



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN SECRETARIAL**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE:  
LICENCIADA EN  
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
ESPECIALIZACION ASIGNATURAS SECRETARIALES**

**TEMA:**

**"GESTIÓN PARA EL CRECIMIENTO DEL CAPITAL HUMANO Y SU  
INCIDENCIA EN EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS  
EN EL DEPARTAMENTO OPERATIVO DEL AREA DE  
DESPACHO DE CARTONES NACIONALES S.A. I"  
2014 - 2015**

**AUTORA:**

**DENISE LIZZETTE ESPINOZA SOJOS**

**TUTORA:**

**MSC. SORAYA TRIVIÑO BLOISSE**

**GUAYAQUIL – ECUADOR**

**Junio del 2015**

# UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL



## FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

### CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación, nombrado por la Directora de la Escuela de Administración Secretarial de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.

#### **CERTIFICO:**

Haber dirigido, revisado y analizado el Proyecto de Investigación con el tema: **“Propuesta de Gestión para el crecimiento del Capital Humano y su incidencia en el desarrollo de Competencias en el departamento Operativo del Área de Despacho de Cartones Nacionales S.A.I.”**, presentado como requisito previo a la aprobación y desarrollo de la investigación para optar al título de:

### LICENCIATURA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN ESPECIALIZACIÓN ASIGNATURAS SECRETARIALES

**Presentado por la MSC. SORAYA TRIVIÑO:**

**Denise Lizzette Espinoza Sojos**

**C.I. 0923553358**

---

**MSC. SORAYA TRIVIÑO**  
**TUTORA**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco en primer lugar a Dios por haberme guiado por el camino del bien y por darme la fuerza suficiente para seguir adelante superando todo obstáculo.

A mis padres y hermanas quienes a lo largo de toda mi vida han apoyado y motivado mi formación académica, creyeron en mí en todo momento y no dudaron de mis habilidades.

***Denis Lizette Espinoza Sojos***

## DEDICATORIA

Este proyecto está dedicado a Dios por que ha estado conmigo dándome fortaleza para continuar, a mis padres, pilares fundamentales en mi vida. Sin ellos, jamás hubiese podido conseguir lo que hasta ahora. Su tenacidad y lucha insaciable han hecho de ellos el gran ejemplo a seguir y destacar, no solo para mí, sino para mis hermanas y familia en general. Los amo con toda mi vida.

## INDICE GENERAL

|                                      |     |
|--------------------------------------|-----|
| PORTADA                              | I   |
| DEDICATORIA                          | II  |
| AGRADECIMIENTOS                      | III |
| CERTIFICACIÓN Y ACEPTACIÓN DEL TUTOR | IV  |
| RESUMEN                              | V   |

### Contenido

|   |           |
|---|-----------|
| <b>CAPÍTULO I</b> .....   | <b>12</b> |
| <b>INTRODUCCIÓN</b> .....   | <b>12</b> |
| <b>EL PROBLEMA A INVESTIGAR</b> .....   | <b>17</b> |
| 1.1. <b>TEMA:</b> “Propuesta de Gestión para el crecimiento del Capital Humano y su incidencia en el desarrollo de Competencias en el Departamento Operativo del área de Despacho de la empresa CARTONES NACIONALES S.A.I.” ..... | 17        |
| 1.2. <b>Planteamiento del Problema</b> .....  | 17        |
| 1.3. <b>Formulación del problema</b> .....  | 19        |
| 1.4. <b>Delimitación del problema</b> .....   | 20        |
| 1.5. <b>Justificación de la investigación</b> .....   | 21        |
| 1.6. <b>Sistematización de la investigación</b> .....   | 22        |
| 1.7. <b>Objetivo General de la investigación</b> .....  | 22        |
| 1.8. <b>Objetivos Específicos</b> .....   | 23        |
| 1.9. <b>Límites de la investigación</b> .....   | 23        |
| 1.10. <b>Identificación de las variables</b> .....  | 25        |
| Variable Independiente .....  | 25        |
| Variable Dependiente .....  | 25        |
| 1.11. <b>Hipótesis</b> .....  | 25        |
| 1.12. <b>Operacionalización de las Variables</b> .....  | 26        |
| <b>CAPÍTULO II</b> .....  | <b>28</b> |
| <b>FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA</b> .....   | <b>28</b> |
| 2.1. <b>Antecedentes Referentes</b> .....   | 28        |
| 2.2. <b>Marco Teórico Referencial</b> .....   | 29        |

|  |           |
|--|-----------|
| 2.2.1. La Gestión de Competencias.....   | 29        |
| 2.2.2. Concepto Competencia.....   | 33        |
| 2.2.3. ¿Qué es una competencia funcional?.....                                       | 34        |
| 2.2.4. Enfoque Funcional NVQ.....  | 34        |
| 2.2.5. ¿Qué es una competencia Conductual?.....                                      | 36        |
| 2.2.6. Modelo de Gestión por Competencias.....                                       | 37        |
| 2.2.7. Metodología para la implantación del modelo de Gestión por Competencias.....  | 38        |
| 2.2.8. Principales cualidades de las Competencias.....                               | 41        |
| 2.2.9. ¿Cuántas competencias existen?.....   | 42        |
| 2.2.10. ¿Que compone una competencia?.....   | 43        |
| 2.3. MARCO LEGAL.....  | 43        |
| 2.4. MARCO CONCEPTUAL.....   | 44        |
| <b>CAPÍTULO III.....</b>   | <b>47</b> |
| <b>3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>                                       | <b>47</b> |
| 3.1. Métodos de Investigación.....   | 48        |
| 3.2 Población y Muestra.....   | 50        |
| 3.3 Técnicas e instrumento de recolección de datos.....                              | 51        |
| 3.4 Tratamiento a la Información, Procesamiento y Análisis.....                      | 53        |
| 3.5 REPRESENTACIÓN GRÁFICA Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....                         | 54        |
| ENCUESTA REALIZADA A LOS EMPLEADOS DEL ÁREA DE DESPACHO DE CARTOPEL S.A.I.....       | 54        |
| ENCUESTA REALIZADA A LOS SUPERVISORES DE DESPACHO Y DE PLANTA DE CARTOPEL S.A.I..... | 66        |
| <b>CAPÍTULO IV.....</b>  | <b>79</b> |
| <b>LA PROPUESTA.....</b>   | <b>79</b> |
| 4.1. TÍTULO DE LA PROPUESTA.....   | 79        |
| 4.2. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....  | 79        |
| 4.3. OBJETIVO GENERAL DE LA PROPUESTA.....   | 80        |
| 4.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA PROPUESTA.....                                      | 80        |
| 4.5. DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....   | 80        |
| 4.5.1. Datos Informativos.....   | 80        |
| 4.5.2. POLITICAS DE LA EMPRESA.....  | 81        |

|          |   |     |
|----------|---|-----|
| 4.5.2.1. | La filosofía empresarial .....                            | 81  |
| 4.5.2.2. | Los valores empresariales .....                           | 82  |
| 4.5.2.3. | Visión .....  | 82  |
| 4.5.2.4. | Misión.....   | 83  |
| 4.5.2.6. | RESEÑA HISTÓRICA.....                                     | 84  |
| 4.6.     | ANTECEDENTES DE DATOS ACTUALES DE LA PROPUESTA ....       | 85  |
| 4.7.     | GESTIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS POR REALIZAR..... | 88  |
| 4.8.     | TÉCNICAS DE SELECCIÓN.....                                | 90  |
| 4.9.     | ETAPAS DE LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN .....                | 91  |
| 4.10.    | PRUEBAS DE CONOCIMIENTO O DE CAPACIDAD .....              | 92  |
| 4.11.    | INDUCCIÓN .....   | 94  |
| 4.12.    | CAPACITACIÓN .....  | 94  |
| 4.13.    | Calificación de Méritos.....                              | 97  |
| 4.14.    | ADMNSITRACIÓN DE LA PROPUESTA.....                        | 97  |
| 4.14.1.  | QUIÉNES VAN APLICAR?.....                                 | 97  |
| 4.14.2.  | QUÉ ÁREAS? .....  | 98  |
| 4.15.    | PLAN MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA.....          | 98  |
| 4.15.1.  | ¿QUIÉNES SOLICITAN EVALUAR?.....                          | 98  |
| 4.15.2.  | ¿PORQUÉ EVALUAR? .....                                    | 98  |
| 4.15.3.  | ¿QUÉ EVALUAR?.....  | 98  |
| 4.15.4.  | ¿CUÁNDO EVALUAR?.....                                     | 99  |
| 4.15.5.  | ¿CÓMO EVALUAR?.....                                       | 99  |
| 4.15.6.  | ¿CON QUÉ EVALUAR?.....                                    | 99  |
| 4.16.    | IMPACTO / PRODUCTO / BENEFICIO.....                       | 99  |
| 4.17.    | VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA.....                           | 100 |
| 5.       | CAPÍTULO V.....   | 103 |
|          | CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....                       | 103 |
| 5.1.     | CONCLUSIONES.....   | 103 |
| 5.2.     | RECOMENDACIONES .....                                     | 104 |
|          | ANEXOS .....  | 108 |
|          | ENCUESTA PARA DETERMINAR EL ASPECTO ORGANIZACIONAL ..     | 110 |

## INDICE DE GRÁFICOS

| No.   | Descripción  | Página |
|-------|--|--------|
| 3.1.  | Nivel de Educación de Empleados .....                                | 53     |
| 3.2.  | Edad de Empleados.....   | 54     |
| 3.3.  | Integración a la Empresa .....                                       | 55     |
| 3.4.  | Apoyo y Formación .....  | 56     |
| 3.5.  | Experiencia Laboral.....   | 57     |
| 3.6.  | Puestos de Trabajo a Empleados.....                                  | 58     |
| 3.7.  | Responsabilidad de Puestos de Trabajo .....                          | 59     |
| 3.8.  | Movilidad de Puestos .....   | 60     |
| 3.9.  | Herramientas o métodos informáticos para almacenar información<br>61 |        |
| 3.10. | Manejo adecuado de Sistema.....                                      | 62     |
| 3.11. | Capacitaciones y Entrenamientos de Calidad.....                      | 63     |
| 3.12. | Programas de Servicios de Capacitación.....                          | 64     |
| 3.13. | Nivel de Educación de Supervisores .....                             | 65     |
| 3.14. | Edad de los Supervisores .....                                       | 66     |
| 3.15. | Títulos profesionales de acuerdo al área laboral.....                | 67     |
| 3.16. | Herramientas y Sistemas Informáticos .....                           | 68     |
| 3.17. | Programas de Capacitación para Supervisores.....                     | 69     |
| 3.18. | Comunicación eficiente de objetivos .....                            | 70     |
| 3.19. | Reclutamiento de Personal.....                                       | 71     |
| 3.20. | Puestos de Trabajo para Supervisor.....                              | 72     |
| 3.21. | Manual de Funciones .....  | 73     |
| 3.22. | Capacitaciones para los Supervisores .....                           | 74     |
| 3.23. | Proceso de Ascensos .....  | 75     |
| 3.24. | Funciones y Objetivos como Equipo de Trabajo .....                   | 76     |

## INDICE DE ANEXOS

| No.   | Descripción   | Página |
|-------|---|--------|
| 1.1.  | Cuadro de Operacionalización de Variables.....                | 24     |
| 1.2.  | Cuadro de Población y Muestra .....                           | 50     |
| 3.3.  | Cuadro de Nivel de Educación de Empleados .....               | 53     |
| 3.4.  | Cuadro de Edad de Empleados.....                              | 54     |
| 3.5.  | Cuadro de Integración .....                                   | 55     |
| 3.6.  | Cuadro de Apoyo y Formación del Empleado.....                 | 56     |
| 3.7.  | Cuadro de Experiencia Laboral.....                            | 57     |
| 3.8.  | Cuadro de Puestos de Trabajo.....                             | 58     |
| 3.9.  | Cuadro de Responsabilidades de Puestos de Trabajo.....        | 59     |
| 3.10. | Cuadro de Movilidad de Puestos para Empleados.....            | 60     |
| 3.11. | Cuadro de Herramientas/ Almacenamientos de Información.....   | 61     |
| 3.12. | Cuadro de Manejo de Sistema.....                              | 62     |
| 3.13. | Cuadro de Capacitaciones y Entrenamiento.....                 | 63     |
| 3.14. | Cuadro de Programa de Capacitaciones para Empleados.....      | 64     |
| 3.15. | Cuadro de Nivel de Educación para Supervisores.....           | 65     |
| 3.16. | Cuadro de Edad de Supervisores.....                           | 66     |
| 3.17. | Cuadro de Título Profesional de Supervisores.....             | 67     |
| 3.18. | Cuadro de Herramientas y Sistemas Informáticos.....           | 68     |
| 3.19. | Cuadro de Programa de Servicios de Capacitación.....          | 69     |
| 3.20. | Cuadro de Comunicación Eficiente.....                         | 70     |
| 3.21. | Cuadro de Reclutamiento de Personal.....                      | 71     |
| 3.22. | Cuadro de Puestos de Trabajo destinados a Supervisores.....   | 72     |
| 3.23. | Cuadro de Manual de Funciones de Supervisores.....            | 73     |
| 3.24. | Cuadro de Capacitaciones y Entrenamiento de Supervisores..... | 74     |
| 3.25. | Cuadro de Procesos de Ascensos para Supervisores.....         | 75     |
| 3.26. | Cuadro de Funciones y Objetivos de Trabajo.....               | 76     |

## RESUMEN EJECUTIVO

Los estándares de Competencia Laboral permiten conjugar Competitividad con Empleabilidad y Desarrollo de las Personas, debido a que es uno de los desafíos competitivos que enfrenta Ecuador, como es mejorar la calidad de su recurso humano; asegurando que los trabajadores puedan actualizar y certificar sus competencias laborales ayudando a mejorar su aporte a las empresas y a su propia empleabilidad. Por lo que el **Objetivo** como investigadora fue realizar el diagnóstico de habilidades y competencias del personal de Cartopel S.A.I. para identificar la situación actual, del cual se ha propuesto confeccionar un manual básico de procedimientos fijos y actualizados en ascensión del personal en general; de esta forma la **Metodología** empleada para describir este campo investigativo es de carácter Analítico, Descriptivo y Cuantitativo, empleando como instrumento de recolección de información la encuesta, donde se consideró el **Universo y muestra** de 13 colaboradores, de tal manera que los **Resultados** obtenidos de las encuestas son que los trabajadores a la falta de instrucción hace que ellos no puedan aplicar sus conocimientos, ya que para ocupar vacantes necesitan tener conocimientos de los diversos programas ya sea para ingreso en el sistema de guías, para registrar inventarios y demás acciones. En este proyecto, se ha hecho una compilación de inconvenientes que tiene el área de despacho porque los trabajadores no pueden ocupar un cargo por falta de conocimiento, exponiendo sus principales características, así como los modelos teóricos que aportan una explicación y las variables estudiadas que contribuyen a su aportación. Además de proponer recomendaciones.

**Palabras Clave:** Competencia laboral, habilidades, empleabilidad, calidad, servicio.

## **ABSTRACT**

Standards of Competency allow combining Competitiveness and Development Employability of Persons, because it is one of the challenges faced Ecuador, such as improving the quality of its human resources; ensuring that workers can upgrade and certify their labor skills to help improve their contribution to business and their own employability. As a researcher Goal was to make the diagnosis of skills and competencies of Cartopel S.A.I. to identify the current situation, which has been proposed drawing up a basic manual of fixed procedures and updated ascension in general; thus the methodology used to describe this research field is Analytical, Quantitative Descriptive and character, using as an instrument of data collection survey, where the universe and sample of 13 employees, so it was considered that the results obtained from the Surveys are that workers lack of education makes them unable to apply their knowledge, as to vacancies require knowledge of the various programs either for entry into the rail system to record inventories and other actions. In this project, has made a compilation of problems that has the dispatch area because workers cannot hold office for lack of knowledge, exposing its main characteristics and theoretical models that provide an explanation and the studied variables that contribute your contribution. Besides proposing recommendations.

**Keywords:** Job competence, skills, employability, quality, service.

# **CAPÍTULO I**

## **INTRODUCCIÓN**

Hoy en día, las empresas enfrentan crecientes desafíos competitivos ligados a los mayores requerimientos de calidad de servicio por parte de sus clientes y a la necesidad de mejoramiento de su gestión, procesos productivos y productos; disponer de una organización y personas competentes es un factor crítico para el éxito en este contexto y es, por tanto, una prioridad fundamental para todas las empresas. Al disponer de Estándares definidos y validados por el mundo productivo, las empresas pueden hacer más eficientes sus procesos de reclutamiento y selección de personal, apoyar sus procesos de evaluación de desempeño, orientar su inversión en desarrollo y capacitación de recursos humanos a partir de las competencias requeridas por sus empresas, y mejorar los niveles de satisfacción laboral y el clima organizacional.

Por un lado, accediendo a formación y capacitación a lo largo de la vida con el fin de reciclar sus conocimientos y destrezas para mantener su empleabilidad y mejorar su aporte a la competitividad de las empresas. Por el otro, es necesario que el trabajador pueda mostrarle al empleador actual o potencial cuáles son las destrezas y conocimientos que efectivamente posee, hecho especialmente clave en el caso de trabajadores sin reconocimientos formales de su calificación.

Al contar con un mecanismo para certificar sus competencias laborales, los trabajadores disponen de información sobre las habilidades y destrezas requeridas para un adecuado desempeño de sus funciones laborales; así como para planificar sus trayectorias de desarrollo en el

trabajo, mejorando sus posibilidades de movilidad en y entre distintos sectores productivos.

Hay ciertas habilidades o competencias propias de los individuos que contribuyen decisivamente a su empleabilidad y hacen la diferencia fundamental que les permite enfrentar con éxito las distintas etapas de la vida laboral. Entre otras competencias de empleabilidad, el uso de tecnologías de información y comunicación destaca como uno de los principales déficit.

Para el Diseño de Capacitación y Formación. El enfoque de Competencias ha permitido hacer aportes significativos en los ámbitos de la formación técnica de nivel superior, de los sistemas de capacitación públicos y privados y de los sistemas de intermediación laboral.

Aportando los insumos para la elaboración de currículum de formación basado en competencias, identificadas a partir del análisis del desempeño laboral en los sectores; desarrollando una estrategia metodológica orientada a estructurar una oferta formativa en programas flexibles, modulares, con alternativas de entradas y salidas en distintos momentos; fomenta la formación integral, que estimula el aprendizaje a lo largo de la vida y el desarrollo de los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para un mejor desempeño laboral; identifica los estándares de competencias requeridos por los sectores productivos, que se traducen en acciones de formación diseñadas por los Organismos Técnicos de Capacitación (OTEC), en correspondencia con las demandas actuales y futuras del mercado laboral; desarrolla las capacidades en los equipos técnicos de los OTEC para diseñar y ejecutar acciones de capacitación según los principios de la formación por competencias, con validez externa.

Finalmente, es fundamental que queden instaladas en la empresa las capacidades internas para mantener el sistema funcionando. Esto implica la generación de manuales, procedimientos y capacitación para que la organización pueda, por sí misma, gestionar la plataforma instalada.

Por todo lo expresado CARTOPEL S.A.I. a pesar que tiene mayormente organizado su administración y estructura del recurso humano, aún existen algunas deficiencias como la que no logran ocupar un cargo por largo tiempo porque el personal de determinado departamento operativo no tiene el conocimiento ni la capacitación necesaria para operar óptimamente, es entonces donde se presentan inconvenientes para que en el área haya malestar o inconveniente para realizar su trabajo con calidad de servicio interno y externo; es así que ésta investigación va dirigida al área de Despacho, punto neurálgico dentro de la compañía.

El trabajo investigativo se dividió en cuatro capítulos, los mismos que se detallan a continuación...

**Capítulo I**, señala las circunstancias que suscitaron la investigación, la justificación del problema del trabajo exploratorio, los objetivos, y la hipótesis que dio la pauta inicial para el mismo.

**Capítulo II**, detalla antecedentes tocantes al tema formulado. El marco teórico referencial en el cual se basa ésta investigación. El marco legal, imprescindible, sobre el que se desarrolla la actividad organizacional empresarial y el marco conceptual, directriz expuesto en la teoría respectiva.

**Capítulo III**, expone la metodología empleada en la investigación. Las técnicas e instrumentos que posibilitaron la recolección de datos. Los cuadros estadísticos, que se generaron de la aplicación de instrumentos de medición y gracias a los cuales se redactaron las respectivas conclusiones.

**Capítulo IV**, contiene la propuesta metodológica del presente proyecto de investigación. Su finalidad... proporcionar herramientas de trabajo al Directivo y Departamento de Recursos Humanos para procurar el desarrollo de las funciones básicas en los colaboradores, únicos beneficiarios de ésta labor investigativa. Por este motivo se recomienda su uso como un conjunto de ideas nuevas que guiarán a los jefes y trabajadores hacia un aprendizaje sistémico efectivo. Se incluyen, además, las conclusiones y recomendaciones pertinentes. Para concluir éste trabajo se presentan las referencias bibliográficas y anexos.

# **CAPÍTULO I**

---

## **EL PROBLEMA A INVESTIGAR**

## **EL PROBLEMA A INVESTIGAR**

**1.1. TEMA:** “Propuesta de Gestión para el crecimiento del Capital Humano y su incidencia en el desarrollo de Competencias en el Departamento Operativo del área de Despacho de la empresa CARTONES NACIONALES S.A.I.”

### **1.2. Planteamiento del Problema**

En una industria como lo es Cartopel S.A.I. muy por encima de los avances tecnológicos que se ven a diario, las ventajas competitivas han erosionado; es decir la riqueza y la prosperidad ya no están ligadas a la posesión de recursos físicos y de tecnología, sino que se sustenta en la inteligencia y en las ideas.

La inadecuada aplicación de las fases de Administración del personal ha generado una baja productividad, escaso desarrollo y aprovechamiento de las potencialidades del personal y se ha limitado la creación de un clima laboral que propicie el desarrollo organizacional.

Como materia investigativa, en éste trabajo se referirá a la empresa “Cartopel S.A.I.”, donde sus Directivos y Jefes de Áreas han estado por mucho tiempo enfocados a la atención de sus procesos, en la calidad de su materia prima, del producto terminado, los tiempos de entrega, del avance tecnológico y del incremento de sus índices financieros; sin embargo ha dejado de lado al elemento central y de mayor importancia en la empresa: El recurso humano, sus talentos, competencias, sus capacitaciones y actualizaciones sobre el trabajo que realizan para desarrollar mejor su trabajo y por qué no, a poder postularse y ser promovido a otro cargo.

Tomando en cuenta que el *RECURSO HUMANO* en “Cartopel S.A.” es lo más valioso y que depende de la habilidad del Empresario y/o

Directivo de seleccionar a los trabajadores y motivarlos adecuadamente. El empleado, es el primer colaborador de la empresa, debiendo estar identificado con su centro de trabajo y sentirse orgulloso de pertenecer a él. “Cartopel S.A.I.” debe ser consciente de que cada empleado es una persona con aspiraciones, sueños, necesidades de seguridad y de realización.

En la actualidad lo que permite diferenciar una empresa de otra son las personas que la componen convirtiéndose en una ventaja competitiva ya que participan sus conocimientos, habilidades y competencias. La gestión del talento humano ha evolucionado apareciendo nuevas técnicas como es el de Gestión por Competencias Laborales como un modelo integral de gestión que proporciona respuestas a las necesidades de las empresas.

Una de las áreas que tiene muchos inconvenientes en este aspecto de Gestión por Competencias Laborales es en el área operativa como es el Departamento de Planta, Verificación y Despacho, pues al hacer un análisis y evaluación de los trabajadores existentes para que sean ascendidos y promovidos a las nuevas vacantes, el resultado fue que no pueden ser ninguno debido a que si bien es cierto que pueden tener conocimiento sobre el manejo y calidad del cartón, pero la falta de capacitación, actualización y conocimientos tecnológicos, hacen que no cumpla las competencias y habilidades que se necesitan para ocupar dichas vacantes.

En el enfoque a partir del análisis funcional se generan normas o estándares de competencia laboral, que se evidencian a través del cumplimiento de criterios de desempeño y logros específicos en el trabajo. En el enfoque basado en el comportamiento se identifican las competencias como características o atributos personales de los trabajadores de actuación superior, las cuales se evidencian a través de

conductas observables en el trabajo. En ambos casos, la competencia se demuestra en el desempeño.

La problemática anteriormente descrita genera lo siguiente:

- Desconocimiento de las nuevas funciones tecnológicas y capacidades para manejar los diferentes sistemas de registro del producto que va saliendo, que si bien es cierto han trabajado ahí y saben del manejo y calidad del cartón, pero no saben manejar el sistema ni manipular un computador que le permita llevar la secuencia lógica de las actividades en cada uno de los pasos que conforman el procedimiento de entrada y salida de información.
- Éste es el caso del área de Verificación y Despacho que no cuenta con personal idóneo y capacitado para asumir tres vacantes desde hace algunos meses atrás y mientras se han puesto solamente encargados para ver y analizar su desenvolvimiento pero los intentos han sido improcedentes.
- Retraso de información eficiente al sistema y a los Directivos, por falta de información a tiempo debido a los cargos vacantes.
- Pérdida de tiempo y dinero por falta de información eficiente acerca de cómo se procede al ingreso y salida de datos del sistema precisamente por la falta de capacitación y adiestramiento; factor que el departamento de Talento Humano debió haber previsto como una estrategia organizacional.

### **1.3. Formulación del problema**

¿Cómo incide la gestión para el crecimiento del capital humano con respecto al desarrollo de competencias en el departamento operativo del área de despachos de la compañía Cartones Nacionales S.A.I.?

#### 1.4. Delimitación del problema

**Lugar:** En la ciudad de Guayaquil, con un área de terreno de 1050 mts, sector norte está ubicada la empresa CARTOPEL S.A.I.,

**Campo:** Empresarial - Social

**Área:** Administrativo-Organizacional.

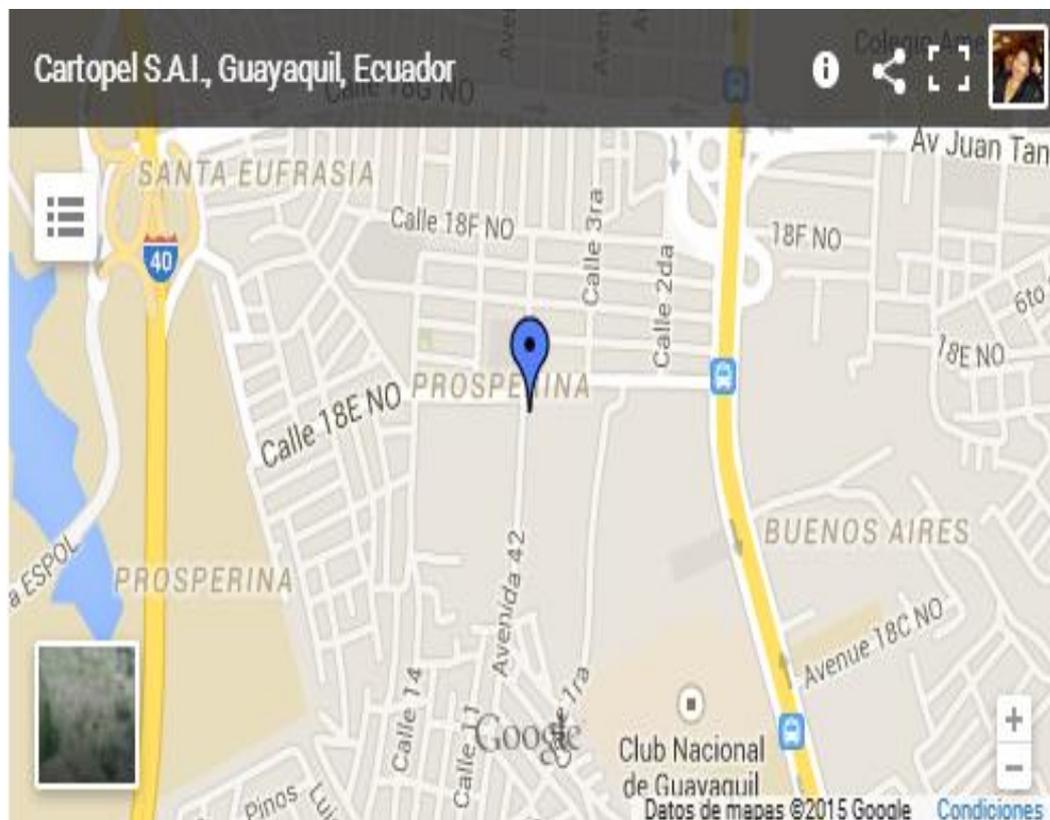
**Aspecto:** Metodológicos, social, personal, psicológico, organizacional, administrativo.

**Población:** Todo el personal interno que labora en la empresa.

**Problema:** Falta de personal capacitado para vacantes varios en el dpto. Operativo teniendo que recurrir a encontrar,

**Croquis:** Kilómetro 6 ½ Vía a Daule primera entrada a la Prosperina, Avenida primera y Calle cuarta, correspondiente a la Provincia del Guayas, Cantón Guayaquil, parroquia Tarqui.

**Figura No. 1 Croquis de la Empresa**



## **1.5. Justificación de la investigación**

La importancia del reclutamiento se manifiesta en el número de personas que se deberán necesitar para llenar las vacantes que se necesite en Cartopel S.A.I. con la celeridad requerida que permita evitar las pérdidas de tiempo, es decir, que el departamento de personal y/o recursos humanos en forma anticipada construya un registro de elegibles para atender en forma inmediata requerimientos de personal que planteen las diferentes unidades de la empresa, tales como empleados para cubrir las funciones de ventas, producción, despacho, verificación esencialmente y esporádicamente se presente éste requerimiento en otras áreas.

El fracaso en llenar las vacantes con prontitud, puede originar que la eficiencia se vea afectada y puede resultar en cargas de trabajo excesivas para algunos empleados, por otro lado, hay que ser cuidadoso de no exceder el número de personas que se necesitan porque ello trae consigo la ociosidad que se presenta en el aumento de los costos.

Al analizar las necesidades que tiene CARTOPEL S.A.I., se propone realizar un análisis de funciones, habilidades y competencias de las principales áreas y neurálgicas que se depende de un personal bien adiestrado y capacitado, así como un organigrama funcional con escalas, incidiendo este factor en la eficiencia y eficacia de procesos para el área de Producción, con la finalidad de poder cumplir con los objetivos propuesto y mejorar la calidad trabajadora.

El diseñar un Manual de competencias y habilidades e implementar el reclutamiento del personal y proponer procedimientos administrativos en reclutamiento y selección del personal, permitirá conocer el funcionamiento y las habilidades y competencias que debe tener cada trabajador. Además de analizar, implementar y darle una nueva imagen a Cartopel S.A.I.

Un factor esencial para el desarrollo de estas habilidades y competencias es con el proceso de capacitación, mismo que brinda la posibilidad de incrementar y perfeccionar los conocimientos que la empresa necesita para su funcionamiento.

El proceso de determinación, tanto de los conocimientos existentes como de aquellos requeridos por la organización para su funcionamiento se sustenta en las herramientas de identificación de conocimientos como los mapas topográficos de conocimientos y los mapas de fuentes de conocimientos.

#### **1.6. Sistematización de la investigación**

**Unidad responsable:** Universidad Laica Vicente Rocafuerte

**Personas responsables.** La Autora

**Periodo de Ejecución:** 2014 – 2015

**Título y Descripción el tema:** “Gestión para el crecimiento del capital humano y su incidencia en el desarrollo de competencias en el departamento Operativo del área de Despacho de la empresa Cartones Nacionales S.A.I.”

#### **1.7. Objetivo General de la investigación**

Realizar el diagnóstico de habilidades y competencias del personal de Cartopel S.A.I. para identificar la situación actual, del cual se ha propuesto confeccionar un manual básico de procedimientos fijos y actualizados en ascensión del personal en general, para convertir en un factor positivo y estratégico el cumplimiento de las actividades del personal que labora en la empresa.

## **1.8. Objetivos Específicos**

- ✓ Evaluar y determinar habilidades y competencias actuales del personal de Cartopel S.A.I.
- ✓ Elaborar un Manual de competencias y habilidades para el reclutamiento y selección del personal idóneo para ese cargo o puesto de trabajo.
- ✓ Proponer a consideración de Directivos el Manual de competencias y habilidades para reclutar personal de Cartopel S.A.I.

## **1.9. Límites de la investigación**

La presente investigación para el plan de tesis se ejecutará a partir de las entrevistas que se tengan con los empleados del área de Despacho, misma que se estima inicie a partir del mes de enero del 2015 y se extienda hasta el mes de marzo del año 2015.

La investigación se limitará a realizar un levantamiento de las vivencias laborales de los empleados del área de Despacho, de dos años atrás hacia la actualidad para conocer las habilidades y competencias de cada cargo y el comportamiento de sus jefes y directivos con relación a las nuevas personas que se encuentran en esos cargos, debido a que pudo haber existido una rotación entre el personal.

Con la investigación propuesta no se pretende cambiar absolutamente el sentir o la motivación de los empleados o inclusive la forma de dirección y comunicación de los directivos hacia ellos; sin

embargo se puede proponer nuevas formas de auto motivación a nivel de muestra para conocer el común denominador y proponer un Plan de Mejora o de Desarrollo de Competencias de acuerdo al nivel en que se encuentren.

Dentro de las limitantes previstas en esta investigación se podría citar:

Tiempo: Se contará con poco tiempo durante las semanas debido a las jornadas de trabajo que se tienen en la empresa, horarios de 9h00 a 18h00; tomando en consideración que no se puede interrumpir sus labores diarias.

Se depende del tiempo de los empleados para que puedan contestar la encuesta.

Recursos: Las limitaciones también estarán relacionadas con la participación del personal de Despacho, objeto de la investigación, en la obtención de la información y la predisposición de afrontar preguntas que quizás no quieran responder con total claridad debido a miedos o temores, podrían también dar información diferente a las experiencias que han tenido.

Espacio: La restricción de la empresa en utilizar un espacio físico determinado para realizar el trabajo investigativo con el personal objeto

del estudio es una limitante ya que no se puede aprovechar los lugares de trabajo para tal efecto.

### **1.10. Identificación de las variables**

#### **Variable Independiente**

Gestión para el crecimiento del capital humano

#### **Variable Dependiente**

Desarrollo de las competencias

### **1.11. Hipótesis**

#### **Generales**

Con el Manual Básico de Competencias y Habilidades se podrá corregir la manera como seleccionan al personal para un cargo determinado

#### **Particulares**

El escaso conocimiento de gestión administrativa incide de manera negativa en el desarrollo personal de los trabajadores?

## 1.12. Operacionalización de las Variables

| Conceptualización   | Dimensiones   | Indicadores   |
|---|---|---|
| <p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b></p> <p><b>Gestión para el crecimiento del capital humano</b></p> | <p>Acción para llevar adelante un propósito. Establecer el propósito de la misma y quienes son las personas a las que va dirigida la medición, de tal manera que se clasifique el trabajo que hacen los empleados en la empresa</p>   | <p>* Desempeño óptimo de las actividades laborales.</p> <p>*Aplicación de procesos actualizados con los que se obtengan resultados favorables para la empresa.</p> <p>*Control en las realizaciones de las actividades diarias de los trabajadores de la empresa.</p> <p>* Mejor control de las políticas de crédito que otorga la empresa.</p> |
| <p><b>VARIABLE DEPENDIENTE</b></p> <p><b>Desarrollo de las competencias</b></p>                   | <p>Capacidad de solucionar problemas de manera eficaz y eficiente en un tiempo determinado utilizando el conocimiento de</p> <p><b>Saber</b>(organización y sistematización de ideas),</p> <p><b>Saber hacer</b> (secuenciación ordenada de una para una resolución práctica) y</p> <p><b>Saber ser</b> (demostración de actitudes y valores positivos)</p> | <p>*Optimización del tiempo</p> <p>*Cumplimiento a cabalidad de las actividades encomendadas.</p>   |

## **CAPÍTULO II**

---

# **FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

## **CAPÍTULO II**

### **FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

#### **2.1. Antecedentes Referentes**

Revisando los archivos de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil se encontraron los siguientes proyectos:

Clasificación: T- 101

Autor: Torres Salas, Juan Carlos

Título: Administración de Personal y Técnica de Valorización de Puestos a Fin de Aumentar la Productividad de las Empresas

Año: 1984

Autor: Mora Luzcano, María Eugenia

Título: El Manejo de Personal Como Factor de Decisión Administrativo

Año: 1988

Clasificación: T- 910

Autor: Armijos Anda, Giselle Rocío Suárez Brito, Martha Cecilia

Título: La Valoración del Personal como Clave Imprescindible del Éxito en la Administración del Personal

Año: 2001

#### **Análisis de Proyectos Referentes**

Estos proyectos me han servido de ayuda para destacar una vez más la importancia que debe tener un trabajador en una empresa, en las épocas de 1700 – 1800 el elemento humano se contrataba masivamente y el trabajador solo se preocupaba por cubrir sus necesidades básicas y las de su familia, no eran motivados, eran considerados como un instrumento de producción y no se les daba importancia que necesitaban, fue en la revolución de la industria que los trabajadores empezaron a tomar fuerza y exigir sus derechos.

En la actualidad el trabajador es un pilar indispensable puesto que sin ellos no se podría cumplir los objetivos y metas trazadas, la parte gerencial debe trabajar a la par con el factor humano es un trabajo

realizado en equipo que permitirá llegar al éxito.

El fin de todo empleado es el de poder dar lo mejor de sí en sus actividades diarias, pero su rendimiento mejorará siempre y cuando la compañía se encargue de motivarlos, capacitarlos y entrenarlos mensualmente , de esta manera mejorará su productividad .

Es muy necesario hoy en día que el empleador dé a conocer cuáles son las funciones que debe realizar un trabajador, que es lo que se espera de él y cuál sería su valor remunerativo por su trabajo, teniendo en cuenta estas sugerencias habrá mayor satisfacción en la empresa.

Es necesario en este estudio investigativo señalar algunos conceptos para la mejor comprensión de la misma, estimulando de esta manera a la cultura industrial y de la sostenibilidad que se debe tener. De igual manera este proyecto tiene nuevos enfoques operativos para una empresa.

## **2.2. Marco Teórico Referencial**

### **2.2.1. La Gestión de Competencias<sup>1</sup>**

Según el Collins Dictionary el vocablo *competente*, que aparece como sinónimo de *competency*, significa "capacidad", "competencia" y deriva del adjetivo *competent*, definiéndolo como "competente", "capaz", "ser competente para hacer algo", "tener un conocimiento suficiente de una materia".

El Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española define el vocablo *competencia* como:

- 1) Disputa o contienda entre dos o más sujetos sobre alguna cosa.

- 2) Oposición o rivalidad entre dos o más que aspiran a obtener la misma cosa.
- 3) Aptitud e idoneidad
- 4) Atribución legítima a un juez u otra autoridad para el conocimiento o resolución de un asunto.
- 5) Acción o efecto de competir, competición deportiva.

Deriva del adjetivo *competente* en su acepción de "apto, idóneo, entendido, docto en alguna materia, dícese de la persona a quien compete o incumbe una cosa".

Según Spencer, se define competencia como "una característica personal latente que mantiene una relación causal con un criterio de desempeño eficaz o superior en un trabajo o situación"

La manera de gestionar a las personas en las organizaciones, la situación laboral, las relaciones con los empleados y las exigencias del entorno han variado en los últimos años. La aceleración de los cambios y la falta de respuesta de muchas organizaciones para adaptarse a estas transformaciones han dado lugar a que cada vez más se reclamen nuevas herramientas de gestión de recursos humanos.

Los factores principales que han ido favoreciendo la evolución de las teorías de gestión de los recursos humanos hasta el enfoque actual son:

- Los cambios que se han producido y que se siguen produciendo (globalización del mercado, desarrollo tecnológico y volumen de información disponible)
- El aumento de las exigencias de calidad de servicio por parte de los clientes y usuarios.
- El aumento de la competencia, que ha obligado a las organizaciones a adoptar innovaciones tecnológicas.

- La necesidad de innovar para diferenciarse en el mercado y mantener ventajas competitivas.
- El mayor dinamismo e intervención del factor humano en todo proceso productivo.
- La validez de los objetivos económicos pero considerando los objetivos sociales.

Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan. Desarrollar la capacidad de adaptación de los RRHH a los cambios, debe considerarse de real importancia por las repercusiones que tienen sus comportamientos, conocimientos y destrezas/habilidades en el logro de los objetivos empresariales.

***"la clave de una gestión acertada está en las personas  
que en ella participan"***

Una herramienta indispensable para afrontar este desafío es la Gestión por Competencias; tal herramienta profundiza en el desarrollo e implicación de las personas (Capital Humano), ayudando a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el quehacer de la organización. Se trata de disponer de competencias adecuadas y en el momento deseado, para responder a los compromisos adquiridos por la organización.

Además de todo lo expuesto, desarrollar un modelo de gestión por competencias contribuye a:

- Alineamiento de las personas con la cultura, valores y estrategia de la organización.
- La multifuncionalidad y polivalencia de las personas.

- Ofrecer una alternativa para dar respuesta a las inquietudes del personal, históricas en las empresas, en cuanto a planes de carrera, promoción y formación interna, incluso la evaluación del desempeño, fuentes de No satisfacción habitualmente.
- Dar respuesta al aprovechamiento de todo el potencial en recursos humanos:
  - ✓ Posibilitará asignar trabajos en función de las competencias que requieren.
  - ✓ Hará efectiva la movilidad de las personas en función de los trabajos a realizar y los recursos disponibles a nivel general de la organización y no por departamentos, áreas funcionales o puestos de trabajo.
- Motivación de las personas:
  - ✓ Evitará que se den situaciones simultáneas de recursos humanos saturados o sobrecargados y recursos ociosos.
  - ✓ Cada persona podrá participar en la identificación de sus niveles de competencia y conocerá en todo momento su plan de desarrollo de competencias en función de los trabajos a realizar a corto/medio plazo.
- Facilitará la definición de perfiles profesionales para la selección e integración cultural y productiva de las nuevas incorporaciones (contratos o periodos de prácticas).

Este modelo, al optimizar todo el potencial de los RRHH, permitirá alcanzar conjuntamente altos niveles de competitividad y ofrecer mayor grado de bienestar a los trabajadores. Ofrece una solución innovadora para una rápida adaptación y respuesta a los retos planteados por los cambios del entorno con la consiguiente sostenibilidad de las ventajas competitivas.

### 2.2.2. Concepto Competencia

El término *competencia* posee múltiples definiciones, de todas ellas se concreta la siguiente:

***“Una competencia es la capacidad de realizar una acción concreta, al disponer simultáneamente del conjunto de conocimientos necesarios para su desarrollo (saber), las habilidades o destrezas requeridas para realizarla (saber hacer) y la actitud orientada a su realización y la obtención de un resultado eficiente (querer hacer y hacer eficientemente”.***  
***( p. 8)***

**Competencia:** combinación en diferentes dosis de Conocimientos (saber), Habilidades (saber hacer) y Actitudes (querer hacer) que se manifiestan en conductas que conllevan el éxito en el trabajo.

**Habilidad:** es la capacidad adquirida de ejecutar tareas o acciones en forma destacada producto de la práctica y del conocimiento.

**Conocimiento:** es la información que se adquiere de forma teórica o empírica y que es procesada en el ámbito mental de acuerdo a las experiencias anteriores del sujeto poseedor de este conocimiento y que son la base cognitiva que le permiten desarrollar acciones o tareas.

**Actitud:** Inclinação de las personas a realizar determinado tipo de tareas o acciones, que se generan por las motivaciones, conocimientos y experiencias previas de la persona.

Las competencias tienen los siguientes rasgos:

- ✓ Son inherentes a la persona, no a la actividad
- ✓ Son demostrables, medibles y desarrollables
- ✓ Prevén una relación entre las características de las personas y la consecución de resultados.
- ✓ Vigentes y adecuadas a la organización.

- ✓ Deben responder al futuro deseado de la organización (traducen misión, objetivos, valores, cultura).
- ✓ Deben ser distintivas.
- ✓ Debe satisfacer una necesidad funcional, tiene que ser demandada.

La gestión de los recursos humanos en base a competencias permite gestionar los tres ámbitos mencionados, no solo el primero de ellos como un todo, lo que tiene consecuencias en la movilidad del personal, su formación y desarrollo, la planificación de su carrera y la evaluación del desempeño y su retribución.

### **2.2.3. ¿Qué es una competencia funcional?**

- Capacidad de una persona para desempeñar las actividades que componen sus funciones laborales según los estándares y calidad esperados por el mundo productivo.
  - ✓ Definidas por mundo productivo.
  - ✓ Conocimientos, habilidades, actitudes.
  - ✓ Se miden en el trabajo

### **2.2.4. Enfoque Funcional NVQ**

La característica del análisis funcional propuesta por NVQ radica en que describe productos, no procesos; le importan los resultados, no cómo se hacen las cosas.

Para esto, se desglosan los roles de trabajo en unidades y éstas en elementos de competencia, siguiendo el principio de describir en cada nivel los productos.

### **Niveles de Calificaciones Nacionales (NVQ):**

El marco de competencias/calificaciones comprende cinco niveles para poder cubrir con NVQ desde lo más básico-mínimo hasta representar a los profesionales. Cuanto más elevado el nivel, mayor sería la presencia de las siguientes características:

- Amplitud y alcance de la competencia;
- Complejidad y dificultad de la competencia;
  
- Requerimientos de habilidades especiales;
  
- Habilidad para realizar actividades especializadas;
  
- Habilidad para transferir competencias de un contexto de trabajo a otro;
  
- Habilidad para organizar y planificar el trabajo, y
  
- Habilidad para supervisar a otros.

La NVQ plantea que por lo menos cuatro componentes o familias de competencias tendrán que emerger si el análisis se hace adecuadamente (Ibidem):

- Resultados de las tareas;
- Gestión/organización de las tareas;
- Gestión de situaciones imprevistas;
- Ambiente y condiciones del trabajo.

Con estos elementos obligatorios que tienen que aparecer, la NVQ está impulsando las bases para una nueva organización del trabajo en planta.

### **2.2.5. ¿Qué es una competencia Conductual?**

Es aquello que las personas de alto desempeño están dispuestas a hacer en forma continua y que les permite producir resultados de negocios superiores.

- Se desprenden de la estrategia y core competences de la organización. Se expresan en descriptores conductuales que las hacen observables y medibles.
- Modelo Constructivista o Integrativo, donde las competencias se definen por lo que la persona es capaz de hacer para lograr un resultado, en un contexto dado y cumpliendo criterios de calidad y satisfacción. Reconoce lo que la persona trae desde su formación temprana.

Este Modelo de origen francés, da gran valor a la educación formal y también al contexto, entendiendo que las competencias ligan el conocimiento y aprendizaje a la experiencia. Las competencias se definen por lo que alguien debe ser capaz de hacer para lograr un resultado, cumpliendo criterios de calidad y satisfacción. Como modelo recoge aspectos funcionales, pero con énfasis en lo conductual. Es el más difícil y complejo de implementar.

La Gestión de las personas parte necesariamente de la ESTRATEGIA del negocio. Las competencias no solo se vinculan a ella, sino que se definen a partir de la misma.

**Figura No 2 Comportamiento de Conductas**



### **2.2.6. Modelo de Gestión por Competencias**

El Análisis Estratégico de una empresa debe ser el punto de partida a la hora de implantar un sistema de Gestión por Competencias.

El modelo debe permitir que cada empresa pueda configurar su Manual de competencias de forma sencilla y adaptada a sus particularidades, condicionantes y actividades productivas que realiza. Al menos, este manual debe poseer competencias genéricas (a poseer todas las personas, están asociadas a la cultura y valores corporativos) y específicas y técnicas (asociadas a los procesos/actividades tienen lugar en cada empresa).

Es necesario conocer de antemano qué beneficios va a aportar a la organización. Hay que determinar hasta qué punto el modelo permite incrementar la flexibilidad de la organización para adaptarse a los cambios, si realmente facilita la gestión integrada de los recursos humanos y un lenguaje común.

También es necesario que no se pierda de vista si converge la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas de negocio y si los directivos se involucran en la gestión de recursos humanos.

### **2.2.7. Metodología para la implantación del modelo de Gestión por Competencias**

La Metodología para la implantación del modelo de Gestión por Competencias, con enfoque a procesos, de los Recursos Humanos, requiere el desarrollo de las siguientes actividades:

- ★ Confeccionar un Manual básico de competencias genéricas en base a la Misión, Visión, Política de la empresa, valores corporativos, cultura y planificación estratégica y el de competencias específicas y técnicas en función de las necesidades de los profesionales de la organización para operar en los procesos de la misma.
- ★ Definir las competencias de referencia (requeridas) en base a los procesos y a los niveles funcionales que operan en ellos.
- ★ Identificar las competencias existentes en los profesionales de la organización (evaluación de competencias)
- ★ Analizar los gaps (desfases) entre las competencias requeridas y las existentes, tanto a nivel individual como a nivel global de la organización.
- ★ Diseñar planes de acción (estrategias y planes personales de desarrollo) que persigan reducir dichos gaps de competencia.

Por lo explicado en líneas anteriores se puede decir que:

- La necesidad de gestionar las competencias de las personas en una organización se debe a las presiones que están produciendo acontecimientos como los cambios en el sistema tecnológico, el camino hacia la calidad, la flexibilización de las organizaciones, las

nuevas situaciones competitivas, el poder creciente de la información y los cambios en la disponibilidad de los recursos humanos.

- La importancia del enfoque de los recursos humanos con base en competencias proviene, en este contexto, del fracaso de los programas de cambio a gran escala, que no consiguen modificar los comportamientos individuales. El enfoque de competencias se convierte así en una herramienta para el cambio a través de la gestión de los diferentes subsistemas que afectan a las personas de forma integrada: selección, valoración del potencial/desempeño, formación, desarrollo y análisis/diseño de puestos/ocupaciones entre otros.
- La gestión de las competencias debe enfocarse desde el punto de vista total, considerando al mismo tiempo las esenciales y las individuales. Estas últimas deben ser gestionadas desde la función de los recursos humanos de la organización.
- La gestión integral de los recursos humanos en base a competencias convierte en más estratégica la función de los recursos humanos, confiriéndole a su vez un mayor rango dentro la estructura jerárquica de la organización.
- Las competencias esenciales deben estar depositadas en las personas. Por ello debe procurarse su impulso para que se desarrollen en la organización. Deben inventariarse, potenciarse y protegerse, todo lo cual otorga una importancia especial a la función de los recursos humanos, evitando la rigidez en las asignaciones de personal a departamentos concretos. Esto exige a la organización una flexibilidad especial y una revisión de las relaciones jerárquicas tradicionales.

- Del análisis realizado se desprende que las competencias de habilidades y técnicas o de conocimientos, principales, a nivel general en un grupo Equis por orden de importancia son las siguientes:
  - ✓ Competencias de habilidades:
  - ✓ Trabajo en equipo y cooperación
  - ✓ Interés por el orden la exactitud y la calidad
  - ✓ Orientación hacia el logro
  - ✓ Planificación y organización
  - ✓ Búsqueda de información
  - ✓ Aprendizaje de los errores
  - ✓ Flexibilidad
  - ✓ Orientación hacia el servicio al cliente
  - ✓ Competencias técnicas:
  - ✓ Conocimientos de Auditoria
  - ✓ Conocimientos de Contabilidad
  - ✓ Conocimientos Económicos-Financieros
  - ✓ Conocimientos Fiscales-Legales
  - ✓ Conocimientos Informáticos
  - ✓ Conocimientos de Organización
  
- Las tres ocupaciones reflejan diferencias en lo que se refiere a las competencias de habilidades: los gerentes necesitan de manera global, habilidades que les permitan tener una perspectiva estratégica –la Orientación hacia el logro y la Orientación hacia el servicio al cliente-; es decir, competencias de resultados, influencia y relación y gerenciales.
  
- Los seniors reflejan también a nivel global, sus características de ocupación de transición –Flexibilidad y Aprendizaje de errores-, que corresponde a los grupos de competencias de resultados y de eficacia

personal. En los asistentes queda indicada claramente su función operativa a través de las habilidades de trabajo en equipo y cooperación y aprendizaje de errores; es decir, competencias del grupo de eficacia personal.

- En cuanto a las competencias de conocimientos, los niveles de conocimientos requeridos para los gerentes es superior al nivel requerido para los senior y éste superior al exigido a los asistentes.

De esta forma:

- En lo que se refiere a conocimientos de Auditoria, un gerente debe ser capaz de elaborar informes especiales y los trabajos de auditoria que implican; un senior debe elaborar los ajustes, reclasificaciones y memorándums sobre diferentes áreas y tener un control sobre todos los aspectos relativos a las cuentas anuales, y un asistente debe tener conocimientos sobre muestreo aplicado a la auditoria y de las normas y procedimientos básicos de áreas principales; y así en las demás áreas.

### **2.2.8. Principales cualidades de las Competencias**

- Son características permanentes de la persona.
- Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo.
- Están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole.
- Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están solamente asociadas con el éxito, sino que se asume que realmente lo causan.
- Pueden ser generalizables a más de una actividad.

### 2.2.9. ¿Cuántas competencias existen?

Existe un innumerable catálogo de competencias clasificadas según sus autores por diferentes criterios. Por otro lado, bajo nombres distintos pueden reconocerse idénticas competencias y bajo términos afines distinguirse las mismas. Por ello, no basta su estudio meramente nominal para su comprensión. Es necesario un ulterior análisis más detallado para entender bien de qué se habla.

- Levy-Leboyer (1996) presenta seis diferentes listas.
- Ansorena Cao (1996) incluye 50 Competencias conductuales.
- Woodruffe (1993) plantea nueve competencias genéricas, lo que significa que hay muchas otras específicas.
- Hay McBer en su Diccionario de Competencias (Spencer y Spencer, 1993) incluye 20 Competencias en su lista básica, ordenadas por conglomerados, y nueve adicionales denominadas Competencias Únicas.
- Barnhart (1996) incluye 37 competencias básicas en siete categorías
- Marta Alles, nos presenta la definición de 160 competencias cardinales y específicas.

En todas esas listas hay Competencias que tienen el mismo nombre para el mismo concepto, pero también hay algunas que, siendo similares, reciben nombre diferentes, mientras podemos encontrar competencias que son únicas y específicas y que identificar la labor de una organización en particular.

La concepción de Competencia, con su carácter multidimensional, hace que estas sean complejas, por lo que se requiere analizar cómo están conformadas.

#### **2.2.10. ¿Que compone una competencia?**

Boyatzis plantea que una competencia puede ser "una motivación, un rasgo, una destreza, la autoimagen, la percepción de su rol social, o un conjunto de conocimientos que se utilizan para el trabajo".

De hecho, las Competencias combinan en sí, algo que los constructos psicológicos tienden a separar (a sabiendas de la artificialidad de la separación): lo cognoscitivo (conocimientos y habilidades), lo afectivo (motivaciones, actitudes, rasgos de personalidad), lo psicomotriz o conductual (hábitos, destrezas) y lo psicofísico o psicofisiológico (por ejemplo, visión estroboscópica o de colores).

Aparte de esto, los constructos psicológicos asumen que los atributos o rasgos son algo permanente o inherente al individuo, que existe fuera del contexto en que se pone de manifiesto, mientras que las Competencias están claramente contextualizadas, es decir, que para ser observadas, es necesario que la persona esté en el contexto de la acción de un trabajo específico.

Las competencias indican "formas de comportarse o pensar, que se generalizan a través de situaciones y perduran durante un período razonable de tiempo".

### **2.3. MARCO LEGAL**

El problema de investigación que se plantea se apoya en la ley del Código del Trabajo según el siguiente artículo: Art.2.- (Ámbito).- El consejo Nacional de Capacitación y formación Profesional CNCF, en

atención a la demanda de los sectores productivos y vulnerable del país y en concordancia con los objetivos nacionales, deberá formular las políticas, normas y procedimientos; definir estrategias y ejecutar acciones que regulen, faciliten, impulsen y fortalezcan la capacitación y la formación profesional del Ecuador. ECUADOR, Código del trabajo. (2008, p 31).

En cuanto a CARTOPEL S.A.I., su función básica es la de ejercer todas las acciones Judiciales y Legales que requiere la empresa a cualquier nivel, con respecto al manejo y fiscalización de químicos, misma que se rige a la Ley del CONCEP (Consejo Nacional de Control de Estupefacientes y sustancias Psicotrópicas), que está sujeta a sus controles, en la cual se aplican un sin número de leyes que se refieren al sistema financiero nacional, tributario (LRTI), contable, judicial y otros.)

Realiza la implementación de Sistemas de Gestión en las Plantas del grupo, como son la ISO 9001:2000, Gestión de Calidad, Responsabilidad integral, seguridad en los procesos, manejo de indicadores de gestión en toda la empresa.

## **2.4. MARCO CONCEPTUAL**

### **Eficiencia**

**“En un sentido amplio, consiste en reconocer e interpretar las condiciones dentro de las cuales opera la organización y establecer lo que es correcto hacer para adecuar su actuación a las condiciones del entorno. Es la capacidad para definir las premisas de la acción administrativa en función de la situación”. (Pacheco, Castañeda, Caicedo, 2004, p. 154).**

## **Efectividad**

**“El grado en el cual se logran los requerimientos de resultados en el trabajo”. (García, 1997, p. 99)**

## **Calidad**

(Pacheco, Castañeda, Caicedo, 2004, p. 154)

**“Desde el punto de vista del cliente o consumidor, es una medida de la satisfacción que le proporciona el bien o el servicio. Desde el punto de vista del producto, es la satisfacción de las normas técnicas que definen su calidad”.**

## **Mejoramiento**

(Pacheco, Castañeda, Caicedo, 2004, p. 154)

**“Es el cambio que se introduce en una situación organizacional con la finalidad de aproximarla a unos criterios de excelencia previamente definidos. Se mide en términos del porcentaje de variación del valor de un indicador”.**

## **Liderazgo**

(Moya, 2008, p.10).

**“Es el arte de influir directa o indirectamente en los subordinados; así, tener la destreza de crear las condiciones para permitir que la organización alcance exitosamente la misión encomendada.”**

## **CAPÍTULO III**

---

# **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

## CAPÍTULO III

### 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación se regirá por los criterios científicos del paradigma cualitativo

La Metodología de la Investigación es la ciencia en acción que favorece la producción de nuevos conocimientos en todas las áreas del saber humano.

LERMA, Héctor Daniel (2008) al referirse a él sostiene:

**Se refiere a los estudios sobre el quehacer cotidiano de las personas o de grupos pequeños. En este tipo de investigación interesa lo que la gente dice, piensa, siente o hace; sus patrones culturales; el proceso y el significado de sus relaciones interpersonales y con el medio. Su función puede ser describir o generar una teoría a partir de los datos obtenidos. (Pág.37)**

Por otro lado entre sus principales características están:

- ✓ Basada en muestras reducidas de personas seleccionadas por medio de métodos y no pirobalísticas.
- ✓ Al investigador le interesa la interpretación del fenómeno

El investigador se basa en evidencias y notas de campo.

Científicamente la metodología es un procedimiento general para lograr de una manera precisa el objetivo de la investigación. De ahí, que la metodología en la investigación nos presenta los métodos y técnicas para la investigación.

Es necesario tener en cuenta el tipo de investigación o de estudio que se va a realizar, ya que cada uno de estos tiene una estrategia diferente para su tratamiento metodológico. Por ello, se debe indicar el

tipo de investigación, si es una investigación, histórica, descriptivas o experimental. Si es un estudio causal, exploratorio o productivo.

El diseño de investigación es el plan de acción. Indica la secuencia de los pasos a seguir.

Permite al precisar los detalles de la tarea de investigación y establecer las estrategias a seguir para obtener resultados positivos, además de definir la forma de encontrar las respuestas a las interrogantes que inducen al estudio.

El método es una orden que debe imponer a los diferentes procesos necesarios para lograr un fin dado o resultados. En la ciencia se entiende por método, conjunto de procesos que el hombre debe aprender de la investigación y demostración de la verdad.

### **3.1. Métodos de Investigación**

La metodología empleada ha sido el método deductivo, inductivo, científico, psicológico.

#### **Método Deductivo**

El **método deductivo** es un **método científico** que considera que *la conclusión se halla implícita dentro las premisas*. Esto quiere decir que las conclusiones son una consecuencia necesaria de las premisas: cuando las premisas resultan verdaderas y el razonamiento deductivo tiene validez, no hay forma de que la conclusión no sea *verdadera*.

#### **Método Inductivo**

El método inductivo o inductivismo es aquel método científico que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares. Se trata del método científico más usual, en el que pueden distinguirse cuatro pasos

esenciales: la observación de los hechos para su registro; la clasificación y el estudio de estos hechos; la derivación inductiva que parte de los hechos y permite llegar a una generalización; y la contrastación.

### **Método Científico:**

Tenemos tres definiciones básicas que nos explican el concepto de lo que es el método científico y son:

- 1) El método científico es el conjunto de procedimientos lógicos que sigue la investigación para descubrir las relaciones internas y externas de los procesos de la realidad natural y social.
- 2) Llamamos método científico a la serie ordenada de procedimientos de que se hace uso en la investigación científica para obtener la extensión de nuestros conocimientos.
- 3) Se entiende por método científico al conjunto de procesos que el hombre debe emplear en la investigación y demostración de la verdad.

Es racional porque se funda en la razón, es decir, en la lógica, lo cual significa que parte de conceptos, juicios y razonamientos y vuelve a ellos; por lo tanto, el método científico no puede tener su origen en las apariencias producidas por las sensaciones, por las creencias o preferencias personales. También es racional porque las ideas producidas se combinan de acuerdo a ciertas reglas lógicas, con el propósito de producir nuevas ideas.

El método científico descompone todo lo que trata con sus elementos; trata de entender la situación total en términos de sus componentes; intenta descubrir los elementos que componen cada totalidad y las interrelaciones que explican su integración. Por tal razón,

los problemas de la ciencia son parciales y así con sus soluciones, más aún: los problemas son estrechos al comienzo, pero van ampliándose a medida que la investigación avanza.

### **3.2 Población y Muestra**

#### **Población:**

Se entiende por población el conjunto finito o infinito de elementos con características comunes, para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación.

Arias (2006)

Esta queda limitada por el problema y por los objetivos del estudio. Es decir se utilizará un conjunto de personas con características comunes que serán objeto de estudio. (pág. 81)

En este proyecto la población serán los Supervisores y los trabajadores de Despacho de CARTONES NACIONALES S.A.I. (CARTOPEL S.A.I),

#### **Muestra:**

Una muestra es un conjunto de unidades, una porción del total, que representa la conducta del universo en su conjunto. Una muestra, en un sentido amplio, no es más que eso, una parte del todo que se llama universo o población y que sirve para representarlo. Cuando un investigador realiza en ciencias sociales un experimento, una encuesta o cualquier tipo de estudio, trata de obtener conclusiones generales acerca de una población determinada.

La muestra será no probabilística, estratificada de la siguiente manera:

**Cuadro No. 2**

| <b>CARGO</b>  | <b>No. Trabajad. Planta</b> |
|---|-----------------------------|
| Despachos   | <b>10</b>                   |
| Supervisores de Planta                                | <b>3</b>                    |
| Supervisores de Despacho                              | 3                           |
| <b>Total de trabajadores logísticos de Producción</b> | <b>13</b>                   |

### **3.3 Técnicas e instrumento de recolección de datos**

Las técnicas usadas son: observación, la encuesta y las entrevistas personales.

#### **Observación:**

Es el primer paso de toda investigación, sirve para obtener información primaria de los fenómenos que se investigan y para comprobar los planteamientos formulados en el trabajo. Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis.

La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos. Gran parte del acervo de conocimientos que constituye la ciencia ha sido lograda mediante la observación. Existen dos clases de observación: Observación no científica y la observación científica.

La diferencia básica entre una y otra está en la intencionalidad, observar científicamente significa observar con un objetivo claro, definido y preciso, el investigador sabe qué es lo que desea observar y para qué quiere hacerlo, lo cual implica que debe preparar cuidadosamente la observación.

Observar no científicamente significa observar sin intención, sin objetivo definido y por tanto, sin preparación previa.

### **Encuesta:**

Es una técnica que al igual que la observación está destinada a recopilar información; de ahí que no debemos ver a estas técnicas como competidoras, sino más bien como complementarias, que el investigador combinara en función del tipo de estudio que propone realizar.

Es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Para ello, a diferencia de la entrevista, se utilizó un listado de preguntas escritas que se entregaron a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito.

Ese listado se denomina *cuestionario*. Es impersonal porque el cuestionario no lleva el nombre ni otra identificación de la persona que lo responde, ya que no interesan esos datos.

### **Entrevista Personal**

Fue un diálogo entre 2 o más personas (entrevistador/es y entrevistado/s) con preguntas y respuestas sobre temas profesionales, formativos y personales, en el cual tanto la persona entrevistadora como la entrevistada intentaron resolver sus dudas, y durante el cual la comunicación verbal y no verbal (gestos, posturas, comportamientos...) formaron parte del intercambio de información..

### **Procedimientos de la investigación:**

El procedimiento de la investigación fue el siguiente:

- ❖ Identificación y formulación del problema
- ❖ Consideración del tema
- ❖ Planteamiento de las hipótesis y variables
- ❖ Formulación de objetivos
- ❖ Recopilación de material bibliográfico y documental
- ❖ Selección y elaboración de instrumentos de investigación

### **Recolección de la información:**

En los procesamientos de datos se cumplió con la clasificación, registro, tabulación, codificación de la encuesta.

En el análisis se pudo aplicar técnicas lógicas, inducción, deducción, análisis, síntesis o también la estadística descriptiva.

### **3.4 Tratamiento a la Información, Procesamiento y Análisis**

En esta parte del capítulo se presentó el análisis e interpretación de los resultados de una primera encuesta al personal de Despacho de Cartopel S.A.I. y otra encuesta a los Supervisores de Despacho que son tres y a los supervisores de Planta que son tres igualmente, debido a que se quiso corroborar el pensamiento objetivo y percepción de éstos 3 últimos.

Para la ejecución de este proyecto las encuestas fueron elaboradas en base de la escala de Likert, estas fueron sencillas y de fácil comprensión para los encuestados.

Los resultados que se muestran a continuación fueron hechos reales del convivir diario en el Departamento de Despacho, donde se investigó acerca de las competencias, habilidades y experiencia de los trabajadores de esa área donde presentaban dificultades en los puestos o cargos como encargados para precisamente determinar si podría o no ocupar dicho cargo.

### 3.5 REPRESENTACIÓN GRÁFICA Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

#### ENCUESTA REALIZADA A LOS EMPLEADOS DEL ÁREA DE DESPACHO DE CARTOPEL S.A.I.

##### 1.- Nivel de Educación:

Cuadro No.3

Educación

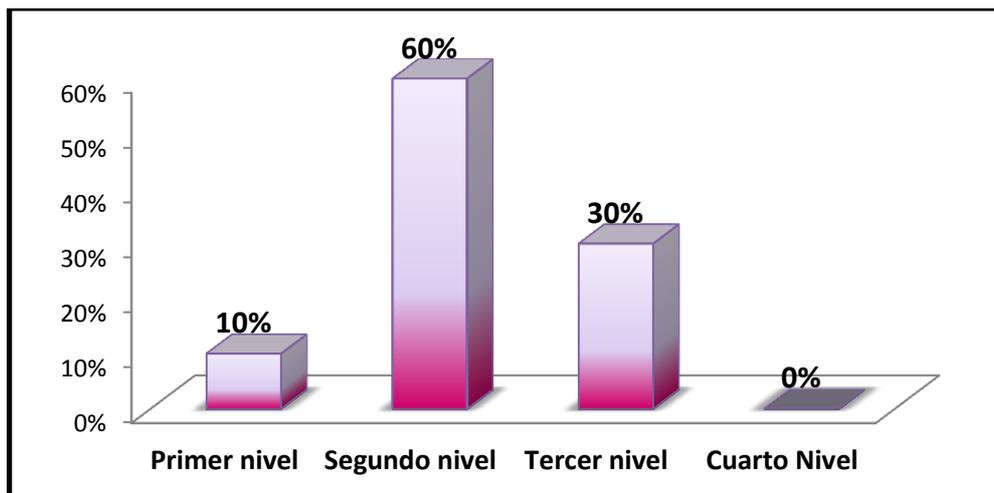
|               |           |             |
|---------------|-----------|-------------|
| Primer nivel  | 1         | 10%         |
| Segundo nivel | 6         | 60%         |
| Tercer nivel  | 3         | 30%         |
| Cuarto Nivel  | 0         | 0%          |
| <b>TOTAL</b>  | <b>10</b> | <b>100%</b> |

Fuente: encuesta a empleados

Elaborado por: Denis Espinoza

Grafico No. 1

Educación



Fuente: encuesta a empleados

Elaborado por: Denis Espinoza

**Análisis:** El nivel de estudio de los encuestados tenían en su mayoría un segundo nivel con un 60%, un tercer nivel 30% y con un primer nivel del 10%; lo que demostró que se debió estandarizar un nivel adecuado, es decir que todos tengan un mismo nivel, ya que son los despachadores de la mercadería que sale.

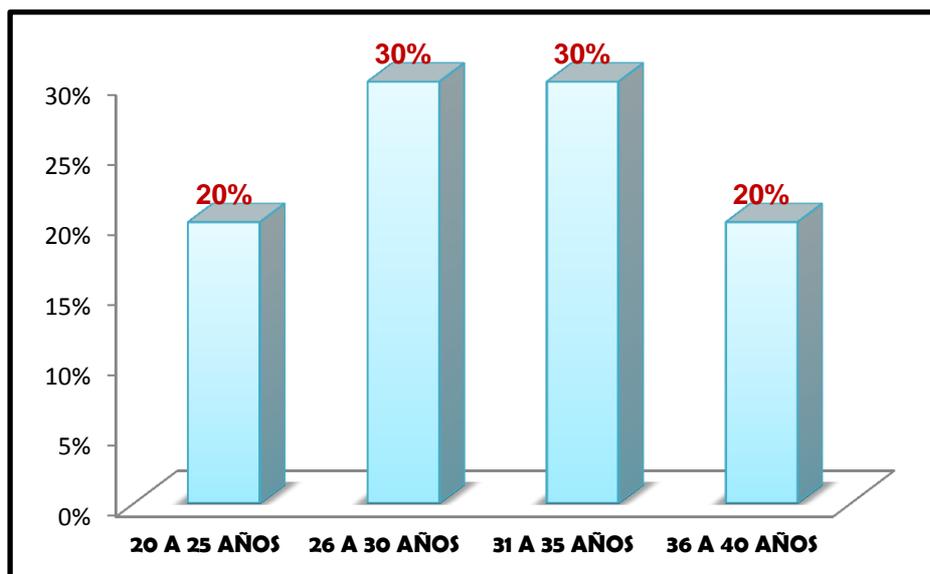
## 2.- Edad:

Cuadro No. 4 Edad

|              |           |             |
|--------------|-----------|-------------|
| 20 A 25 AÑOS | 2         | 20%         |
| 26 A 30 AÑOS | 3         | 30%         |
| 31 A 35 AÑOS | 3         | 30%         |
| 36 A 40 AÑOS | 2         | 20%         |
| <b>TOTAL</b> | <b>10</b> | <b>100%</b> |

Fuente: encuesta a empleados  
Elaborado por: Denis Espinoza

Grafico No. 2 Edad



Fuente: encuesta a empleados  
Elaborado por: Denis Espinoza

**Análisis:** En cuanto a la edad, los encuestados, oscilan de entre 20 y 40 años, edad que generalmente está acorde para producir un cien por ciento en la vida productiva de un hombre.

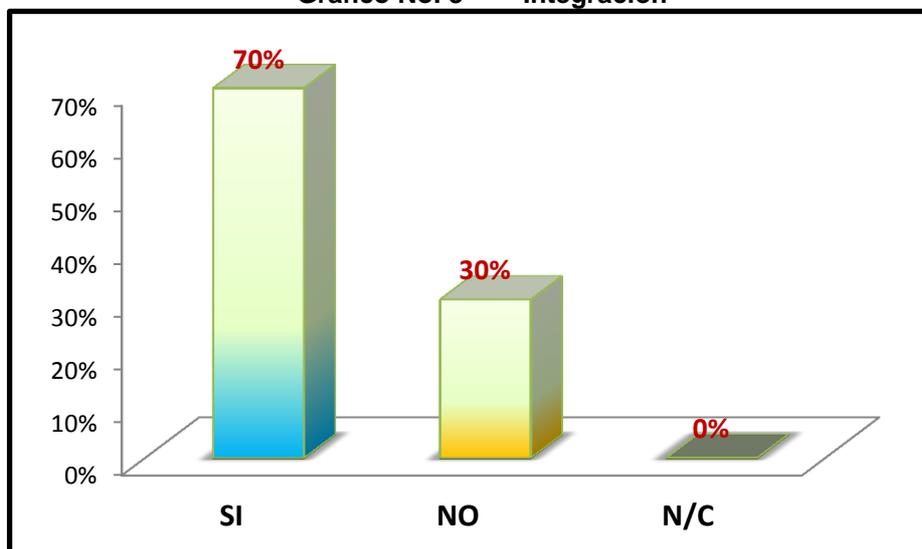
### 3. ¿Le gusta y se siente integrado a su empresa?

Cuadro No. 5 Integración

|              |           |             |
|--------------|-----------|-------------|
| SI           | 7         | 70%         |
| NO           | 3         | 30%         |
| N/C          | 0         | 0%          |
| <b>TOTAL</b> | <b>10</b> | <b>100%</b> |

Fuente: encuesta a empleados  
Elaborado por: Denis Espinoza

Gráfico No. 3 Integración



Fuente: Encuesta a empleados  
Elaborado por: Denis Espinoza

**Análisis:** Los encuestados, que fueron los despachadores expresaron con un 70% que se sentían integrados en la empresa, mientras que un 30% no lo está y no se sentían integrado, punto neurálgico para revisar y realizar una autoevaluación por RR:HH. y determinar las causas.

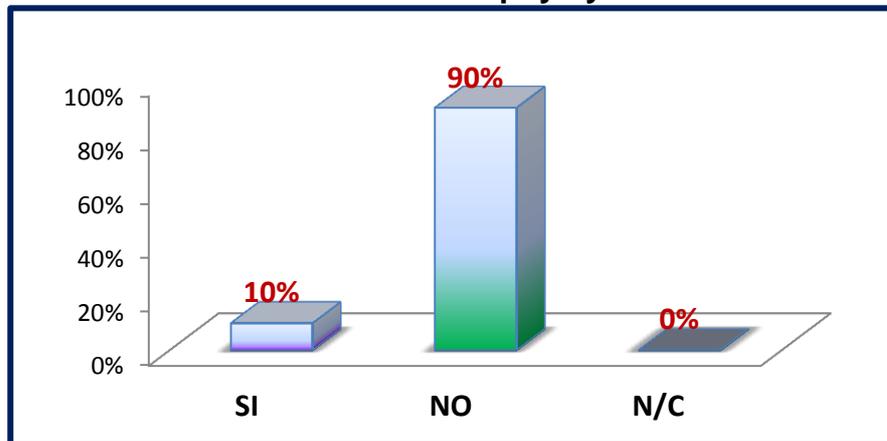
**4. ¿Considera que la empresa le brindó desde un comienzo del trabajo apoyo y formación?**

**Cuadro No. 6 Apoyo y Formación**

|              |           |             |
|--------------|-----------|-------------|
| SI           | 1         | 10%         |
| NO           | 9         | 90%         |
| N/C          | 0         | 0%          |
| <b>TOTAL</b> | <b>10</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Encuesta a empleados  
Elaborado por: Denis Espinoza

**Gráfico No. 4 Apoyo y Formación**



Fuente: Encuesta a empleados  
Elaborado por: Denis Espinoza

**Análisis:** Los despachadores, quienes fueron encuestados responden en un 90% que la empresa no les brindó al comienzo apoyo, ayuda y formación para alcanzar los objetivos de una efectiva productividad.

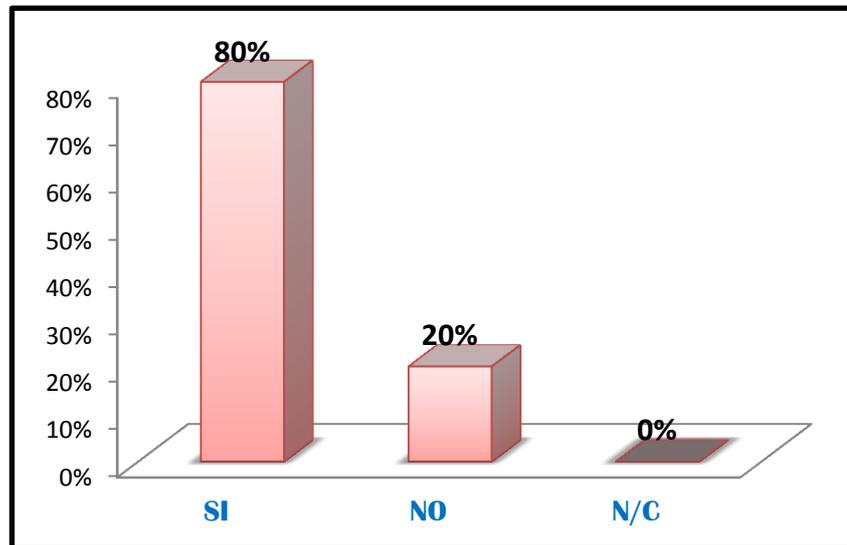
**5. ¿Corresponde su puesto a su experiencia laboral?**

**Cuadro No.7 Experiencia Laboral**

|              |           |             |
|--------------|-----------|-------------|
| <b>SI</b>    | <b>8</b>  | <b>80%</b>  |
| <b>NO</b>    | <b>2</b>  | <b>20%</b>  |
| <b>N/C</b>   | <b>0</b>  | <b>0%</b>   |
| <b>TOTAL</b> | <b>10</b> | <b>100%</b> |

Fuente: encuesta a empleados Elaborado por: Denis Espinoza

**Gráfico No. 5 Experiencia Laboral**



Fuente: encuesta a empleados  
Elaborado por: Denis Espinoza

**Análisis:** Con el 80% respondieron que su puesto estaba acorde a su experiencia laboral, mientras que el 20% expresó que no, factor que debería profundizarse para saber y determinar el porqué de ésta aseveración, apuntando a un buen ambiente laboral.

## 6. ¿Está Ud. Satisfecho en su puesto de trabajo?

Cuadro No. 8

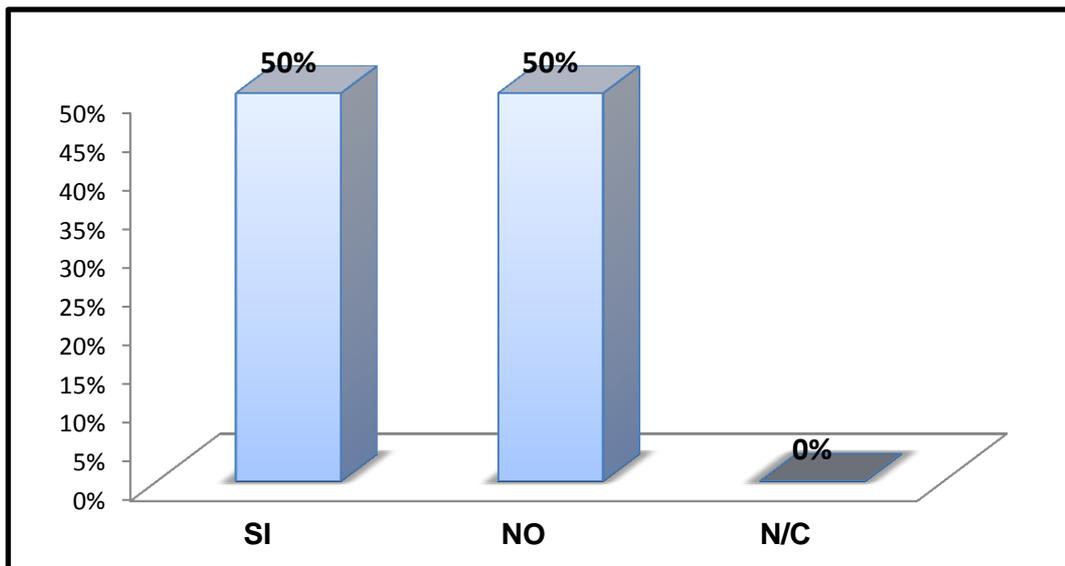
Puesto de Trabajo

|              |           |             |
|--------------|-----------|-------------|
| SI           | 5         | 50%         |
| NO           | 5         | 50%         |
| N/C          | 0         | 0%          |
| <b>TOTAL</b> | <b>10</b> | <b>100%</b> |

Fuente: encuesta a empleados  
Elaborado por: Denis Espinoza

Gráfico N o.6

Puesto de Trabajo



Fuente: encuesta a empleados  
Elaborado por: Denis Espinoza

**Análisis:** Los encuestados expresaron con un 50% que sí estaban satisfechos con su puesto de trabajo, mientras que el el otro 50% expresó que no. Factor importante para buscar sus causas mediante una autoevaluación y darles oportunidad para que expresen su disconformidad

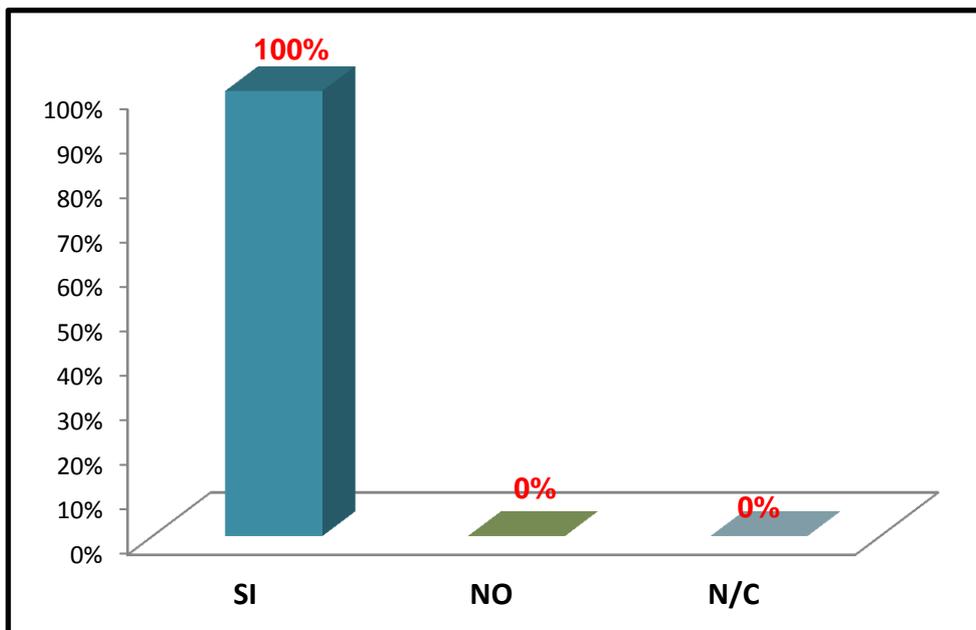
**7. ¿Sabe cuáles son las responsabilidades de su puesto de trabajo?**

**Cuadro No. 9 Responsabilidad de Puesto de Trabajo**

|              |           |             |
|--------------|-----------|-------------|
| <b>SI</b>    | <b>10</b> | <b>100%</b> |
| <b>NO</b>    | <b>0</b>  | <b>0%</b>   |
| <b>N/C</b>   | <b>0</b>  | <b>0%</b>   |
| <b>TOTAL</b> | <b>10</b> | <b>100%</b> |

Fuente: encuesta a empleados  
Elaborado por: Denis Espinoza

**Gráfico No. 7 Responsabilidad de Puesto de Trabajo**



Fuente: encuesta a empleados  
Elaborado por: Denis Espinoza

**Análisis:** Las responsabilidades que cada uno tenía que realizar estaban muy claras, expresados en un 100%.

## 8. ¿Existe movilidad de puestos?

Cuadro N 10

Movilidad de Puestos

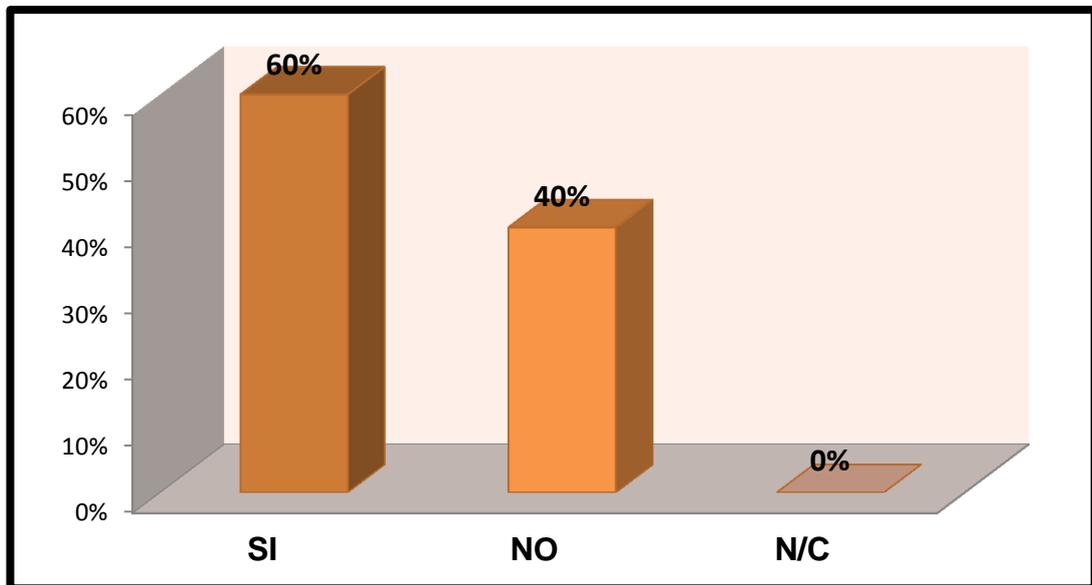
|              |           |             |
|--------------|-----------|-------------|
| <b>SI</b>    | <b>6</b>  | <b>60%</b>  |
| <b>NO</b>    | <b>4</b>  | <b>40%</b>  |
| <b>N/C</b>   | <b>0</b>  | <b>0%</b>   |
| <b>TOTAL</b> | <b>10</b> | <b>100%</b> |

Fuente: encuesta a empleados

Elaborado por: Denis Espinoza

Gráfico No. 8

Movilidad de Puestos



Fuente: encuesta a empleados

Elaborado por: Denis Espinoza

**Análisis:** Al preguntárseles a los encuestados si existió movilidad de puestos, el 60% expresó que si, mientras que el 40% indicó que no. A este punto hay que darle la relevancia del caso porque de sentirse estáticos en el mismo puesto y descontentos no existió una productividad con calidad.

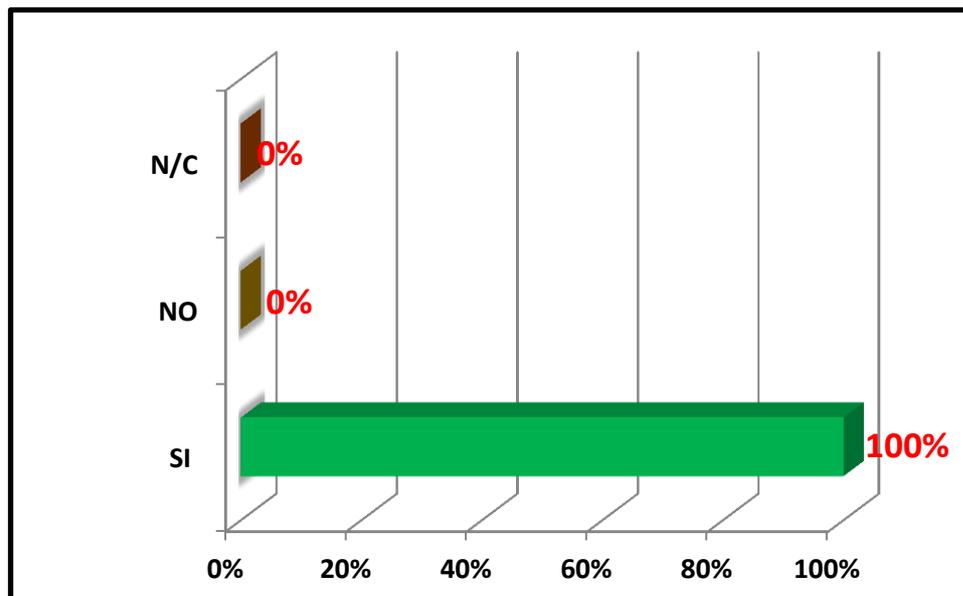
**9. ¿La empresa cuenta con alguna herramienta, método o sistema informático que permita almacenar la información de su área?**

**Cuadro No. 11 Almacenamiento de Información**

|              |           |             |
|--------------|-----------|-------------|
| <b>SI</b>    | <b>10</b> | <b>100%</b> |
| <b>NO</b>    | <b>0</b>  | <b>0%</b>   |
| <b>N/C</b>   | <b>0</b>  | <b>0%</b>   |
| <b>TOTAL</b> | <b>10</b> | <b>100%</b> |

Fuente: encuesta a empleados  
Elaborado por: Denis Espinoza

**Gráfico No. 9 Almacenamiento de Información**



Fuente: encuesta a empleados  
Elaborado por: Denis Espinoza

**Análisis:** Con un 100% los encuestados respondieron que la empresa si tuvo un sistema informático para almacenar la información.

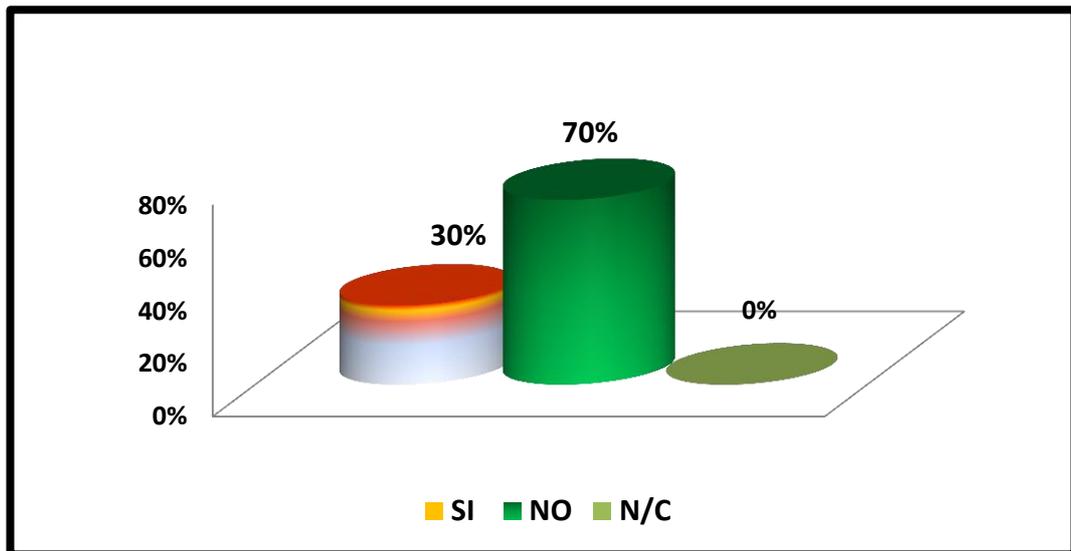
**10. ¿Sabe Ud. manejar el sistema de su área adecuadamente?**

**Cuadro No. 12 Sistema**

|              |           |             |
|--------------|-----------|-------------|
| <b>SI</b>    | <b>3</b>  | <b>30%</b>  |
| <b>NO</b>    | <b>7</b>  | <b>70%</b>  |
| <b>N/C</b>   | <b>0</b>  | <b>0%</b>   |
| <b>TOTAL</b> | <b>10</b> | <b>100%</b> |

Fuente: encuesta a empleados  
Elaborado por: Denis Espinoza

**Gráfico No. 10 Sistema**



Fuente: encuesta a empleados  
Elaborado por: Denis Espinoza

**Análisis:** Los encuestados no sabían manejar el sistema de su área, factor primordial para cumplir con su trabajo a cabalidad, de tal manera que debió corregirse hasta que sea comprendido y manejado en su totalidad, de otra manera causaría daño al departamento y por ende a la empresa.

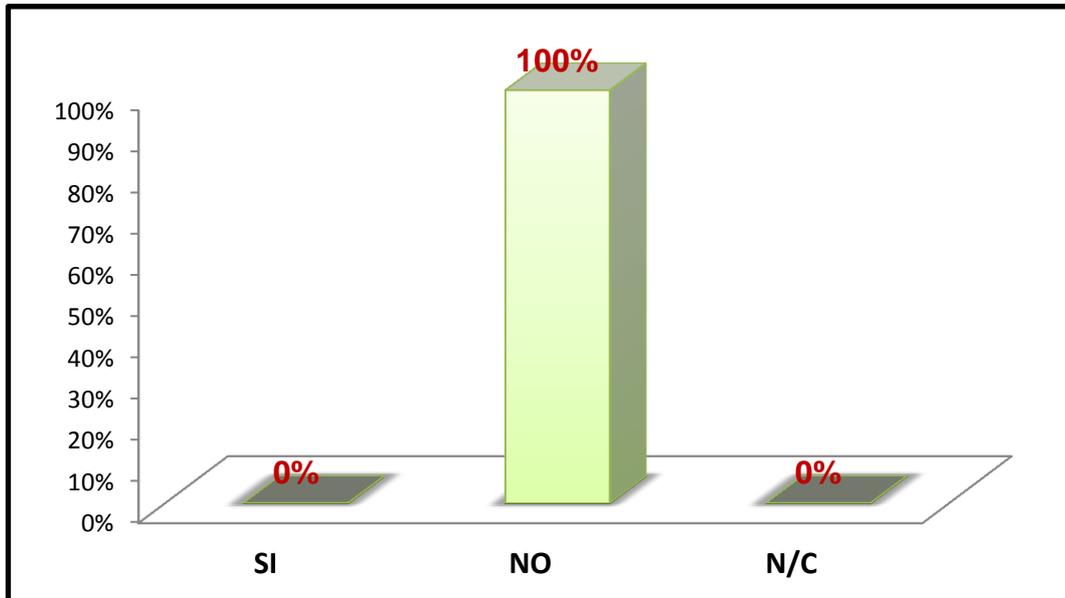
**11. ¿La empresa brinda capacitaciones y entrenamientos de calidad en el servicio de forma periódica al personal?**

**Cuadro No. 13                      Capacitaciones y Entrenamiento**

|              |           |             |
|--------------|-----------|-------------|
| <b>SI</b>    | <b>0</b>  | <b>0%</b>   |
| <b>NO</b>    | <b>10</b> | <b>100%</b> |
| <b>N/C</b>   | <b>0</b>  | <b>0%</b>   |
| <b>TOTAL</b> | <b>10</b> | <b>100%</b> |

Fuente: encuesta a empleados  
Elaborado por: Denis Espinoza

**Gráfico No. 11                      Capacitaciones y Entrenamiento**



Fuente: encuesta a empleados  
Elaborado por: Denis Espinoza

**Análisis:** Unida ésta respuesta a la anterior, es simplemente por qué ellos no podrían hacer o producir un 100% ya que la razón es que en un 100% los encuestados respondieron que la empresa no brindó capacitaciones ni entrenamiento a su personal, falla que fue causa de ésta investigación

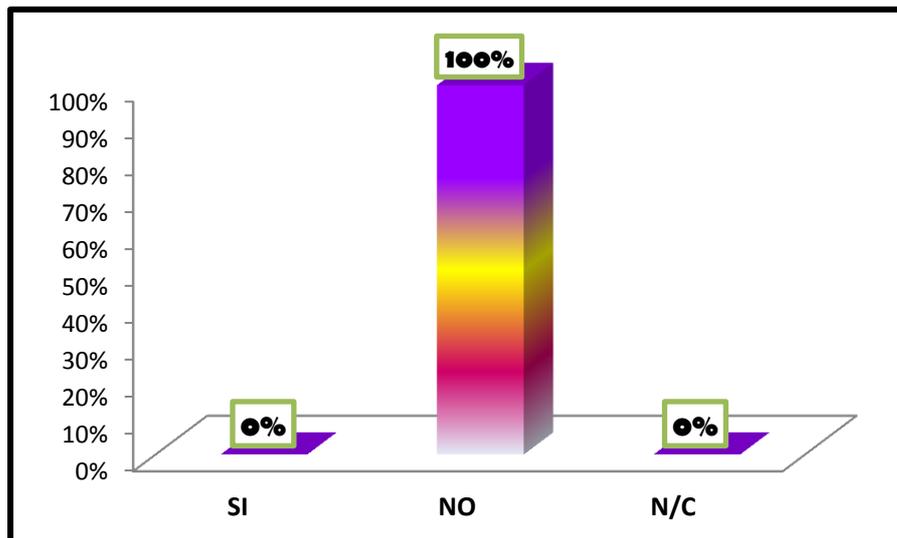
**12. ¿La empresa cuenta con un programa de servicios de capacitación?**

**Cuadro N 14 Programa de Capacitaciones**

|              |           |             |
|--------------|-----------|-------------|
| SI           | 0         | 0%          |
| NO           | 10        | 100%        |
| N/C          | 0         | 0%          |
| <b>TOTAL</b> | <b>10</b> | <b>100%</b> |

Fuente: encuesta a empleados  
Elaborado por: Denis Espinoza

**Gráfico No. 12 Capacitaciones y Entrenamiento**



Fuente: encuesta a empleados  
Elaborado por: Denis Espinoza

**Análisis:** Además de la respuesta anterior, la empresa no tenía o cuenta con un programa de servicios de capacitación para sus colaboradores, expresados en un 100%.

**ENCUESTA REALIZADA A LOS SUPERVISORES DE DESPACHO Y DE PLANTA DE CARTOPEL S.A.I.**

**1. Nivel de Educación**

**Cuadro No. 15**

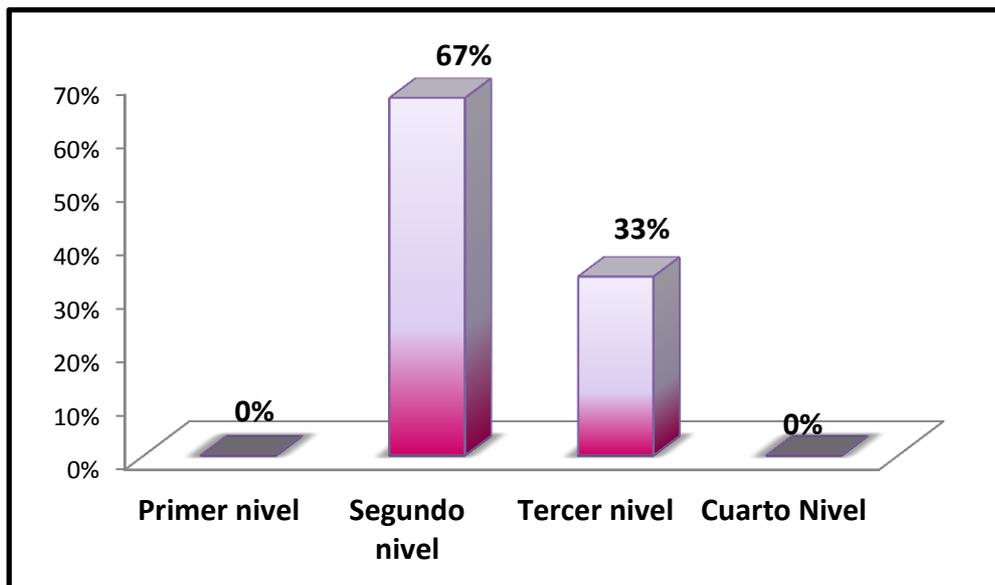
**Nivel de Educación**

|                      |          |             |
|----------------------|----------|-------------|
| <b>Primer nivel</b>  | <b>0</b> | <b>0%</b>   |
| <b>Segundo nivel</b> | <b>4</b> | <b>67%</b>  |
| <b>Tercer nivel</b>  | <b>2</b> | <b>33%</b>  |
| <b>Cuarto Nivel</b>  | <b>0</b> | <b>0%</b>   |
| <b>TOTAL</b>         | <b>6</b> | <b>100%</b> |

Fuente: encuesta a Supervisores de Despacho y de Planta  
Elaborado por: Denis Espinoza

**Gráfico No. 13**

**Nivel de Educación**



Fuente: encuesta a Supervisores de Despacho y de Planta  
Elaborado por: Denis Espinoza

**Análisis:** El grupo de Supervisores encuestados, promediaron con un 67% que se encontraron con un segundo nivel de educación, mientras que con un 33% de tercer nivel, factor que debió nivelarse para que a largo plazo no hayan ni existan inconvenientes

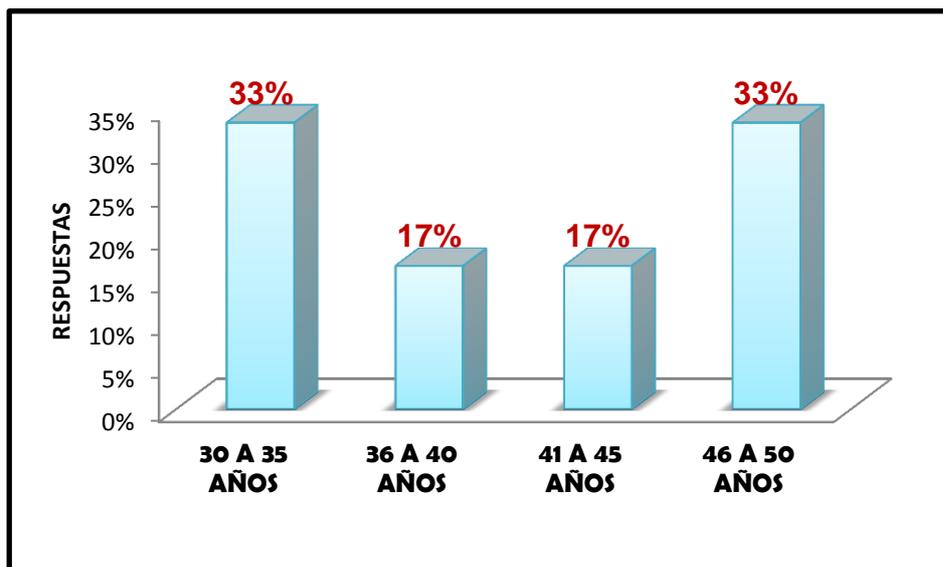
## 2. Edad

**Cuadro No. 16** **Edad**

|                     |          |             |
|---------------------|----------|-------------|
| <b>30 A 35 AÑOS</b> | <b>2</b> | <b>33%</b>  |
| <b>36 A 40 AÑOS</b> | <b>1</b> | <b>17%</b>  |
| <b>41 A 45 AÑOS</b> | <b>1</b> | <b>17%</b>  |
| <b>46 A 50 AÑOS</b> | <b>2</b> | <b>33%</b>  |
| <b>TOTAL</b>        | <b>6</b> | <b>100%</b> |

Fuente: encuesta a Supervisores de Despacho y de Planta  
Elaborado por: Denis Espinoza

**Gráfico No. 14** **Edad**



Fuente: encuesta a Supervisores de Despacho y de Planta  
Elaborado por: Denis Espinoza

**Análisis:** En cuanto a la edad, los encuestados, oscilaban de entre 30 y 50 años, edad que estaba acorde para un Supervisor de área y producir al cien por ciento

**3. ¿Cuenta con algún título profesional relacionado con el área en que actualmente labora?**

**Cuadro No. 17**

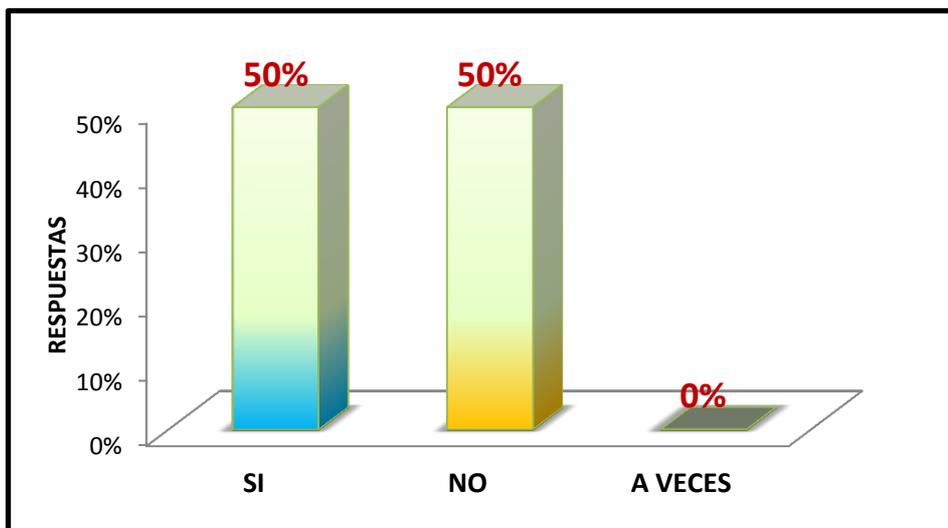
**Título Profesional**

|                |          |             |
|----------------|----------|-------------|
| <b>SI</b>      | <b>3</b> | <b>50%</b>  |
| <b>NO</b>      | <b>3</b> | <b>50%</b>  |
| <b>A VECES</b> | <b>0</b> | <b>0%</b>   |
| <b>TOTAL</b>   | <b>6</b> | <b>100%</b> |

Fuente: encuesta a Supervisores de Despacho y de Planta  
Elaborado por: Denis Espinoza

**Gráfico N 15**

**Título Profesional**



Fuente: encuesta a Supervisores de Despacho y de Planta  
Elaborado por: Denis Espinoza

**Análisis:** en ésta encuesta, los supervisores expresaron que sólo el 50% si tenían un título profesional acorde a al área que actualmente labora, mientras que el 50% restante expresó negativamente. Punto importante para ser recomendado al final de ésta investigación.

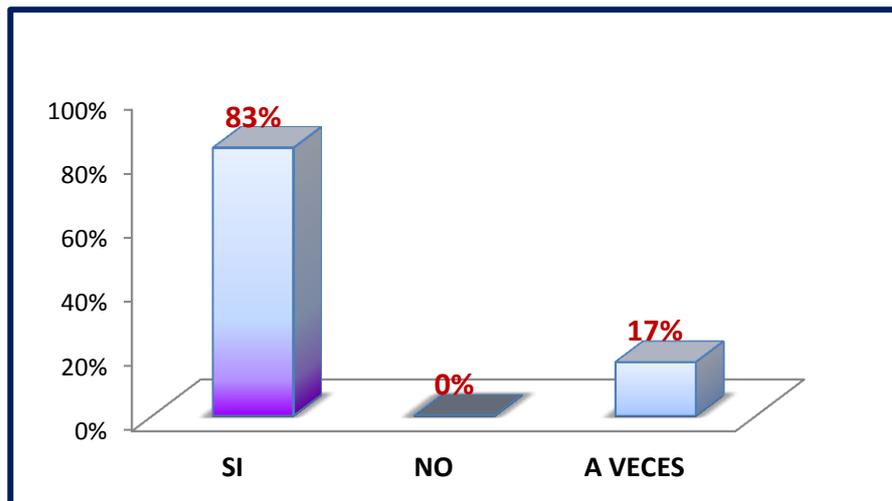
**4. ¿La empresa cuenta con alguna herramienta, método o sistema informático que permita almacenar la información de su área?**

**Cuadro No. 18 Herramientas y Sistemas Informáticos**

|                |          |             |
|----------------|----------|-------------|
| <b>SI</b>      | <b>5</b> | <b>83%</b>  |
| <b>NO</b>      | <b>0</b> | <b>0%</b>   |
| <b>A VECES</b> | <b>1</b> | <b>17%</b>  |
| <b>TOTAL</b>   | <b>6</b> | <b>100%</b> |

Fuente: encuesta a Supervisores de Despacho y de Planta  
Elaborado por: Denis Espinoza

**Gráfico N 16 Herramientas y Sistemas Informáticos**



Fuente: encuesta a Supervisores de Despacho y de Planta  
Elaborado por: Denis Espinoza

**Análisis:** A ésta pregunta respondieron con un total del 100% que la empresa si contaba con un sistema para almacenar la información que ellos manejaban

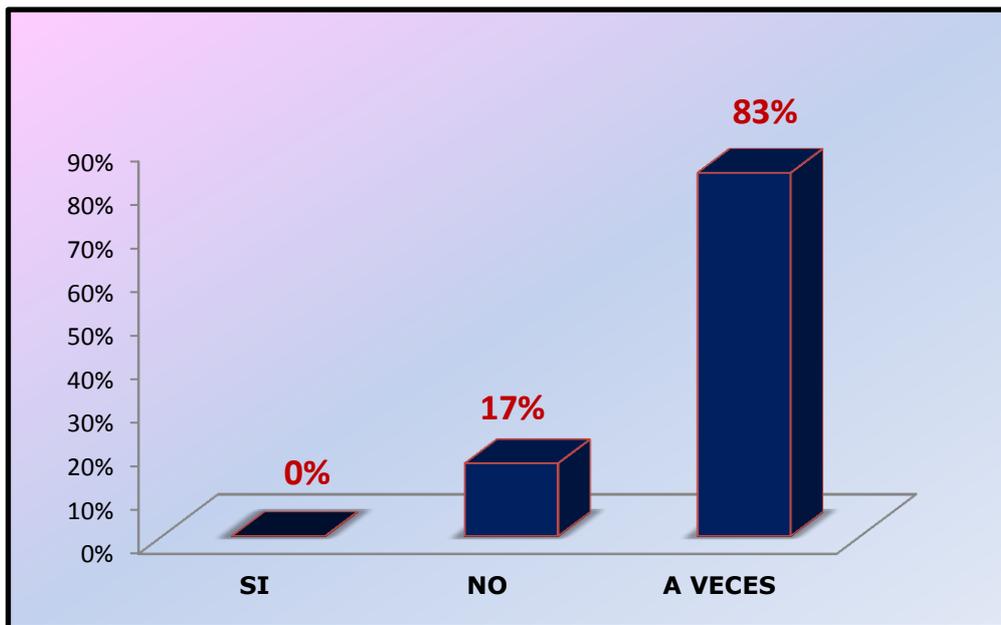
**5. ¿La empresa cuenta con un programa de servicios de capacitación?**

**Cuadro N 19 Programa de Capacitación**

|                |          |             |
|----------------|----------|-------------|
| <b>SI</b>      | <b>0</b> | <b>0%</b>   |
| <b>NO</b>      | <b>1</b> | <b>17%</b>  |
| <b>A VECES</b> | <b>5</b> | <b>83%</b>  |
| <b>TOTAL</b>   | <b>6</b> | <b>100%</b> |

Fuente: encuesta a Supervisores de Despacho y de Planta  
Elaborado por: Denis Espinoza

**Gráfico No. 17 Programa de Capacitación**



Fuente: encuesta a Supervisores de Despacho y de Planta  
Elaborado por: Denis Espinoza

**Análisis:** Los encuestados a ésta pregunta respondieron con un 83% que solamente a veces y esporádicamente la empresa los capacitaba, mientras que un 17% expresó que no.

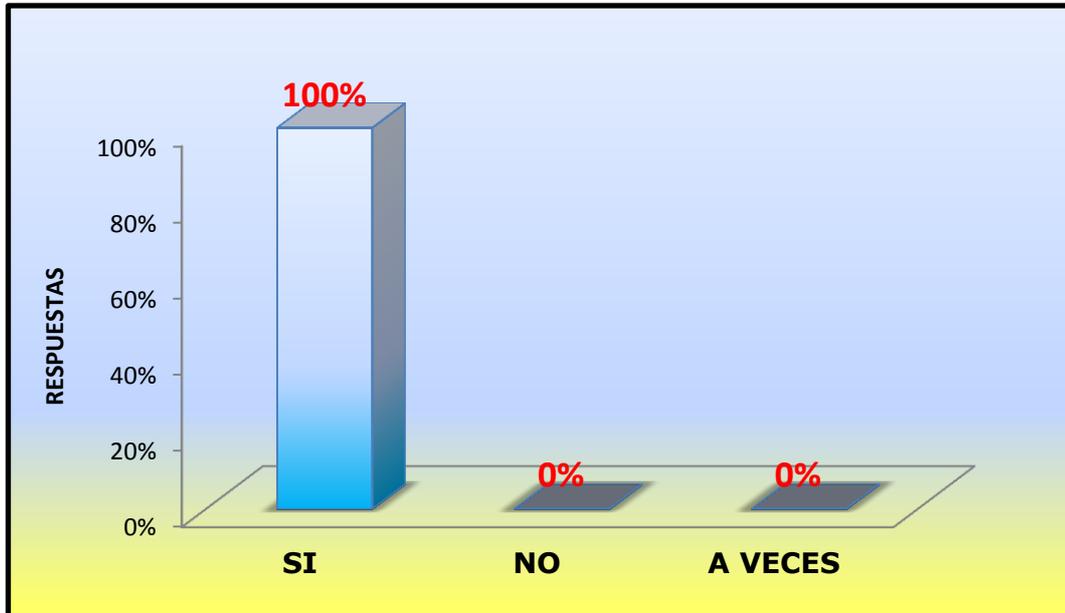
6. *¿Considera que se ha comunicado eficientemente los objetivos de la empresa a los empleados?*

**Cuadro No. 20                      Comunicación Eficiente**

|                |          |             |
|----------------|----------|-------------|
| <b>SI</b>      | <b>6</b> | <b>100%</b> |
| <b>NO</b>      | <b>0</b> | <b>0%</b>   |
| <b>A VECES</b> | <b>0</b> | <b>0%</b>   |
| <b>TOTAL</b>   | <b>6</b> | <b>100%</b> |

Fuente: encuesta a Supervisores de Despacho y de Planta  
Elaborado por: Denis Espinoza

**Gráfico N 18                      Comunicación Eficiente**



Fuente: encuesta a Supervisores de Despacho y de Planta  
Elaborado por: Denis Espinoza

**Análisis:** Una de las fortalezas en la empresa es que los objetivos fueron comunicados a sus empleados y por esto la empresa ha sido calificada con un 100%. Punto a favor de ambas partes.

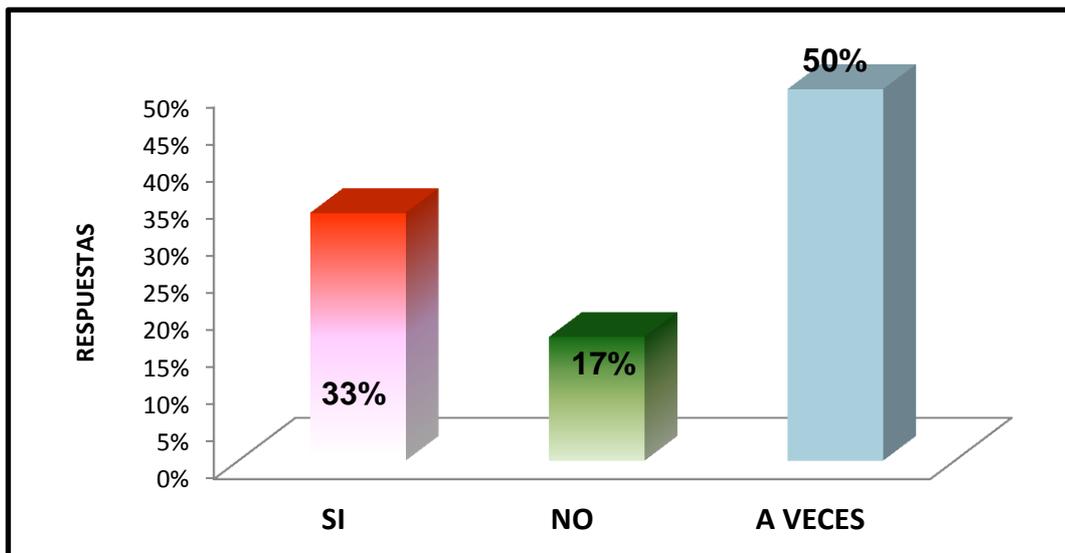
**7. ¿La empresa recluta al personal siguiendo una normativa previamente establecida?**

**Cuadro No. 21 Reclutamiento de Personal**

|                |          |             |
|----------------|----------|-------------|
| <b>SI</b>      | <b>2</b> | <b>33%</b>  |
| <b>NO</b>      | <b>1</b> | <b>17%</b>  |
| <b>A VECES</b> | <b>3</b> | <b>50%</b>  |
| <b>TOTAL</b>   | <b>6</b> | <b>100%</b> |

Fuente: encuesta a Supervisores de Despacho y de Planta  
Elaborado por: Denis Espinoza

**Gráfico No. 19 Reclutamiento de Personal**



Fuente: encuesta a Supervisores de Despacho y de Planta  
Elaborado por: Denis Espinoza

**Análisis:** Al responder esta pregunta, los encuestados expresaron con un 50% a veces, un 33% sí y un 17% que no, que la empresa siguió una normativa establecida, factor que dice mucho de la empresa también; es decir que debió haber uniformidad para todos sus empleados.

**8. ¿La empresa ha determinado los puestos de trabajo necesarios para su funcionamiento?**

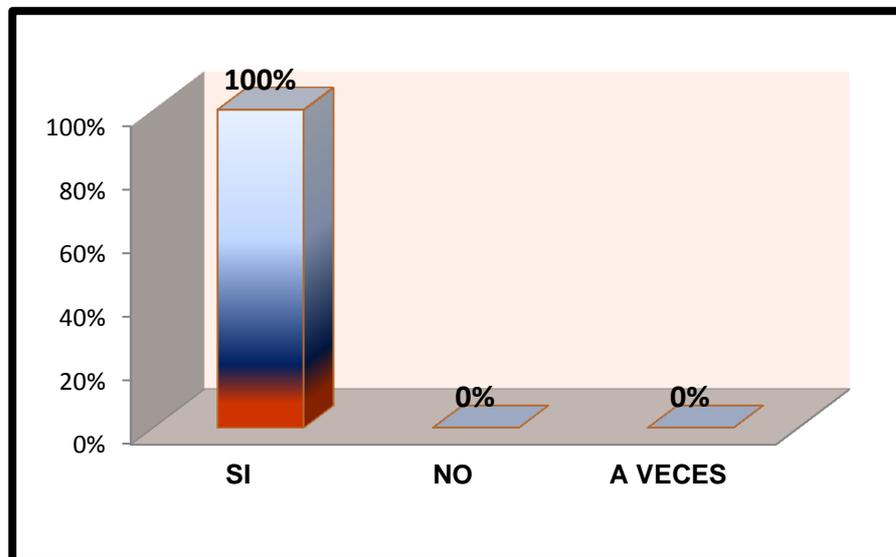
**Cuadro No. 22 Puestos de Trabajo**

|                |          |             |
|----------------|----------|-------------|
| <b>SI</b>      | <b>6</b> | <b>100%</b> |
| <b>NO</b>      | <b>0</b> | <b>0%</b>   |
| <b>A VECES</b> | <b>0</b> | <b>0%</b>   |
| <b>TOTAL</b>   | <b>6</b> | <b>100%</b> |

Fuente: encuesta a Supervisores de Despacho y de Planta

Elaborado por: Denis Espinoza

**Gráfico N 20 Puestos de Trabajo**



Fuente: encuesta a Supervisores de Despacho y de Planta

Elaborado por: Denis Espinoza

**Análisis:** Los encuestados expresaron que la empresa si determinó los puestos necesarios para su funcionamiento en un 100%.

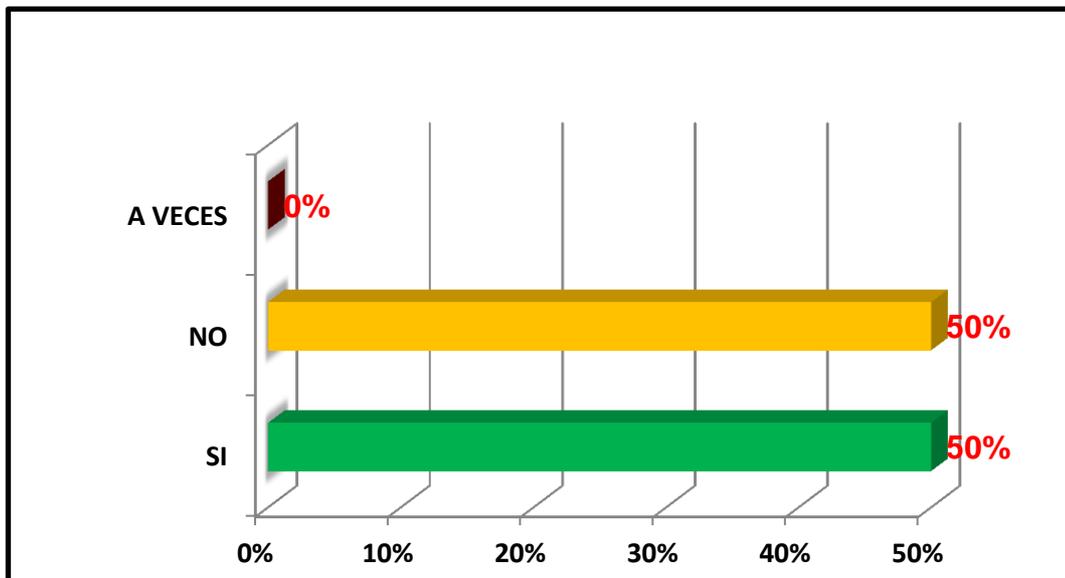
**9. ¿La empresa ha determinado en un manual las principales funciones por cada puesto de trabajo requerido?**

**Cuadro No.23 Manual de Funciones**

|                |          |             |
|----------------|----------|-------------|
| <b>SI</b>      | <b>3</b> | <b>50%</b>  |
| <b>NO</b>      | <b>3</b> | <b>50%</b>  |
| <b>A VECES</b> | <b>0</b> | <b>0%</b>   |
| <b>TOTAL</b>   | <b>6</b> | <b>100%</b> |

Fuente: encuesta a Supervisores de Despacho y de Planta  
Elaborado por: Denis Espinoza

**Gráfico No. 21 Manual de Funciones**



Fuente: encuesta a Supervisores de Despacho y de Planta  
Elaborado por: Denis Espinoza

**Análisis:** Respondiendo a ésta incógnita, los encuestados tienen la percepción que un 50% si se cumplió y otro 50% dice que no ha determinado en un Manual las principales funciones de puesto de trabajo requerido ya sea por desconocimiento o lo que sea, debió ser canalizado y que todos conozcan que sí existió y más aún, debieron socializarlo a todo su personal.

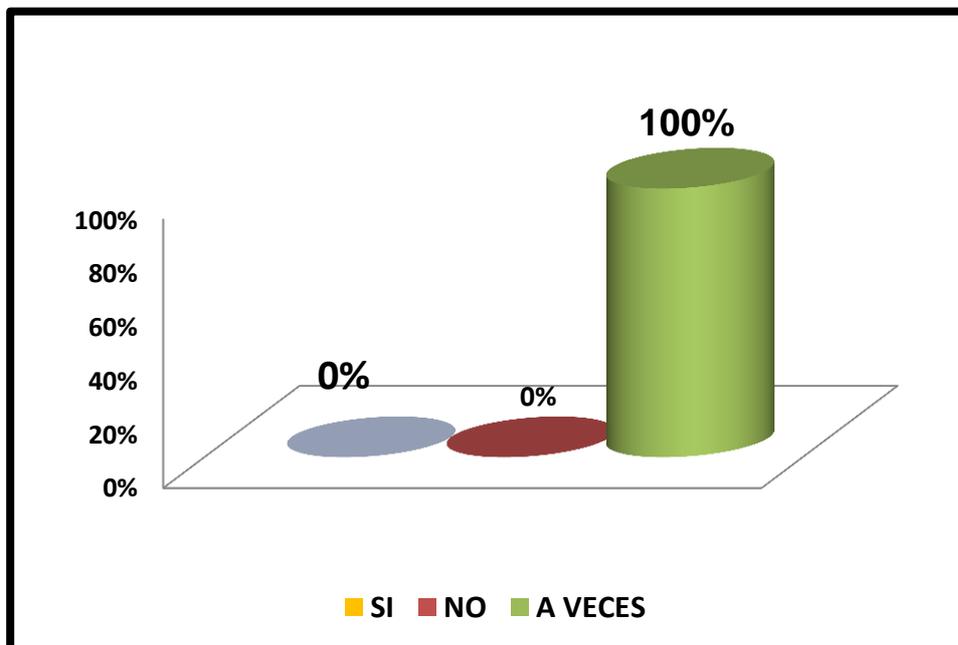
**10. ¿La empresa brinda capacitaciones y entrenamientos de calidad en el servicio de forma periódica al personal?**

**Cuadro N 24 Capacitaciones y Entrenamiento**

|                |          |             |
|----------------|----------|-------------|
| <b>SI</b>      | <b>0</b> | <b>0%</b>   |
| <b>NO</b>      | <b>0</b> | <b>0%</b>   |
| <b>A VECES</b> | <b>6</b> | <b>100%</b> |
| <b>TOTAL</b>   | <b>6</b> | <b>100%</b> |

Fuente: encuesta a Supervisores de Despacho y de Planta  
Elaborado por: Denis Espinoza

**Gráfico N 22 Capacitaciones y Entrenamiento**



Fuente: encuesta a Supervisores de Despacho y de Planta  
Elaborado por: Denis Espinoza

**Análisis:** En cuanto si la empresa brindó capacitaciones y entrenamientos de calidad de servicio respondieron que a veces con un 100%.

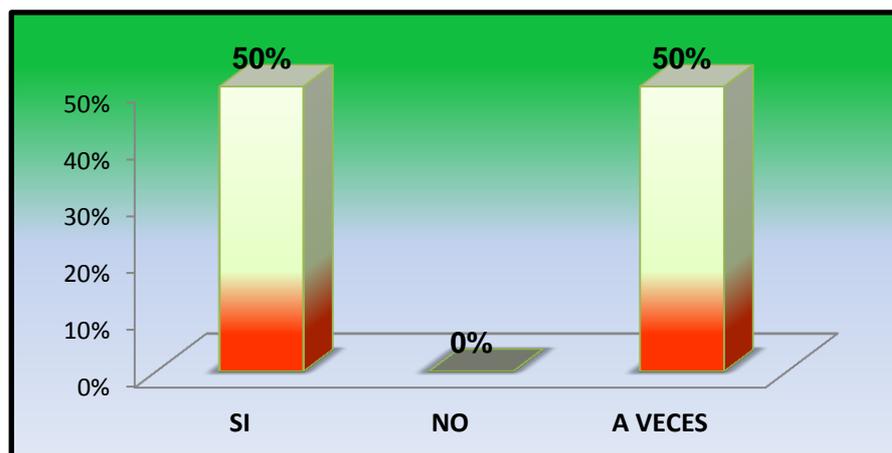
**11. ¿La empresa cuenta con procesos de ascensos establecidos y documentados en el manual?**

**Cuadro No. 25 Ascensos**

|                |          |             |
|----------------|----------|-------------|
| <b>SI</b>      | <b>3</b> | <b>50%</b>  |
| <b>NO</b>      | <b>0</b> | <b>0%</b>   |
| <b>A VECES</b> | <b>3</b> | <b>50%</b>  |
| <b>TOTAL</b>   | <b>6</b> | <b>100%</b> |

Fuente: encuesta a Supervisores de Despacho y de Planta  
Elaborado por: Denis Espinoza

**Gráfico No. 23 Ascensos**



Fuente: encuesta a Supervisores de Despacho y de Planta  
Elaborado por: Denis Espinoza

**Análisis:** A ésta pregunta respondieron con un 50% que sí y con otro 50% que a veces, la empresa hizo funcionar o que se cumplió los ascensos establecidos y documentados en un m anual.

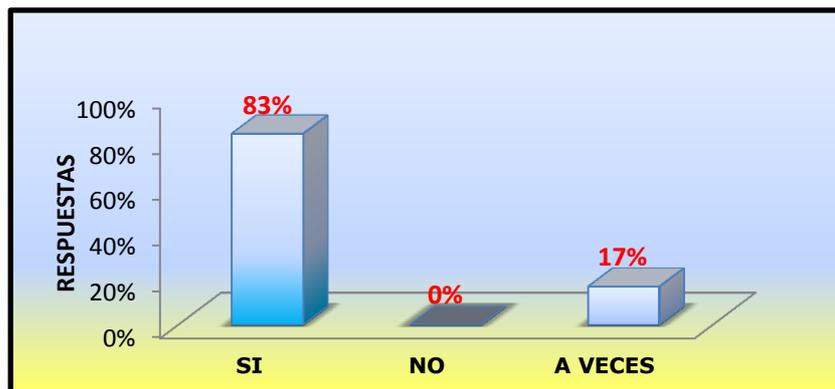
**12. ¿Cómo parte de un equipo de equipo de trabajo tiene clara sus funciones y objetivos?**

**Cuadro N 26 Funciones y Objetivos de Equipo de Trabajo**

|                |          |             |
|----------------|----------|-------------|
| <b>SI</b>      | <b>5</b> | <b>83%</b>  |
| <b>NO</b>      | <b>0</b> | <b>0%</b>   |
| <b>A VECES</b> | <b>1</b> | <b>17%</b>  |
| <b>TOTAL</b>   | <b>6</b> | <b>100%</b> |

Fuente: encuesta a Supervisores de Despacho y de Planta  
Elaborado por: Denis Espinoza

**Gráfico N 24 Funciones y Objetivos de Equipo de Trabajo**



Fuente: encuesta a Supervisores de Despacho y de Planta  
Elaborado por: Denis Espinoza

**Análisis:** Los Supervisores, en esta investigación expresaron al responder con un “si” el 83%, con un “a veces” el 17% de que como parte de un equipo no tenían clara sus funciones y objetivos, factor importante para recomendarlo oportunamente.

# **CAPÍTULO IV**

## **LA PROPUESTA**

## **CAPÍTULO IV LA PROPUESTA**

### **4.1. TÍTULO DE LA PROPUESTA**

#### **MANUAL BÁSICO DE PROCEDIMIENTOS FIJOS Y ACTUALIZADOS**

### **4.2. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA**

El presente Manual es producto del área operativa del departamento de despacho de la compañía CARTOPEL S.A.I. y contiene la estructura organizacional, sus funciones básicas generales, así como la organización y funciones básicas de las áreas y unidades administrativas que la conforman.

La estructura organizacional y funciones propuestas, se deben constituir en el soporte organizativo de las diferentes operaciones que se realicen en la gestión financiera de una institución descentralizada, en el marco conceptual de la organización. Es por ello que el presente Manual debe servir de orientación a las diferentes instituciones en la elaboración de sus correspondientes manuales de organización, misión y funciones, puestos de trabajo, descripciones y perfiles de puestos, como parte del proceso de reingeniería administrativa necesario para hacer más eficiente el funcionamiento del área de despacho de una Institución.

Así mismo, las funciones señaladas en el Manual; son orientadoras de las tareas que debe cumplir cada funcionario para el logro de los objetivos señalados en los diferentes planes y programas de trabajo, dejando a criterio de cada institución la desagregación de funciones en

unidades de menor jerarquía y la especificación de tareas de cada funcionario, en el marco de las funciones básicas aquí señaladas y de acuerdo a las normas de organización y de personal establecidas por las unidades competentes.

#### **4.3. OBJETIVO GENERAL DE LA PROPUESTA**

Diseñar un manual de funciones en el área de despacho de la compañía CARTOPEL S.A.I. para que el personal pueda ascender a los diferentes puestos.

#### **4.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA PROPUESTA**

- ✓ Elaborar un Manual de competencias y habilidades para el reclutamiento y selección del personal idóneo para ese cargo o puesto de trabajo.
- ✓ Proponer a consideración de Directivos el Manual de competencias y habilidades para reclutar personal de Cartopel S.A.I.
- ✓ Poner en marcha la propuesta inmediatamente a cargo de Talento Humano o Recursos Humanos.

#### **4.5. DESARROLLO DE LA PROPUESTA**

##### **4.5.1. Datos Informativos**

|                  |                                   |
|------------------|-----------------------------------|
| <b>Empresa</b>   | <b>Cartones Nacionales S.A.I.</b> |
| <b>Provincia</b> | <b>Guayas</b>                     |
| <b>Ciudad</b>    | <b>Guayaquil</b>                  |
| <b>Web</b>       |                                   |

|                |   |
|----------------|---|
| <b>Negocio</b> | Es una organización dinámica especializada en el sector papelerero y de empaques de cartón corrugado; cuentan con tres plantas en Ecuador, un molino papelerero y dos corrugadoras en Cuenca y Guayaquil. |
|----------------|---|

## 4.5.2. POLITICAS DE LA EMPRESA

### 4.5.2.1. La filosofía empresarial

“Su filosofía empresarial se sustenta en la Calidad de Manufactura y Servicios, lo que les ha permitido crecer y ocupar posiciones de liderazgo nacional dentro del entorno industrial en el que se desenvuelven. En miras a mantener y potenciar su desarrollo, administran sus empresas cartoneras con un Sistema de Gestión de Calidad basado en las normas ISO 9000, como herramienta viabilizadora de su estrategia”<sup>2</sup>.

Con seguridad se puede afirmar que la empresa ha conseguido por medio de la ejecución de su filosofía ganar espacio en el sector industrial, muestra de la gran cantidad de clientes que utilizan el producto en el medio local, alcanzando de este modo una certificación internacional por la calidad de sus productos ofertados a otras empresas en el área de empaques de cartón.

“El formar parte de una organización industrial integrada implica que todos sus procesos productivos a realizar con su talento humano, deben ser administrados con eficiencia recurriendo a métodos que generen un óptimo rendimiento para lograr resultados de excelente calidad en sus productos y servicios”

Siendo logrado esto en base a un trabajo conjunto enfocado en sus procesos optimizados con metas de alta calidad en el producto final.

#### 4.5.2.2. Los valores empresariales

La principal necesidad de las empresas en general y particularmente la del Grupo Cartopel S.A.I., es el aumento de la productividad una de las razones de ser de la empresa, por tal motivo considera como mecanismo más factible para aumentar dicha productividad conjuntamente con la calidad de sus servicios y productos, realizar un esfuerzo constante para avanzar hacia la competitividad a través de la eficiencia de los equipos y el conocimiento de su personal para desempeñar cada actividad.

#### 4.5.2.3. Visión

“Proyectar al futuro **creando valor para todos nuestros grupos de interés**: accionistas, clientes, colaboradores, proveedores, comunidad y medio ambiente, sobre la base de satisfacer las expectativas de nuestros clientes, consolidando con ellos relaciones estratégicas de negocios”.

Sus objetivos estratégicos son:

- Fortalecer su liderazgo comercial en el país.
- Incrementar la presencia de negocios en la región.
- Ser un grupo líder en el desarrollo del talento humano, lo que implica superar el ámbito de la capacitación formal para potenciar el desarrollo integral de nuestra gente.
- Alcanzar estándares internacionales de competitividad y productividad para nuestras operaciones, mejorándolas permanentemente.
- Obtener altos reconocimientos a la calidad, a nivel nacional e internacional, para que se sumen a los ya conseguidos.
- Desarrollar nuevos negocios orientados hacia la integración de operaciones.

#### 4.5.2.4. Misión

“Crear valor para nuestros clientes y riqueza para colaboradores y accionistas, con excelencia en calidad y servicio, manteniendo un compromiso decidido con la comunidad y el medio ambiente”.

#### 4.5.2.5. Valores empresariales

- ✓ Reconocemos, en el **servicio al cliente**, el valor que nos permite establecer relaciones estratégicas de negocios, como premisa fundamental para nuestro éxito.
- ✓ Todo su trabajo se enmarca en los principios de **ética**, en un contexto de honestidad, integridad y justicia.
- ✓ El **respeto** a nuestro recurso humano en su dimensión integral, como gestor del desarrollo y generador de la **rentabilidad** de la organización y al entorno natural, nos permite asegurar un desarrollo armónico y permanente.
- ✓ **La creatividad, la innovación y el mejoramiento permanente** en sus procesos administrativos y operativos, nos permiten adaptarnos rápida y efectivamente a los cambiantes entornos competitivos, sustentándonos en la comunicación y el trabajo en equipo como elementos básicos para lograrlo.
- ✓ Asumen a la organización como una entidad viviente, cuya energía vital constituye su **compromiso** de trabajo, servicio y desarrollo con sus más altos y legítimos intereses.

- ✓ Su presencia en la comunidad implica **responsabilidad social**, que se evidencia en aportes efectivos al desarrollo del país orientados a la generación de trabajo, perfeccionamiento del recurso humano y protección del medio ambiente.
- ✓ No todo resulta como se planea, pero es la **perseverancia** el valor que los anima a continuar y no desmayar hasta alcanzar las metas propuestas.

#### 4.5.2.6. RESEÑA HISTÓRICA

**1989** Fundaron Cartopel S.A.I. con el objetivo de fabricar y comercializar cartones, cartulinas y papeles, además de sus derivados.

|             |  |
|-------------|--|
| <b>1990</b> | Después de haber adquirido instalaciones y maquinaria, concluyeron el montaje del molino número 1, tras la modificación de su ingeniería, para utilizar la máquina en la producción de papeles <i>kraft liner</i> y corrugado medio.   |
| <b>1991</b> | Arrancaron el molino papelerero número 1 con una capacidad inicial de 10.800 Tm/año. Constituyeron a Ondutec S.A.I. como subsidiaria de Cartopel, con el objetivo de la fabricación y comercialización de empaques en cartón corrugado, con una capacidad instalada equivalente a 54.000 Tm.   |
| <b>1993</b> | Pusieron en marcha la máquina número 2, destinada a la fabricación de cartones de alta densidad, con una capacidad instalada de 5.400 Tm/año.  |
| <b>1994</b> | Aumentaron la capacidad instalada del molino a 25.000 Tm/año. Iniciaron la operación de la central termoeléctrica con objetivo de autogenerar la energía requerida en épocas de estiaje, con una potencia generada de 2.200 kw/h.  |
| <b>1997</b> | La capacidad instalada del molino aumentó a 30.000 Tm/año. Buscando mejorar la flexibilidad, adquirieron Corrupac S.A.: una segunda planta corrugadora especializada en atender requerimientos del mercado bananero. Se vinculó a su proyecto empresarial un importante grupo centroamericano. |
| <b>1997</b> | La capacidad instalada del molino aumentó a 30.000 Tm/año. Buscando mejorar la flexibilidad, adquirieron Corrupac S.A.: una segunda planta corrugadora especializada en atender requerimientos del mercado bananero. Se vinculó a su proyecto empresarial un importante grupo centroamericano. |
| <b>1998</b> | Se constituyeron en la primera empresa del Austro y también en la primera cartonera del país en certificar con la norma internacional ISO 9001.  |
| <b>2001</b> | Cartopel S.A.I. absorbe Ondutec S.A.I. y Corrupac S.A.   |
| <b>2003</b> | Realizaron un <i>up grade</i> tecnológico en sus plantas corrugadoras.   |
| <b>2006</b> | Destinaron importantes recursos para renovar equipos y capacitar a sus operadores con el fin de reducir sustancialmente los índices de desperdicio, incrementar velocidad en doble pared y optimizar la productividad en la sección de corrugado.  |
| <b>2007</b> | Entró en operación el Proyecto 220 Tm/día en nuestro molino papelerero, que les  |

|             |   |
|-------------|---|
|             | <p>permitió alcanzar una capacidad instalada estimada en 65.000 Tm/año. Entró en operación la nueva impresora TCY en la planta corrugadora de <u>Cuenca</u>, lo que les permitió mejorar la capacidad de respuesta en un mercado cada vez más exigente. Las mejoras tecnológicas aportadas por esta máquina, tanto en diseño como en su sistema de operación e impresión, nos han garantizado un incremento en la productividad.</p>  |
| <b>2008</b> | <p>Invirtieron en la automatización del <i>head box</i> en nuestro molino papelerero número 1 y en una nueva ampliación de la capacidad instalada. En las plantas corrugadoras continuaron el plan de modernización de maquinaria y equipos para consolidar una mayor velocidad de repuesta a las exigencias de sus clientes.</p>   |
| <b>2010</b> | <p>Conscientes de la importancia de contar con mayor disponibilidad de papel para la fabricación de sus empaques de cartón corrugado, sobretodo en épocas de escasez en los mercados internacionales, continuaron incrementando la capacidad instalada del molino papelerero, esta vez a 100.000 Tm/año. Suscribieron un acuerdo de cooperación y alianza comercial con Eursa S.A., planta corrugadora ubicada en Machala, para atender de mejor manera las necesidades y expectativas del sector bananero y doméstico.</p> |
| <b>2011</b> | <p>Invirtieron en nuevas y modernas imprentas para dotar de alta tecnología al acabado de sus empaques de cartón corrugado; así también modernizaron su línea de corrugado con la adquisición de una moderna maquinaria. Culminaron los desarrollos de su Sistema Automático de Notificaciones y del Portal Web Transaccional, que constituyen herramientas de vanguardia, únicas en el mercado, que permiten a sus clientes contar con información en tiempo real.</p>   |
| <b>2012</b> | <p>Ampliaron la capacidad de secado en su Molino e instalaron Kroffta en el Sistema de Efluentes que les permitirá una mejor recuperación de agua para proceso y limpieza de efluentes. Invirtieron en las secciones de Corrugado e Imprenta para incrementar la productividad y elevar la calidad de sus impresiones.</p>  |

**Fuente:** Tomado de: <http://www.cartopel.com/>

#### 4.6. ANTECEDENTES DE DATOS ACTUALES DE LA PROPUESTA

Actualmente existen tres vacantes en el área de **Ventas que es el Supervisor Post Venta** quien es el encargado de las visitas a los diferentes clientes en las haciendas, y capacitaciones al personal de las haciendas, entonces hay que llenar esas vacantes.

**Verificación** está en el área de despachos que son los encargados de ingresar información al sistema, toma de inventario físico del producto terminado, revisa el producto que va a ser enviado en camiones este en buen estado y estibado de manera correcta.

El **Despachador** es el responsable de receptor, controlar y despachar oportunamente los pedidos de acuerdo a la distribución establecida preocupándose de que llegue completa y a tiempo al cliente. Así mismo **faltan 2 Despachadores**, puestos que nadie los ha ocupado por falta de conocimiento informático o del sistema ya que como se ha visto en los resultados de las encuestas, el departamento correspondiente que es Recursos Humanos no ha realizado capacitaciones; es entonces cuando se producen inconvenientes, errores, nadie se hace responsable porque sólo los hacen ocupar dichos cargos eventualmente.

Es así que en estas áreas los trabajadores pueden tener conocimiento sobre el manejo y la calidad del cartón pero **la falta de instrucción** hace que ellos no puedan aplicar a estos cargos, ya que para estas vacantes necesitan tener conocimientos de los diversos programas ya sea para ingreso en el sistema de guías, para registrar inventarios y es sumamente importante realizar por lo pronto un plan piloto de capacitaciones y tener a los colaboradores aptos para ocupar dichos puestos con responsabilidad y calidad.

Este plan debe radicar en que los Directivos y Jefes departamentales deben estar conscientes que deben y tienen que capacitar a su personal continuamente a sus miembros para que se logre mayor eficiencia y eficacia de los limitados recursos que estas poseen, mejorando sus procesos de atención al cliente, generando estrategias empresariales que vayan en función del mercado actual y de sus necesidades y buscando continuamente oportunidades de crecimiento.

La **ausencia de un programa de evaluación del desempeño**, en base a la capacitación recibida; no se logra sin la concientización en los empresarios de que el personal es el principal activo de sus empresas y a los cuales hay que tomar en consideración ya que si bien es cierto todos los avances de expansión, producción y calidad se han realizado, se realizan y se realizaren son por y para el bien de la empresa y por ende de sus colaboradores, han descuidado el potencializar y conseguir una medida que explique de una manera eficaz y cierta, el comportamiento del capital humano en la distribuidora, a través de crear un ambiente de confianza y satisfacción mejorando en la medida de lo posible su ejercicio profesional y potenciando sus capacidades.

Resumiendo, se puede decir que en si la problemática se da es por las vacantes que se generan en la compañía y varios colaboradores que tienen tiempo laborando en la empresa no se pueden superar aplicando para estas vacantes ya que no están preparados ni se encuentran capacitados para poder cubrir estas vacantes, muchos de ellos ni siquiera han terminado la Educación General Básica ( EGB ) y/o no saben usar una computadora, el fin es poder realizar capacitaciones continuas a un departamento en particular con el fin de que en las próximas vacantes que se están abriendo ellos tengan la oportunidad de aplicar y superarse.

**La propuesta pretende,** promover al talento humano ya que ellos son aquellas personas que sobreviven a los cambios, con una planificación de capacitaciones frecuentes, teniendo como objetivo que el equipo de trabajo de la empresa será más productivo, su entorno de trabajo será más agradable y creativo, existirá un clima de confianza y apoyo; así si se quiere establecer que cualquier plan de marketing o estrategia empresarial que se requiera diseñar e implementar no va hacer

efectiva sin contar con un cliente interno capacitado, motivado y adecuadamente seleccionado.

#### **4.7. GESTIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS POR REALIZAR**

Con aprobación de Directivos para arreglar la deficiencia de la selección de personal, capacitarlo y ascender debidamente de acuerdo a requerimientos.

Para lo antes expresado, primero deben estar establecidas y las políticas de recursos humanos, siendo lo principal:

**Primero:** tener establecido un **Formato de requerimiento de personal** que ya existe o contratado, pudiendo ser un colaborador de ahí mismo y en caso de que ninguno ocupe los requisitos, contratar a alguien con todos los talentos, habilidades y competencias. **Ver Figura #11**

**Segundo:** Tener un **Sistemas de Selección**

Una vez realizado el reclutamiento, la empresa tomará en consideración en el proceso de selección los siguientes aspectos:

1. Entrevista Personal con el aspirante, directamente en el área de administración.
1. Pruebas psicológicas, psicotécnicas, psicométricas, de conocimientos y de aptitudes, unidos con técnicas de simulación.

3. Después de realizar estas pruebas y de acuerdo al perfil requerido, el candidato tendrá una entrevista directamente con su jefe inmediato, que será el último punto en este sistema.

**Figura No. 3 Formulario de Requisición de Personal**

**FORMULARIO DE REQUISICIÓN DEL PERSONAL**

|   |                           |
|---|---------------------------|
| FECHA DE HOY:   |                           |
| NECESIDAD DE CONTRATACIÓN SOLICITADA POR:                       |                           |
| FECHA PARA INICIAR ACTIVIDADES DEL NUEVO EMPLEADO:              |                           |
| DATOS GENERALES:  |                           |
| 1. Nombre del Puesto  |                           |
| 2. Departamento   | Proceso                   |
| 3. Reporta a:   |                           |
| 4. Sueldo base recomendado:                                     | Sueldo valorado           |
| 5. Tipo de contrato A plazo fijo meses ( con 90 días de prueba) |                           |
| 6. Formación académica exigida                                  |                           |
| 7. Experiencia mínima y en qué                                  |                           |
| 8. Edad óptima para trabajar                                    |                           |
| 9. Competencias mínimas   |                           |
| 10. Personalidad y conducta                                     |                           |
| 11. Descripción del Trabajo                                     | A.- MISIÓN DEL PUESTO     |
|   | B.- PRINCIPALES FUNCIONES |
| Candidato Seleccionado  |                           |
| Fecha de ingreso a rol  |                           |
| Sueldo Aprobado   |                           |
| Beneficios a recibir  |                           |
| Observaciones   |                           |

**Fuente:** Administración de Recursos Humanos, Segunda Edición, IDALBERTO CHIAVENATO

Luego deberán seguir los siguientes directrices para que el personal pueda responder al cargo a él recomendado.

#### 4.8. TÉCNICAS DE SELECCIÓN



**Fuente:** Administración de Recursos Humanos, Segunda Edición, IDALBERTO CHIAVENATO

La información que el organismo recibe respecto de los cargos y de sus ocupantes se transformarán en una ficha de especificaciones del cargo o ficha pro fisiográfica, que debe contener las

características psicológicas y físicas necesarias para que el aspirante pueda desempeñarse satisfactoriamente en el cargo considerado<sup>3</sup>.

#### 4.9. ETAPAS DE LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN

1. **Preparación de la Entrevista.** Se realizó preguntas específicas, las respuestas que se dieron a esas preguntas indicaron la idoneidad del candidato. Además se debió explicar las características y responsabilidades del puesto, los niveles de desempeño, salario, prestaciones y otros puntos de interés.
2. **Ambiente.** Se presentó un ambiente adecuado y confortable en la parte física de la empresa brindando una imagen positiva, en cuanto a la parte psicológica el clima de la entrevista fue ser ameno y cordial, se tomaron en cuenta un ambiente adecuado, mínimo de distracción, que las personas se encontraban en un lugar apropiado.
3. **Desarrollo de la entrevista.** Se estableció una comunicación en los dos sentidos, entrevistador y candidato el cual tuvo una buena retroalimentación.
4. **Evaluación del candidato.** Se tomó nota en una hoja de evaluación los datos del candidato, la manera cómo se comportó en la entrevista, desenvolvimiento que ayudaron a proyectar una imagen de él, y luego se procedió a evaluar.

Algunos elementos que se estimaron y se valoraron en la entrevista:

- ✓ Apariencia física.
- ✓ Educación formal del candidato.
- ✓ Manera de hablar, expresarse, modales.
- ✓ Reacción ante soluciones.
- ✓ Actitudes, interés y aspiraciones.

---

<sup>3</sup> Administración de Recursos Humanos, Segunda Edición, IDALBERTO CHIAVENATO

- ✓ Sociabilidad.
- ✓ Situación social y familiar.
- ✓ Experiencia Laboral.
- ✓ Aplicaciones correctas de sus estudios y aprendizaje.

#### **4.10. PRUEBAS DE CONOCIMIENTO O DE CAPACIDAD**

Se tomó en cuenta el grado de nociones, conocimiento y habilidades del aspirante, además pruebas que tuvieron que ver con nociones de cultura general, conocimientos técnicos directamente relacionados con el cargo de referencia.

##### **Pruebas de personalidad**

En este tipo de pruebas se pretendió analizar los diversos rasgos de personalidad como equilibrio emocional, interés, frustraciones, ansiedad, agresividad, nivel de motivación, entre otras.

Tomar en cuenta que se necesitaban algunos tipos de test donde se pudo medir las capacidades necesarias para su cargo; por tanto deben tener a mano y como política siempre utilizarlas.

**Figura No. 4 Modelo de ficha individual de selección.**

| FICHA INDIVIDUAL DE SELECCIÓN. |                                     |    |        |    |              |    |    |    |    |    |            |  |
|--------------------------------|-------------------------------------|----|--------|----|--------------|----|----|----|----|----|------------|--|
| Nombre: _____                  | Fecha de nacimiento: ____/____/____ |    | Estado |    | Civil: _____ |    |    |    |    |    |            |  |
| Estudios: _____                |                                     |    |        |    |              |    |    |    |    |    |            |  |
| RESULTADOS DE LAS PRUEBAS      |                                     |    |        |    |              |    |    |    |    |    |            |  |
| Pruebas                        | Puntos                              |    |        |    |              |    |    |    |    |    | Porcentaje |  |
|                                | Porcentaje                          |    |        |    |              |    |    |    |    |    |            |  |
|                                | 0                                   | 10 | 20     | 30 | 40           | 50 | 60 | 70 | 80 | 90 | 100        |  |
| 1. Nivel intelectual.          |                                     |    |        |    |              |    |    |    |    |    |            |  |
| 2. Atención concentrada.       |                                     |    |        |    |              |    |    |    |    |    |            |  |
| 3. Atención distribuida.       |                                     |    |        |    |              |    |    |    |    |    |            |  |
| 4. Razonamiento.               |                                     |    |        |    |              |    |    |    |    |    |            |  |
| 5. Memoria posición:           |                                     |    |        |    |              |    |    |    |    |    |            |  |
| Números.                       |                                     |    |        |    |              |    |    |    |    |    |            |  |
| Palabras.                      |                                     |    |        |    |              |    |    |    |    |    |            |  |
| 6. Aptitud matemática.         |                                     |    |        |    |              |    |    |    |    |    |            |  |
| 7. Rapidez perceptiva.         |                                     |    |        |    |              |    |    |    |    |    |            |  |
| 8. Identificación de formas.   |                                     |    |        |    |              |    |    |    |    |    |            |  |
| 9. Percepción cromática.       |                                     |    |        |    |              |    |    |    |    |    |            |  |
| 10. Destreza manual.           |                                     |    |        |    |              |    |    |    |    |    |            |  |
| 11. Tiempo de reacción.        |                                     |    |        |    |              |    |    |    |    |    |            |  |
| 12. Nivel de aspiración.       |                                     |    |        |    |              |    |    |    |    |    |            |  |

Con el personal que fue seleccionado se comenzó una etapa de inducción que contempló los siguientes aspectos:

#### **4.11. INDUCCIÓN**

1. Interiorización de la base filosófica de la empresa (la misión, visión, valores y políticas).
2. Reseña histórica y descripción de la organización.
3. Horarios de trabajo.
4. Programa de incentivos por cumplimiento.
5. Días feriados.
6. Productos y servicios que se ofertan.
7. Presentación a todos los miembros de la organización.
8. Ofrecer un manual de procedimientos y un orgánico funcional de la empresa.

Todo esto se lo va a llevar a cabo a través de un software preparado por la empresa, el mismo que ahorra tiempo y costo por hora hombre.

#### **4.12. CAPACITACIÓN**

Como política de la compañía es efectuar por lo menos dos capacitaciones al año, las mismas que van de acuerdo a las necesidades de la organización.

Las capacitaciones para el personal que tenga un costo elevado y un tiempo mayor al año como por ejemplo especializaciones y maestrías, se deberá firmar un contrato en el que estipule que el empleado una vez capacitado debe hacerlo con toda la organización, y en el caso de no continuar laborando para la misma debe devengar en tiempo o dinero el costo incurrido en la misma.

Se deberá contar con una base de datos de firmas que ofrezcan este servicio para el ahorro de tiempo.

Para detectar las necesidades específicas de capacitación dentro de la empresa se realizarán tres tipos de análisis estos son:

1. **Análisis organizacional:** se deberá examinar a la empresa para determinar dónde se llevará a cabo la capacitación.
2. **Análisis de tareas:** identificar la relevancia de las tareas, los comportamientos específicos en un puesto en particular y la frecuencia con que se desempeñan; y además, la competencia de los empleados para desarrollar esas tareas.
3. **Análisis de la persona:** deberá determinarse a quien se va a capacitar y la clase de capacitación que se le dará.

**Figura No. 5 PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE CARTOPEL S.A.I.**

| <b>OBJETIVO</b>  | <b>CURSOS</b>   | <b>PARTICIPANTES</b>  | <b>HORAS</b> | <b>COSTO</b> | <b>FECHAS</b>  | <b>RESPONSABLES</b>                |
|--|---|---|--------------|--------------|--|------------------------------------|
| <b>Capacitar al talento humano de la empresa, en las distintas áreas en las que estos se desempeñan.</b> | Servicio al cliente. (coaching)                       | Vendedores Internos   | 20 horas     | USD. 400,00  | TERCERA SEMANA MES DE MAYO                           | Supervisor Post Venta y Vendedores |
|  | Desarrollo Inteligencia emocional (coaching)          | Todo el personal  | 8 horas      | USD. 200.00  | SEGUNDA SEMANA DEL MES DE JUNIO                      | Gerente General                    |
|  | Asistencia Empresarial Computarizada                  | Asistente de Gerencia y Jefes de Personal                       | 8 horas      | USD. 120.00  | PRIMERA SEMANA DEL MES DE AGOSTO                     | Gerente General                    |
|  | Manejo de Inventarios.                                | Asesor contable, departamento de contabilidad y <b>DESPACHO</b> | 20 horas     | USD. 300.00  | TERCERA SEMANA MES DE SEPT.                          | Gerente General                    |
|  | Manejo de sistema tecnológico Para Jefes supervisores | <b>Despachadores y todos los inherentes a DESPACHO</b>          | 20 horas     | USD. 400.00  | CUARTA SEMANA MES DE O SEGUNDA SEMANA MES DE OCTUBRE | Jefe de Comercialización           |
|  | Administración Gerencia                               | Gerencia General  | 20 horas     | USD. 500.00  | PRIMERA SEMANA DE NOVIEMBRE                          | Junta de Socios                    |

#### **4.13. Calificación de Méritos.**

Evaluar, mediante los medios más objetivos, la actuación de cada trabajador ante las obligaciones y responsabilidades de su puesto.

#### **Incentivos y Premios.**

Proveer incentivos monetarios a los sueldos básicos para motivar la iniciativa y el mejor logro de los objetivos.

#### **Infraestructura.**

Dentro de la infraestructura de la empresa se utilizará, como herramientas de trabajo (muebles y enseres, equipo de cómputo y equipo de oficina), los cuales benefician al funcionamiento de la empresa.

#### **Enumeración de las Áreas de la Empresa.**

1. Junta General de Socios.
2. Gerencia General.
3. Departamento de Comercialización.
4. Departamento de Planta (DESPACHO)
5. Departamento Administrativo.

#### **4.14. ADMNSITRACIÓN DE LA PROPUESTA**

##### **4.14.1. QUIÉNES VAN APLICAR?**

La empresa aplicará la propuesta, tomando en cuenta las necesidades del talento humano, y se involucrará cada área de la organización previa una auditoria de la misma, especialmente en el subsistema de capacitación con un enfoque al coaching empresarial, con un presupuesto estimado de USD 2.040 que iría a la partida de

capacitación en el presupuesto del año 2015, tomando en cuenta las utilidades que está generando la organización.

#### **4.14.2. QUÉ ÁREAS?**

Como se estableció anteriormente todos los departamentos de la organización van a beneficiarse ya que todos sus integrantes van a participar y además la gerencia va a contar con una herramienta de gestión, a futuro y se dejará el estilo tradicional y empírico de administrar la empresa.

### **4.15. PLAN MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA**

#### **4.15.1. ¿QUIÉNES SOLICITAN EVALUAR?**

La junta general de socios con la finalidad de que los recursos que tiene la empresa sean bien canalizados y que se cumplan con los objetivos de un plan empresarial.

#### **4.15.2. ¿PORQUÉ EVALUAR?**

Porque es necesario de que los cursos seminarios, entre otros no solamente se quede como una simple instrucción si no que los participantes sean monitoreados y evaluados en sus conocimientos y competencias adquiridas.

#### **4.15.3. ¿QUÉ EVALUAR?**

De acuerdo al departamento y el curso que se va dictar, el facilitador establecerá los aspectos importantes del curso.

#### **4.15.4. ¿CUÁNDO EVALUAR?**

Una vez terminado el curso seminario, y los reportes serán entregados a las personas encargadas de llevar a cabo en control dentro de la empresa, ya por áreas o por departamentos.

#### **4.15.5. ¿CÓMO EVALUAR?**

La evaluación va hacer de acuerdo a la práctica, es decir que el empleado debe demostrar los conocimientos, habilidades, destrezas adquiridas en su lugar de trabajo, empleando cliente fantasma.

#### **4.15.6. ¿CON QUÉ EVALUAR?**

Con instrumentos que van hacer diseñados de acuerdo al curso propuesto, por ejemplo clínicas de ventas, formulación de objetivos, manejo de herramientas informáticas con ejercicios prácticos en laboratorio.

#### **4.16. IMPACTO / PRODUCTO / BENEFICIO**

Mediante la propuesta expuesta existirá una reorganización en el departamento de Despacho para dar oportunidad a los trabajadores de ésta área a seguir trabajando pero capacitados efectiva y debidamente en su área para desempeñar óptimamente su trabajo; resultando adicionalmente un plus importante para ellos mismos y la empresa en general, no generando ya los conflictos , que antes se venían suscitando.

#### 4.17. VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

### VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Guayaquil, 23 de Enero del 2015

#### VALIDACIÓN DE LAS ENCUESTAS

Por medio de la presente yo; Ing. Juan Mazzini Mazzini con C.I. # 0908955545 en mi calidad de Jefe de Transporte de la compañía Cartopel S.A.I., certifico haber revisado minuciosamente las encuestas realizadas en el proyecto: “Propuesta de Gestión para el crecimiento del Capital Humano y su incidencia en el desarrollo de Competencias en el departamento Operativo del Área de Despacho de Cartones Nacionales S.A.I”

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad.

**Atentamente;**

---

**Ing. Juan Mazzini Mazzini**  
**C.I 0908955545**

## **VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA**

Guayaquil, 23 de Enero del 2015

### **VALIDACIÓN DE LAS ENCUESTAS**

Por medio de la presente yo; Ing. Liz Cárdenas Rodríguez con C.I. # 0917949422 en mi calidad de Jefe de Recursos Humanos de la compañía Cartopel S.A.I., certifico haber revisado minuciosamente las encuestas realizadas en el proyecto: “Propuesta de Gestión para el crecimiento del Capital Humano y su incidencia en el desarrollo de Competencias en el departamento Operativo del Área de Despacho de Cartones Nacionales S.A.I”

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad.

**Atentamente;**

---

**Ing. Liz Cárdenas Rodríguez**  
**C.I 0917949422**

Guayaquil, 23 de Enero del 2015

## **VALIDACIÓN DE LAS ENCUESTAS**

Por medio de la presente yo; Sr. Pablo Montero Mancero con C.I. # 1206459149 en mi calidad de Asistente de Planeamiento de la compañía Cartopel S.A.I., certifico haber revisado minuciosamente las encuestas realizadas en el proyecto: “Propuesta de Gestión para el crecimiento del Capital Humano y su incidencia en el desarrollo de Competencias en el departamento Operativo del Área de Despacho de Cartones Nacionales S.A.I”

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad.

**Atentamente;**

---

**Ing. Liz Cárdenas Rodríguez**  
**C.I 1206459149**

## **5. CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. CONCLUSIONES**

1. La efectividad organizacional es eficiente por parte de todo el personal, ya que siempre se apoyan en equipos de trabajo y mejoran su desempeño laboral; a pesar de contar con conocimientos empíricos.
2. Cartopel S.A.I. cuenta con un modelo de gestión de talento humano básico pero no para mejorar el desempeño laboral, por esta razón no existe un entrenamiento hacia su personal, lo cual no se mide el grado de eficiencia y calidad de desempeño.
3. Hay una deficiencia de capacitación actualizada que realiza la dirección de la empresa hacia el colaborador para mejorar o explotar el talento que cada empleado posee; puesto que es importante darle siempre motivos al personal para que se comprometa con la empresa y de esta manera aumentar su nivel de desempeño laboral y personal.
4. La administración del personal para el análisis de puestos siempre lo realizan mediante entrevistas o la observación directa, con estas técnicas no pueden conocer con exactitud las capacidades que posee el trabajador para desempeñar con eficiencia el puesto que le otorgan.
5. En el área de Despacho se presenta inconformidad, estrés y conflicto del personal en Cartopel S.A.I. se presenta a diario por no

poder llenar vacantes con sus mismos empleados que merecen ascender, pero a falta de capacitación.

6. Una empresa para ser productiva debe contar con un talento humano motivado, siempre mejorando sus destrezas y habilidades para que su desempeño laboral sea eficiente, efectivo y productivo.

## **5.2.RECOMENDACIONES**

1. Es recomendable dar la facilidad a personas que desean realizar investigaciones acerca de los problemas que puedan haber dentro de la pequeña empresa, así les ayudan con la obtención de información para las realizaciones de tesis, y analizar los resultados, visualizando así algún problema existente y poder hacer los correctivos necesarios.
2. Se recomienda realizar un cronograma de capacitación en el área de administración de personal y cada uno de los departamentos para ver sus necesidades de personal para mejorar el desempeño laboral.
3. También es recomendable que el personal que es entrevistado para un puesto de trabajo, se realicen cuestionarios para conocer sus habilidades y capacidades.
4. Se recomienda proponer un modelo de gestión de talento humano adecuado para mejorar el desempeño laboral del personal, de esta manera conocer sus aptitudes, brindar nuevos conocimientos para mejorar sus capacidades y así elevar su grado de efectividad organizacional y personal.

5. Para que la empresa sea más productiva se debe motivar al talento humano, mediante incentivos monetarios, dándole un sentido de pertenencia hacia la empresa, para crecer juntos.
6. Se debe capacitar a los colaboradores de Cartopel S.A.I sobre técnicas para mejorar el desempeño laboral, medir su grado de satisfacción en su puesto de trabajo.
7. La dirección de Cartopel S.A.I. se debe preocupar por planear el crecimiento personal y profesional de cada una de las personas del equipo y del suyo propio, es decir entrenar a todo el talento humano, para mejorar su desempeño laboral y controlar la productividad, eficiencia y eficacia de cada colaborador.

## FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

- **Arboleda, R. (2004).** Indicadores de medida aplicados a la gestión de relaciones públicas. 1ª . Edición. Editorial AENOR. España. –
- **Avilés, D. (2008).** *Evaluación de la efectividad del control interno implantado en las entidades del sector público ecuatoriano para la prevención de fraudes.* Tesis de Grado. ESPOL. Guayaquil
- **Araya, A. (s.f.).** *Control Interno.* Recuperado de:  
<http://www.arnoldoaraya.com/Articulos/CONTROL%20INTERNO.pdf>
- **Chiavenato, I. (2006).** Introducción a la Teoría General de la Administración. 7ª Edición. Editorial MC Graw Hill Interamericana. México.
- **Chiavenato Idalberto, 2009.** Gestión del Talento Humano, tercera edición, pág. 379. Jhon R. Hinrichs, op. cit., p. 848
- **Control interno (s.f.).** *En capítulo 1 de dspace.espoche.edu.ec.* Recuperado de:  
[http://dspace.espoche.edu.ec/bitstream/123456789/428/1/82T00051\(2\).pdf](http://dspace.espoche.edu.ec/bitstream/123456789/428/1/82T00051(2).pdf)
- **FLIPPO, Edwin B.:** Principios de administración de Personal. Colombia. Editorial Presencia Ltda. Capítulos 1,2,3,4,5.
- **Fisher, Lura, Espejo, Jorge, 2004,** Mercadotecnia, McGraw-Hill Interamericana de México S.A., México
- **Galicia, A. (2010).** El control interno dentro de la organización. De Gerencia. Recuperado de:  
[http://www.degerencia.com/articulo/el\\_control\\_interno\\_dentro\\_de\\_la\\_organizacion](http://www.degerencia.com/articulo/el_control_interno_dentro_de_la_organizacion)
- **GÓMEZ, P. (2007).** Cómo aplicar los recursos humanos. 1ª . Edición..Valletta Ediciones. Argentina
- **Ibáñez, M. (2005).** Administración de Recursos Humanos. 1ª . Edición. Editorial San Marcos. Lima.

- **Kirkpatrick, D. 1999.** Evaluación de acciones formativas, los cuatro niveles, Gestión 2000, s.a., España.
- **LÓPEZ, Armando Franco, 2004,** Administración de la Empresa Restaurante, Trillas S.A., México.
- **Lussier, R. y Achua. (2002).** Liderazgo, Teoría, aplicaciones y desarrollo de habilidades. 1ª . Edición. Editorial Thomson Learning. México
- **NEWSTROM, John W., 2007,** Dirección, Gestión para lograr Resultados, McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A., México.
- **ROBBINS, S y otros. (2009).** Comportamiento organizacional. 13ª Edición. Editorial Pearson Prentice Hall. México. –
- Alfaro Rocher, I., Apodaca Urquijo, P., Arias Blanco, J., García Jiménez, E., & Lobato Fraile, C. (2006). *Metodologías de enseñanza y aprendizaje para el desarrollo de competencias: orientaciones para el profesorado universitario ante el Espacio Europeo de Educación Superior.* Madrid,, Spain: Alianza editorial.
- **RODRIGUEZ, J. (2007).** Administración Moderna de Personal. 7a . Edición. Editorial Thomson. México.
- **RodríguezF. (2011)** Epistemología de la investigación.
- **Toso, K. (2006).** Administración de empresas. 1ª Edición. Editorial Palomino. Lima
- **Sweeny, H.W. Allen, Rachlin Robert, 1981,** Manual de Habilidades y Competencias, New York.
- **Sapag, Chain, Nassir, 2007,** Proyectos de Inversión Formulación y Evaluación, 2007, Printed in México, México.
- **Werther, W y otros. (2008).** Administración de recursos humanos El capital humano de las empresas. 6ª. Edición. McGraw- Hill Interamericana editores. México.

## ANEXOS

# UNIVERSIDAD DE LAICA

## FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

### ESPECIALIZACIÓN: ADMINISTRACION SECRETARIAL

Encuesta dirigida a Supervisores y personal de planta de la empresa Cartones Nacionales S.A.I CARTOPEL ubicada en el km. 6 ½ via a Daule Av. 1era. Y Calle 4ta

El Formulario presentado es un documento de investigación el cual servirá para recolectar datos referentes a la incidencia en el desarrollo de competencias en el Departamento Operativo del área de Despachos de Cartones Nacionales S.A.I. Diseño de guías con estrategias metodológicas para docente

#### OBJETIVO

Diseñar un manual de funciones en el área de despacho de la compañía CARTOPEL S.A.I. para que el personal pueda ascender a los diferentes puestos.

**INSTRUCCIONES.** Por favor conteste según corresponda a la columna del número que refleja su criterio tomando en cuenta los siguientes parámetros

| Nº | Alternativas     |
|----|------------------|
| 1  | Si               |
| 2  | No               |
| 3  | No conozco (N/C) |

**Encuesta dirigida al Personal de Planta  
CARTONES NACIONALES S.A.I. CARTOPEL**

**Objetivo:** Conocer el criterio de cada uno de los empleados de la compañía.

**1.- Nivel de Educación:**

Primer Nivel  Segundo Nivel  Tercer Nivel  Cuarto   
Nivel

**2.- EDAD:** \_\_\_\_\_

|   | <b>SI</b>             | <b>NO</b>             | <b>N/C</b>            |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <b>3.</b> ¿Le gusta y se siente integrado a su empresa?   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| <b>4.</b> ¿Considera que la empresa le brindó desde un comienzo de trabajo con apoyo y formación?                                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| <b>5.</b> ¿Corresponde su puesto a su experiencia laboral?  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| <b>6.</b> ¿Está Ud. Satisfecho en su puesto de trabajo?   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| <b>7.</b> ¿Sabe cuáles son las responsabilidades de su puesto de trabajo?   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| <b>8.</b> ¿Existe movilidad de puestos?   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| <b>9.</b> ¿Sabe Ud. Manejar el sistema de su área adecuadamente ?   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| <b>10.</b> ¿La empresa cuenta con alguna herramienta, método o sistema informático que permita almacenar la información de su área? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| <b>11.</b> ¿La empresa brinda capacitaciones y entrenamientos de calidad en el servicio de forma periódica al personal?             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| <b>12.</b> ¿La empresa cuenta con un programa de servicios de capacitación?   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

**Encuesta dirigida a los Supervisores de Planta**

**ENCUESTA PARA DETERMINAR EL ASPECTO ORGANIZACIONAL**

**Objetivo:** Conocer el criterio de cada uno de los empleados de la compañía.

**1.- Nivel de Educación:**

Primer Nivel  Segundo Nivel  Tercer Nivel  Cuarto Nivel

**2.- EDAD:** \_\_\_\_\_

**3.** ¿Cuenta con algún título profesional relacionado con el área en que actualmente labora?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ A veces \_\_\_\_

**4.** ¿La empresa cuenta con alguna herramienta, método o sistema informático que permita almacenar la información de su área?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ A veces \_\_\_\_

**5.** ¿La empresa recluta al personal siguiendo una normativa previamente establecido?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ A veces \_\_\_\_

**6.** ¿Considera que se ha comunicado eficientemente los objetivos de la empresa a los empleados?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ A veces \_\_\_\_

**7.** ¿La empresa cuenta con un programa de servicios de capacitación?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ A veces \_\_\_\_

8. ¿La empresa ha determinado los puestos de trabajo necesarios para su funcionamiento?  
Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ A veces \_\_\_\_
9. ¿La empresa ha determinado en un manual las principales funciones por cada puesto de trabajo requerido?  
Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ A veces \_\_\_\_
10. ¿La empresa brinda capacitaciones y entrenamientos de calidad en el servicio de forma periódica al personal?  
Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ A veces \_\_\_\_
11. ¿La empresa cuenta procesos de ascensos establecidos y documentados en el manual?  
Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ A veces \_\_\_\_
12. ¿Cómo parte de un equipo de equipo de trabajo tiene clara sus funciones y objetivos?  
Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ A veces \_\_\_\_

**Figura No. 6 Personal de Despachos realizando Estibación**



**Figura No. 7 Área de Despachos de compañía**



**Figura No. 8 Ingreso de bultos a camión**



**Figura No. 9 Muelle de Estibación y despacho de materia de producto terminado**

