorará sus habilidades y resolverá conflictos T1 (18), T2 (15), y T3 (6). Otro beneficio también consideran es que ayuda a lograr las metas individuales del personal existiendo un empate entre territorios I y II de 11 seguido por el III de 10.

CUADRO No. 15

BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN DE ACUERDO A CRITERIO DE FUNCIONARIOS

Como considera la capacitación	TOTAL	PORCENTAJE
Ayuda a lograr las metas individuales	32	20%
Mejora sus habilidades de resolver conflictos	39	24%
Aumenta el nivel de satisfacción del puesto	46	28%
Produce actitudes más positivas	45	28%
TOTAL		100%

GRÁFICA No. 18



Fuente: *Elaboración Propia, 2016*

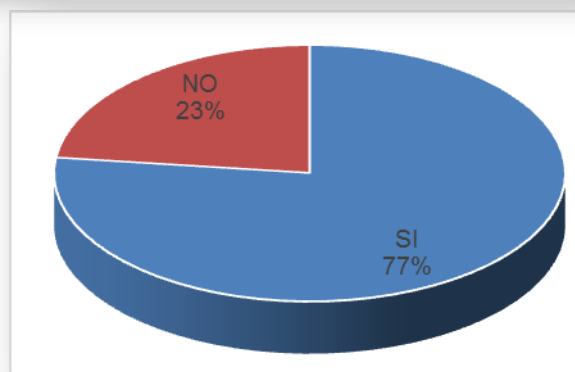
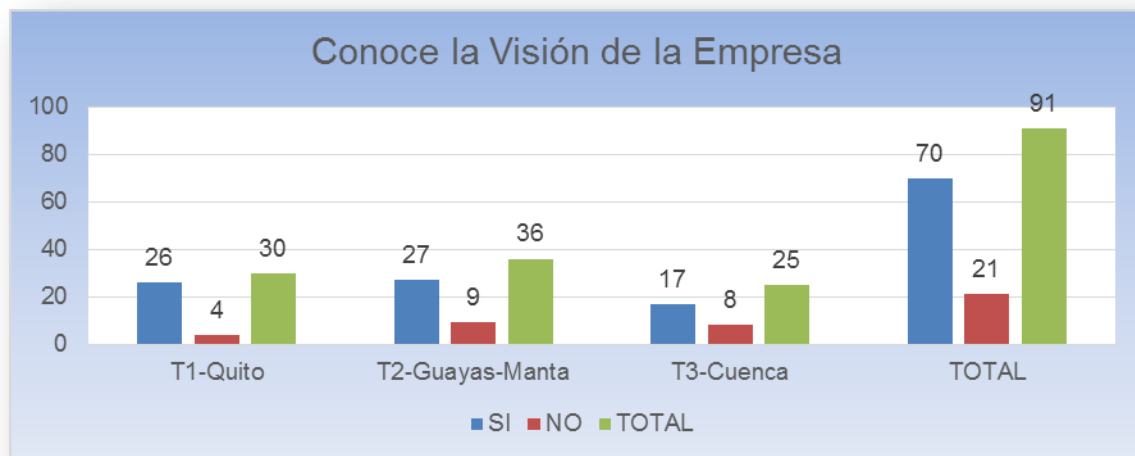
El 28% del total del personal – muestra de los territorios I, II y III, considera que la capacitación aumentará el nivel de satisfacción del puesto, el 28% considera que produce actitudes más positivas en el personal, seguido de un 24% que dice mejorará sus habilidades de resolver conflictos, y el 20% que dice ayudará a lograr las metas individuales.

CUADRO No. 16

CONOCE EL FUNCIONARIO LA VISIÓN DE LA EMPRESA

Conoce la visión de la Empresa	T1-Quito	T2-Guayas-Manta	T3-Cuenca	TOTAL
SI	26	27	17	70
NO	4	9	8	21
TOTAL	30	36	25	91

GRÁFICA No. 19



Fuente: Elaboración Propia, 2016

El 77% del total del personal – muestra de los territorios I, II y III, dice conocer la visión de la Empresa, mientras que el 23% no la conoce. De acuerdo al análisis,

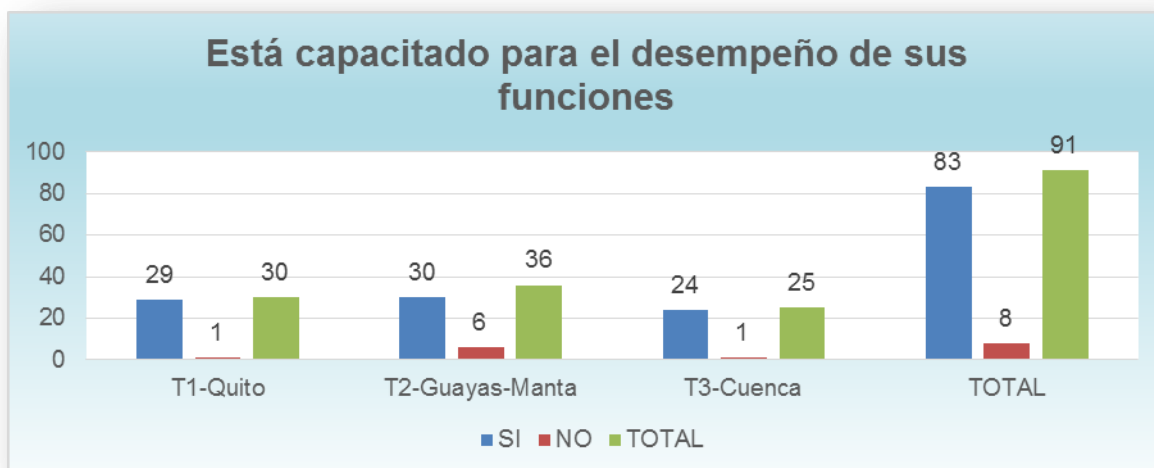
se deberá considerar a través del departamento de Talento Humano, la socialización en la etapa de inducción del empleado, respecto de la visión de la empresa a todos los niveles, utilizando las herramientas que dispone la empresa (intranet – sistema) como alternativa de comunicación. Además se debería exhibir dentro de cada local y oficina los valores corporativos, misión y visión de la empresa, a través de un cartel, pancarta, afiches, etc., como medio visual para el cliente interno y externo. Se debería implementar un Plan de Inducción para el empleado, como punto clave del Plan Estratégico Institucional vigente.

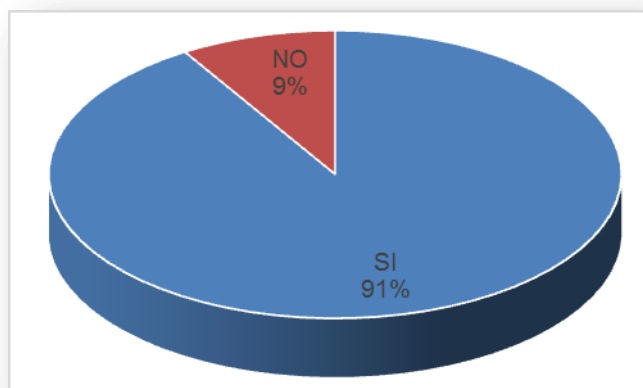
CUADRO No. 17

SE ENCUENTRA CAPACITADO EL PERSONAL PARA EL DESEMPEÑO DE FUNCIONES EN EL CARGO QUE EJERCE ACTUALMENTE

Está capacitado para desempeñar	T1-Quito	T2-Guayas-Manta	T3-Cuenca	TOTAL
SI	29	30	24	83
NO	1	6	1	8
TOTAL	30	36	25	91

GRÁFICA No. 20





Fuente: Elaboración Propia, 2016

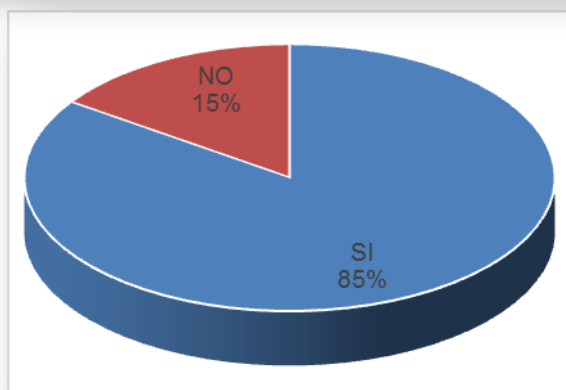
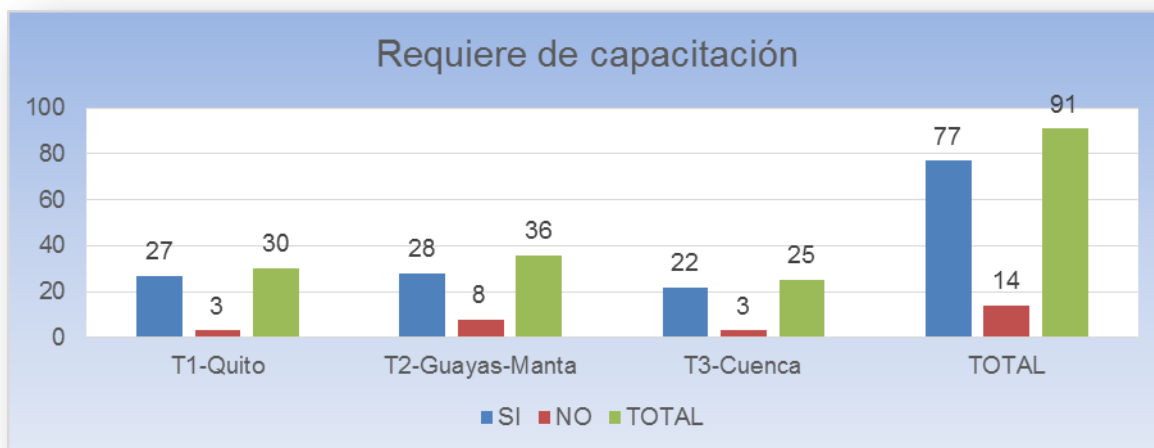
El 91% del total del personal – muestra de los territorios I, II y III, dice estar capacitado para desempeñar su trabajo, mientras que el 9% considera no estar capacitado. Una vez determinado las necesidades de capacitación del 9% del personal que no se considera capacitado para el cargo que desempeña, se deberá levantar el plan de contingencia determinando el tipo de capacitación por área y de acuerdo a las funciones que realiza el personal, determinando a través de encuesta simple que la deberá aplicar el departamento de Talento Humano, el levantamiento de requerimientos de capacitación por funcionario y fruto de esta información, la empresa deberá a través del departamento de Talento Humano, formular un Plan de Capacitación para el personal de la Institución, propuesta que la realizo de acuerdo a mi investigación realizada.

CUADRO No. 18

REQUIERE DE CAPACITACIÓN PARA EL MEJORAR EL DESEMPEÑO DE FUNCIONES

Requiere capacitación	T1-Quito	T2-Guayas-Manta	T3-Cuenca	TOTAL
SI	27	28	22	77
NO	3	8	3	14
TOTAL	30	36	25	91

GRÁFICA No. 21



Fuente: Elaboración Propia, 2016

El 85% del total del personal – muestra de los territorios I, II y III, considera que requiere capacitación para mejorar el desempeño de sus funciones, mientras que el 15% dice no requerir de capacitación para mejorar su desempeño. Si bien existe un alto número de funcionarios que dicen estar capacitados para el desempeño de sus funciones, también existe un porcentaje que lo requiere y no ha tenido acceso a capacitación, estas dos realidades pueden variar una vez que se implemente un Plan de Capacitación, ya que solamente con esta herramienta se puede determinar con exactitud los múltiples requerimientos de todas las áreas de la empresa en cuanto a capacitación, herramienta que permitirá consolidar los tipos de capacita-

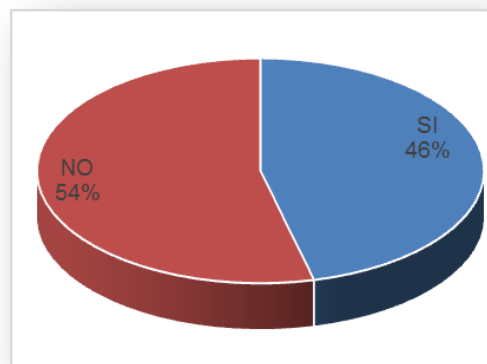
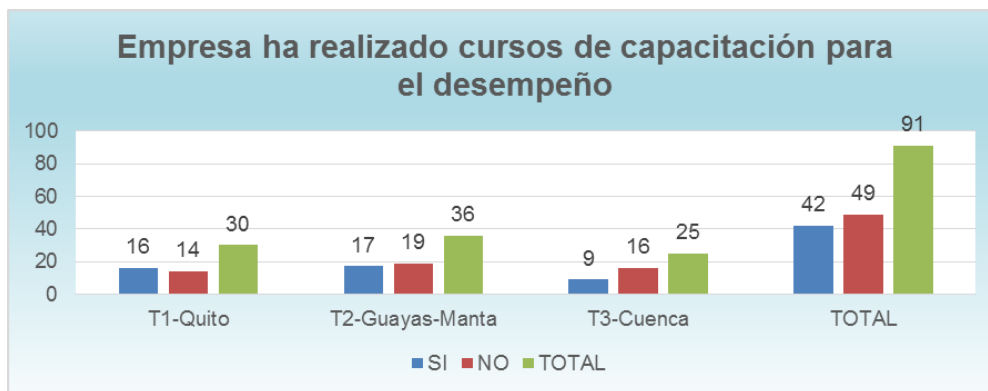
ción que irán de la mano de las funciones que desempeñan en sus cargos el personal de la empresa, propuesta planteada en mi presente trabajo de investigación.

CUADRO No. 19

LA EMPRESA HA REALIZADO CURSOS DE CAPACITACIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE DESEMPEÑO DE FUNCIONES

Otorgado cursos de capacitación	T1- Quito	T2- Guayas- Manta	T3- Cuenca	TOTAL
SI	16	17	9	42
NO	14	19	16	49
TOTAL	30	36	25	91

GRÁFICA No. 22



Fuente: Elaboración Propia, 2016

El 54% del total del personal – muestra de los territorios I, II y III, dice no haber recibido capacitación para mejorar su desempeño, y el 46% dice haber recibido

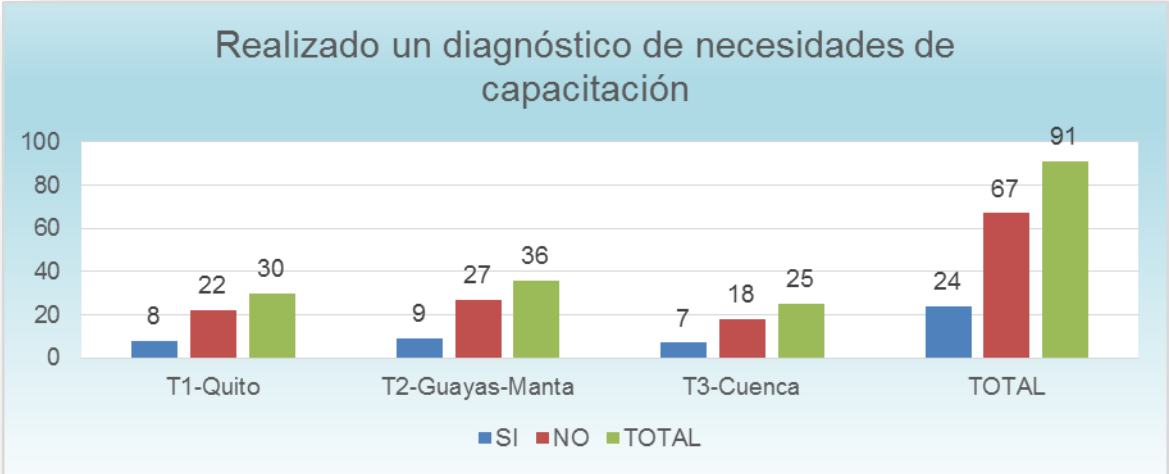
cursos de capacitación para la mejora del desempeño. Existe un alto porcentaje de funcionarios que admiten haber recibido por parte de la empresa capacitación, sin embargo un porcentaje de 46% cercano a la mitad del personal muestra, menciona que la empresa no ha invertido en capacitación. Esta realidad se debe a que no existe una planificación interna que haya monitoreado la necesidad apremiante de que la empresa invierta en el talento humano de manera continua a través de capacitación, no viéndole como un gasto sino como inversión, pues permite que su personal se alimente de conocimientos para ejercer con mayor efectividad sus cargos, lo que conlleva a una mayor rentabilidad institucional, credibilidad y excelencia en el mercado.

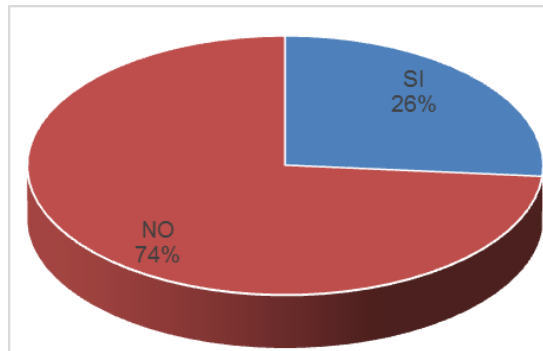
CUADRO No. 20

LA EMPRESA HA REALIZADO UN DIAGNÓSTICO SOBRE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DE SU PERSONAL

Diagnóstico de capacitación	T1- Quito	T2- Guayas- Manta	T3- Cuenca	TOTAL
SI	8	9	7	24
NO	22	27	18	67
TOTAL	30	36	25	91

GRÁFICA No. 23





Fuente: Elaboración Propia, 2016

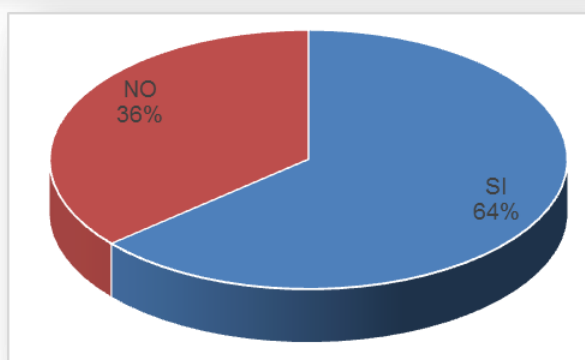
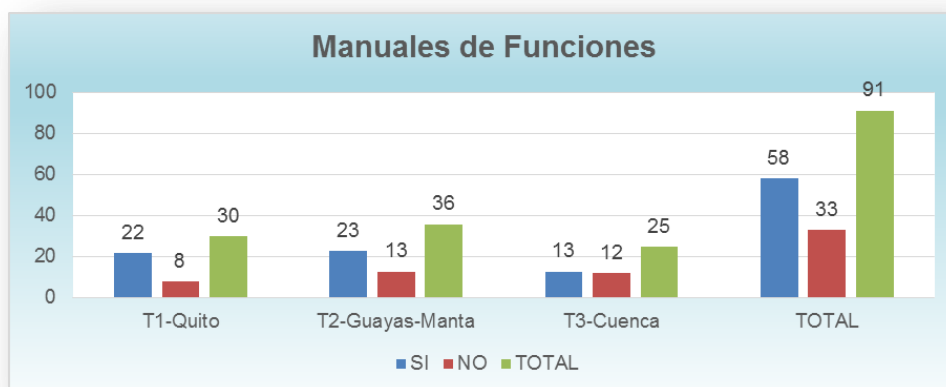
El 74% del total del personal – muestra de los territorios I, II y III, afirma que la Empresa no ha realizado un diagnóstico de necesidades de capacitación para su personal, y el 26% dice si haber realizado dicho diagnóstico. Al no existir un diagnóstico de las necesidades de capacitación del personal, no se puede definir un Plan de Capacitación que acoja y refleje la verdadera necesidad institucional. Para el efecto es necesario que el departamento de Talento Humano de la Empresa, realice un análisis FODA como primera herramienta para la implementación del Plan en mención. La investigación realizada en esta tesis, permite divisar un primer diagnóstico institucional de requerimientos de capacitación del personal de acuerdo al análisis de resultados realizado en las gráficas anteriores.

CUADRO No. 21

CONOCE EL PERSONAL SI EXISTE MANUALES DE FUNCIONES

Reglamento Interno	T1- Quito	T2-Guayas- Manta	T3- Cuenca	TOTAL
SI	22	23	13	58
NO	8	13	12	33
TOTAL	30	36	25	91

GRÁFICA No. 24



Fuente: Elaboración Propia, 2016

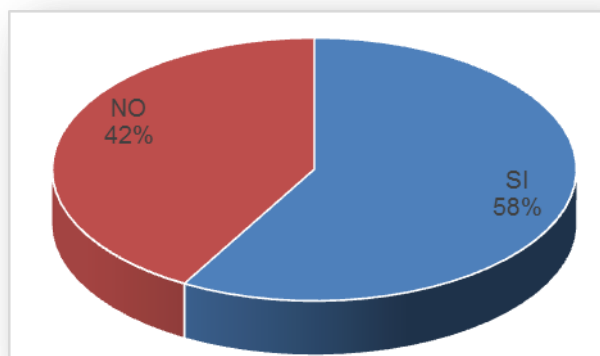
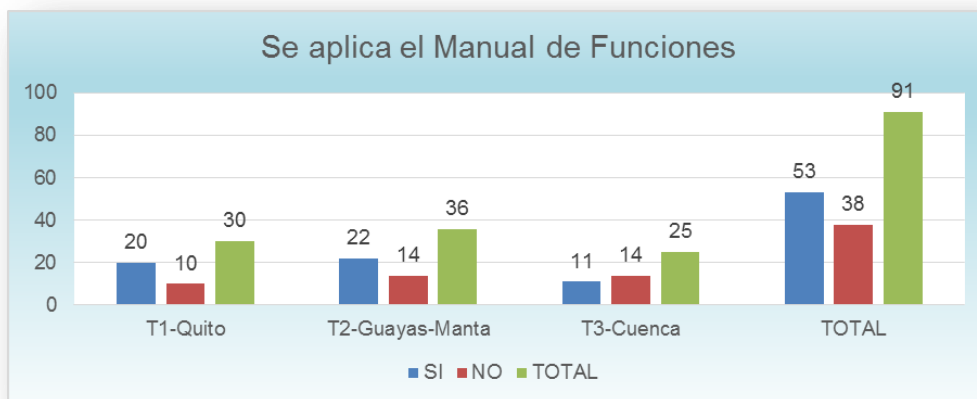
El 64% del total del personal – muestra de los territorios I, II y III, conoce la existencia del manual de funciones, y el 36% dice no conocer. Frente al desconocimiento del personal en cuanto a las herramientas básicas para cumplir con las funciones de su cargo, el área de Talento Humano deberá asesorar y formular un plan de comunicación masivo respecto de estas herramientas con estrategias como: Intranet, al momento de firmar los contratos con el personal nuevo se deberá entregar una copia de su manual de funciones, a los funcionarios estables se deberá entregar vía oficial o por el Intranet, su manual de funciones, caso contrario deberá buscar otro tipo de alternativa de comunicación que permita al personal conocer elementos básicos para desempeñar su cargo.

CUADRO No. 22

SE APLICA EL MANUAL DE FUNCIONES

Se aplican el Manual de Funciones	T1-Quito	T2-Guayas-Manta	T3-Cuenca	TOTAL
SI	20	22	11	53
NO	10	14	14	38
TOTAL	30	36	25	91

GRÁFICA No. 25



Fuente: Elaboración Propia, 2016

El 58% del total del personal – muestra de los territorios I, II y III, afirma que si se aplica el manual de funciones, mientras que el 42% dice que no se aplica. La apli-

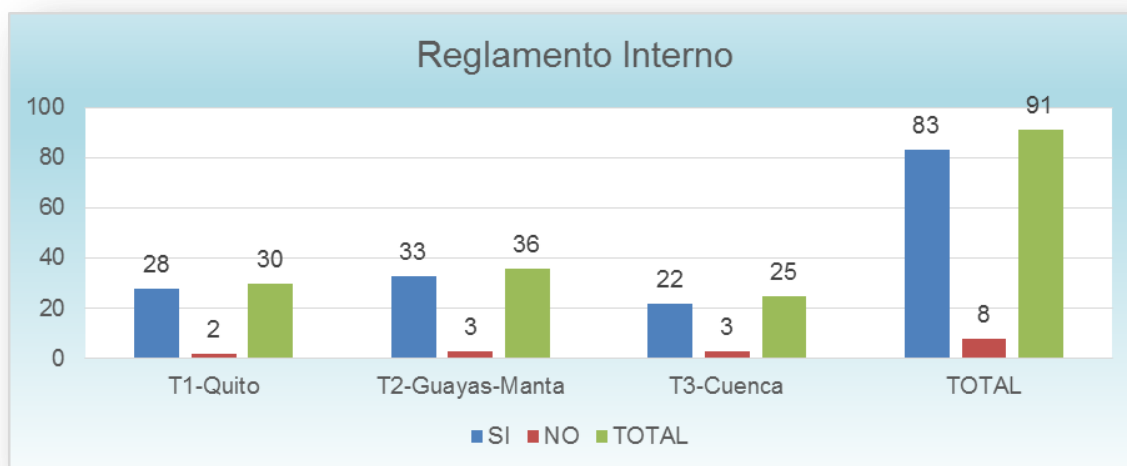
capacidad del manual de funciones, debe ser de estricta responsabilidad del funcionario. La evaluación del cumplimiento de las funciones determinadas la deberá asumir el jefe inmediato, como evaluador del desempeño de su personal. La Institución a través del área de Talento Humano, deberá formalizar el uso de esta herramienta.

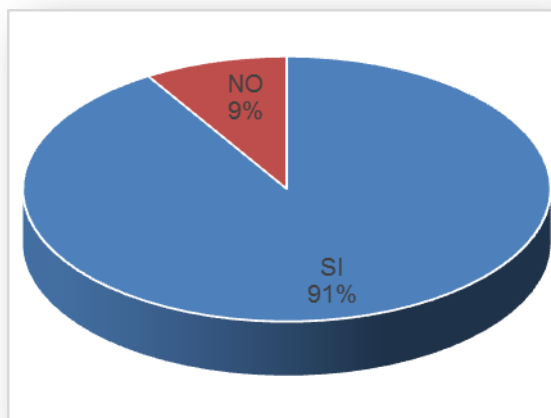
CUADRO No. 23

EL PERSONAL CONOCE SI EXISTE REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

Reglamento Interno	T1-Quito	T2-Guayas-Manta	T3-Cuenca	TOTAL
SI	28	33	22	83
NO	2	3	3	8
TOTAL	30	36	25	91

GRÁFICA No. 26





Fuente: Elaboración Propia, 2016

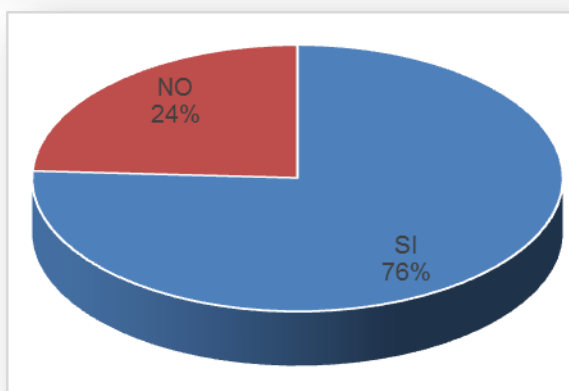
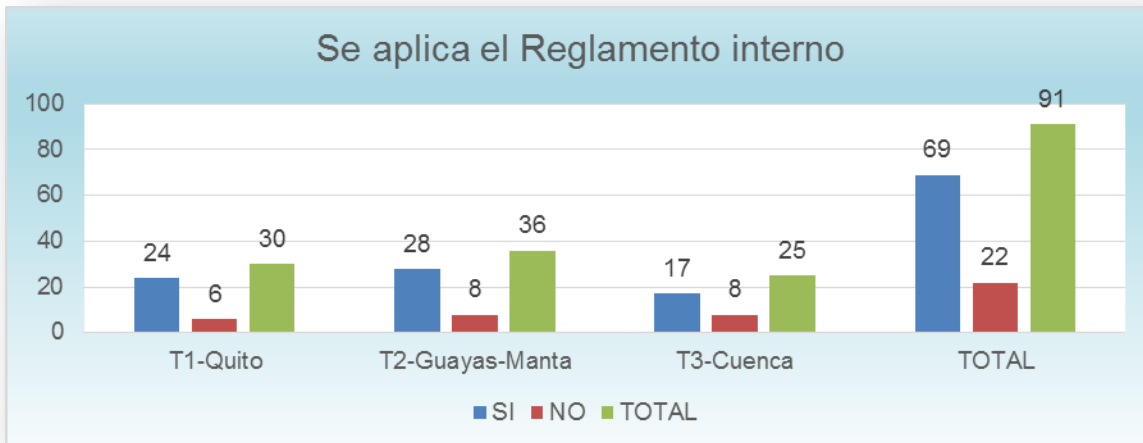
El 91% del total del personal – muestra de los territorios I, II y III, dice conocer que existe un reglamento interno de trabajo, mientras que el 9% no conoce su existencia. Frente al desconocimiento del personal en cuanto a las herramientas básicas para cumplir con las funciones de su cargo, el área de Talento Humano deberá asesorar y formular un plan de comunicación masivo respecto de estas herramientas con estrategias como: Intranet, al momento de firmar los contratos con el personal nuevo se deberá entregar una copia del reglamento interno, a los funcionarios estables se deberá entregar vía oficial o por el Intranet, o a través de un taller hacer conocer el reglamento interno, caso contrario deberá buscar otro tipo de alternativa de comunicación que permita al personal conocer elementos básicos para desempeñar su cargo.

CUADRO No. 24

SE APLICA EL REGLAMENTO INTERNO

Se aplican el Reglamento	T1-Quito	T2-Guayas-Manta	T3-Cuenca	TOTAL
SI	24	28	17	69
NO	6	8	8	22
TOTAL	30	36	25	91

GRÁFICA No. 27



Fuente: Elaboración Propia, 2016

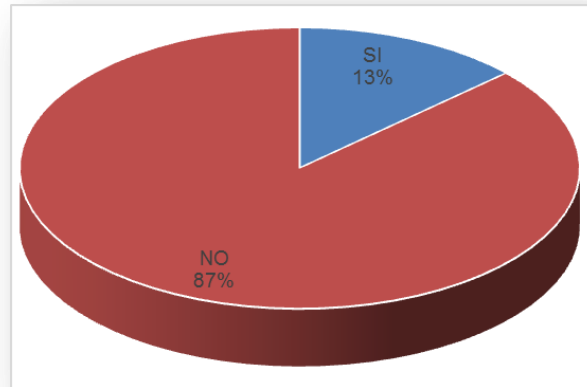
El 76% del total del personal – muestra de los territorios I, II y III, afirma que si se aplica el reglamento interno, mientras que el 24% dice que no se aplica dicho instrumento. La aplicabilidad del reglamento interno, debe ser de estricta responsabilidad del funcionario. La evaluación del cumplimiento de las funciones determinadas la deberá asumir el jefe inmediato, como evaluador del desempeño de su personal. La Institución a través del área de Talento Humano, tendrá que formalizar el uso de esta herramienta.

CUADRO No. 25

SE EVALÚAN Y ACTUALIZAN LOS MANUALES DE FUNCIONES

Se evalúan y actualizan el Manual de Funciones	T1- Quito	T2-Guayas- Manta	T3- Cuenca	TOTAL
SI	4	5	3	12
NO	26	31	22	79
TOTAL	30	36	25	91

GRÁFICA No. 28



Fuente: Elaboración Propia, 2016

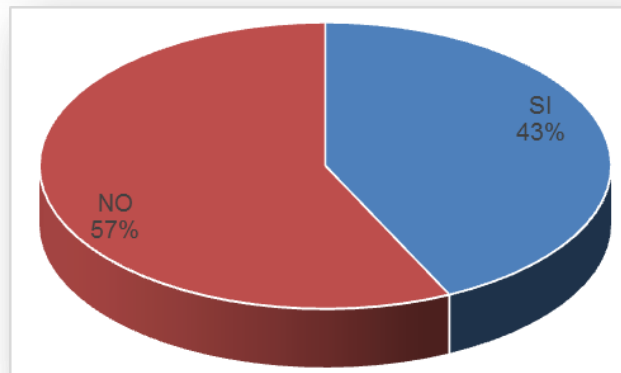
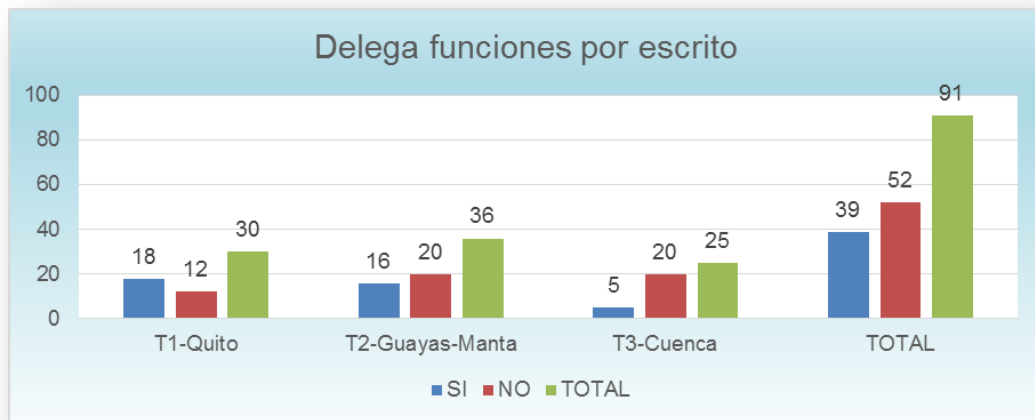
El 87% del total del personal – muestra de los territorios I, II y III, manifiesta que se evalúan y actualizan el manual de funciones, mientras que el 13% dice que no se evalúa y actualiza. De acuerdo al criterio del departamento de Talento Humano, los manuales de funciones son evaluados a través de test escritos, y se actualizan semestralmente.

CUADRO No. 26

LA EMPRESA DELEGA FUNCIONES POR ESCRITO

Delega funciones por escrito	T1-Quito	T2-Guayas-Manta	T3-Cuenca	TOTAL
SI	18	16	5	39
NO	12	20	20	52
TOTAL	30	36	25	91

GRÁFICA No. 29



Fuente: Elaboración Propia, 2016

El 57% del total del personal – muestra de los territorios I, II y III, dice no haber sido delegadas sus funciones por escrito, mientras que el 43% dicen si haber recibido por escrito su delegación de funciones. La empresa entrega por escrito las funciones de cada empleado y sus responsabilidades se encuentran determinadas dentro de la matriz de responsabilidades del SGC (Sistema de Gestión de

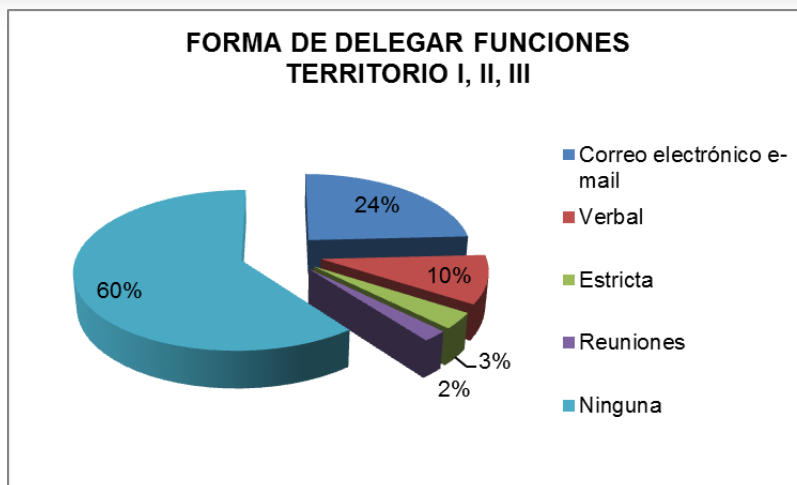
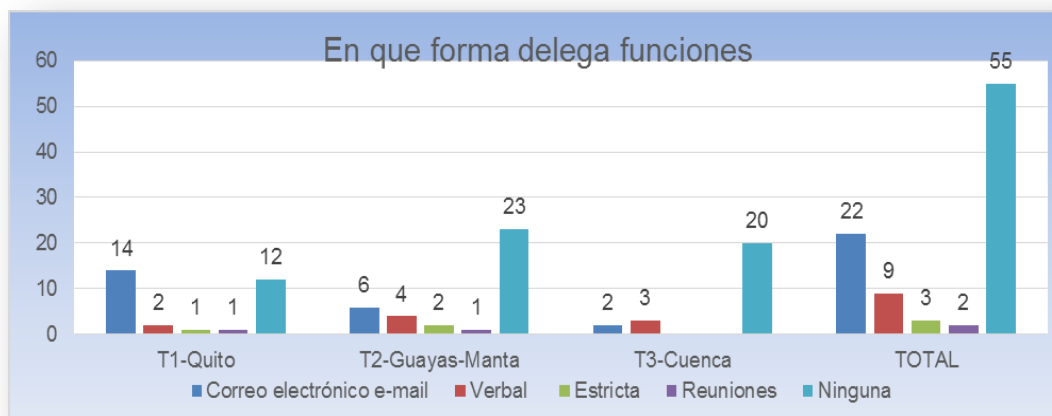
Calidad). En esta pregunta se evidencia una desviación del concepto a las funciones diarias o desagregación de actividades.

CUADRO No. 27

DE QUE FORMA DELEGA LA EMPRESA LAS FUNCIONES

En que forma delega las funciones	T1-Quito	T2-Guayas-Manta	T3-Cuenca	TOTAL
Correo electrónico e-mail	14	6	2	22
Verbal	2	4	3	9
Estricta	1	2		3
Reuniones	1	1		2
Ninguna	12	23	20	55
TOTAL	30	36	25	91

GRÁFICA No. 30



Fuente: *Elaboración Propia, 2016*

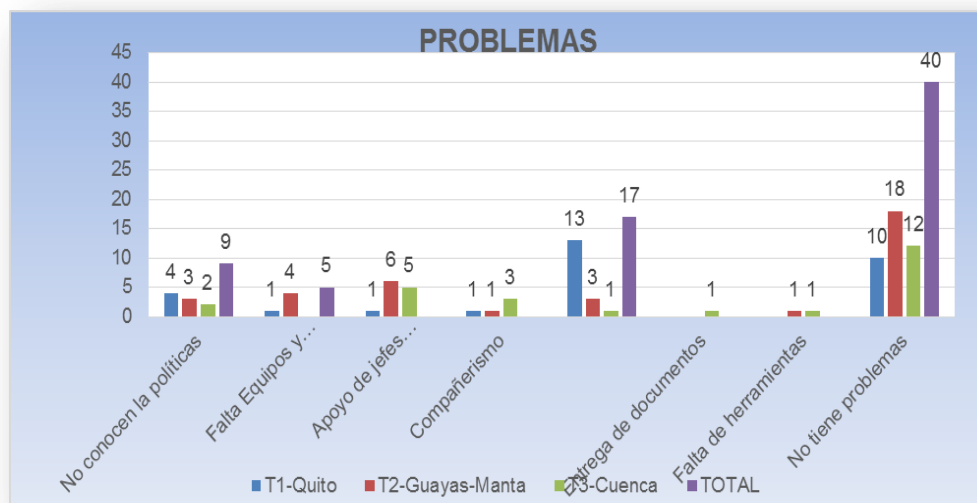
El 60% del total del personal – muestra de los territorios I, II y III, dice que la empresa no delega sus funciones de ninguna forma, el 24% dice que vía correo electrónico email, el 10% de forma verbal, el 3% de manera estricta y el 2% a través de reuniones. La empresa entrega por escrito las funciones de cada empleado y sus responsabilidades se encuentran determinadas dentro de la matriz de responsabilidades del SGC (Sistema de Gestión de Calidad). En esta pregunta se evidencia una desviación del concepto a las funciones diarias o desagregación de actividades.

CUADRO No. 28

QUÉ PROBLEMAS PERCIBE EL PERSONAL EN LA EMPRESA PARA EL DESARROLLO DE SUS FUNCIONES

Problemas con sus funciones	T1-Quito	T2-Guayas-Manta	T3-Cuenca	TOTAL
No conocen la políticas	4	3	2	9
Falta Equipos y materiales	1	4		5
Apoyo de jefes /burocracia	1	6	5	12
Compañerismo	1	1	3	5
Logística/inventarios/stock	13	3	1	17
Entrega de documentos			1	1
Falta de herramientas		1	1	2
No tiene problemas	10	18	12	40
TOTAL	30	36	25	91

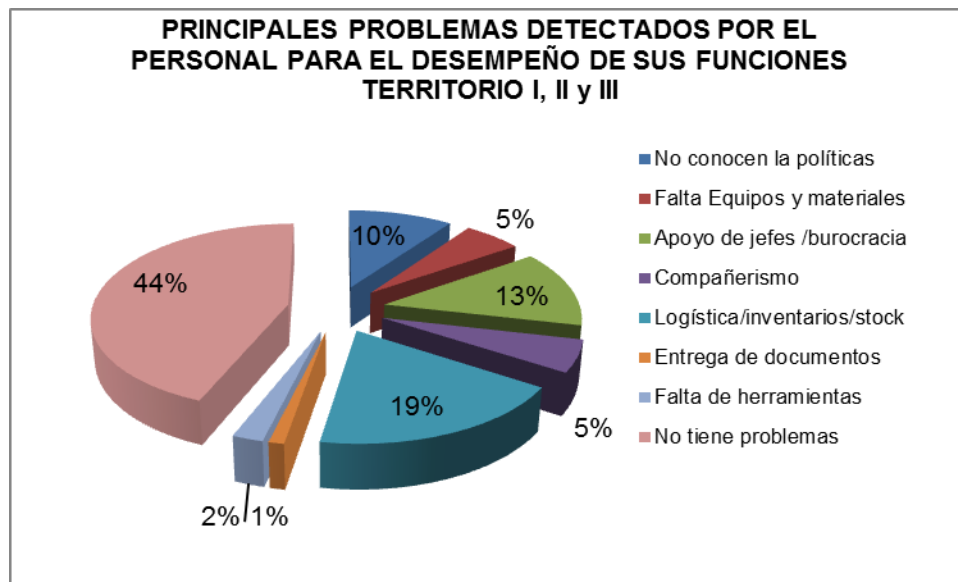
GRÁFICA No. 31



CUADRO No. 29

Problemas con sus funciones	PORCENTAJE
No conocen la políticas	10%
Falta Equipos y materiales	5%
Apoyo de jefes /burocracia	13%
Compañerismo	5%
Logística/inventarios/stock	19%
Entrega de documentos	1%
Falta de herramientas	2%
No tiene problemas	44%
TOTAL	100%

GRÁFICA No. 32



Fuente: Elaboración Propia, 2016

Del total del personal – muestra de los territorios I, II y III, el 44% del personal concibe no tener problemas para cumplir con sus funciones, el 19% dice tener problemas en cuanto a logística, inventarios, stock, el 13% dice no contar con el apoyo de jefes y que existe burocracia, el 10% dice no conocer las políticas de la empresa, el 5% no cumple por falta de herramientas, equipos y materiales.

Una vez que se han determinado los diferentes problemas que los funcionarios encuentran para ejercer sus funciones, se deberá considerar una actualización del Plan Estratégico Institucional. El PEI es una herramienta básica que permitirá a la empresa generar sus propias políticas, objetivos, estrategias, y el Modelo de Gestión acorde a la Misión y Visión Institucional, caso contrario si no existe el conocimiento interno de ninguna de las herramientas nombradas en el análisis de resultados anterior, peor aún resultaría su aplicabilidad. Y se existiere un PEI, éste deberá actualizarse periódicamente por los cambios de estructura de la Institución, por el crecimiento mismo como empresa competitiva, y por mejorar la gestión misma como empresa, que para ello la herramienta más importante es el talento humano y es allí donde se debe empezar. Si no tenemos un horizonte determinado jamás llegaremos a cumplir de manera eficiente, efectiva y eficaz con las funciones determinadas, más aún la empresa no podrá cumplir con sus expectativas y objetivos planteados ni con su visión ni misión institucional.

CUADRO No. 30

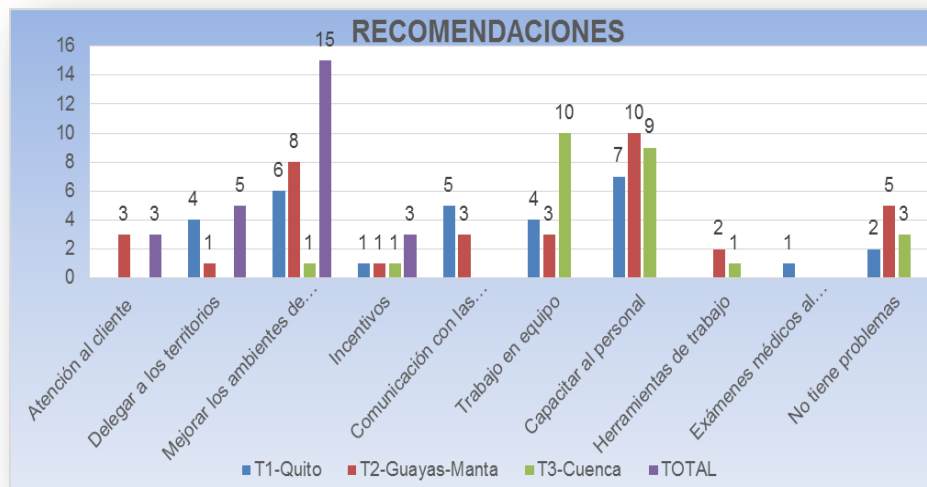
RECOMENDACIONES DEL PERSONAL PARA EL MEJORAMIENTO DE SUS FUNCIONES Y/O LABORES DE LA ENTIDAD, OFICINA A NIVEL INDIVIDUAL Y COLECTIVO

Recomendaciones	T1-Quito	T2-Guayas-Manta	T3-Cuenca	TOTAL
Atención al cliente		3		3
Delegar a los territorios	4	1		5
Mejorar los ambientes de trabajo	6	8	1	15
Incentivos	1	1	1	3
Comunicación con las jefaturas	5	3		8
Trabajo en equipo	4	3	10	17
Capacitar al personal	7	10	9	26
Herramientas de trabajo		2	1	3
Exámenes médicos al personal	1			1
No tiene problemas	2	5	3	10
TOTAL	30	36	25	91

CUADRO No. 31

Recomendaciones	TOTAL
Atención al cliente	3%
Delegar a los territorios	5%
Mejorar los ambientes de trabajo	16%
Incentivos	3%
Comunicación con las jefaturas	9%
Trabajo en equipo	19%
Capacitar al personal	29%
Herramientas de trabajo	3%
Exámenes médicos al personal	1%
No tiene problemas	11%
TOTAL	100%

GRÁFICO No. 33



Fuente: Elaboración Propia, 2016

Estos resultados fueron considerados en las encuestas realizadas al personal – muestra de los territorios I, II y III, teniendo como resultados los siguientes: el personal considera que la capacitación 29% es la base para mejorar su desempeño laboral, seguido por un 19% de trabajo en equipo, el 16% mejorar el ambiente de trabajo, el 11% no tiene problemas, el 3% considera se deberá aplicar incentivos, 3% delegar funciones a los territorios, y exámenes médicos al personal. Hay que considerar que así como los funcionarios han definido los problemas, así también

podieron reflejar algunas recomendaciones para la mejora del desempeño de sus funciones, y ésta va ligada a la estrategia más grande que una empresa pueda definir como es la de la capacitación en todos sus ámbitos. Se determina así, luego del análisis que Institucionalmente KERAMIKOS, puede hacer mucho más si se invierte en herramientas básicas para mejorar aún más su desempeño como empresa y generar un Modelo de Gestión acorde a la realidad de la misma.

GRADO DE CUMPLIMIENTO CON LA HIPÓTESIS PROPUESTA

Para dar respuesta al objetivo general y específicos, que en principio se plantearon, éstos postulan una hipótesis correlacional entre los tres territorios que componen la empresa KERAMIKOS. El análisis de resultados obtenidos, nos permite medir el grado de asociación entre las variables planteadas en la investigación que destacan temas que se correlacionan con el tema de la tesis que es la Capacitación frente a la Satisfacción Laboral, al Nivel de Aprendizaje, al Nivel de Desempeño y al Nivel de Desarrollo Personal

Cabe destacar que esta investigación parte de indagar sobre las percepciones de los funcionarios – muestra de los Territorios I, II y III de la empresa, frente a 5 grupos de preguntas de un total de 29 ítems, que permiten medir las variables tal y como se ha planteado en un principio.

Después de analizar estadísticamente los resultados, se concluye:

RESPECTO AL OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS

Para una interpretación de los resultados desde la perspectiva del marco teórico formulado en la investigación, se evidenció que fundamentalmente está basada con la jerarquía de necesidades de Maslow, es decir, el ser humano busca satisfacer sus necesidades, los factores extrínsecos (relacionados con el ambiente en que debe ser realizado el trabajo como el salario, buenas relaciones con el jefe, con los compañeros, la organización, las instalaciones, el horario, las vacaciones, entre otros) y los factores intrínsecos (ligados a la naturaleza del trabajo en su grado de autonomía, la responsabilidad, la formación, el desarrollo de capacida-

des, la iniciativa, la creatividad, entre otros), son posibles de satisfacer en la empresa. http://ciat-library.ciat.cgiar.org/Articulos_Ciat/2011-Tesis_impacto_de_la_capacitacion.pdf

Por ejemplo en el cuadro No. 3 “Habilidades y Destrezas” del personal- muestra de los territorios I, II y III, se evidencia que el 95% de personal cuenta con habilidades y destrezas para ejercer su trabajo, en el cuadro No. 4 el 92% se siente a gusto con el trabajo que desempeña en la entidad, en el cuadro No. 5 el 78% considera que existe un ambiente laboral satisfactorio, en el cuadro No. 6 el 45% dice ser reconocido su trabajo a través de incentivos, en el cuadro No. 7 el 51% dice que la empresa se preocupa por su bienestar, estabilidad y buen desempeño.

Los funcionarios manifiestan su satisfacción laboral a través de los siete ítems que componen el nivel de satisfacción laboral, habilidades y destrezas; que se demuestran en los cuadros, gráficos estadísticos, del análisis de resultados, además indican sentirse a gusto con el trabajo que desempeñan, existe un buen ambiente laboral, son reconocido por su trabajo, y la empresa se preocupa de su bienestar, estabilidad y buen desempeño.

La satisfacción laboral se logra a través de varios factores motivacionales. En el caso de la investigación realizada, se analiza como consecuencia de la relación que lleva este tema con la capacitación, pues son dos ejes estratégicos que definen al funcionario como punto central.

Es importante que los directivos conozcan sobre las necesidades que experimentan los colaboradores y crear las vías necesarias para la satisfacción. Esto constituye el núcleo principal de la motivación en el trabajo; su importancia es tal que parte del hecho de que la motivación es la fuerza que mueve a las personas a realizar su trabajo; tal como lo define teóricamente Robbins:

“Los empleados tienden a preferir puestos que le brinden oportunidades de aplicar sus habilidades y capacidades y ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre que tan bien lo están haciendo, característica que hacen que el trabajo posea estímulos intelectuales. Los puestos que tienen pocos retos provocan fastidio, pero demasiados retos causan frustración y sentimientos de fracaso, En condiciones moderadas, los empleados experimentan placer y satisfacción”
http://ciat-library.ciat.cgiar.org/Articulos_Ciat/2011-Tesis_impacto_de_la_capacitacion.pdf

Como resultados alcanzados en el diagnóstico, de los niveles actuales de capacitación del personal de cada territorio, y las prácticas que se utilizan en estos procesos, se puede evidenciar en los cuadros No. 8, que un 70% del personal - muestra de los territorios I, II y III han recibido capacitación desde hace un período de 1 a 3 años, lo cual determina que es un factor no constante para el personal, contándose también con un indicador del 30% de personal que nunca recibió capacitación y el apoyo de la empresa para capacitarse, tampoco recibió apoyo de parte de sus superiores.

Se nombran cursos de capacitación que requiere el personal, el 28% en desarrollo y crecimiento personal, el 27% en atención al cliente, el 21% en relaciones humanas, el 13% en herramientas informáticas, el 11% en higiene y seguridad industrial; por lo cual se resalta la importancia de que la empresa implemente cursos de capacitación como base donde se sustenta el desarrollo de las personas. Es necesario que se desarrollen las habilidades y destrezas de los funcionarios, y que el conocimiento que adquieran sea reflejado en las funciones que desempeñan y con ello mejore su actitud, aptitud para con la empresa.

Como conclusión final, luego de los resultados obtenidos se puede evidenciar que los procesos de capacitación llevan una correlación directa con los niveles de desempeño de los funcionarios, considerada como una etapa de aprendizaje que permite que los funcionarios adquieran e integren el conocimiento para su desempeño, así como integrarse con mayor facilidad a su equipo de trabajo e individualmente.

Como lo expresa Stephen Robbins “El aprendizaje implica un cambio; estos cambios pueden ser buenos o malos desde el punto de vista organizacional; la gente puede aprender conductas favorables o desfavorables, implica además de un cambio en la conducta, sino existiere esto, no sería aprendizaje”.

El 78% de funcionarios consideran que la capacitación como una estrategia de mejora personal, y el 21% lo considera como una manera de resolver problemas, y lo relacionan con el nivel de desempeño basado en las destrezas, motivación, liderazgo, sentido de pertenencia, y el reconocimiento sobre el trabajo realizado que permita contribuir con la empresa a través del cumplimiento de las metas establecidas por la empresa.

Toda institución, requiere necesariamente del buen desempeño de sus colaboradores, para ello deberá establecer mecanismos que aporten al cumplimiento de este cometido, y uno de ellos es la capacitación. Para ello deberá invertir en sus funcionarios para que estos a su vez se encuentren emocional, física y psicológicamente estables, aporte de mejor manera sus conocimientos, sean más responsables, e intensifiquen sus esfuerzos de alcanzar las metas como funcionario y como empresa.

CONCLUSIONES

Luego del análisis investigativo y descriptivo de cada uno de los resultados obtenidos correspondientes a la encuesta implementada, las conclusiones sobre esta investigación nos lleva a establecer un diagnóstico de la situación actual de la empresa en cuanto se relaciona con la propuesta de tesis, de realizar un análisis comparativo de los Territorio I, II y III, sobre la capacitación del personal, determinando las necesidades de capacitación de cada territorio, comparando la situación actual y óptima para la mejora de estos recursos, así como de realizar propuestas de mejoras en estrategias enmarcadas en el tema de tesis definiéndose así las siguientes conclusiones:

- Si bien existe un alto número de funcionarios que han recibido capacitación, de la misma manera existe un alto porcentaje de quienes no lo han recibido, el personal cuenta con un nivel académico aceptable para el conocimiento de lo que están haciendo, pero se puede observar así mismo que la necesidad del personal de ser capacitado de forma permanente es imprescindible para el mejor desempeño en sus funciones diarias. Se observó que la falta de capacitación refleja en los trabajadores fallas y errores en el lugar de trabajo, el bajo rendimiento laboral.
- Existe la necesidad perenne del personal de los tres territorios, de capacitarse en temas como Higiene y seguridad industrial, atención al cliente, desarrollo y crecimiento personal, relaciones humanas, como básicas para lograr alcanzar las metas individuales y colectivas, mejorar sus habilidades de resolver conflictos y aumenta el nivel de satisfacción del puesto, produciendo así actitudes más positivas de los empleados.
- El personal considera a la capacitación como un medio de mejoramiento continuo de sus funciones, persona, e Institución, se manifiesta que se convertiría en una herramienta de resolver problemas internos y externos y no una pérdida de tiempo.
- Se puede evidenciar que el proceso de inducción, tiene una incidencia positiva en los empleados de nuevo ingreso, y también en los empleados antiguos, específicamente a nivel de su desempeño laboral. El análisis comparativo entre los empleados que recibieron inducción laboral y los que no lo recibieron, permitió establecer una diferencia significativa, tomando en consideración el tamaño de la muestra tomado, por un lado se encontró en los empleado sin inducción labora, niveles de desempeño que fluctuaron entre satisfactorio y regular, mientras que los empleados que recibieron inducción laboral se encontraron en niveles de muy satisfactorio y satisfactorio, con lo cual queda comprobada un grado de relación importante entre la inducción y el desempeño laboral del grupo de colaboradores – muestra.
- El que un empleado no conozca, aspectos de gran relevancia como, la misión, visión, políticas de la empresa, objetivos de la empresa, manual de

funciones, manual de procedimientos, etc., instrumentos básicos para el desenvolvimiento, ya que es un factor adverso que incide significativamente en su rendimiento y en su compromiso con la organización.

- No existe un clima laboral deseable, ni las herramientas básicas para el cumplimiento y buen desenvolvimiento de los funcionarios, lo que impide cumplir con los objetivos planteados en cada territorio.
- Existe un gran porcentaje 92% de funcionarios que se encuentran a gusto con el trabajo y con la Institución y consideran que cuentan con habilidades y destrezas para desempeñar su cargo. Sin embargo más del 50% del personal considera necesario capacitarse continuamente, ya que por asuntos tecnológicos, de calidad de servicio, de calidad del producto, y por conocimientos propios, tienen que ponerse al día pues la visión y misión de la empresa es sobretodo ser competitiva en el mercado.
- El personal considera que no cuenta con incentivos por su trabajo bien realizado y por el cumplimiento de metas institucionales, sin embargo existe un 45% de funcionarios que consideran si han sido premiados por sus esfuerzos.

RECOMENDACIONES

- El área de Talento Humano deberá programar y ejecutar un PLAN DE CAPACITACIÓN, para el personal de la Institución, aplicando programas de Inducción, Capacitación y Desarrollo Personal. Se deberá levantar el plan de contingencia determinando el tipo de capacitación por área y de acuerdo a las funciones que realiza el personal, determinando a través de encuesta simple que la deberá aplicar el departamento de Talento Humano, el levantamiento de requerimientos de capacitación por funcionario y fruto de esta información se deberá formular un Plan de Capacitación para el personal de la Institución.
- La capacitación es importante realizarla de una manera constante para la mejora de experiencia laboral, actualizar los conocimientos, aumentar la competitividad y confiabilidad, que refleje la forma de pensar y actuar de su

organización, entendiendo que hay que invertir en el personal, de la misma manera que lo hacen con equipamientos, publicidad, promoción y demás, lo cual significa invertir para lograr el éxito de su organización.

- El área de Talento Humano deberá asesorar oportunamente al personal sobre todas las herramientas con las que cuenta la Institución, en una etapa de inducción como son manuales de funciones, delegaciones por escrito, manuales de procesos, y sobre todo las políticas internas.
- Se aconseja aplicar mecanismos de auto evaluación por parte de los empleados a través de formularios diseñados por el área de Talento Humano, de fácil comprensión, así también deberá fomentar, en la medida de lo posible, el uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación aplicadas a la adquisición de conocimientos y la capacitación del personal.
- Cambiar la actitud de los colaboradores a través de talleres de capacitación sobre relaciones humanas, en las que asista todo el personal de la institución, talleres que deberán ser dinámicos y determinen el clima laboral en el que vive la Institución, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más propicio y armonioso entre los colaboradores, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

BIBLIOGRAFÍA

- COOPER, K.C. (2010) Modelando sistemas de competencias paso a paso, New York: American Management Association
- (http://es.wikipedia.org/wiki/Recursos_humanos), Consultado el 31 de septiembre del 2011
- Teoría de Aprendizaje según Bateson: (<http://estudiantesdefsoc.com.ar/relaciones-de-trabajo/74-psicologia-del-trabajo/1194-apacitacion-y-teorias-de-aprendizaje.html>)

- NARVÁEZ, P. (2010) en su análisis causal que los recursos económicos con que cuenta las empresas son limitantes para la capacitación o entrenamiento del personal
- CARE. disponible en [http : www. care. org. pe/intranet/ care/ apoyo/ hr./ do-
cumentos.](http://www.care.org.pe/intranet/care/apoyo/hr/documentos)
- SASTRE, Miguel Ángel; AGUILAR, Eva María. Dirección de recursos humanos: Un enfoque estratégico. Primera Edición. España.
- Fernández, Javier (2005) Gestión por competencias: Un modelo estratégico para la dirección de Recursos Humanos. Prentice Hall- Financial Times.
- Ortiz, T. (Febrero de 2012) ENFOQUE SISTEMÁTICO DE LA CAPACITACIÓN. Obtenido de:<http://tonatiuh-ortiz.blogspot.com/2012/02/enfoque-sistemico-de-la-capacitacion.html>
- Cabezas Banda, E. (2006). PDF. Obtenido de Medición de los beneficios económicos en el proceso de capacitación de una empresa, a través del método ROI (return-on-investment): caso Volkswagen, Alemania <http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/1108/1/22101>

MARCO CONCEPTUAL

Un modo de facilitar la comprensión de la terminología utilizada para la formulación de la investigación, se han hecho uso de los siguientes términos:

- **CAPACITACIÓN:** Es el proceso educativo a corto y mediano plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transición de conocimiento específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias.

- **IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN:** efecto generado por la capacitación desde el punto de vista de la satisfacción laboral, aprendizaje, desempeño y desarrollo de carrera individual.
- **NIVEL DE SATISFACCION LABORAL:** reacción que la capacitación puede generar después de recibida, permite evaluar los efectos del aprendizaje determinando si existen cambios en la satisfacción laboral al momento de conceptualizar y poner en práctica lo aprendido en el cargo.
- **NIVEL DE APRENDIZAJE:** permite la comprensión del desarrollo de las competencias requeridas de los colaboradores y si estos han adaptado el conocimiento adquirido en las tareas de su cargo.
- **NIVEL DE DESEMPEÑO:** permite evaluar el rendimiento alcanzado por medio del desarrollo de las competencias tanto individuales como grupales de los colaboradores a partir de la capacitación recibida.
- **NIVEL DE DESARROLLO DE CARRERA INDIVIDUAL:** permite medir si por medio de la capacitación, se puede asegurar en el colaborador un desarrollo y promoción en cuanto a su realización personal y profesional dentro de la organización.

http://ciat-library.ciat.cgiar.org/Articulos_Ciat/2011-Tesis_impacto_de_la_capacitacion.pdf