



**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
DIRECCIÓN DE POSGRADO  
CENTRO UNIVERSITARIO: MATRIZ GUAYAQUIL  
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA LABORAL CON  
MENCIÓN EN DESARROLLO HUMANO Y DE LAS ORGANIZACIONES**

**PROYECTO**

Efecto de Programas de Formación en la Rotación de Personal de las Empresas. PROPUESTA: Programa de Formación Interna y su relación con la rotación de jefes de locales en almacenes TIA formato Express, en la ciudad de Guayaquil, durante el período 2012-2014.

**TESIS DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO  
ACADÉMICO DE MAGISTER EN PSICOLOGIA LABORAL CON  
MENCIÓN EN DESARROLLO HUMANO Y DE LAS ORGANIZACIONES**

**AUTOR:**

Mara Alvarado Nolivos

**CONSULTOR ACADÉMICO:**

Ps. Carlos López Haz



**GUAYAQUIL,NOVIEMBRE 2017**  
**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL**  
**FACULTAD DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**  
**DIRECCIÓN DE POSGRADO**  
**CENTRO UNIVERSITARIO: MATRIZ GUAYAQUIL**  
**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA LABORAL CON**  
**MENCIÓN EN DESARROLLO HUMANO Y DE LAS ORGANIZACIONES**

---

---

DECANA

---

---

SUBDECANO

---

---

DIRECTOR DE CARRERA

---

---

SECRETARIO GENERAL

## **DEDICATORIA**

Dedicado a mi amado padre Luis Octavio Alvarado Espinosa De Los Monteros, por ser quien fue y sigue siendo en mi vida; por ser siempre mi guía de vida, guía de amor y guía de enseñanza; porque aunque no fue mi corrector en este último trabajo, todo lo plasmado lleva parte de él.

A mi madre Rosa Mercedes por darme la fortaleza para seguir adelante y estar ahí siempre, cuando el sol brilla y, especialmente cuando deja de hacerlo.

A mis hermanos Diana y Arturo, por ver siempre el lado positivo de las cosas, por su permanente buen humor; por hacerme reír.

A mi esposo Gustavo y mis hijos María José y Emilio, por ser ellos la razón de todo.

A ese Ser que no se ve pero se siente siempre.

Mara Alvarado Nolivos

## **AGRADECIMIENTO**

A mi tutor Carlos López, por su maravillosa asesoría y especial paciencia en la construcción de este proyecto. A su amada esposa Cecilia Bastidas, por ser los dos influencia constante en todos estos años de aprendizaje puro.

Mara Alvarado Nolivos



**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL**  
**FACULTAD DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**  
**DIRECCION DE POSGRADO**  
**CENTRO UNIVERSITARIO: MATRIZ GUAYAQUIL**  
**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN PSICOLOGIA LABORAL CON**  
**MENCIÓN EN DESARROLLO HUMANO Y DE LAS ORGANIZACIONES**

**RESUMEN**

Título del Proyecto: Efecto de Programas de Formación en la Rotación de Personal de las Empresas. PROPUESTA: Programa de Formación Interna y su relación con la rotación de jefes de locales en almacenes TIA formato Express, en la ciudad de Guayaquil, durante el período 2012-2014.

**Autora:**

Mara Alvarado Nolivos

**Consultor:**

Ps. Carlos López Haz

**Resumen**

La rotación del personal es uno de los factores que afectan directamente los costos de inversión en el recurso humano a nivel mundial. La investigación propuesta realizada en Almacenes TIA presenta dentro de su objetivo, metodología y conclusión, conforme a los resultados obtenidos entre los años 2012 a 2014, cómo los Programas de Formación Interna afectan de manera positiva en los índices de rotación de personal. La Metodología a aplicar es documental debido a que se detallará el proceso realizado en una conocida empresa ecuatoriana para la disminución de la deserción de sus colaboradores. La recopilación de la información mediante las encuestas y entrevistas realizadas a directivos y colaboradores. En conclusión, se observa que la información revisada confirma que los Programas de Formación Interna favorecen la estabilidad de los colaboradores dentro de las empresas.



**UNIVERSITY OF GUAYAQUIL**  
**FACULTY OF PSYCHOLOGY**  
**SYSTEM OF PRESENTIAL EDUCATION**  
**UNIVERSITY CENTER: MATRIZ GUAYAQUIL**  
**MASTER'S PROGRAM IN LABOR PSYCHOLOGY WITH MENTION IN**  
**HUMAN DEVELOPMENT AND ORGANIZATIONS**  
**ABSTRACT**

Title of the Project: Effect of Training Programs on the Rotation of Personnel of Companies. PROPOSAL: Internal Training Program and its relationship with the rotation of heads of stores in TIA Express format stores, in the city of Guayaquil, during the period 2012-2014.

**Authors:**

Mara Alvarado Nolivos

**Project Advisor:**

Ps. Carlos López Haz

**Abstract**

Staff turnover in Almacenes Tía is one of the factors that directly affect their investment costs in human resources. The present project presents aspects such as: Objective, Methodology to be applied and conclusion of the results obtained within a proposal made by the author between the years 2012 to 2014. The objective is to demonstrate the reduction of the turnover rates of personnel through Programs of Internal training. The Methodology to be applied is documentary because it will detail the process carried out in a well-known Ecuadorian company to reduce the desertion of its employees. The collection of information through surveys and interviews with managers and collaborators. In conclusion, it is observed that the information reviewed confirms that Internal Training Programs favor the stability of employees within companies.

## ÍNDICE GENERAL

CARÁTULA	
PÁGINA DE DIRECTIVOS.....	ii
INFORME DEL PROYECTO .....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
RESUMEN .....	vi
ABSTRACT .....	vii
ÍNDICE GENERAL.....	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	ix
APÉNDICE I POBLACIÓN Y MUESTRA .....	ix
APÉNDICE II ENTREVISTA Y ENCUESTAS .....	ix
APÉNDICE III FOTOS .....	ix

## TABLA DE CONTENIDOS

	Pág.
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO UNO .....</b>	<b>3</b>
<b>MARCO TEÓRICO O REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>3</b>
<i>ANTECEDENTES DEL ESTUDIO.....</i>	<i>3</i>
FUNDAMENTACIONES TEÓRICAS .....	4
PROGRAMA DE FORMACIÓN INTERNA:.....	4
<i>Término Formación:.....</i>	<i>4</i>
<i>La Formación y su historia en América Latina: .....</i>	<i>6</i>
<i>Formación y relaciones laborales: .....</i>	<i>10</i>
<i>Las organizaciones de empleadores y la formación profesional: .....</i>	<i>12</i>
<i>Aspectos esenciales en la formación .....</i>	<i>14</i>
<i>Barreras a la Formación:.....</i>	<i>14</i>
ROTACIÓN DE PERSONAL (CONCEPTO): .....	16
<i>Índice de rotación de personal:.....</i>	<i>17</i>
<i>Cómo se calcula el índice de rotación de personal: .....</i>	<i>17</i>
<i>Problemas generados cuando existe un alto índice de rotación de personal: .....</i>	<i>19</i>
FUNDAMENTACION SOCIOLOGICA.....	21

<i>Jefe de Local (perfil general):</i> .....	21
FUNDAMENTACIÓN LEGAL .....	22
<b>CAPÍTULO DOS .....</b>	<b>23</b>
<b>DISEÑO METODOLÓGICO .....</b>	<b>23</b>
SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	23
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	25
<i>Formulación del Problema</i> .....	25
OBJETIVO GENERAL Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	26
<i>Objetivo General</i> .....	26
<i>Objetivos Específicos</i> .....	26
PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN .....	27
OPERACIONALIZACION DE CATEGORÍAS .....	28
POBLACIÓN Y MUESTRA.....	29
<i>Población</i> .....	29
<i>Muestra</i> .....	30
PERSPECTIVA GENERAL Y TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	35
<b>CAPÍTULO TRES .....</b>	<b>39</b>
ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS .....	39
RESULTADOS DE LA ENCUESTA REALIZADA A TRABAJADORES.- .....	39
ANÁLISIS DE LA APLICACIÓN DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS DE TIA.- .....	47
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	54
RESULTADOS DE LA ENCUESTA REALIZADA A TRABAJADORES .....	1



## ÍNDICE DE CUADROS

<b>CUADRO NO.1</b> .....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
OPERACIONALIZACIÓN DE CATEGORÍAS .....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
<b>CUADRO NO. 3</b> .....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
ESTRUCTURA DE LA ENCUESTA .....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
<b>CUADRO NO. 3</b> .....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
MATRIZ DE ANÁLISIS COMPARATIVO .....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
<b>CUADRO NO.4</b> .....	<b>39</b>
RESULTADO ENCUESTA P1 .....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
<b>CUADRO NO.5</b> .....	<b>40</b>
RESULTADO ENCUESTA P2 .....	40
<b>CUADRO NO.6</b> .....	<b>41</b>
RESULTADO ENCUESTA P3 .....	41
<b>CUADRO NO.7</b> .....	<b>42</b>
RESULTADO ENCUESTA P4 .....	42
<b>CUADRO NO.8</b> .....	<b>42</b>
RESULTADO ENCUESTA P5 .....	42
<b>CUADRO NO.9</b> .....	<b>43</b>
RESULTADO ENCUESTA P6 .....	43
<b>CUADRO NO.10</b> .....	<b>43</b>
RESULTADO ENCUESTA P7 .....	44
<b>CUADRO NO.11</b> .....	<b>44</b>
RESULTADO ENCUESTA P8 .....	45
<b>CUADRO NO.12</b> .....	<b>45</b>
RESULTADO ENCUESTA P9 .....	45

<b>CUADRO NO.13</b> .....	<b>46</b>
RESULTADO ENCUESTA P10 .....	46
<b>CUADRO NO. 14</b> .....	<b>48</b>
ANÁLISIS ENTREVISTA A DIRECTIVOS .....	48
<b>CUADRO NO. 15</b> .....	<b>49</b>
ESTRUCTURA ASIGNATURAS PROGRAMA DE FORMACIÓN INTERNA.....	49
ESTRUCTURA ASIGNATURAS PROGRAMA DE FORMACIÓN INTERNA.....	50
ESTRUCTURA ASIGNATURAS PROGRAMA DE FORMACIÓN INTERNA.....	51
ESTRUCTURA ASIGNATURAS PROGRAMA DE FORMACIÓN INTERNA.....	52
<b>CUADRO NO. 16</b> .....	<b>49</b>
CRONOGRAMA PROGRAMA DE FORMACIÓN INTERNA.....	52
CRONOGRAMA PROGRAMA DE FORMACIÓN INTERNA.....	53

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO NO.1</b> .....	<b>64</b>
CUADRO ESTADÍSTICO RESULTADO P1 .....	64
<b>GRÁFICO NO.2</b> .....	<b>65</b>
CUADRO ESTADÍSTICO RESULTADO P2 .....	65
<b>GRÁFICO NO.3</b> .....	<b>65</b>
CUADRO ESTADÍSTICO RESULTADO P3 .....	65
<b>GRÁFICO NO.4</b> .....	<b>66</b>
CUADRO ESTADÍSTICO RESULTADO P4 .....	66
<b>GRÁFICO NO.5</b> .....	<b>66</b>
CUADRO ESTADÍSTICO RESULTADO P5 .....	66
<b>GRÁFICO NO.6</b> .....	<b>67</b>
CUADRO ESTADÍSTICO RESULTADO P6 .....	67
<b>GRÁFICO NO.7</b> .....	<b>67</b>
CUADRO ESTADÍSTICO RESULTADO P7 .....	67
<b>GRÁFICO NO.8</b> .....	<b>68</b>
CUADRO ESTADÍSTICO RESULTADO P8 .....	68
<b>GRÁFICO NO.9</b> .....	<b>68</b>
CUADRO ESTADÍSTICO RESULTADO P9 .....	68
<b>GRÁFICO NO.10</b> .....	<b>68</b>
CUADRO ESTADÍSTICO RESULTADO P10 .....	68

## INTRODUCCIÓN

Almacenes Tía es una empresa reconocida a nivel nacional, la misma se encuentra dividida en tres formatos: SuperTía, Tía Convencional y Tía Express; durante el año 2012 fueron contratados 15 jefes de local para el último formato mencionado, ya para el 2013 estos colaboradores habían renunciado; de ahí que se crea la necesidad de buscar nuevas estrategias que permitan reducir la rotación de jefaturas en las localidades formato Express. Es así como nace la idea de la creación de Programas de Formación Interna, escuela que permitirá contar con personal capacitado para cubrir la demanda y crecimiento de la organización. Este proyecto tiene como finalidad, dar a conocer mediante cuatro capítulos y el efecto obtenido en la rotación de jefes en las localidades Tía Express mediante Programas de Formación Interna:

El capítulo uno detalla mediante un proceso de investigación empírica el origen de la problemática a tratar mediante la observación, la identificación de el objeto de estudio, las variables, formulación del problema, objetivo general, objetivos específicos y puntos clave que permitan la solución de la rotación de Jefes.

El capítulo dos explica las fundamentaciones científicas existentes que evidencian que tanto el problema como la propuesta expuesta en el presente documento son reales y que la esta última se encuentra vinculada directamente con el problema y permite una solución efectiva del mismo.

El capítulo tres se enfoca en las acciones investigativas realizadas para obtener la información del objeto de estudio que permita demostrar a modo práctico la problemática y tener una idea de las limitaciones que se requieren para que la propuesta sea aplicable en el sujeto de estudio.

El capítulo cuatro presenta la propuesta, sus características: objetivos, factibilidad, descripción y validación de la utilidad que representa para solventar el problema existente,

En conclusión, este documento detalla todo el proceso investigativo realizado en el cual el sujeto de estudio que para los fines pertinentes es Tía Express, y su reacción a la propuesta generada. Todo bajo un marco documental y apegado a las necesidades del mismo. Este proyecto es un resumen de todo el trabajo realizado para sustentar la veracidad de las acciones tomadas para solventar el problema presentado.

## **CAPÍTULO UNO**

### **MARCO TEÓRICO O REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **ANTECEDENTES DEL ESTUDIO**

Basados en un arqueo bibliográfico se recaba información de los factores medulares de este documento afirmados en expresiones claves tales como: Rotación de Personal, Programas de Formación, Implementación de Programas en Empresas.

Los conceptos de Rotación de Personal se encuentran fundamentados en información recabada de documentos tales como: la tesis escrita por Mario Gonzalez Rios que tiene como titulo La Rotación de Personal como un Elemento Laboral; el documento escrito por Roberto Flores: Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas; el informe elaborado por María Dominguez que se titula Análisis de las Causas de Rotación de personal de la empresa Holcrest S.A.S. y el documento denominado Estrategias de Retención del Personal escrito por Diego Gonzales.

La información utilizada para Programas de Formación e Implementación de Programas en Empresas se apoya en documentos tales como: Tesis: El diseño de un Plan de Formación como estrategia de Desarrollo Empresarial, elaborado por Carolina Fernandes y Salinero Miguel; Plan de Formación de Personal de Administración y Servicios de la Universidad de Castilla – La Mancha; Tesis realizada por Maria Gabriela Coll y Vanessa Guerra bajo el título: Evaluación de un Programa de Adiestramiento Aplicado en una Empresa según el modelo de Kirkpatrick y el documento titulado La Formación Interna en la Empresa: Desarrollo de un plan Integral de Formación Interna, escrito por Patricia Olmos Rueda.

Para la fundamentación legal se toma como referencia la Constitución de la República y el Plan Nacional del Buen Vivir.

## **FUNDAMENTACIONES TEÓRICAS**

Para una mejor comprensión de la incidencia de los Programas de Formación Interna en las organizaciones laborales es necesario referir algunos estudios que se han realizado y que constituyen antecedentes teóricos. Sobre esta base se facilita el conocimiento, analizando, comprendiendo, procesando la información que diversos autores aportan a partir de las investigaciones desarrolladas en diferentes contextos.

### **Programa de Formación Interna:**

#### **Término Formación:**

Tomando como referencia el término formación y su perfil etimológico, Venegas (2004) expresa:

en un sentido rigurosamente académico que formación es un término nuevo, cuyas raíces se encuentran en el latín 'forma', voz que hace referencia a 'figura', 'imagen'; conceptos que evocan aquello que se percibe por medio de los sentidos y que determinan el aspecto exterior de las cosas u objetos, es decir, a la 'apariencia'. En un sentido filosófico en cambio, forma es 'lo que hace que algo sea lo que es'. La 'forma', señala el texto, es la que provoca la determinación, la que configura y otorga una 'imagen'. Es interesante destacar que, en la investigación teórica realizada, la concepción 'forma' proporciona al sistema aristotélico, un principio de clasificación lógica y ontológica de mucha importancia, por lo que es Aristóteles quien le da al vocablo un principio unificador homogéneo activo, en el que la "forma" resulta perfeccionable. Este matiz semántico es por el que asoma el significado de "formación", el cual es "enseñar" en el término de "perfeccionar". Las ciencias modernas han suplantado el término "forma" por la

palabra 'estructura', intentando otorgarle el sentido de regularidad (Venegas Renauld, 2004, pág. 14)

La formación se contextualiza desde el ambiente natural y sociocultural del hombre. El individuo no se humaniza aislado y por fuera de la cultura y de la sociedad, sino en medio de ella. Como lo señaló Lev Vigotsky en 1979 y lo repite Flores y García (2007), los procesos psicológicos superiores (inteligencia y lenguaje) son de naturaleza socio-histórica y cultural; por lo tanto tienen su origen y se desarrollan en ambientes de relación social y culturalmente organizados (pág. 168).

En su trabajo resalta que la formación no es estandarización, sino un proceso constructivo e individual que reconoce en cada ser humano una realidad distinta y única, de allí que la formación se concreta de forma diferente en cada persona y su perfeccionamiento se produce en la medida en que el sujeto identifica y define sus capacidades, sus intereses, talentos y proyectos de vida.

La formación se ha convertido en uno de los pilares más importantes dentro de la asignatura de pedagogía laboral, debido a la relevancia que está ganando dentro del mundo de los negocios. Diversas investigaciones muestran que la capacitación continua es apreciada por el 90% de los trabajadores como medio para alcanzar nuevas competencias profesionales y de mejora personal (Herrero, 2007, pág. 54)

Salinero y Fernandez (1999) que expresan que:

La formación es una táctica organizacional que, de manera sistémica y planificada, habilita a los trabajadores para la ejecución de tareas progresivamente más complejas y de mayor responsabilidad. La actualización de conocimientos y habilidades aplicadas en la tarea resultan una exigencia debido al permanente avance de nuevas tecnologías, esto ha hecho del



trabajo una fuente de aprendizaje personal constante. (pág. 183).

Por medio de la capacitación continua se obtienen objetivos como son la mejora de la competitividad, sostenibilidad y la optimización de costes; así mismo trasciende en el rendimiento, la eficacia, la eficiencia y la productividad, así como también contribuye en el establecimiento y fortalecimiento de la cultura empresarial. La formación facilita la polivalencia y potencia el desarrollo personal, la integración, la motivación y favorece el aprendizaje colaborativo.

Se destaca que ante todo se deben localizar las carencias formativas de la organización, en función de los procesos y de las personas, para mejorar la competitividad, la sostenibilidad y asegurar el crecimiento de la empresa, proceso que inicia con la detección de necesidades de capacitación específica y comportamental.

### **La Formación y su historia en América Latina:**

Cinterfor/OIT (2001) se expresa que:

la formación profesional puede ser estudiada desde el punto de vista de sus objetivos, metodologías y maneras de organización que adoptan o, de los modelos de gestión y financiamiento que asume. Expresa también que la formación se ha denominado un “cruce de caminos”, porque posee la particularidad de pertenecer tanto al campo de la política social, en función de su potencial aporte a la integración y cohesión social, como al campo de las políticas productivas y laborales, a partir de su funcionalidad en el incremento de la productividad, del mejoramiento y de la competitividad (Gautier Cruz, y otros, 2006, pág. 223).

Se resalta que resulta difícil hacer cualquier intento por describir las formas en que la formación se viene estructurando

través de la historia hasta la actualidad en América Latina y el Caribe, ya que hace más de dos décadas sólo tres categorías alcanzaban para presentar, de manera general, lo que sucedía en materia de capacitación en la mayor parte de los países de esta región. Primera: países donde la formación era diseñada, planificada y ejecutada centralmente por una entidad de carácter público, formalmente adscrita al Ministerio de Trabajo (Colombia, Costa Rica, Ecuador- SECAP, Guatemala, Honduras y Nicaragua). Segunda: países donde la formación era impartida por una o varias entidades, que poseían los mismos rasgos que la categoría anterior, pero cuya gestión recaía en las organizaciones empresariales más importantes del país (Brasil, Perú, México, otros); y, tercera: países donde la formación aparecía sumida dentro de la estructura de la educación regular, especialmente la educación media técnica, sin que llegara a ser la corriente principal dentro de la oferta formativa de estas instancias (Argentina y Uruguay)(Gautier Cruz, y otros, 2006).

El escrito relata que, a partir de este contexto, rápidamente comenzaron a surgir en las esferas de los Ministerios de Trabajo, unidades y servicios que pasaron a ocuparse específicamente del tema. Un poco a consecuencia de los propios programas que desde de esta entidad comienzan a instrumentarse, tanto aquellos orientados a fomentar el desarrollo de la capacitación en la empresa como los dirigidos a poblaciones específicas. De esta manera, en forma casi explosiva nace la oferta privada de capacitación que crece estimulada por los incentivos que supone participar de las licitaciones públicas o de los sistemas de capacitación a empresas que descuentan dichos servicios de sus impuestos. Es a partir de estos fenómenos que nacen las interrogantes de si aquellas instituciones de formación cumplían la función de orientar a nivel nacional la política en materia de formación y

desarrollo del talento humano y, si a la vez, eran las ejecutoras hegemónicas de acciones de capacitación. (Gautier Cruz, y otros, 2006).

Por un lado, los Ministerios de Trabajo que asumen, en algunos casos desplazando totalmente a la institución y en otros coexistiendo con ella, un papel directriz en materia de formación y capacitación; y por otro, en la medida que surge una oferta privada de capacitación, el carácter hegemónico de la institución en materia de ejecución de acciones formativas, el mismo que resulta también cuestionado.

En la investigación se indica que al respecto considerando el hecho de la irrupción como actor protagónico de los Ministerios de Trabajo en el campo de la formación, resulta inevitable incluir en la tipología al menos, dos categorías más: a) la de aquellos países (como Chile) donde la institución pública nacional se transforma en una entidad privada asimilable (al menos formalmente) a cualquier otra del mercado, y donde el Ministerio de Trabajo, a través de un servicio especializado se ocupa de fijar las reglas del juego en materia de oferta de capacitación, desarrolla programas especiales para determinadas poblaciones, y administra un mecanismo de incentivos tributarios que opera como estímulo a la demanda de capacitación. b) la de aquellos países (como Brasil) donde también el Ministerio de Trabajo, asume un papel central en materia de establecimiento de directrices de política de formación y desarrollo de recursos humanos, administra fondos orientados a la formación y capacitación, y dirige programas encaminados a diferentes poblaciones o bien estimula el desarrollo de proyectos de capacitación por parte de otros actores (como los sindicatos), de forma simultánea a la acción que continúan dando la o las instituciones de formación (Gautier Cruz, y otros, 2006).

En nuestro país, como se señala en párrafos anteriores, la formación era diseñada, planificada y ejecutada centralmente por una entidad de

carácter público (Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional SECAP), formalmente adscrito al Ministerio de Trabajo. En la actualidad el SECAP, institución con 50 años de fundación continúa formando parte de las instituciones representativas de capacitación en el Ecuador, ésta continúa vinculada al Ministerio de Relaciones Laborales, contribuyendo con el cumplimiento de los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir y respondiendo a los desafíos que el sistema laboral exige. Su misión es desarrollar competencias, conocimientos, habilidades y destrezas en los trabajadores ecuatorianos a través de procesos de capacitación y formación profesional que respondan a la demanda de los sectores productivo y social, propendiendo al uso del enfoque de competencias laborales en los procesos formativos. La creciente complejidad del escenario regional en materia de formación no acaba, sin embargo, aquí. En todos los países se ha visto un nuevo interés por parte de los actores productivos y laborales por la gestión de los fondos y recursos aplicados a la formación. Muchas entidades gremiales empresariales, pero también sindicales, han cuestionado en distintos momentos la forma en que se gestionan las instituciones nacionales de formación. En algunos casos, estas críticas han resultado en profundos procesos de transformación institucional que, sin cambiar el carácter fundamental de las organizaciones, las han adecuado a los nuevos desafíos y requerimientos que les fueran oportunamente planteados. En otros, el proceso terminó en el cambio de carácter de muchas instituciones públicas y tripartitas, a la figura de entidades privadas sin fines de lucro y directamente gestionadas por cámaras empresariales nacionales o sectoriales.

En la actualidad en nuestro país las Cámaras (Industrias, Producción, Comercio, Construcción) son consideradas dentro de los proveedores de capacitación más representativos a nivel empresarial, ya que su oferta formativa se caracteriza por ser técnica especializada y aterrizada a la realidad nacional e internacional.

A estas entidades se suma la propuesta de la empresa privada de capacitación, la misma que, conforme a los avances tecnológicos y el contexto de la era de la información se ha visto en la necesidad de incluir dentro de su oferta educativa programas de formación especializados y ajustados a las necesidades del tipo de negocio y procesos específicos individuales de cada empresa.

En análisis de Cinterfor/OIT (2001) determina:

el valor de la formación al interior de los sistemas de relaciones laborales en América Latina y el Caribe, como es hoy un hecho indiscutible. Dice, basta para ello considerar los antecedentes de pactos o acuerdos nacionales o sectoriales tripartitos sobre empleo, productividad, relaciones laborales que introducen propuestas sobre formación; el creciente número de convenios colectivos que explícitamente incorporan a la formación y a la capacitación dentro de las cláusulas acordadas; el desarrollo de la legislación laboral que hace referencia tanto al derecho a la formación como a su operatividad. Los vínculos de la formación con temas como productividad, competitividad, salarios, salud ocupacional, condiciones y medio ambiente de trabajo, seguridad social, empleo y equidad social, hacen que ésta sea cada vez más un componente clave dentro de los actuales sistemas laborales. Es posible afirmar también la importancia de la formación como un factor central y estratégico dentro de los procesos de innovación, desarrollo y transferencia de tecnología (Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional, 2017).

### **Formación y relaciones laborales:**

La formación es hoy un componente central y estratégico de los sistemas de relaciones laborales. Así lo confirma el interés y el creciente involucramiento de empresas y trabajadores, de las organizaciones

representativas de unas y de otros, de los Ministerios de Trabajo a través de sus unidades especializadas en el tema, sus programas de formación y capacitación y las nuevas políticas activas de empleo, la más reciente legislación laboral y el incremento de convenios colectivos que contienen acuerdos referidos a formación, apunta el documento.

De hecho señala, la formación siempre ha estado vinculada de forma estrecha con las relaciones de trabajo. Aun en la etapa preindustrial, cuando la producción tenía características artesanales, existían ya las figuras del maestro de taller y del aprendiz, donde el primero iba permitiendo y estimulando una progresiva acumulación de saberes y habilidades por parte del segundo que, con el paso del tiempo, se transformaba en portador y continuador de la tradición del oficio. Es decir que ya en ese momento, el proceso de aprendizaje estaba absolutamente integrado dentro de aquellas primarias relaciones laborales y formaba parte de las "reglas del juego" de la producción y el trabajo de la época. El desarrollo y auge de la era industrial, en cambio, marchó conjuntamente con las tendencias a la especialización y mayores niveles de la división del trabajo en la sociedad. Si bien el aprendizaje nunca dejó de acontecer como algo importante en las instituciones de trabajo, en cierto momento la responsabilidad por la formación de quienes habrían de desempeñarse en determinados puestos comenzó a ser deslocalizada hacia esos otros espacios, tanto físicos como organizacionales, que pasaron a ser los centros de formación. Esta última tendencia se produjo, en América Latina y el Caribe, paralelamente a los primeros esfuerzos industrializadores, mediante el surgimiento de instancias especializadas que pasaron a encargarse de la función formativa.

Ya a mediados de la década de los años setenta, algunas de las empresas de formación profesional comenzaron a preocuparse por diseñar y emplear estrategias que permitiesen certificar a aquellos trabajadores que, a través de su propio desempeño laboral, hubiesen alcanzado niveles de calificación que merecieran un reconocimiento formal. Haciendo

referencia, entonces, a la etapa de industrialización que tuvo lugar al influjo del modelo desarrollista, podría decirse que, de modo general, la formación desempeñó un papel en cierta medida disimulado dentro de los sistemas de relaciones laborales de la época.

### **Las organizaciones de empleadores y la formación profesional:**

Actualmente, indica el análisis, los empleadores están siendo estimulados a asumir una posición preponderante en varios planos y, entre ellos, el de la formación profesional. En éste último contexto, la situación actual se entronca con una dilatada trayectoria de participación empresarial. Los cambios ya anotados en materia de las formas de inserción internacional de las economías de la región, mediante estrategias de apertura comercial, trajeron como consecuencia nuevos imperativos y desafíos. Entre ellos importa destacar los que tienen que ver con los ritmos de innovación tecnológica y las demandas de adecuación y actualización en términos de las calificaciones requeridas. Es así que la capacitación aparece como un elemento central dentro de las estrategias de incremento de la productividad y de mejora de la competitividad.

En todo caso, y cualquiera sea el carácter de las entidades de formación (público o privado), aquellas que han logrado mayor vigencia y adecuación al actual contexto productivo, laboral y tecnológico, deben en todos los casos su éxito a un permanente diálogo e interacción con las empresas, las cuales han pasado a constituirse como sujetos de atención prioritarios de tales entidades. Al margen de estas iniciativas y esfuerzos de carácter corporativo, existe también una extensión de las prácticas de formación y capacitación desarrolladas por las propias organizaciones laborales. En algunos casos apelando a la contratación de servicios externos, y en otros desarrollando su propia capacidad endógena, generando un fenómeno cada vez más extendido a la vez que empíricamente asociado a las estrategias más exitosas de competitividad. El interés empresarial por la formación supera, por otro lado, al concepto

de una herramienta destinada exclusivamente a la elevación de la calificación de los trabajadores. Muy por el contrario, ella es entendida como un instrumento que debe contribuir también a la elevación de las capacidades del personal intermedio, superior y aun de los propios empresarios.

Adentrándonos ya a la definición de programa de formación interna organizacional, Jaime de Pablo Valenciano (2010) nos dice que:

es un conjunto de acciones cuyo propósito es mejorar el rendimiento presente o futuro, aumentando la capacidad de los trabajadores, a través de la mejora de los conocimientos, señala que se trata de una formación entendida como elemento que elimina las carencias competenciales de los individuos en orden a su adaptación a los puestos de trabajo requeridos en las empresas, en función de las modificaciones que se suceden continuamente en el entorno de las mismas y que precisa respuestas rápidas y flexibles, para que a su vez las instituciones puedan adaptarse a las condiciones externas. Dada la progresiva globalización y desarrollo de las comunicaciones, cada vez más lo macroeconómico influye en lo microeconómico, lo que reproduce un escenario laboral de continuos cambios. En este contexto la formación se erige como único elemento capaz de prevenir los desajustes entorno-empresa-trabajador (Uribe Toril, de Pablo Valenciano, & Bonilla Martínez, 2013, págs. 658,659).

Entre otras aportaciones en este campo se encuentra el estudio de la Universidad de Tasmania (2002) que nos permite, “de cara al desarrollo, analizar la interacción entre los recursos del conocimiento y los recursos personales, que a su vez generan y retroalimentan otros nuevos recursos, y es esta interacción la que estimula acciones en beneficio de una



comunidad específica”(Uribe Toril, de Pablo Valenciano, & Bonilla Martinez , 2013, pág. 655).

### **Aspectos esenciales en la formación**

Planificación.- Es un tema que debe considerarse dentro del plan empresarial y debe organizarse en base a las proyecciones de la empresa es decir los objetivos, las planificaciones por área, y sus líneas de acción.

Principios pedagógicos.- Enfocado en los conocimientos previos de los participantes para preparar la información a proporcionar. La participación activa debe ser la premisa a considerarse para lograr los objetivos del aprendizaje. Los avances y mejoras debe ser observados de cerca para el éxito de la formación. Los participantes deben sentir el espíritu de inclusión dentro del plan de formación para garantizar los buenos resultados. La concordancia entre las necesidades formativas de la empresa, sus procesos y sus colaboradores partícipes son los que mantendrán la motivación de estos últimos durante todo su proceso de formación.

Principios metodológicos.- La metodología aplicada debe considerar en la detección de necesidades para finalmente evaluar todo el proceso.

Principios de Organización.- La formación se enfoca en el entorno, el ambiente en que se desarrolla, la disposición y ubicación de los colaboradores, cada paso tiene su idoneidad y efectividad y, se enfoca en garantizar la sinergia del proceso mediante un sistema de evaluación y seguimiento.

### **Barreras a la Formación:**

La cultura de la organización tiene gran influencia en el enfoque y tratamiento que se le dé a la capacitación, pues al mismo tiempo media en la modificación de aquellos aspectos culturales que pueden crear barreras a los objetivos buscados en la

implementación de un Programa de Formación Interna(MAD COMUNICACION, 2000, pág. 19). Las barreras más significativas son:

- “El temor o miedo que como consecuencia de la formación, la organización exija más al trabajador, cuando lo que realmente busca es mayor productividad con el mismo esfuerzo”(MAD COMUNICACION, 2000, pág. 19).
- La creencia de los colaboradores que la adquisición de nuevos conocimientos o habilidades ha de tener como consecuencia obligada el aumento salarial o promoción a corto plazo, cuando lo que realmente busca la formación es el desarrollo personal y profesional, que mejorará el desempeño en el puesto de trabajo, lo que se traducirá en una mayor estabilidad laboral y progreso de la empresa, que es perfectamente compatible con el progreso de los trabajadores(MAD COMUNICACION, 2000, pág. 19).
- “Oposición de los jefes para prescindir de su personal por la asistencia a actividades formativas, sin considerar que realmente van a ser ellos los más beneficiados al mejorar el rendimiento de su equipo”(MAD COMUNICACION, 2000, pág. 19).
- “No apoyo de los jefes en las acciones formativas de sus equipos, por miedo o desconfianza a la pérdida de poder”(MAD COMUNICACION, 2000, pág. 19).
- “Miedo de los participantes a no cumplir personalmente con las expectativas apostadas por la institución en la acción formativa, cuando uno de los objetivos de la formación es potenciar la auto confianza del trabajador”(MAD COMUNICACION, 2000, pág. 19).

- “Desconfianza de los jefes y participantes en la utilidad de la acción formativa, de ahí que la detección de necesidades y contenido de los programas de capacitación deben ser elaborados con su intervención”(MAD COMUNICACION, 2000, pág. 19).
- “Resistencia de los participantes a la aplicación de técnicas innovadoras y temor al cambio, por lo que la sensibilización de esta necesidad debe ser previa a la implementación del programa formativo”(MAD COMUNICACION, 2000, pág. 19).

“El aprovechamiento de los beneficios que ofrece la formación, pese a las barreras internas, es el objetivo a cumplir mediante la planificación de las actividades de capacitación, cuya implementación y desarrollo habrá de reflejarse en el denominado Plan de Formación Interna de la Empresa”(MAD COMUNICACION, 2000, pág. 19).

### **Rotación de personal (concepto):**

Alvarez (2013 ), define la rotación de personal como:

la proporción de personas que salen de una organización, descontando los que lo hacen de una forma inevitable (jubilaciones, fallecimientos), sobre el total del número de personas promedio de esa compañía en un determinado periodo de tiempo -habitualmente se consideran periodos anuales-(pág. 51).

Obando (2009), explica el concepto de rotación de personal como el efecto de ciertas causas o fenómenos que pudieran estar presentes al interior o en el ambiente externo de la organización, y que además, determinan la actitud del personal y lo predisponen a retirarse de dicho órgano social en un momento dado(pág. 28). Algunas de las causas internas son las siguientes:

- Política de beneficios.
- Política salarial.
- Tipo de supervisión.
- Oportunidades de progreso profesional.
- Relaciones humanas existentes en la organización.
- Condiciones físicas del ambiente de trabajo.
- Cultura organizacional.
- Criterios y programas de capacitación y entrenamiento.
- Criterios de evaluación del desempeño.
- Grado de flexibilidad de las políticas de la organización. Y como causas o fenómenos externos se pueden señalar
- La oferta y demanda del recurso humano en el mercado.
- Las oportunidades de empleo en el mercado laboral y
- La situación económica presente(pág. 28).

### **Índice de rotación de personal:**

Es una medida de gestión del capital humano, a través del cual es posible identificar problemas de insatisfacción laboral entre los trabajadores o deficiencias en los procesos de selección y contratación, entre otros (Alvarez, 2013, pág. 53)

### **Cómo se calcula el índice de rotación de personal:**

Castillo (2006), señala que:

el índice de rotación está determinado por el número de trabajadores que se vinculan y salen en relación con la cantidad total promedio de personal en la organización, en un período de tiempo. El índice de rotación de personal (IRP) se expresa en términos porcentuales mediante la siguiente fórmula matemática (pág. 68):

$$IRP = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{\frac{F1 + F2}{2}}$$

Dónde:

- **A:** Número de personas contratadas durante el período considerado.
- **D:** Personas desvinculadas durante el mismo período.
- **F1:** Número de trabajadores al comienzo del período considerado.
- **F2:** Número de trabajadores al final del período(Castillo Aponte, 2006, págs. 68,69).

Aplicado al ambiente real la fórmula queda de la siguiente manera:

$$IRP = \frac{\frac{44+44}{2} \times 100}{\frac{6000+6000}{2}} = \frac{4400}{6000} = 0.73$$

La fórmula brinda como resultado 0.73, que convertido a porcentaje resulta en el 73% de los empleados que han desertado del cargo. Este indicador es elevado y evidencia una problemática existente dentro de la empresa Almacenes Tía durante el período observado.

Cagigas Jorge y otros (2011), hacen notar que de este índice básico se derivan algunos otros más específicos, como son(pág. 191):

**Índice de rotación no deseada.**“Número total de empleados en posiciones críticas o con alto potencial que salen por mes entre el número medio de empleados. También puede calcularse tomando en el denominador el número total de salidas”(pág. 191).

**Índice de rotación voluntaria versus involuntaria.**“La rotación voluntaria se refiere a aquellos empleados que se van por propia iniciativa

frente a aquellos cuya causa de baja es el despido, de cualquier tipo y por cualquier motivo”(pág. 191).

**Índice de rotación evitable versus inevitable.** La rotación inevitable es la que se produce por causas ajenas a la empresa. Por ejemplo: el marido o la esposa que siguen a su cónyuge en su destino profesional a otra ciudad; las mujeres embarazadas que no regresan a la empresa después de dar a la luz; la gente que se va para iniciar una nueva carrera de diferente naturaleza; etc. Distinguir entre este tipo de salidas y las que hubiéramos podido evitar es muy útil(pág. 191).

**Índice de rotación disfuncional versus funcional.**“La rotación funcional se refiere a la de gente con alto rendimiento y elevado desempeño, frente a la de gente con desempeños inferiores”(pág. 191).

**Indicadores de rotación complementarios.** Es útil por esclarecedor realizar un estudio pormenorizado de estos índices teniendo en cuenta diferentes criterios de segmentación como: centro de trabajo, grupos de edad, niveles jerárquicos, antigüedad en el puesto, etc. También aporta información seguir su evolución a lo largo del tiempo. Finalmente, conviene compararlos con datos procedentes de otras organizaciones(pág. 191).

**Problemas generados cuando existe un alto índice de rotación de personal:**

Salas Quinga (2015) indica que a Reyes Ponce, en su libro Administración de personal. Relaciones Humanas, menciona como principales inconvenientes:

- Los elevados costos de selección y adiestramiento de nuevos empleados, sumados a su baja eficiencia;
- La poca generación de sentido de pertenencia y baja coordinación de los empleados en constante cambio;
- El resquebrajamiento de la imagen de la empresa, que será percibida como un lugar en el que los empleados no se encuentran a gusto;
- Y las posibles fugas de valiosa información corporativa(Salas Quinga, 2015, págs. 18, 19).

Por otra parte Chapman, Gary y White, Paul E. (2011), indican que más allá de los costos visibles (costos del cese laboral, de reclutamiento, de selección, contratación y adiestramiento, entre otros), un alto índice de rotación produce costos ocultos como: el puesto vacante hasta que llegue el nuevo trabajador, el tiempo de adaptación del nuevo trabajador, la pérdida temporal de producción, el desgaste de la moral y la estabilidad de los que se quedan, la pérdida de eficiencia y el efecto sobre las relaciones con los clientes hasta que el nuevo empleado se aclimata a su puesto. Por ello ubican a la rotación del personal como una de las causas más significativas de la disminución de la productividad y del decaimiento de la moral tanto en el sector público como en el privado y explican que, al ser aquellos empleados con más talento los que tienen mayor probabilidad de salir, la empresa que los logre retener estará generando una ventaja competitiva sobre sus competidores(Salas Quinga, 2015, pág. 19).

Servitje (2006) explica respecto a la productividad:

esta puede definirse como la habilidad para producir más y mejor con iguales o menores recursos, dicho de otra forma, la productividad es obtener más producción de cada unidad de capital y trabajo que se aporta al sistema económico. Entre los factores que más contribuyen a la productividad se cuentan la

investigación y el desarrollo tecnológico, la mejor organización de los procesos productivos y el desarrollo de las habilidades físicas y mentales de la fuerza de trabajo por medio de la capacitación y el adiestramiento(pág. 1).

Este mismo autor, nos dice que en el propósito de aumentar la productividad se confía en la capacitación, lo que resulta plenamente justificado, pues no hay duda que una adecuada formación contribuye de manera significativa a aumentar la productividad.

## **FUNDAMENTACION SOCIOLOGICA**

Una de las consideraciones importantes a tener en este proyecto es el perfil del sujeto de estudio, el cual se expone a continuación:

### **Jefe de Local (perfil general):**

Misión del cargo.- Contribuir al logro de los objetivos organizacionales garantizando una gestión adecuada de las ventas y atención a clientes en la tienda, de acuerdo a las políticas comerciales y metas establecidas en la empresa.

Principales funciones: 1. Planificar e implementar las acciones de venta necesarias para alcanzar los objetivos definidos, 2. Dirigir, coordinar y supervisar la labor del equipo a su cargo, a fin de garantizar una atención de calidad a los clientes para conseguir fidelizarlos, 3. Realizar el seguimiento y control de stock de la tienda, 4. Organizar la distribución física de productos más adecuada para la tienda, 5. Controlar cotidianamente la imagen de la tienda.

Perfil del cargo.- Ing. Comercial, Lic. Marketing o afines.

Conocimientos técnicos específicos.- Conocimiento en ventas y atención al cliente, deseable en empresas de retail.

Experiencia previa.- 2 años en cargo similar.



Competencias: .-Alto sentido de responsabilidad, proactividad, estabilidad emocional, negociación y manejo de conflictos, orientación al cliente, capacidad analítica y organizativa, minucioso, detallista, capacidad de trabajo bajo presión, orientación al logro.

## **FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

Este proyecto se encuentra basado en el objetivo 10 del Plan del Buen Vivir el cual busca:

“Impulsar la transformación de la matriz productiva y nos explica que los desafíos actuales deben orientar la conformación de nuevas industrias y la promoción de nuevos sectores con alta productividad, competitivos, sostenibles, sustentables y diversos, con versión territorial y de inclusión económica en los encadenamientos que generen. Que se debe impulsar la gestión de recursos financieros y no financieros, profundizar la inversión pública como generadora de condiciones para la competitividad sistémica, impulsar la contratación pública y promover la inversión privada” (Asamblea Nacional de la Republica del Ecuador, 2013).

## CAPÍTULO DOS

### DISEÑO METODOLÓGICO

#### **Situación Problemática**

El inicio de la investigación de este proyecto empieza con tres puntos relevantes: La Rotación de Personal en empresas, los Programas de Formación Interna a nivel nacional, y el crecimiento a través del tiempo de Almacenes Tía con las características que generaron la creación de Tía Express.

Según Ríos (2006), la rotación de personal se define como la cantidad de trabajadores que salen y vuelven a ingresar en relación de dependencia con una empresa, en esta cifra no se debe considerar el número de colaboradores que sale y no son sustituidos ya que estos últimos suelen ser parte de reajustes o contracción de la empresa (pág. 14)

Acorde a la Revista Líderes, el costo por rotación de personal puede llegar a los \$50000, este valor puede ser menor o mayor dependiendo del que queda vacante. Este valor está dividido en gastos como liquidaciones, acciones jurídicas laborales, tiempo de inducción, impacto en el entorno laboral y otros ámbitos adicionales. La misma revista menciona que Deloitte expresa que las empresas que poseen este fenómeno deben procurar cambiar su cultura organizacional, ya que no sólo se pierde económicamente sino que también se pierde el conocimiento del recurso saliente que tiene dominio de las necesidades de su cargo (Enriquez, 2013, págs. 3,4).

Para Nuñez (2011), el planteamiento de un programa de formación interna tiene como premisa la “relación dialéctica individuo-trabajo-organización” (pág. 19). En la cual el desarrollo individual y profesional van de la mano y se realizan en el ámbito laboral mediante un proceso metodológico aplicado al recurso que será potenciado.

Los programas de formación interna en el Ecuador han sido denominados Formación Dual, la cual consiste en el aprendizaje de teoría y práctica llevada a cabo en empresas donde existe la probabilidad de ingresar dentro de nómina, la ciudad precursora en este tipo de proyectos es la ciudad de Cuenca hace diez años con carreras como Duale Hoshshule Latinoamérica Cuenca (DHLA) de la Universidad de Cuenca y programas como Formación Dual en Mecánica Industrial y Electricidad Industrial, los resultados obtenidos hasta ahora son de un 73% de colaboradores que se mantienen en la empresa donde se formaron mediante este tipo de esquema. La calidad de este proceso de inserción a las empresas mediante un programa de formación es fomentado por la Cámara de Industrias, Producción y Empleo de Cuenca, de lo cual nacen los buenos resultados (Cevallos, 2016, pág. 4).

El Origen de los Almacenes Tía inicia en Noviembre de 1960 en la ciudad de Guayaquil con la apertura de un local ubicado en las calles Luque 122 y Chimborazo sus fundadores fueron el Sr. Federico Deutsch y el Sr. Kerel Steuer, al año siguiente en el mes de Diciembre se inaugura un local en la ciudad de Quito.

El origen del nombre designado a los locales surge de la idea de que una “tía” es un familiar que brinda cariño y obsequios por una acción bien realizada, tomando como premisa este concepto se decide adoptar la figura de que los locales sería como aquella Tía generosa que está presente cuando se la requiere. La implementación de un sistema autoservicio fue novedoso en la época lo cual a sus inicios no otorgaba ganancias sobretodo por las ofertas brindadas con precios bajos y la poca cultura que existía de este método de despacho. Cuando los locales se establecieron como una empresa sólida a nivel nacional, y observando la necesidad de cubrir el requerimiento de sectores distantes a cada local, se evalúa crear Tía Express, su formato se basa en locales mas pequeños que mantienen la filosofía de las tiendas de barrio y que pueden surtir al consumidor con productos inmediatamente las cuales permiten una mayor cobertura de los

lugares donde se posicionan los Almacenes Tía a nivel nacional. Debido a que el crecimiento de los formatos express de Almacenes Tía es permanente, se requiere de líderes preparados para administrar estas sucursales, además de la necesidad de fomentar el compromiso y pertenencia de estos trabajadores en la búsqueda de lograr su estabilidad dentro de la organización.

## **Planteamiento del Problema de Investigación**

### **Formulación del Problema**

Con referencia a lo citado en los párrafos anteriores y, existiendo la necesidad de intervenir de manera puntual y estratégica en el fenómeno de la rotación, cuyos impactos inciden en la afectación del negocio de la empresa de retail TIA, se establece el siguiente problema de investigación:

¿Puede un Programa de Formación Interna incidir de manera positiva en el fenómeno de la rotación de Jefes de locales en almacenes TIA formato Express, en la ciudad de Guayaquil, durante el período 2012-2014?

Mediante el método empírico de la observación se constata que la visión de TIA es Ser la empresa con mayor ámbito geográfico en el Ecuador, con la mayor gama de productos para nuestro mercado objetivo, promoviendo el desarrollo social de la comunidad y el país manteniendo la rentabilidad del negocio y los niveles de crecimiento. El formato Express es el de mayor desarrollo entre los demás conceptos de los supermercados de TIA, debido a su mayor accesibilidad de instalación y mayor cobertura de mercados. TIA Express es uno de los tres formatos que maneja Tiendas Industriales Asociadas, un supermercado con concepto de tienda de barrio, en la cual se puede encontrar todos los productos de la canasta básica familiar, alguna variedades de ellos, entre otros artículos para el hogar. Su estructura esencial dependerá de su ubicación y del tipo de mercado de la zona.

Almacenes Tía se caracteriza por permitir que sus colaboradores posean desarrollo laboral mediante ascensos acordes a sus actitudes y aptitudes, los horarios de trabajo afectan los tiempos de estudio de los trabajadores jóvenes, lo cual genera que su desarrollo laboral no se encuentre acorde a su desarrollo académico, por lo mencionado, se hace indispensable, en la medida del incremento geográfico de las tiendas, contar con personal capacitado inmediato para la dirección y administración de los locales. A manera de ejemplo en el 2012, se hace la contratación de 15 Jefes de Locales para liderar las nuevas tiendas, estos recursos poseían el perfil académico acorde al cargo. Al año, es decir, para el 2013 estos jefes de local habían renunciado generando un problema para la empresa al no poseer personal inmediato para el reemplazo de estas jefaturas lo cual obliga a la empresa a buscar alternativas de estabilidad laboral en las jefaturas antes mencionadas.

## **Objetivo General y Objetivos Específicos**

### **Objetivo General**

Caracterizar el Programa de Formación Interna como recurso de afectación positiva para reducir la rotación de jefes de locales en almacenes TIA formato Express, en la ciudad de Guayaquil, durante el período 2012-2014. Mediante un estudio bibliográfico, análisis estadístico y de campo.

### **Objetivos Específicos**

- Determinar que la malla de contenidos del programa de formación interna para jefes de locales de Tia formato Express cumpla con la estructura, los procesos y el tipo de negocio, ajustandose a estos.
- Definir la asociación que existe entre los índices de rotación pre-post a la implementación de un Programa de Formación Interna en el equipo de jefes de locales de TIA, formato Express mediante el análisis comparativo de los niveles de rotación.

- Identificar las competencias establecidas en el Programa de Formación Interna en almacenes TIA formato Express y que tuvieron mayor desarrollo para jefes de locales y asistentes de sucursales participantes del programa mencionado a través del análisis documental.
- Determinar la importancia de los Programas de Formación Interna en Almacenes TIA, en la atención al fenómeno de rotación interna de jefes de locales, dentro del plan de carrera de la organización mediante la entrevista a directivos.

### **Preguntas de la Investigación**

1. ¿El diseño de una malla de contenidos en un programa de formación interna para jefes, organizada en función de la estructura, proceso y tipo negocio es efectiva para modificar al fenómeno de rotación de una empresa?
2. ¿Cómo podrían relacionarse los índices de rotación interna con la implementación de un programa de formación interna eficiente?
3. ¿Cuáles son las principales competencias requeridas para estructurar un Programa de Formación Interna que contribuya a la estabilidad de los jefes y asistentes de locales TIA Express?
4. ¿Cuál es el nivel de importancia de los programas de formación interna para afectar el índice de rotación de jefes de locales de almacenes TIA Express?

**Cuadro No.1**

**Operacionalizacion de Categorías**

CATEGORÍAS	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	
		DIMENSIÓN	INDICADOR
VARIABLE INDEPENDIENTE	PROGRAMA DE FORMACIÓN INTERNA  Estrategia empresarial sistemática para la potenciación de habilidades y satisfacción en el colaborador participe del mismo	La Formación y su Historia	
		Formación y Relaciones Laborales	
		Organizaciones de Empleadores y su relación con la formación	
		Aspectos esenciales en la formación	Planificación
			Principios Pedagógicos
			Principios Metodológicos
			Principios de Organización
		Barreras a la Formación	Temor a Mayores exigencias
			Adquisición de Mayor Carga Laboral
			Oposición de Jefes
			Desconfianza de Jefes
			Resistencia del Participante
		VARIABLE DEPENDIENTE	ROTACION DE PERSONAL  Personas que se retiran de una organización, exceptuando los casos por causa de fuerza mayor, sobre el total de los colaboradores
Índice de Rotación Voluntario versus Involuntario			
Índice de Rotación Evitable versus Inevitable			
Índice de Rotación Disfuncional versus Funcional			
Indicadores de Rotación Complementarios			
Problemas que genera la rotación de personal	Costos		
	Bajo Sentido de Pertenencia		
	Deterioro en Imagen Empresarial		
	Fuga de Información		

	<b>JEFATURAS LOCALES</b>	Cargo que designa a un recurso la responsabilidad del correcto funcionamiento de una localidad en base a la misión y visión de la empresa a la que pertenece	Jefaturas de Almacenes TÍA	Evaluación de Desempeño
--	--------------------------	--	----------------------------	-------------------------

## **Población y Muestra**

### **Población**

Tamayo (2004), identifica las diferencias entre Universo y Población, indicando que mientras el Universo se refiere a la totalidad de la población y por tanto no se requiere extraer una muestra para la aplicación de la investigación y que Población se refiere a la “totalidad de unidades de análisis o entidades de población que integran dicho fenómeno” (p. 176). Considerando lo antes mencionado se identifica que el fenómeno estudiado es en base a la Población de la Empresa Tía y las características consideradas son: Homogeneidad, Tiempo, Espacio, Cantidad (Tamayo, 2004).

- Homogeneidad.- La empresa permite que todos los colaboradores tengan la oportunidad de participar en los cursos de formación por tanto tienen las mismas condiciones.
- Tiempo. - El período comprendido es entre los años 2012 y 2014.
- Espacio.- La población está ubicada en la empresa Almacenes Tía.
- Cantidad. – La empresa posee mas de 6000 colaboradores a nivel nacional.

El universo utilizado para la realización de este proyecto es el total del recurso laboral que posee Almacenes Tía el cual consta de 10 directivos y 5990 colaboradores lo cual hace un total de seis mil trabajadores en la empresa. La población utilizada para este proyecto son 260 colaboradores calificados para participar en el programa de formación interna.



Se concluye que la población es Finita, Real y Polinomial. (Tamayo, 2004)

Finita.- Al contener una cifra exacta de participantes, es decir, diez personas.

Real.- Porque está basada en elementos concretos como los colaboradores de Almacenes Tía.

Polinomial.- Una población polinomial tiene como premisa que poseen definiciones particulares, en este caso, son colaboradores que poseen jefaturas dentro de la empresa.

### **Muestra**

La muestra se concreta en 44 colaboradores siguiendo algunos criterios importantes de escogitamientoes intencional debidoa que se buscaron los sujetos que mejor respondieron a capacitaciones y evaluaciones de desempeño, durante los últimos años.Las características del muestreo respondenal modelo cualitativo de investigación, y se empleó un criterio selectivo para establecer los mejores sujetos cuyas prácticas laborales así lo indiquen,además se consideró también sus niveles axiológicos de vinculación con la organización, sus grados de desempeño y motivación para aprender, aseguran no sólo el éxito del curso sino tambien favorecen los comportamientos de anclaje a la organización y nos garantizan la reducción de la rotación.

### **Criterios de Inclusión:**

- Permanencia en la empresa de mínimo cuatro años sin intención de salida de la organización.
- Alto desempeñoevidenciado en las evaluaciones anuales.
- Alto sentido de pertenencia y compromiso.
- Colaboradores con carrera en Almacenes Tía (ascensos).

### **Criterios de exclusión:**

- Colaboradores con historia de inestabilidad laboral, de cambios frecuentes y de intención de salida.
- Bajo desempeño evidenciado en las evaluaciones anuales.
- Bajo sentido de pertenencia y compromiso.
- Colaboradores permantes en una sola posición en la estructura organizacional por más de cuatro años.
- Trabajadores con poco interés en la participación de cursos.
- Colaboradores con bajo potencial de capacidades y/o nivel de aprendizaje.

### **Instrumentación:**

#### **1) Encuesta de determinación de malla de contenidos.-**

##### **Objetivo del Instrumento:**

La investigación necesariamente requirió la elaboración de un instrumento al que se denominó encuesta de determinación de la malla de contenidos cuya estructura contiene tres áreas importantes a medir. El primer nivel lo conforman tres interrogantes direccionadas a establecer los vínculos entre los objetivos del aprendizaje y desarrollo de competencias, conforme al modelo de negocio.

Un segundo nivel se encuentra integrado por tres preguntas que exploran las competencias requeridas conforme a la estructura de la organización.

El tercer nivel está compuesto por tres cuestionamientos respecto de los procesos establecidos en la administración de almacenes Tía, formato express.

El último nivel responde a una pregunta referente a si dentro de los contenidos de la malla se trabajó en modificaciones comportamentales y de actitud que permitieron realizar mejor su gestión diaria.

Con esas interrogantes respondemos al objetivo específico del presente diseño metodológico, lo que nos dará la posibilidad de responder a la primera pregunta científica. La presente herramienta de investigación al ser creada de forma específica no cuenta con un proceso de validación, sin embargo se hizo el ejercicio de un pilotaje aplicado a otros 20 colaboradores que no son sujetos de investigación y cuyos resultados indican que le encuesta cumple con su finalidad.

**Cuadro No.2**

UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL		
FACULTAD DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS		
ESTRUCTURA DE LA ENCUESTA		
Cantidad	Competencias de Desarrollo	Preguntas de la Encuesta Relacionadas
1	Tipo de Negocio	¿Considera que en la malla de contenidos del programa de formación interna se ajustan plenamente al tipo de negocio de retail?
		¿Piensa usted que los conocimientos impartidos y los saberes desarrollados fortalecen las competencias del perfil de jefes de locales?
		¿Cree usted que el programa de formación interna potencia la fuerza de ventas y alinea los objetivos de las sucursales con los macro organizacionales?
2	Estructura Organizacional	¿Piensa que los programas de formación interna le permiten desarrollarse a la par de la estructura de la empresa.
		¿Los programas de formación interna le permiten contar con los conocimientos técnicos necesarios para liderar la estructura de una sucursal y gestionar el talento humano?
		¿Considera usted que los contenidos impartidos han ayudado a conocer a profundidad los procesos organizacionales?
3	Procesos	¿Conocer los procesos a través de los programas de formación fomentan la capacidad en los jefes para sugerir mejoras en los mismos?
		¿Los programas de formación interna y el aprendizaje de los procesos organizacionales lo hay ayudado a realizar mejor su planificación en función de la estrategia de la empresa?
		¿El programa de formación interna ha permitido mejorar los procesos de tal forma que fluyan sin estancarse entre áreas?
4	Competencias comportamentales	¿Participar en el programa de formación interna ha mejorado su actitud frente a los problemas que afectan al negocio en su trabajo diario?

Fuente: Trabajadores de Almacenes Tía  
 Autor: Mara Alvarado

## 2) Matriz de análisis comparativa.-

### Objetivo del Instrumento:

Otro de las herramientas utilizadas se denomina matriz de análisis comparativo de los índices de rotación antes y posterior a la capacitación. Ésta se encuentra conformada, por un lado, por los datos de identificación de los trabajadores que ocupan el cargo de jefes de locales de TIA express desde el 2010 al 2012, su índice de rotación y, por el otro; los jefes de locales TIA express, participantes del Programa de Formación, con su índice de rotación en el 2014.

Esta matriz contesta la interrogante científica número dos.

### Cuadro No.3

#### Almacenes TIA Matriz de Análisis Comparativo

**Objetivo:** Evaluar la eficacia de la Implementación de un Programa de Formación Interna en las Jefaturas de Almacenes Tía

No.	Tipo de Control	Controles	Jefes de Tía Express 2010/2012	Jefes de Tía Express 2014
1	Factores Laborales	Historia Laboral	Contratación Reciente	Más de Cinco Años dentro de la empresa
2		Desempeño	En Evaluación	Alto
3		Pertenencia	Bajo	Alto
4		Compromiso	Medio	Alto
5		Desarrollo Interno	No existen ascensos	Ascensos y Reconocimientos Constantes
6		Rotación laboral Interna	Permanente	Estabilidad Laboral Interna
7		Capacidad de Aprendizaje	Media	Alta
8	Conocimientos Personales	Informática	Media	Alta
9		Administración	Alta	Alta
10		Colaboración	Baja	Alta
11		Liderazgo	Alta	Alta

12		Acatar procesos Internos	Resultados Altos a largo plazo	Resultados a Corto y mediano plazo
13		Servicio al cliente	Media	Alta
14		Trabajo en Equipo	Media	Alta
15		Control de Procesos	Media	Media
16		Seguridad Industrial	Media	Alta

Fuente: Trabajadores de Almacenes Tía  
Autor: Mara Alvarado

### 3) Entrevista a Directivos.-

#### Objetivo del Instrumento:

La entrevista a directivos nos permitirá evidenciar la importancia de los Programas de Formación Interna en Almacenes TIA, en la atención al fenómeno de rotación interna de jefes de locales, dentro del plan de carrera de la organización; además de determinar cuáles fueron las competencias más desarrolladas en los participantes del programa. Con lo que responderemos a las preguntas tres y cuatro de la presente investigación.

#### Almacenes TIA

#### Selección de Competencias a Potenciar

**Objetivo:** Seleccionar las Competencias consideradas importantes para el mejoramiento del desempeño laboral en las jefaturas de los Almacenes Tía Formato Express

Competencias	Selección	Competencias	Selección
Aplicaciones informáticas específicas	x	Selección de Personal	
Desarrollo de Idiomas		Gestión económico-financiera y patrimonial	x
Bienestar Social	x	Comunicación Interna	
Liderazgo y capacidad para motivar	x	Procesos Internos	x
Orientación al usuario	x	Trabajo en equipo	x
Manejo de Estrés		Motivación Grupal	
Retail	x	Prevención de riesgos laborales	x
Problemas Psicosociales		Orientación a la calidad	x

Fuente: Trabajadores de Almacenes Tía  
Autor: Mara Alvarado

## **Perspectiva General y Tipo de Investigación**

La investigación propuesta responde al modelo cualitativo, de alcance descriptivo y fenomenológico; por la naturaleza de la misma se distancia del modelo experimental y busca conocer desde la ciencia las regulaciones y leyes principales que estructuran las razones por las cuales un adecuado programa de formación interna es capaz de revertir o modificar al fenómeno de la rotación que se configura en las organizaciones, empresas y negocios, de los cuales TIA no es la excepción.

La complejidad de los procesos de investigación, indistintos a su diseño metodológico requieren varios tipos de investigación, para los fines particulares de este proyecto se requieren los siguientes: Documental, Investigación de Campo del tipo Cualitativo y de Alcance Descriptiva Fenomenológico por la naturaleza de la misma, se distancia del modelo experimental y busca conocer desde el modelo de la ciencia las regularidades y leyes principales que estructuran las razones por las cuales un adecuado programa de formación interna es capaz de revertir o modificar el fenómeno de la rotación que se configura en las organizaciones, empresas y negocios de las cuales Tía no es la excepción.

El modelo propuesto se apoyará en algunos datos estadísticos los cuales cumplen mas la función de dar una idea del problema que se analiza e intentar ser una vía de demostración en este trabajo científico. Los procesos de investigación poseen pasos ordenados a ejecutar para lograr recabar la información deseada, sostener la hipótesis expuesta, evidenciar las necesidades de los protagonistas del fenómeno observado y tener una solución clara de una problemática existente. No obstante “El modelo no es una camisa de fuerza” sino que “sólo es una guía en la cual el investigador principiante se apoya para el desarrollo de su diseño” (Tamayo, 2004, p. 111).

Tamayo (2004) explica que es importante “determinar cuál ha sido el procedimiento para demostrar que un enunciado es así, pues cada ciencia plantea y requiere de un método especial, según sea la naturaleza de los hechos que estudia” (p. 54). Se delimita que el diseño metodológico que se adapta a los requerimientos de este proyecto es el Diseño de De Campo del grupo empírico denominado Diseño Cuasi-Experimental debido a la relación causa-efecto que se origina en el sujeto de estudio (Tamayo, 2004, p. 110).

Tamayo (2004), define a la investigación descriptiva como aquello que “interpreta lo que es” (p. 46). Explica que el investigador detalla el proceso de investigación tal como se realiza en este documento. Dado que nos permite deducir circunstancias que estén pasando en la actualidad la cual consiste en la selección de aquellas características personales relacionadas con el rendimiento en el trabajo, las mismas que varían de acuerdo a cada Grupo Ocupacional definido.

Tamayo (2004), mencionando a Lundberg expresa que, “la relación entre el sujeto y el objeto es la cuestión fundamental del método científico. En el caso del sujeto, el investigador debe ir equipado con una teoría y un método científico adecuado” es por ello que para recabar la información requerida para este proyecto se definen los siguientes métodos de investigación: Observación, Encuestas y Entrevistas, e Inductivo.

1. Observación: Se utiliza este método bajo las características de ser una observación Intrasubjetiva, por presentar los mismos datos a pesar de ser distintos observadores; y Participante ya que el investigador fue partícipe de la comunidad observada en la empresa Almacenes Tía. (Tamayo, 2004, pp. 183,184)
2. Encuestas y entrevistas: Otros métodos empíricos aplicados a este proyecto, los cuales fueron utilizados para extraer información de los sujetos de estudio la cual serviría para la construcción de la propuesta a la hipótesis planteada (Tamayo, 2004, p. 184)

3. Inductivo: Enfocados en el proceso de este método el cual se conforma de los siguientes pasos: Observación, Clasificación, Estudio y Conclusión del fenómeno estudiado, se indentifica relación con el diseño metodológico utilizado en esta investigación y que pretende evidenciar la afectación producida por los Programas de Formación Interna sobre la rotacion de las jefaturas de locales en Almacenes Tía. (Taylor & Bogdan, 1987, p. 145)
4. Instrumentos y Técnicas de Investigación.- Los métodos y técnicas utilizados para lograr los resultados esperados en esta investigación fueron: Observación, Arqueo Bibliográfico, Entrevistas y Encuestas

La observación realizada cumple con las siguientes características: Observación Participante: En la empresa Almacenes Tía, el investigador pudo interactuar con los sujetos de estudio, razón por la cual este proceso pasa de simple a participativo. Observación Directa: Permite al investigador extraer la información sin terceros (Tamayo, 2004, p. 184)

Arqueo Bibliográfico: Técnica es utilizada desde el momento de la selección del tema a investigar, y se tiene mayor auge cuando se desea sustentar de manera científica los factores o variables inmiscuidas en el proceso de investigación (Tamayo, 2004, p. 185)

Las Entrevistas son del tipo Semi Estructuradas Exploratorias debido a la estructura de las mismas la cual contiene un banco de preguntas abiertas que permiten al entrevistado remitir sus puntos de vista sin desviarse del tema principal. (Taylor & Bogdan, 1987, p. 102).

La investigación requirió la utilización de un instrumento denominado: encuestas las cuales fueron del tipo: analíticas debido a que permiten inferir en el fenómeno que se estudia. Cerradas.- debido a que para las respuestas se utiliza la escala de Likert y; Personales Estructuradas debido a que las mismas fueron realizadas cara a cara con



los encuestados. (Taylor & Bogdan, 1987, p. 102). Esta herramienta permite la estructuración de la malla de contenidos basado en la premisa importante que es: Establecimiento de Vinculos entre los objetivos del Aprendizaje y la estructura o modelo de negocio de Tía Expres.

La presente herramienta, al ser creada de forma especifica no cuenta con un proceso de validación, sin embargo se realizó un ejercicio de pilotaje aplicado a cuarenta y cuatro colaboradores que permiten revisar los resultados posteriormente expuestos que verifican el éxito del programa propuesto.

## CAPÍTULO TRES

### ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

#### Resultados de la Encuesta Realizada a Trabajadores.-

1. ¿Considera que en la malla de contenidos del programa de formación iterna se ajustan plenamente al tipo de negocio de retail?

Un número de 35 trabajadores que representan el 80%, expresan su total acuerdo ante la pregunta, constituyéndose en una mayoría casi absoluta a lo indagado, lo cual refleja que efectivamente la malla curricular del programa se encuentra ajustada al tipo de negocio. Cuatro colaboradores, a la misma interrogante, señalan su acuerdo; lo que, sumado al porcentaje anterior muestra la intención positiva de la pregunta realizada. Para concluir, el 5% de los encuestados se encuentran indecisos, el 5% están en desacuerdo y el 2% de los colaboradores indican su total desacuerdo con lo que plantea esta pregunta.

Análisis: conforme a lo expuesto en párrafos anteriores, el instrumento aplicado evidencia que la malla se orienta estrictamente al tipo de negocio de la empresa.

**Cuadro No.4**

Opciones	F	%
Totalmente En Desacuerdo	1	2%
En Desacuerdo	2	5%
Indeciso	2	5%
De acuerdo	4	9%
Totalmente De Acuerdo	35	80%
TOTAL	44	100%

Fuente: Trabajadores de Almacenes Tía  
Autor: Mara Alvarado

2. ¿Piensa usted que los conocimientos impartidos y los saberes desarrollados fortalecen las competencias del perfil de jefes de locales?

Del total de colaboradores encuestados, 30 están en total acuerdo y acuerdo a lo expresado en la interrogante. Número que representa el 68% de la muestra tomada. Cuatro empleados se encuentran indecisos, es decir, el 9% y 10 en desacuerdo (23%). Un 0% constituyen la opción del total desacuerdo.

Análisis: de acuerdo a los porcentajes señalados se establece que más de la mitad de los trabajadores señalan estar conformes con los conocimientos proporcionados en el programa de formación, y que éstos han logrado fortalecer las competencias definidas en su perfil.

**Cuadro No.5**

Opciones	F	%
Totalmente En Desacuerdo	0	0%
En Desacuerdo	10	23%
Indeciso	4	9%
De acuerdo	12	27%
Totalmente De Acuerdo	18	41%
TOTAL	44	100%

Fuente: Trabajadores de Almacenes Tía  
Autor: Mara Alvarado

3. ¿Cree usted que el programa de formación interna potencia la fuerza de ventas y alinea los objetivos de las sucursales con los macro organizacionales?

Respecto de la pregunta detallada, 25 colaboradores (57%) de ellos indican estar en total acuerdo y de acuerdo con el cuestionamiento. Tres trabajadores, que representan un 7%, se muestran indecisos. Nueve trabajadores (20%) están en desacuerdo y, 7 de ellos, un 16% presentan su total desacuerdo.

Análisis: lo señalado evidencia que más de la mitad de los encuestados se encuentran de acuerdo con que el programa de capacitación potencia al equipo de ventas y logra ajustar los objetivos de cada uno de los locales a las metas de la planeación estratégica de la empresa.

**Cuadro No.6**

Opciones	F	%
Totalmente En Desacuerdo	7	16%
En Desacuerdo	9	20%
Indeciso	3	7%
De acuerdo	10	23%
Totalmente De Acuerdo	15	34%
TOTAL	44	100%

Fuente: Trabajadores de Almacenes Tía  
 Autor: Mara Alvarado

4. ¿Piensa que los programas de formación interna le permiten desarrollarse a la par de la estructura de la empresa?

El 2% de los encuestados señalan que están en total acuerdo con la pregunta. Un número de 38 participantes (86%) expresan estar en acuerdo con que los planes de formación les permiten a los jefes desarrollarse a la par con la estructura y crecimiento de la organización. El 2% se muestra indeciso y, el 9% se encuentran en desacuerdo y total desacuerdo con lo planteado.

Análisis: de acuerdo al cuadro detallado se puede evidenciar que la gran mayoría de los encuestados están satisfechos con la capacitación interna, la misma que les ofrece ir desarrollándose en conjunto con la institución.

**Cuadro No.7**

Opciones	F	%
Totalmente En Desacuerdo	3	7%
En Desacuerdo	1	2%
Indeciso	1	2%
De acuerdo	38	86%
Totalmente De Acuerdo	1	2%
TOTAL	44	100%

Fuente: Trabajadores de Almacenes Tía  
Autor: Mara Alvarado

5. ¿Los programas de formación interna le permiten contar con los conocimientos técnicos necesarios para liderar la estructura de una sucursal y gestionar el talento humano?

En lo referente a si los programas de formación desarrollan los conocimientos técnicos de los líderes de sucursales, el 5% de los encuestados señalan su total acuerdo. Un número de 30 trabajadores, el 68%, están de acuerdo, es decir, la gran mayoría de los participantes. Indecisos tenemos un 5%; el 16% representa la posición de desacuerdo y, el 7% un total desacuerdo.

Análisis: se concluye que la más de la mitad de los interrogados están conformes con que la capacitación impartida si proporciona los conocimientos técnicos que permiten administrar la sucursal y gestionar de forma adecuada el talento humano.

**Cuadro No.8**

Opciones	F	%
Totalmente En Desacuerdo	3	7%
En Desacuerdo	7	16%
Indeciso	2	5%
De acuerdo	30	68%
Totalmente De Acuerdo	2	5%
TOTAL	44	100%

Fuente: Trabajadores de Almacenes Tía  
Autor: Mara Alvarado

6. ¿Considera usted que los contenidos impartidos han ayudado a conocer a profundidad los procesos organizacionales?

Según la encuesta, el 90% de los trabajadores señalan que los contenidos los ha ayudado a conocer mejor los procesos organizacionales. El 5% se encuentra indeciso y el otro 5% en desacuerdo. Nadie presenta su total desacuerdo.

Análisis: respondiendo a la interrogante se muestra que la una alta mayoría de participantes indican que efectivamente los saberes impartidos les han permitido conocer con detalle los procesos de la empresa.

**Cuadro No.9**

Opciones	F	%
Totalmente En Desacuerdo	0	0%
En Desacuerdo	2	5%
Indeciso	2	5%
De acuerdo	20	45%
Totalmente De Acuerdo	20	45%
TOTAL	44	100%

Fuente: Trabajadores de Almacenes Tía  
Autor: Mara Alvarado

7. ¿Conocer los procesos a través de los programas de formación fomentan la capacidad en los jefes para sugerir mejoras en los mismos?

Un número de 30 colaboradores encuestados, los que representan el 68% de la muestra, señalan estar de acuerdo con la interrogante. Diez trabajadores (23%) indican estar indecisos con la pregunta y el 9% de los mismos expresan estar en desacuerdo y total desacuerdo con el cuestionamiento.

Análisis: el resultado arroja que más de la mitad de los encuestados están de acuerdo con que el conocer a cabalidad los procesos orgnizacionales les ha permitido sugerir e implementar mejoras en los mismos.

**Cuadro No.10**

Opciones	F	%
Totalmente En Desacuerdo	1	2%
En Desacuerdo	3	7%
Indeciso	10	23%
De acuerdo	15	34%
Totalmente De Acuerdo	15	34%
TOTAL	44	100%

Fuente: Trabajadores de Almacenes Tía  
 Autor: Mara Alvarado

8. ¿Los programas de formación interna y el aprendizaje de los procesos organizacionales lo hay ayudado a realizar mejor su planificación en función de la estrategia de la empresa?

El 91% de los encuestados señalan que luego de recibir la capacitación de la empresa han podido mejorar sus procesos de planificación, alineada a la estrategia empresarial. El 5% se muestra indeciso y el otro 5% en desacuerdo.

Análisis: se concluye con que una mayoría alta de los trabajadores encuestados se encuentran conformes y de acuerdo con que conocer los procesos dentro del programa de formación interna les ha permitido mejorar su planificación.

**Cuadro No.11**

Opciones	F	%
Totalmente En Desacuerdo	0	0%
En Desacuerdo	2	5%
Indeciso	2	5%
De acuerdo	10	23%
Totalmente De Acuerdo	30	68%
TOTAL	44	100%

Fuente: Trabajadores de Almacenes Tía  
Autor: Mara Alvarado

9. ¿El programa de formación interna ha permitido mejorar los procesos de tal forma que fluyan sin estancarse entre áreas?

El 84% de los encuestados se muestran en acuerdo y total acuerdo a la interrogante. El 7% señala estar indeciso y el 10% en desacuerdo y total desacuerdo.

Análisis: de acuerdo a lo expuesto la mayor parte de los trabajadores encuestados se encuentran de acuerdo con que los programas de formación han contribuido a que un mejor conocimiento de los procesos permita que éstos fluyan ágilmente.

**Cuadro No.12**

Opciones	F	%
Totalmente En Desacuerdo	2	5%
En Desacuerdo	2	5%
Indeciso	3	7%
De acuerdo	9	20%
Totalmente De Acuerdo	28	64%
TOTAL	44	100%

Fuente: Trabajadores de Almacenes Tía  
Autor: Mara Alvarado



10. ¿Participar en el programa de formación interna ha mejorado su actitud frente a los problemas que afectan al negocio en su trabajo diario?

Los resultados del cuadro indican que el 82% de los trabajadores interrogados indican su acuerdo y total acuerdo con la pregunta. El 11% está indeciso, y el 7% se encuentran el desacuerdo y total desacuerdo con la interrogante.

Análisis: conforme a lo expresado en el párrafo anterior podemos evidenciar que una gran parte de los encuestados están de acuerdo con que los programas de capacitación interna le han permitido mejorar su actitud frente a los problemas a resolver en su trabajo diario.

**Cuadro No.13**

Opciones	F	%
Totalmente En Desacuerdo	1	2%
En Desacuerdo	2	5%
Indeciso	5	11%
De acuerdo	7	16%
Totalmente De Acuerdo	29	66%
TOTAL	44	100%

Fuente: Trabajadores de Almacenes Tía  
Autor: Mara Alvarado

**Cuadro No.14**

**Análisis de la aplicación de la Entrevista a Directivos de TIA.-**

**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
CUADRO DE RESULTADO A ENTREVISTA A COLABORADORES**

PREGUNTAS		Totalmente En Desacuerdo	En Desacuerdo	Indeciso	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
		1	2	3	4	5
1	¿Considera usted que el programa de formación interna ha logrado los objetivos propuestos como son la reducción de la rotación, el formento del compromiso y el incremento de la productividad de los trabajadores.	1	2	2	4	35
2	¿Como directivo de la empresa almacenes TIA, considera usted que los programas de formación interna son importantes para la organización y permiten reducir el índice de rotación de jefes de locales?	0	10	4	12	18

3	¿Los programas de formación interna le han permitido en conjunto con Talento Humano, identificar candidatos potenciales a ocupar cargos de jefaturas de las localidades?	7	9	3	10	15
4	¿Usted ha podido observar el desarrollo de las competencias proporcionadas en los programas de capacitación en los jefes de las sucursales	1	1	1	3	38
5	¿Los programas de formación interna han permitido potenciar la fuerza de ventas de los almacenes TIA?	2	7	2	3	30

Fuente: Trabajadores de Almacenes Tía  
Autor: Mara Alvarado

### **Análisis de las respuestas de los Directivos.-**

Respecto de la pregunta 1, 35 de los entrevistados están de acuerdo con que el programa de formación interna ha logrado los objetivos propuestos: la reducción de la rotación, el formento del compromiso y el incremento de la productividad de los trabajadores.

En la interrogante 2, un número de 18 directivos indican su conformidad con que los programas de formación interna son importantes para la organización.

Un número de 15 líderes, en la pregunta 3, señalan que los programas de formación interna le han permitido en conjunto con Talento Humano, identificar posibles candidatos potenciales a ocupar cargos de jefaturas de las sucursales.

La pregunta 4, 38 entrevistados indican que pudieron observar el desarrollo de las competencias en los jefes de locales, las mismas que fueron desarrolladas en los programas de implementados.

Treinta de los entrevistados, evidencian en la interrogante 5 que los programas de formación interna han permitido potenciar la fuerza de ventas de los almacenes.

Perciben además que los colaboradores tienen conocimientos básicos de lo que son programas de formación y están conscientes de que es una buena oportunidad de desarrollo laboral el ser partícipe de estas actividades, sobretodo por la factibilidad que existe de poder mejorar destrezas con la ayuda de la empresa en la que laboran.

**Cuadro No. 16**

<b>Almacenes TIA</b>					
<b>Descripción de Asignaturas de Programa de Formación Interna</b>					
<b>Horarios:</b> 3 horas de Lunes a Viernes / 5 horas Sábados o Domingos				<b>Duración:</b> 4 meses	
<b>Características</b>	<b>CONTEXTO</b>	<b>OBJETIVOS Y RESULTADOS</b>	<b>PARTICIPANTES</b>	<b>DESARROLLO DEL TEMA</b>	<b>EVALUACIÓN DEL TEMA</b>
<b>Asignaturas</b>					
<b>Retail (Exhibición 1)</b>	Se requiere esta asignatura debido al giro del negocio.	Dominio concepto de Retail y técnicas de exhibición.	Jefes y Aspirantes a Jefes de Localidad	Duración: 60 horas, Modalidad: Presencial, Metodologías: Activa y Expositiva, Lugar de Ejecución: Sala de Capacitaciones de la empresa, Recursos didácticos: Folletos, Pizarron, Marcadores acrilicos, laptop, proyector.	Observación, Elaboración de MiniProyectos, Encuesta a Participantes, Evaluación de Conocimientos al final de cada asignatura

<b>Marketing estratégico 1</b>	En función del formato, sector y población.	Aplicación de estrategias de marketing para incremento de ventas.	Jefes y Aspirantes a Jefes de Localidad	Duración: 120 horas, Modalidad: Presencial, Metodologías: Activa y Expositiva, Lugar de Ejecución: Sala de Capacitaciones de la empresa, Recursos didácticos: Folletos, Pizarron, Marcadores acrilicos, laptop, proyector.	Observación, Elaboración de MiniProyectos, Encuesta a Participantes, Evaluación de Conocimientos al final de cada asignatura
<b>Seguridad Industrial básica</b>	Basado en el fortalecimiento de conocimientos básicos de seguridad industrial propios de las normas de seguridad existentes en la empresa	Gestión de seguridad y de prevención de riesgos laborales	Aspirantes a Jefes de Localidad	Duración: 15 horas, Modalidad: Presencial, Metodologías: Activa y Expositiva, Lugar de Ejecución: Sala de Capacitaciones de la empresa, Recursos didácticos: Folletos, Pizarron, Marcadores acrilicos, laptop, proyector.	Observación, Elaboración de MiniProyectos, Encuesta a Participantes, Evaluación de Conocimientos al final de cada asignatura
<b>Presupuesto 1</b>	Planificación y presupuesto.	Para elaboración y manejo eficiente de presupuesto.	Aspirantes a Jefes de Localidad	Duración: 15 horas, Modalidad: Presencial, Metodologías: Activa y Expositiva, Lugar de Ejecución: Sala de Capacitaciones de la empresa, Recursos didácticos: Folletos, Pizarron, Marcadores acrilicos, laptop, proyector.	Observación, Elaboración de MiniProyectos, Encuesta a Participantes, Evaluación de Conocimientos al final de cada asignatura
<b>Conocimientos Generales de Bienestar Social</b>	Deeben tener conocimientos de los derechos y beneficios sociales conforma a la Normativa Legal derechos	Conocimiento básico de beneficios sociales que poseen todos los empleados de la empresa	Aspirantes a Jefes de Localidad	Duración: 30 horas, Modalidad: Presencial, Metodologías: Activa y Expositiva, Lugar de Ejecución: Sala de Capacitaciones de la empresa, Recursos didácticos: Folletos, Pizarron, Marcadores acrilicos, laptop, proyector.	Observación, Elaboración de MiniProyectos, Encuesta a Participantes, Evaluación de Conocimientos al final de cada asignatura

<b>Liderazgo y desarrollo de otros</b>	Por ser un programa destinado para formar jefes, es importante que los mismos sepan como gestionar equipos de trabajo	Logro de jefaturas efectivas	Aspirantes a Jefes de Localidad	Duración: 20 horas, Modalidad: Presencial, Metodologías: Activa y Expositiva, Lugar de Ejecución: Sala de Capacitaciones de la empresa, Recursos didácticos: Folletos, Pizarron, Marcadores acrilicos, laptop, proyector.	Observación, Elaboración de MiniProyectos, Encuesta a Participantes, Evaluación de Conocimientos al final de cada asignatura
<b>Orientación a la calidad</b>	Debido al mercado competitivo al que se encuentran expuestas las localidades es necesario establecer las mas altas condiciones de calidad	Mejorar el rendimiento productivo	Aspirantes a Jefes de Localidad	Duración: 20 horas, Modalidad: Presencial, Metodologías: Activa y Expositiva, Lugar de Ejecución: Sala de Capacitaciones de la empresa, Recursos didácticos: Folletos, Pizarron, Marcadores acrilicos, laptop, proyector.	Observación, Elaboración de MiniProyectos, Encuesta a Participantes, Evaluación de Conocimientos al final de cada asignatura
<b>Orientación al cliente</b>	Enfocado en el fortalecimiento de normas como las de CRM	Mejoramiento del servicio al cliente	Aspirantes a Jefes de Localidad	Duración: 95 horas, Modalidad: Presencial, Metodologías: Activa y Expositiva, Lugar de Ejecución: Sala de Capacitaciones de la empresa, Recursos didácticos: Folletos, Pizarron, Marcadores acrilicos, laptop, proyector.	Observación, Elaboración de MiniProyectos, Encuesta a Participantes, Evaluación de Conocimientos al final de cada asignatura
<b>Procesos Internos</b>	Nace de la necesidad de dar a conocer dentro de los grupos de trabajo las normas que rigen en la empresa	Dominio y ejecucion de normativas de la empresa	Aspirantes a Jefes de Localidad	Duración: 25 horas, Modalidad: Presencial, Metodologías: Activa y Expositiva, Lugar de Ejecución: Sala de Capacitaciones de la empresa, Recursos didácticos: Folletos, Pizarron, Marcadores acrilicos, laptop, proyector.	Observación, Elaboración de MiniProyectos, Encuesta a Participantes, Evaluación de Conocimientos al final de cada asignatura

<b>Operaciones Mercadería</b>	Procesos operativos y de control sanitario	Conocimiento de operaciones y gestión de control sanitario	Aspirantes a Jefes de Localidad	Duración: 20 horas, Modalidad: Presencial, Metodologías: Activa y Expositiva, Lugar de Ejecución: Sala de Capacitaciones de la empresa, Recursos didácticos: Folletos, Pizarron, Marcadores acrilicos, laptop, proyector.	Observación, Elaboración de MiniProyectos, Encuesta a Participantes, Evaluación de Conocimientos al final de cada asignatura
-------------------------------	--	--	---------------------------------	---	--

Autor: Mara Alvarado

**Cuadro No. 17**

<b>Almacenes TIA</b>					
<b>Cronograma de Programa de Formación Interna</b>					
<b>Horarios:</b> 3 horas de Lunes a Viernes / 5 horas Sábados o Domingos			<b>Duración:</b> 4 meses		
<b>Competencias</b>	<b>Nivel</b>	<b>Asignaturas formativas</b>	<b>Modalidad</b>	<b>PROMOCION</b>	<b>Horas</b>
Retail (Exhibición 1)	1	Concepto del negocio	Presencial	1	20
Retail (Exhibición 1)	1	Concepto del negocio	Presencial	1	10
Retail (Exhibición 1)	1	Estrategias de exhibición	Presencial	1	15
Retail (Exhibición 1)	1	Estrategias de exhibición	Presencial	1	15
Marketing estratégico 1	1	Concepto de Marketing	Presencial	1	15
Marketing estratégico 1	1	Concepto de Marketing	Presencial	1	15
Marketing estratégico 1	1	Marketing en TIA	Presencial	1	10
Marketing estratégico 1	1	Marketing en TIA	Presencial	1	10
Marketing estratégico 1	1	Marketing en ventas	Presencial	1	10
Marketing estratégico 1	1	Marketing en ventas	Presencial	1	15
Marketing estratégico 1	1	Marketing en ventas	Presencial	1	15
Marketing estratégico 1	1	Fidelización 1	Presencial	1	15
Marketing estratégico 1	1	Fidelización 1	Presencial	1	15

Seguridad Industrial básica	1	Seguridad Industrial	Presencial	1	5
Seguridad Industrial básica	1	Prevención de riesgos laborales	Presencial	1	15
Conocimientos Generales de Bienestar Social	1	Derechos y beneficios sociales conforma a la Normativa Legal derechos	Presencial	1	15
Conocimientos Generales de Bienestar Social	1	Aplicación de beneficios sociales	Presencial	1	15
Liderazgo y desarrollo de otros	1	Liderazgo	Presencial	1	20
Liderazgo y desarrollo de otros	1	Técnicas de enseñanza aprendizaje	Presencial	1	20
Liderazgo y desarrollo de otros	1	Cocaching	Presencial	1	20
Orientación al cliente	1	Estrategias en la mejora de la atención al usuario	Presencial	1	20
Orientación al cliente	1	Manejo de clientes difíciles	Presencial	1	20
Orientación al cliente	1	Procesos para mejora de calidad	Presencial	1	15
Orientación a la calidad	1	Incremento de productividad y mejora del servicio	Presencial	1	20
Orientación a la calidad	1	Certificaciones	Presencial	1	10
Presupuesto	1	Elaboración de Presupuesto	Presencial	1	10
Presupuesto	1	Control de presupuesto	Presencial	1	10
Operaciones	1	Mercadería Manipulación	Presencial	1	5
Operaciones	1	Bodega e Inventario	Presencial	1	10
Operaciones	1	Controles sanitarios	Presencial	1	10

Autor: Mara Alvarado

## TRIANGULACIÓN DE RESULTADOS

Los resultados presentados en los acápite anteriores evidencian en la encuesta, que los programas de formación interna encuentran altas puntuaciones por parte de los sujetos investigados lo cual indica que el diseño y los objetivos a desplegarse en el programa son adecuados; así mismo, en la entrevista se encuentran



coincidencias con niveles elevados en las interrogantes planteadas. Finalmente la matriz comparativa sostiene de manera coherente los efectos que se direccionan de manera coherente con las herramientas aplicadas. Podemos señalar entonces que el programa de capacitación y formación es eficiente y que alcanza las metas planteadas en lo referente a la afectación positiva en los niveles de rotación de jefes de locales.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Se puede concluir, respondiendo a las interrogantes del presente estudio que efectivamente la malla de contenidos elaborados e impartidos dentro del programa de formación interna ha sido ajustados a la estructura, procesos organizacionales y tipo de negocio de la empresa, de ahí que se evidencia que la adquisición de estos saberes han logrado modificar de manera positiva la rotación de jefes de locales.

Así mismo podemos evidenciar la relación directa que existe entre la rotación y el contar con programas de capacitación que fomenten el sentido de pertenencia y percepción de los trabajadores de formar parte de una institución que ofrece oportunidades de desarrollo y carrera profesional.

Se pudo constatar también que las competencias que requieren los programas de formación interna en TIA, son fundamentalmente los que tienen que ver con el tipo de negocio, estrategia empresarial y gestión de liderazgo (retail, marketing, desarrollo de otros, etc.).

Con todo esto se refuerza el nivel de importancia de los programas de capacitación interna para reducir de manera considerable los índices de rotación de personal (jefes de locales – TIA Express).

Es significativo mencionar que los programas contribuyen también a mantener el interés de los colaboradores en desarrollar su carrera laboral dentro de la empresa, a fortalecer sus potencialidades, con lo que de manera indirecta se realiza un proceso intrínseco de empoderamiento, el cual crea fidelidad laboral.

A manera de recomendación, si bien es cierto el programa ha demostrado ser eficaz, es necesario actualizarlo en un período máximo de un año con la finalidad de que los recursos participantes, en próximos cronogramas, posean una base de datos acorde con los lineamientos, crecimiento y desarrollo de la empresa.

La continuidad del programa mantendrá la estabilidad laboral de los jefes de localidad al promover una cultura de desarrollo dentro de la misma empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alvarez, M. (2013). *Cuadro de Mando Retail: Los indicadores clave de los comercios altamente efectivos*. Barcelona: Profit Editorial.
- Arenas, G., & Lanzarin, B. (2010, Septiembre 23). *Epistemología*. Retrieved Septiembre 15, 2015, from <http://eeppiisstteemoollooggiiaa.blogspot.com/2010/09/las-6-corrientes-epistemologicas.html>
- Asamblea Nacional de la Republica del Ecuador. (2008). Constitución de la Republica del Ecuador. Montecristi, Manabí, Ecuador.
- Asamblea Nacional de la República del Ecuador. (2011, Marzo 31). Ley Orgánica de Educación Intercultural. *Ley Orgánica de Educación Intercultural*. Quito, Pichincha, Ecuador: Editorial Nacional.
- Asamblea Nacional de la Republica del Ecuador. (2013). Plan Nacional del Buen Vivir. *Plan Nacional del Buen Vivir*. Quito, Pichincha, Ecuador: Editorial Nacional.
- Cagigas, J., De Andrés, E., Espinoza, C., Fajardo, P., Martín de la Fuente, J., & Mazo, I. (2011). *Los diez retos de Silvia Claves para la Gestión de personas en tiempos de cambio*. Barcelona: Libros de Cabecera.
- Castillo Aponte, J. (2006). *Administración de Personal Un enfoque a la Calidad*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesionista. (09 de 2017). *Organización Internacional del Trabajo*. Obtenido de

<http://www.oit.org/public//spanish/region/ampro/cinterfor/rct/34rct/doc/casanova/capi.htm>

Cevallos, A. (23 de Agosto de 2016). Formación dual, opción empresarial. *Diario El Mercurio*, pág. 4.

Collier, D. (1993). *Método Comparativo*. Berkeley: Universidad de California.

Enriquez, C. (2013). La Rotación eleva los costos de la Empresa. *Líderes*.

Española, R. A. (2016). *Diccionario de la Lengua Española*. Retrieved 11 14, 2016, from Diccionario de la Lengua Española: <http://dle.rae.es/?id=KXQC3ND>

Etimologías. (2017). *Etimologías Chile*. Retrieved Enero 28, 2017

Fernandez, C., & Salinero, M. (1999). El diseño de un Plan de Formación como estrategia. *Complutense de Educación*, 181-242.

Flores Ochoa, R., & Vivas Garcia, M. (2007). La Formación como Principio y fin de la Acción Pedagógica. *Universidad de Antioquia*, 165-173.

Flores, R., Abreu, J., & Badii, M. (Marzo de 2008). Factores que Originan la Rotación del Personal en empresas Mexicanas. *International Journal of Good Science*, págs. 65-99.

Gautier Cruz, E., Leon Chaves, E., Gómez Puente, S., Jamil Cury, C., Merodo, A., Murillo Torrecilla, J., . . . Pogré, P. (2006). *Modelos Innovadores en la Formación Inicial Docente*. Santiago de Chile: Oficina Regional de Educación de la Unesco para América Latina y el Caribe.

Herrero, P. P. (2007). La formación continua en España: Balance y retos de futuro. *Relieve*, 43-65.

- MAD COMUNICACION. (2000). *El Plan de formación de la empresa*. Madrid: Gráficas Ruiz Polo.
- Miranda, D. R. (2009). Estrategias de Retención del Personal. *Revista Universidad EAFIT*, 45-72.
- Nuñez, G. T. (2011). *Gestión del Potencia Humano de las Organizaciones*. Guayaquil, Guayas, Ecuador: Universidad de Guayaquil.
- Obando Millán, M. (Julio de 2009). *Repositorio de Universidad de Oriente*.  
Obtenido de <http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/1976/1/Br%20Maria%20Patricia%20del%20Valle%20Obando%20Millan.pdf>
- Olaya, M. K. (2015). *Análisis de las Causas de Rotación de Personal de la Empresa Holcrest S.S.* Medellín: Universidad de Medellín.
- Ríos, M. G. (Diciembre de 2006). *La rotación de personal como un elemento laboral*. Monterrey, México.
- Rios, M. G. (Diciembre de 2006). *La Rotación de Personal como un Elemento Laboral*. Monterrey, Mexico: Universidad Autonoma de Nuevo Leon.
- Salas Quinga, A. C. (31 de Agosto de 2015). *Repositorio Universidad Católica*. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/3994/1/T-UCSG-PRE-FIL-CPO-39.pdf>
- SENPLADES, S. N. (2013, JUNIO 24). *Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo*. Retrieved FEBRERO 19, 2016, from Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo: [www.buenvivir.gob.ec](http://www.buenvivir.gob.ec)
- Servitje Sendra, L. (2006). *Union Social de Empresarios de México*. Obtenido de

[http://www.usem.org.mx/archivos/contenido/articulointeres/mejor\\_c  
apacitacion\\_mayor\\_productividad.pdf](http://www.usem.org.mx/archivos/contenido/articulointeres/mejor_c<br/>apacitacion_mayor_productividad.pdf)

Tafolla, H. (2000). *Instituto Tecnológico Autónomo de México*. Obtenido de <http://segmento.itam.mx/Administrador/Uploader/material/Estandarizacion%20y%20Globalizacion.PDF>

Tamayo, M. T. (2004). *El proceso de la Investigación Científica*. México: Limusa.

Taylor, S., & Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Editorial Paidós.

U, M. L. (28 de Abril de 2010). *Aulas Virtuales*. Obtenido de <https://aulasvirtuales.wordpress.com/2010/04/28/la-construccion-de-la-hipotesis-de-investigacion/>

Uribe Toril, J., de Pablo Valenciano, J., & Bonilla Martínez, J. (2013). El desarrollo local y empresarial: La formación como factor básico para. *Intangible Capital*, 644-677.

Venegas Renault, M. E. (2004). El concepto pedagógico formación en el universo semántico de la educación. *Revista Educación*, 13-27.

## REFERENCIAS

- Alvarez, M. (2013). *Cuadro de Mando Retail: Los indicadores clave de los comercios altamente efectivos*. Barcelona: Profit Editorial.
- Arenas, G., & Lanzarin, B. (2010, Septiembre 23). *Epistemología*. Retrieved Septiembre 15, 2015, from <http://eepiisstteemmoolllooggiaa.blogspot.com/2010/09/las-6-corrientes-epistemologicas.html>
- Asamblea Nacional de la Republica del Ecuador. (2008). Constitución de la Republica del Ecuador. Montecristi, Manabí, Ecuador.
- Asamblea Nacional de la República del Ecuador. (2011, Marzo 31). Ley Orgánica de Educación Intercultural. *Ley Orgánica de Educación Intercultural*. Quito, Pichincha, Ecuador: Editorial Nacional.
- Asamblea Nacional de la Republica del Ecuador. (2013). Plan Nacional del Buen Vivir. *Plan Nacional del Buen Vivir*. Quito, Pichincha, Ecuador: Editorial Nacional.
- Cagigas, J., De Andrés, E., Espinoza, C., Fajardo, P., Martín de la Fuente, J., & Mazo, I. (2011). *Los diez retos de Silvia Claves para la Gestión de personas en tiempos de cambio*. Barcelona: Libros de Cabecera.
- Castillo Aponte, J. (2006). *Administración de Personal Un enfoque a la Calidad*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional. (09 de 2017). *Organización Internacional del Trabajo*. Obtenido de <http://www.oit.org/public//spanish/region/ampro/cinterfor/rct/34rct/doc/casanova/capi.htm>

Cevallos, A. (23 de Agosto de 2016). Formación dual, opción empresarial. *Diario El Mercurio*, pág. 4.

Collier, D. (1993). *Método Comparativo*. Berkeley: Universidad de California.

Enriquez, C. (2013). La Rotación eleva los costos de la Empresa. *Líderes*.

Española, R. A. (2016). *Diccionario de la Lengua Española*. Retrieved 11 14, 2016, from Diccionario de la Lengua Española: <http://dle.rae.es/?id=KXQC3ND>

Etimologías. (2017). *Etimologías Chile*. Retrieved Enero 28, 2017

Fernandez, C., & Salinero, M. (1999). El diseño de un Plan de Formación como estrategia. *Complutense de Educación*, 181-242.

Flores Ochoa, R., & Vivas Garcia, M. (2007). La Formación como Principio y fin de la Acción Pedagógica. *Universidad de Antioquia*, 165-173.

Flores, R., Abreu, J., & Badii, M. (Marzo de 2008). Factores que Originan la Rotación del Personal en empresas Mexicanas. *International Journal of Good Science*, págs. 65-99.

Gautier Cruz, E., Leon Chaves, E., Gómez Puente, S., Jamil Cury, C., Merodo, A., Murillo Torrecilla, J., . . . Pogré, P. (2006). *Modelos Innovadores en la Formación Inicial Docente*. Santiago de Chile: Oficina Regional de Educación de la Unesco para América Latina y el Caribe.



- Herrero, P. P. (2007). La formación continua en España: Balance y retos de futuro. *Relieve*, 43-65.
- MAD COMUNICACION. (2000). *El Plan de formación de la empresa*. Madrid: Gráficas Ruiz Polo.
- Miranda, D. R. (2009). Estrategias de Retención del Personal. *Revista Universidad EAFIT*, 45-72.
- Nuñez, G. T. (2011). *Gestión del Potencia Humano de las Organizaciones*. Guayaquil, Guayas, Ecuador: Universidad de Guayaquil.
- Obando Millán, M. (Julio de 2009). *Repositorio de Universidad de Oriente*. Obtenido de <http://ri.bib.uo.edu.ve/bitstream/123456789/1976/1/Br%20Maria%20Patricia%20del%20Valle%20Obando%20Millan.pdf>
- Olaya, M. K. (2015). *Análisis de las Causas de Rotación de Personal de la Empresa Holcrest S.S.* Medellín: Universidad de Medellín.
- Ríos, M. G. (Diciembre de 2006). *La rotación de personal como un elemento laboral*. Monterrey, México.
- Rios, M. G. (Diciembre de 2006). *La Rotación de Personal como un Elemento Laboral*. Monterrey, Mexico: Universidad Autonoma de Nuevo Leon.
- Salas Quinga, A. C. (31 de Agosto de 2015). *Repositorio Universidad Católica*. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/3994/1/T-UCSG-PRE-FIL-CPO-39.pdf>
- SENPLADES, S. N. (2013, JUNIO 24). *Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo*. Retrieved FEBRERO 19, 2016, from Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo: [www.buenvivir.gob.ec](http://www.buenvivir.gob.ec)

Servitje Sendra, L. (2006). *Union Social de Empresarios de México*.  
Obtenido de [http://www.usem.org.mx/archivos/contenido/articulointeres/mejor\\_c  
apacitacion\\_mayor\\_productividad.pdf](http://www.usem.org.mx/archivos/contenido/articulointeres/mejor_c<br/>apacitacion_mayor_productividad.pdf)

Tafolla, H. (2000). *Instituto Tecnológico Autónomo de México*. Obtenido de  
[http://segmento.itam.mx/Administrador/Uploader/material/Estandari  
zacion%20y%20Globalizacion.PDF](http://segmento.itam.mx/Administrador/Uploader/material/Estandari<br/>zacion%20y%20Globalizacion.PDF)

Tamayo, M. T. (2004). *El proceso de la Investigación Científica*. México:  
Limusa.

Taylor, S., & Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de  
investigación*. Barcelona: Editorial Paidós.

U, M. L. (28 de Abril de 2010). *Aulas Virtuales*. Obtenido de  
[https://aulasvirtuales.wordpress.com/2010/04/28/la-construccion-  
de-la-hipotesis-de-investigacion/](https://aulasvirtuales.wordpress.com/2010/04/28/la-construccion-<br/>de-la-hipotesis-de-investigacion/)

Uribe Toril, J., de Pablo Valenciano, J., & Bonilla Martínez, J. (2013). El  
desarrollo local y empresarial: La formación como factor básico para.  
*Intangible Capital*, 644-677.

Venegas Renaud, M. E. (2004). El concepto pedagógico formación en el  
universo semántico de la educación. *Revista Educación*, 13-27.

## APÉNDICE I: DOCUMENTOS

### Población

Características	Frecuencia	Porcentaje
Directivos	10	0.17%
Trabajadores que formaron parte del programa	5990	99.83%
<b>TOTAL</b>	<b>6000</b>	<b>100%</b>

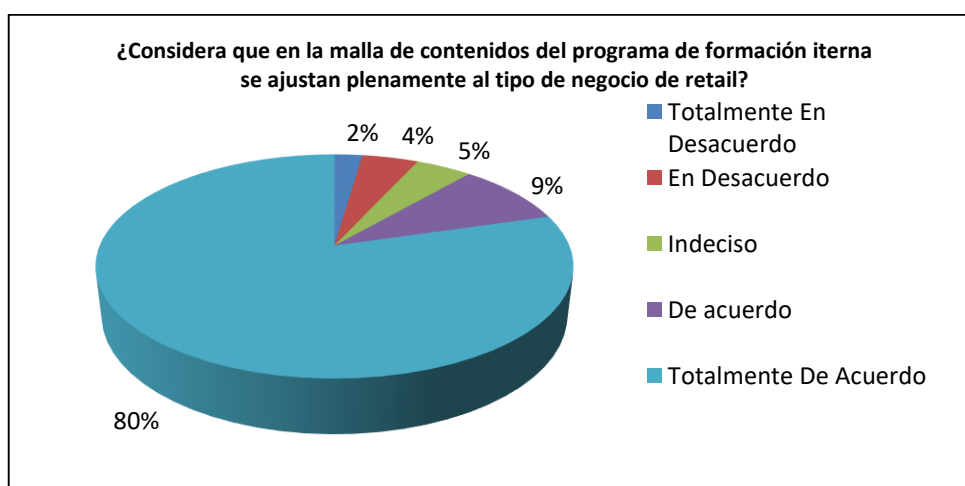
### Muestra Estratificada

Características	Frecuencia	Porcentaje
Directivos	5	10%
Trabajadores que formaron parte del programa	44	90%
<b>TOTAL</b>	<b>49</b>	<b>100%</b>

### Resultados de la Encuesta Realizada a Trabajadores

1. ¿Considera que en la malla de contenidos del programa de formación interna se ajustan plenamente al tipo de negocio de retail?

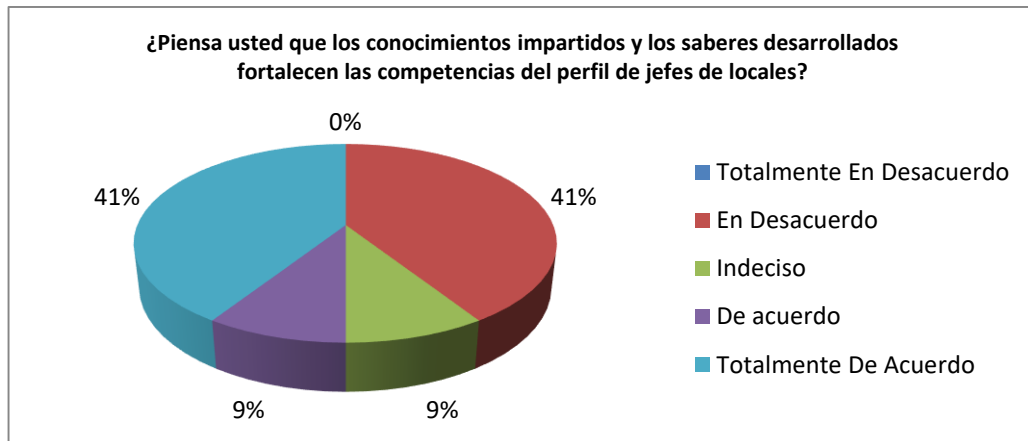
**Gráfico No.1**



Fuente: Trabajadores de Almacenes Tía  
 Autor: Mara Alvarado

2. ¿Piensa usted que los conocimientos impartidos y los saberes desarrollados fortalecen las competencias del perfil de jefes de locales?

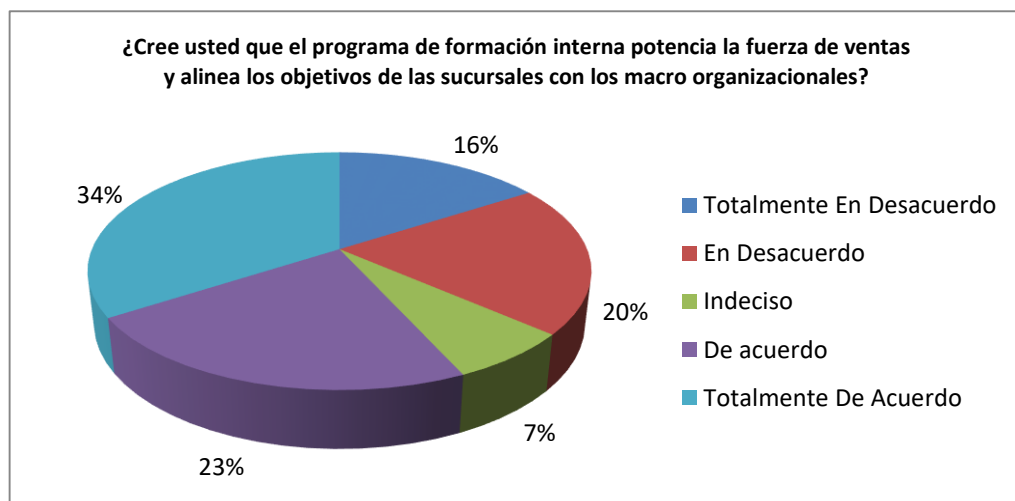
**Gráfico No.2**



Fuente: Trabajadores de Almacenes Tía  
Autor: Mara Alvarado

3. ¿Cree usted que el programa de formación interna potencia la fuerza de ventas y alinea los objetivos de las sucursales con los macro organizacionales?

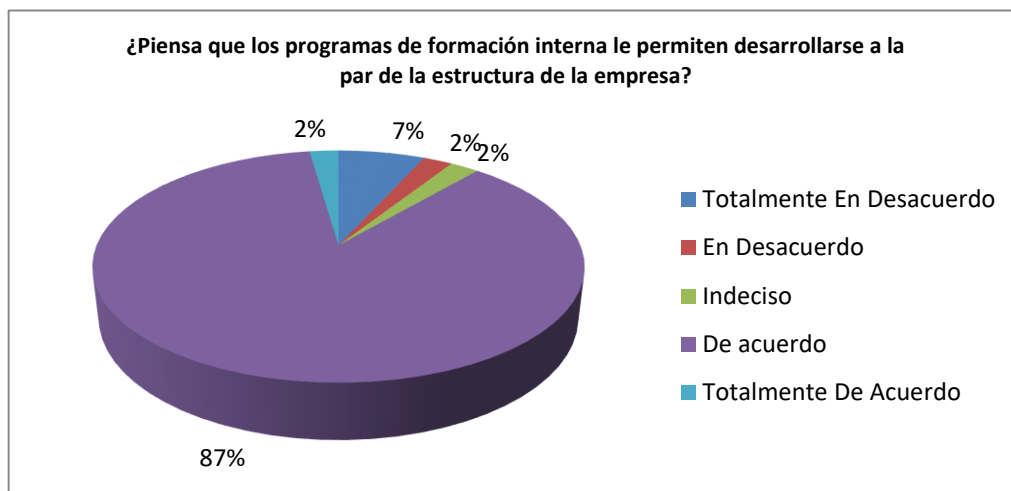
**Gráfico No.3**



Fuente: Trabajadores de Almacenes Tía  
Autor: Mara Alvarado

4. ¿Piensa que los programas de formación interna le permiten desarrollarse a la par de la estructura de la empresa?

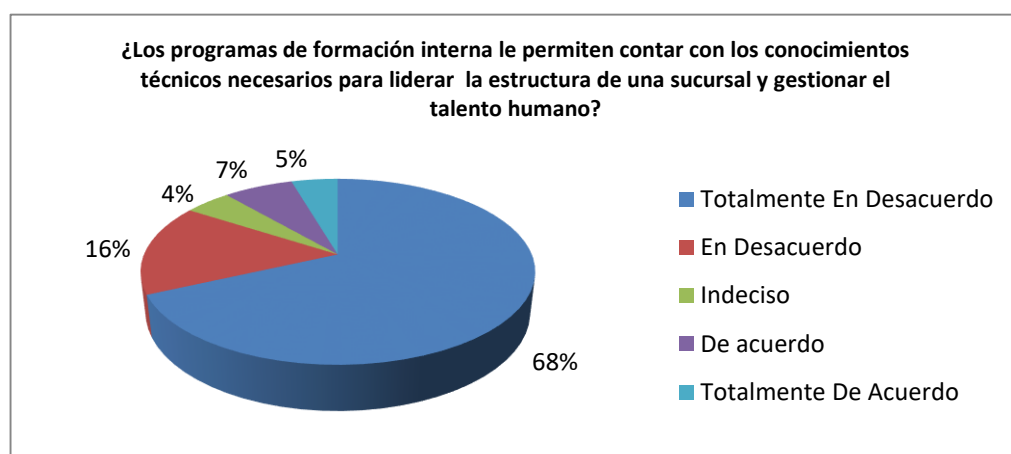
**Gráfico No.4**



Fuente: Trabajadores de Almacenes Tía  
Autor: Mara Alvarado

5. ¿Los programas de formación interna le permiten contar con los conocimientos técnicos necesarios para liderar la estructura de una sucursal y gestionar el talento humano?

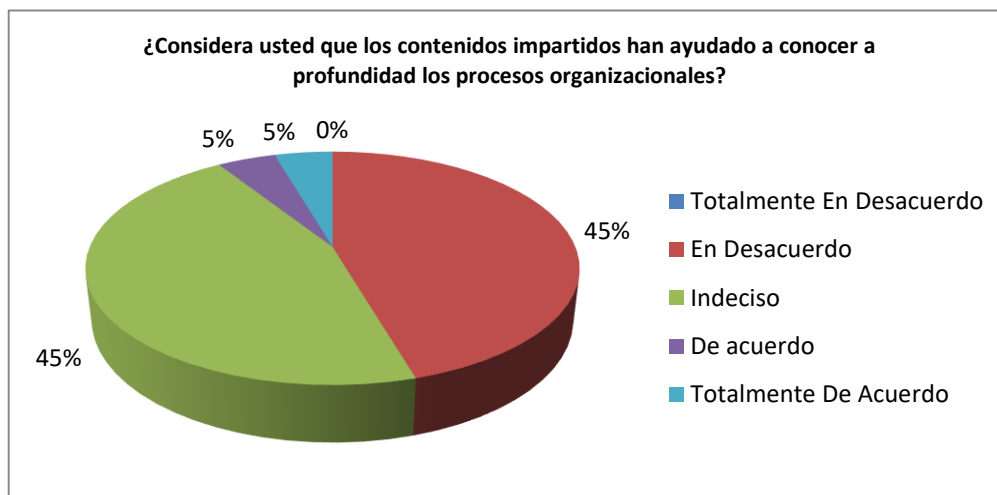
**Gráfico No.5**



Fuente: Trabajadores de Almacenes Tía  
Autor: Mara Alvarado

6. ¿Considera usted que los contenidos impartidos han ayudado a conocer a profundidad los procesos organizacionales?

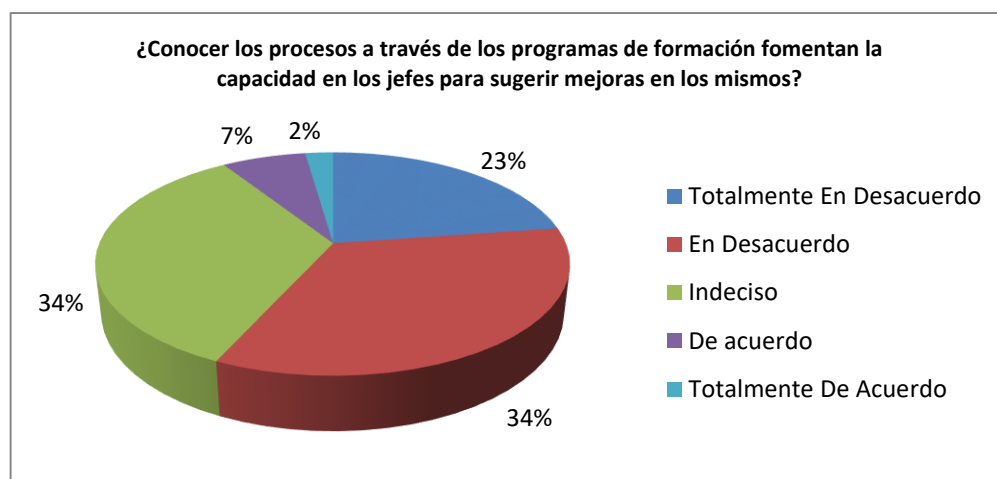
**Gráfico No.6**



Fuente: Trabajadores de Almacenes Tía  
Autor: Mara Alvarado

7. ¿Conocer los procesos a través de los programas de formación fomentan la capacidad en los jefes para sugerir mejoras en los mismos?

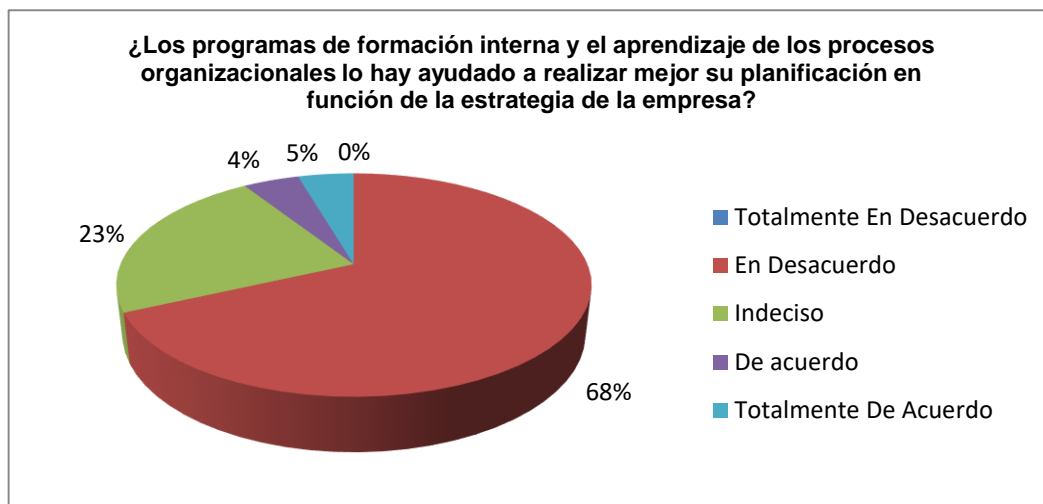
**Gráfico No.7**



Fuente: Trabajadores de Almacenes Tía  
Autor: Mara Alvarado

8. ¿Los programas de formación interna y el aprendizaje de los procesos organizacionales lo hay ayudado a realizar mejor su planificación en función de la estrategia de la empresa?

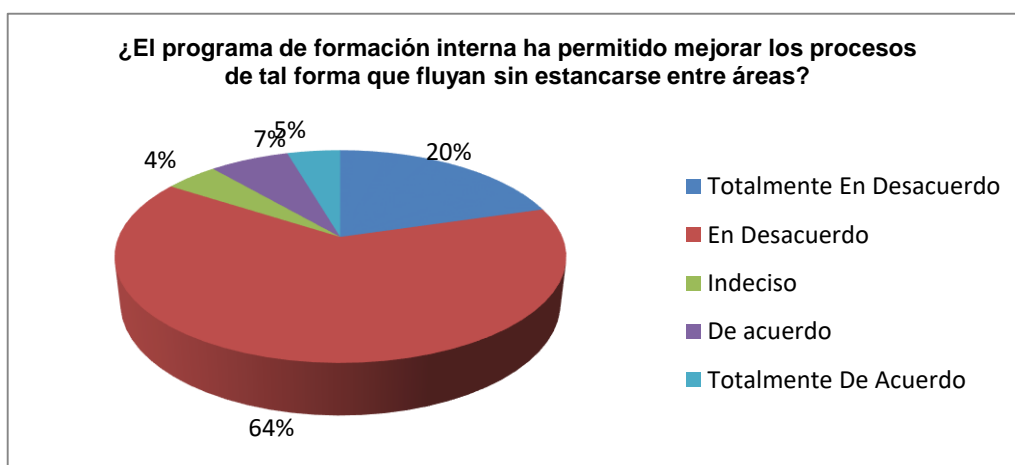
**Gráfico No.8**



Fuente: Trabajadores de Almacenes Tía  
Autor: Mara Alvarado

9. ¿El programa de formación interna ha permitido mejorar los procesos de tal forma que fluyan sin estancarse entre áreas?

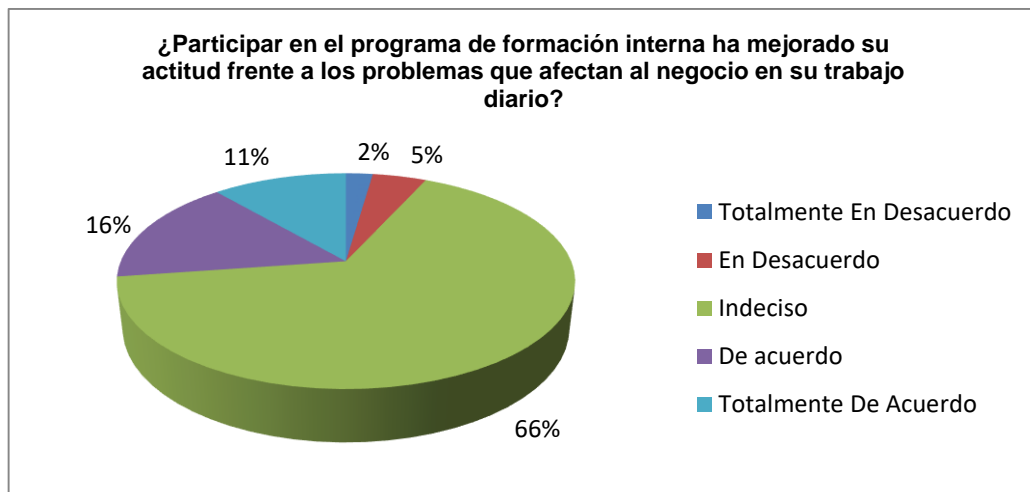
**Gráfico No.9**



Fuente: Trabajadores de Almacenes Tía  
Autor: Mara Alvarado

10. ¿Participar en el programa de formación interna ha mejorado su actitud frente a los problemas que afectan al negocio en su trabajo diario?

**Gráfico No.10**



Fuente: Trabajadores de Almacenes Tía  
Autor: Mara Alvarado



## APÉNDICE II: ENCUESTAS Y ENTREVISTAS



**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL**  
**Facultad de Ciencias Psicológicas**  
**ENTREVISTA A DIRECTIVOS**

**Objetivo:** Identificar la importancia de los Programas de Formación Interna en Almacenes TIA, en la atención al fenómeno de rotación interna de jefes de locales, dentro del plan de carrera de la organización.

**Información Específica:** Responda las siguientes preguntas acorde a su criterio.

1. ¿Considera usted que el programa de formación interna ha logrado los objetivos propuestos como son la reducción de la rotación, el fomento del compromiso y el incremento de la productividad de los trabajadores?  
\_\_\_\_\_
2. ¿Como directivo de la empresa almacenes TIA, considera usted que los programas de formación interna son importantes para la organización y permiten reducir el índice de rotación de jefes de locales?  
\_\_\_\_\_
3. ¿Los programas de formación interna le han permitido en conjunto con Talento Humano, identificar candidatos potenciales a ocupar cargos de jefaturas de las localidades?  
\_\_\_\_\_
4. ¿Usted ha podido observar el desarrollo de las competencias proporcionadas en los programas de capacitación en los jefes de las sucursales?  
\_\_\_\_\_
5. ¿Los programas de formación interna han permitido potenciar la fuerza de ventas de los almacenes TIA?  
\_\_\_\_\_



**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL**  
**Facultad de Ciencias Psicológicas**  
**ENCUESTA A TRABAJADORES**

**Objetivo:** Conocer las competencias con mayor desarrollo en los jefes y asistentes de sucursales, participantes del programa de formación interna de locales TIA.

**Información Específica:** Lea con atención y marque la alternativa, según crea conveniente.

PREGUNTAS		Totalmente En Desacuerdo	En Desacuerdo	Indeciso	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
		1	2	3	4	5
1	¿Considera que en la malla de contenidos del programa de formación interna se ajustan plenamente al tipo de negocio de retail?					
2	¿Piensa usted que los conocimientos impartidos y los saberes desarrollados fortalecen las competencias del perfil de jefes de locales?					
3	¿Cree usted que el programa de formación interna potencia la fuerza de ventas y alinea los objetivos de las sucursales con los macro organizacionales?					
4	¿Piensa que los programas de formación interna le permiten desarrollarse a la par de la estructura de la empresa?					

5	¿Los programas de formación interna le permiten contar con los conocimientos técnicos necesarios para liderar la estructura de una sucursal y gestionar el talento humano?					
6	¿Considera usted que los contenidos impartidos han ayudado a conocer a profundidad los procesos organizacionales?					
7	¿Conocer los procesos a través de los programas de formación fomentan la capacidad en los jefes para sugerir mejoras en los mismos?					
8	¿Los programas de formación interna y el aprendizaje de los procesos organizacionales lo han ayudado a realizar mejor su planificación en función de la estrategia de la empresa?					
9	¿El programa de formación interna ha permitido mejorar los procesos de tal forma que fluyan sin estancarse entre áreas?					
10	¿Participar en el programa de formación interna ha mejorado su actitud frente a los problemas que afectan al negocio en su trabajo diario?					

## APENDICE III: FOTOS

## DURANTE LAS CLASES DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN INTERNA











DURANTE UNA ENTREVISTA CON UN DIRECTIVO

