

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



“GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA FORTALECER LA OPERATIVIDAD DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS DE PRODUCTOS ÉTNICOS, UBICADAS EN EL MUNICIPIO DE SAN MARTÍN, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR”.
CASO ILUSTRATIVO.

PRESENTADO POR:

AYALA MEJÍA, ROBERTO
ZALDIVAR VAQUERANO, BLANCA SUSANA
VANEGAS HERNÁNDEZ, SAMUEL DAVID

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FEBRERO 2014

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR : ING. MARIO ROBERTO NIETO LOVO

SECRETARIO : DRA. ANA LETICIA ZAVALA DE AMAYA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANATO : MSC. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

SECRETARIO : ING. JOSÉ CIRIACO GUTIÉRREZ CONTRERAS

TRIBUNAL EXAMINADOR

COORDINADOR DEL SEMINARIO: LIC. RAFAEL ARÍSTIDES CAMPOS

DOCENTE DIRECTOR : LIC. SANDRA ELIZABETH RUIZ

FEBRERO 2014

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMERICA

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por permitirme llegar a culminar mi carrera, por darme la sabiduría necesaria, a mi madre Rosa Aminta Mejía por su infinito apoyo, a mi padre Abraham Ayala Orellana por ser la motivación a seguir en mi carrera, a mis hermanos por sus muestras de motivación y apoyo en cada día Wilber Arturo, José Manuel, María Irma (O.D.C.G), José Lucas y Abraham Ayala. A mis compañeros de tesis Blanca Zaldívar y Samuel Vanegas por todo su apoyo y amistad dentro del trabajo de graduación, y a todos mis amigos por brindarme su apoyo incondicional.

Roberto Ayala Mejía

Agradezco infinitamente a Dios por las bendiciones a mi vida, por ser mi fuerza y fortaleza en cada etapa de mi vida y mi carrera, ya que sin él no habría podido llegar hasta acá; a mi madre Haydee Vaquerano por su cariño, apoyo y comprensión, por ser mi motivación e inspiración y por todos sus esfuerzos para que yo pudiera alcanzar mis sueños; a mi abuelo Juan Vaquerano por su apoyo incondicional, consejos y por ser un ejemplo a seguir; a toda mi familia porque de una u otra manera estuvieron pendientes a lo largo de este proceso, brindándome su apoyo incondicional; a mis compañeros de tesis: Roberto Ayala y Samuel Vanegas por el tiempo compartido, por su amistad y apoyo para superar juntos este reto en nuestra carrera; y a mis amigas y amigos por su cariño y apoyo y formar parte importante en mi vida.

Blanca Susana Zaldívar Vaquerano

Le agradezco a Dios todo poderoso y a la virgen de Guadalupe Por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera , brindándome sabiduría y fortaleza para que fuera posible finalizar una etapa muy importante en mi vida, a mi madre: Reina Hernández por su infinito apoyo y sacrificio para poder realizar mis estudios, a mi padre: Mauricio Vanegas por sus consejos, a mi hermano: Mauricio por ayudarme a afrontar los retos que se me han presentado , a mi abuela: Juana Lemus por todo su cariño, a mi querido abuelito Román Hernández,(O.D.C.G), que ha sido mi motivación y mi inspiración a seguir adelante; a mis compañeros de tesis: Blanca Zaldívar y Roberto Ayala por su amistad y apoyo en todo los momentos difícil, y a mis amigos por su apoyo desinteresado en todo momento.

Samuel David Vanegas Hernández

Agradecimientos especiales a nuestra asesora **Lic. Sandra Elizabeth Ruiz** por enseñarnos y brindarnos todas las herramientas necesarias para ser mejores profesionales así también a **La Empresa Exportadora Rio Grande S.A. de C.V.** por abrirnos las puertas y ofrecernos toda la información necesaria para la realización de la investigación.

ÍNDICE

CONTENIDO	Página
RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPÍTULO I	1
GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE SAN MARTÍN, LOS PRODUCTOS ÉTNICOS, LAS EMPRESAS EXPORTADORAS DE PRODUCTOS ÉTNICOS EN EL SALVADOR, LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS.	1
A. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE SAN MARTÍN	1
1. ANTECEDENTES	1
2. UBICACIÓN GEOGRÁFICA	2
3. EXTENSIÓN TERRITORIAL	2
4. PRODUCCIÓN AGROPECUARIA	3
5. INDUSTRIA Y COMERCIO	3
B. GENERALIDADES DE LOS PRODUCTOS ÉTNICOS	4
1. DEFINICIÓN	4
2. EXPORTACIÓN	5
3. CLASIFICACIÓN	6
C. GENERALIDADES DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS DE PRODUCTOS ÉTNICOS EN EL SALVADOR	7
1. ANTECEDENTES	7
2. SITUACIÓN ACTUAL	7
D. GENERALIDADES DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS DE PRODUCTOS ÉTNICOS EN EL MUNICIPIO DE SAN MARTÍN	9
E. GENERALIDADES DE LA EMPRESA EXPORTADORA RÍO GRANDE	10
1. ANTECEDENTES	10
2. MARCO FILOSÓFICO	11
a. Misión	11
b. Visión	11
c. Valores	11
3. PRODUCTOS QUE ELABORA Y EXPORTA	13
4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	15

a.	Organigrama	15
b.	Funciones Principales	16
5.	UBICACIÓN GEOGRÁFICA.....	17
6.	MARCO LEGAL.....	17
F.	GENERALIDADES DE LA DIRECCIÓN DEL RECURSO HUMANO	20
1.	DEFINICIÓN.....	20
2.	OBJETIVOS.....	21
G.	FACTORES GENERALES PARA MEJORAR LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS	22
1.	MOTIVACIÓN.....	22
a.	Definición	22
b.	Técnicas	23
2.	LIDERAZGO.....	24
a.	Definición	24
b.	Componentes	24
3.	COMUNICACIÓN.....	25
a.	Definición	25
b.	Tipos	25
4.	TRABAJO EN EQUIPO.....	26
a.	Definición	26
b.	Ventajas	26
5.	DESEMPEÑO LABORAL.....	27
a.	Definición	27
b.	Factores	27
H.	GENERALIDADES DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS	28
1.	DEFINICIONES	28
a.	Competencia	28
b.	Gestión por Competencias	29
2.	OBJETIVOS.....	30
3.	TIPOS DE COMPETENCIAS	30
a.	Características de las competencias	31
b.	¿Quién define Las Competencias?	32
c.	Evolución de las Competencias Según los Niveles Jerárquicos	32
d.	Criterios efectivos para definir las competencias	32

e.	<i>Niveles de competencias</i>	33
4.	UTILIDAD	34
5.	EJES	34
6.	HERRAMIENTAS	35
7.	BENEFICIOS	36
8.	ENFOQUES	37
I.	PASOS PARA IMPLEMENTAR LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS	39
	CAPÍTULO II	40
	DIAGNÓSTICO PARA FORTALECER LA OPERATIVIDAD DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS DE PRODUCTOS ÉTNICOS UBICADAS EN EL MUNICIPIO DE SAN MARTÍN, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.	40
A.	IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN	40
B.	OBJETIVOS	41
1.	GENERAL	41
2.	ESPECÍFICOS	41
C.	METODOLOGÍA UTILIZADA	42
1.	MÉTODO	42
2.	DISEÑO	42
3.	TIPO DE INVESTIGACIÓN	42
4.	FUENTES DE INFORMACIÓN	43
a.	Primarias	43
b.	Secundarias	43
D.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	43
1.	TÉCNICAS	43
a.	Entrevista	43
b.	Observación Directa	44
c.	Encuesta	44
2.	INSTRUMENTOS	44
a.	Guía de Entrevista	44
b.	Guía de observación	45
c.	Cuestionario	45
E.	ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN	45
F.	IDENTIFICACIÓN DE UNIDADES DE ANÁLISIS	45
G.	UNIVERSO Y MUESTRA	46
1.	DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO	46

2.	CÁLCULO DE LA MUESTRA	47
H.	PROCESAMIENTO DE DATOS	48
1.	TABULACIÓN.....	48
2.	COMENTARIO DE DATOS.....	48
I.	ALCANCES Y LIMITACIONES	49
1.	ALCANCES.....	49
2.	LIMITACIONES.....	49
J.	DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA EXPORTADORA RÍO GRANDE S.A. DE C.V. PARA FORTALECER LA OPERATIVIDAD EN EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN	50
1.	FILOSOFÍA EMPRESARIAL.....	50
2.	ORGANIGRAMA.....	51
3.	MOTIVACIÓN.....	51
4.	LIDERAZGO.....	53
5.	COMUNICACIÓN.....	55
6.	TRABAJO EN EQUIPO.....	57
7.	DESEMPEÑO LABORAL.....	59
8.	INFRAESTRUCTURA.....	61
9.	RELACIONES INTERPERSONALES.....	61
10.	CAPACITACIÓN.....	62
11.	SUPERVISIÓN.....	62
12.	HABILIDADES Y DESTREZAS.....	63
K.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	63
1.	CONCLUSIONES.....	63
2.	RECOMENDACIONES.....	64
	CAPÍTULO III	66
	PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA FORTALECER LA OPERATIVIDAD DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS DE PRODUCTOS ÉTNICOS UBICADAS EN EL MUNICIPIO DE SAN MARTÍN, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR. CASO ILUSTRATIVO	66
A.	IMPORTANCIA	66
B.	OBJETIVOS	67
1.	GENERAL.....	67
2.	ESPECÍFICOS.....	67

C. ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PROPUESTO PARA FORTALECER LA OPERATIVIDAD EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA EXPORTADORA RIO GRANDE.	68
1. OBJETIVOS	68
2. BENEFICIOS	69
3. POLÍTICAS	70
4. ESTRATEGIAS	70
a. FILOSOFÍA EMPRESARIAL	71
b. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	74
c. MOTIVACIÓN	75
d. LIDERAZGO	77
e. COMUNICACIÓN	78
f. TRABAJO EN EQUIPO	79
g. DESEMPEÑO LABORAL	80
h. INFRAESTRUCTURA	90
i. RELACIONES INTERPERSONALES	90
j. SUPERVISIÓN	91
D. COSTOS TOTALES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO	93
E. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO	94
F. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	95
BIBLIOGRAFÍA	96
ANEXOS	99

ANEXO 1: DISEÑO DE INSTRUMENTOS.

ANEXO 2: TABULACIÓN Y COMENTARIO DE DATOS.

ANEXO 3: INSTRUMENTOS.

RESUMEN

Las empresas exportadoras en el Municipio de San Martín Han sufrido muchos cambios esto específicamente en la parte productiva debido a su crecimiento y desarrollo, tomando muy en cuenta los estándares de calidad, es por ello que el área de producción es considerada de suma importancia, No obstante la mano de obra que opera en el departamento de Producción de La Empresa Exportadora de productos étnicos **Río Grande** ubicada en el Municipio de San Martín, que se ha tomado como **caso ilustrativo**, tiene muchas limitantes en cuanto a la eficiencia y operatividad, debido a que no existe un control que pueda establecer las directrices a seguir, es decir que cada empleado pone en práctica su propia creatividad para realizar las actividades, es por ello que en el presente trabajo de investigación se ha diseñado un sistema de Gestión por competencias para fortalecer la operatividad de las empresas exportadoras de productos étnicos, ubicadas en el Municipio de San Martín, Departamento de San Salvador.

Dicho sistema consiste en realizar un control sobre las actividades que rigen el comportamiento, las actitudes, habilidades y técnicas del capital humano, es por ello que el objetivo general es identificar las competencias que cada empleado posee en el ejercicio de sus labores diarias.

El método que se utilizó fue el Analítico Deductivo analizando todo el contexto para llegar a los elementos más específicos que lo integran, por otra parte el diseño que se empleo es el no experimental, mientras el tipo de investigación fue descriptiva por ende se manejó a nivel de propuesta.

La investigación dio como resultado que el actual sistema de gestión de Recursos Humanos en el Departamento de Producción, no está acorde a los objetivos estratégicos de la empresa, además su filosofía empresarial está desactualizada y existe poca divulgación de ésta entre sus miembros, en cuanto a las evaluaciones del desempeño del personal estas están orientadas al cumplimiento de metas no tomando en cuenta sus competencias, por lo tanto se recomienda implementar un sistema de gestión por competencias para contribuir en la administración del recurso humano del Departamento así como también rediseñar la filosofía empresarial acorde a la situación actual de la misma, implementando medidas para que ésta sea del conocimiento de los empleados y evaluar el desempeño utilizando la herramienta de evaluación Feedback 360 grados que garantizará una evaluación integral del desempeño.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación, se ha desarrollado con el objeto de implementar un Sistema de gestión por competencias para fortalecer la operatividad de las empresas exportadoras de productos étnicos, ubicadas en el Municipio de San Martín, Departamento de San Salvador. Dicha investigación está compuesta por 3 capítulos, los cuales se describen a continuación:

El CAPITULO I, se conforma por las generalidades del Municipio de San Martín, Productos étnicos, empresas exportadoras de productos étnicos en El salvador y en el Municipio de San Martín, además las generalidades de La Empresa Exportadora Río Grande que se tomó de **caso ilustrativo**, generalidades del Recurso Humano con sus factores generales para mejorar dicha dirección y para finalizar las generalidades de la Gestión por Competencias con sus respectivos pasos para implementarla.

El Capítulo II, Contiene la importancia de la investigación, además los objetivos y la metodología que se utilizó incluyendo las técnicas e instrumentos de recolección de datos, una vez establecido el ámbito de la investigación, se identificaron las unidades de análisis para la determinación del universo y muestra que sirvieron de base para la realización del diagnóstico lo anterior dio lugar a establecer conclusiones y recomendaciones.

El capítulo III, contiene la propuesta para la implementación del sistema de gestión por competencias que pondrán en marcha la ejecución de las estrategias y planes de acción que servirán para el fortalecimiento de la operatividad de las empresas Exportadoras. Entre las estrategias propuestas están: la Filosofía empresarial, estructura organizativa, motivación, liderazgo,

comunicación, trabajo en equipo, desempeño laboral, infraestructura, relaciones interpersonales y la de supervisión.

Todo ello sustentado y medido dentro de los costos totales para la implementación del proyecto con el seguimiento y evaluación respectivo.

Finalmente en los anexos se presenta el cuestionario, la guía de entrevista, tabulación y comentario de los datos.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE SAN MARTÍN, LOS PRODUCTOS ÉTNICOS, LAS EMPRESAS EXPORTADORAS DE PRODUCTOS ÉTNICOS EN EL SALVADOR, LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS.

A. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO DE SAN MARTÍN

1. ANTECEDENTES¹

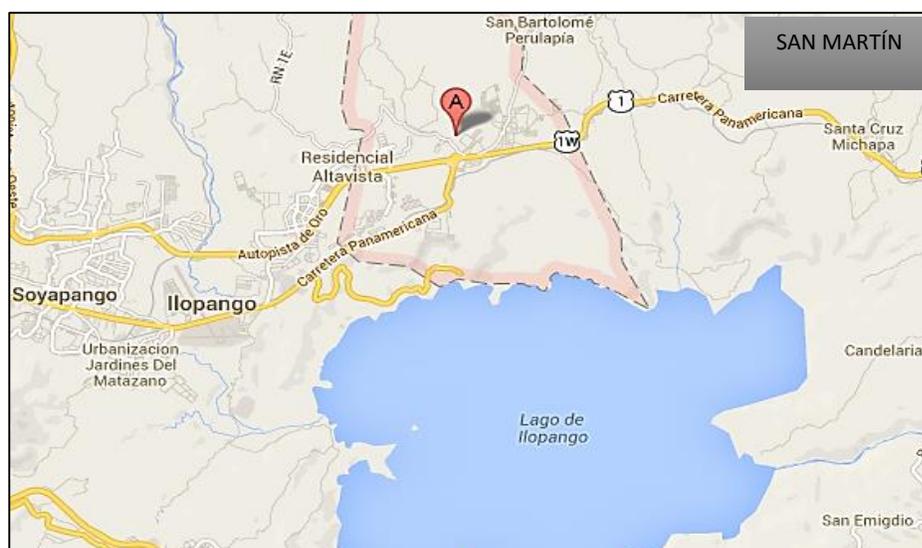
Esta localidad en sus orígenes se denominó: "Cuidad de los Caballeros de San Martín Polulapán o Pelulapán", que en Nahuatl significa "Río Lodoso" o "Río de los Pululos" o "Tierras de humedales".

El territorio de San Martín tuvo una importante presencia precolombina es decir antes de que se hiciera notable la influencia europea. En 1740 (siglo XVIII), de acuerdo al Alcalde Mayor de San Salvador, el lugar estaba poblado 1.510 habitantes. En 1755 el poblado estuvo a cargo de monjes Dominicos de San Salvador, después pasó a formar parte de la parroquia de Cojutepeque. En 1770 Pedro Cortés y Larraz calculó en el lugar 850 personas. En 1786 fue parte del partido de San Salvador. Posteriormente perteneció al departamento de San Salvador entre los años 1824 y 1836, y al Distrito Federal de Centroamérica de 1836 a 1839; terminado este período, formó parte definitivamente del departamento de San Salvador.

¹ Wikipedia, La Enciclopedia Libre, Recuperado el 28 de julio de 2013 de: [http://es.wikipedia.org/wiki/San_Mart%C3%ADn_\(El_Salvador\)](http://es.wikipedia.org/wiki/San_Mart%C3%ADn_(El_Salvador))

En 1890 se estimaba la presencia de 3.790 habitantes. Según un testimonio el poblado tenía fama porque producía «grandes cosechas de tabaco de superior calidad y la mejor clase de frijoles de toda la república». En 1894 la cabecera obtuvo el título de «villa» y en 1946, por Decreto Legislativo del 26 de octubre, el título de «ciudad»

2. UBICACIÓN GEOGRÁFICA²



3. EXTENSIÓN TERRITORIAL³

El municipio de San Martín, se encuentra situado a 18.0 kilómetros al este de la ciudad de San Salvador, a 725.0 metros sobre el nivel del mar, el área territorial es de 55.8 kilómetros cuadrados, que representa el 6.3 por ciento del área total del departamento. Su área comprende unos 55.84 Km², que en su mayor

² Google Mapas, Recuperado el 3 de agosto de 2013 de: <http://maps.google.com>

³ Recuperado el 3 de agosto de 2013 de: <http://www.sanmartin.gob.sv/index.php/j-stuff.html>

parte corresponden a la cadena montañosa intermedia del país. La cabecera municipal está situada: a 720 m. de altitud; a 15.5 Km. al Sur Este de Tonacatepeque y a 18 Km. al Este de San Salvador (capital del país).

El municipio está limitado por San José Guayabal y Oratorio de Concepción, al Norte; San Bartolomé Perulapía y San Pedro Perulapán, al Este; por Ilopango y el Lago de Ilopango, al Sur; y al Oeste por Tonacatepeque. Para su administración se divide en 8 cantones y 107 comunidades. El Casco Urbano se divide en los siguientes barrios: El Calvario, Santa Eduvigés, Las Mercedes y San Antonio. Las fiestas patronales las celebran del 1 a 11 de noviembre, en honor a San Martín Obispo.

4. PRODUCCIÓN AGROPECUARIA

Los productos agrícolas más cultivados en el municipio son: granos básicos, caña de azúcar, café, hortalizas y frutales. En el rubro pecuario existe la crianza de ganado y granjas avícolas.

5. INDUSTRIA Y COMERCIO

La principal industria del municipio lo constituyen fábricas de envases de gaseosas, maquilas, carrocería de camiones y la pesca artesanal; mientras el comercio local está constituido por las tiendas, salas de belleza, supermercados, ferreterías, farmacias, talleres vocacionales, gasolineras, moteles, restaurantes, gimnasios, bazares y almacenes.

B. GENERALIDADES DE LOS PRODUCTOS ÉTNICOS

1. DEFINICIÓN⁴

Son aquellos alimentos que representan la cocina familiar y popular que es añorada, que identifica la región de donde son originarios los primeros inmigrantes o antepasados del grupo familiar, y que caracteriza su cultura, la que ha sido transferida a las nuevas generaciones.⁵

De acuerdo a un Estudio realizado por la CEPAL (Comisión Económica Para América Latina y El Caribe) sobre Pequeñas Empresas, de Productos Étnicos y de Nostalgia publicado en diciembre 2003; “los productos étnicos tienen la característica de dirigirse a mercados altamente diferenciados, lo cual puede ser beneficioso ya que aunque deben cumplir con normas sanitarias y fitosanitarias para ingresar a otros mercados no se enfrentan a una estandarización a escala internacional de normas de calidad, ni necesitan desarrollar una innovación tecnológica muy costosa, siendo una de las principales virtudes de algunos productos que se elaboran en forma artesanal , de manera que si se introducen los cambios necesarios para cumplir con las normas, principalmente sanitarias, podrían ocupar un nicho de mercado importante en los Estados Unidos”.

⁴ Ministerio de Relaciones Exteriores, 2010, “Guía del Nuevo Exportador” elaborado en el marco del Proyecto “Fortalecimiento de la Capacidad Exportadora y de Negocios de empresas de Productos Étnicos”, Recuperado el 14 de julio de 2013 de: <http://proyectoetnicostns.com/principal/Descargas/TemasExportacion/GuiaDelNuevoExportadorTNS2010.pdf>

⁵ Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), (2005) Presentación: Alimentos Étnicos, *Análisis de Inteligencia Competitiva Aprovechamiento DR- CAFTA*, El Salvador, MINISTERIO DE ECONOMÍA. Recuperado el 14 de julio de 2013: http://www.cafta.gob.sv/.%5Coportuni_com%5Cproductos_etnicos_eeuu.pdf

2. EXPORTACIÓN⁶

Es un hecho irrefutable que la comunidad de salvadoreños que viven en los Estados Unidos de Norteamérica y el exterior es grande, ya que solo hacia la nación del norte han emigrado más de dos millones de con-nacionales, lo que sin duda alguna genera dentro de los latinos residentes allá legales o no, un conglomerado cultural importante. Económicamente se acepta que los denominados "hermanos lejanos" juegan un importante rol con el envío de las remesas, que por años se ha convertido en la principal fuente de ingresos nacionales, destinados en su mayoría al consumo.

Ese mismo conglomerado de hermanos lejanos y sus descendientes constituyen a su vez, el mercado natural más importante y representativo de los productos denominados étnicos, llamados así por que identifican la cocina familiar que tanto añoran, porque se esfuerzan por preservar su identidad, por los recuerdos, porque son productos tradicionales de su confianza y agrado.

El Salvador dedica sus exportaciones de productos étnicos a Canadá, Europa, Australia, pero principalmente hacia los Estados Unidos.

Actualmente, los productos étnicos poseen un importante nivel de consumo en el mercado de Estados Unidos y de un potencial incremento en beneficio de las empresas salvadoreñas.

Los productos étnicos están incluidos dentro del segundo sector más importante de las exportaciones salvadoreñas.

⁶ Ministerio de Relaciones Exteriores, 2010, "Guía del Nuevo Exportador" elaborado en el marco del Proyecto "Fortalecimiento de la Capacidad Exportadora y de Negocios de empresas de Productos Étnicos", Recuperado el 14 de julio de 2013 de: <http://proyectoetnicostns.com/principal/Descargas/TemasExportacion/GuiaDelNuevoExportadorTNS2010.pdf>

3. CLASIFICACIÓN⁷

PRODUCTOS ÉTNICOS SALVADOREÑOS	CONSERVAS	SALMUERAS	Semillas de paterna, flor de izote, pinicos.
		ENCURTIDOS	De repollo para pupusas, cebollas, mezcla de z.
		ALMIBARES	Nances, camotes, mangos
		SALSAS	Tomate para pupusas, frutas-tamarindo.
		JUGOS Y NECTARES	Jocote, marañón.
		JALEAS Y MERMELADAS	Nance, marañón, jocote.
	HARINAS Y ESPECIES	REFRESCOS	Horchata, Cebada, Chang.
		BEBIDAS CALIENTES	Atol Shuco, Chilate de maíz tostado, Chocolate.
		CONDIMENTOS Y ESPECIES	En rama, enteras y/o módulos: Achiote, relajo, tamal mix.
	PANADERÍA Y DULCES	DULCES TÍPICOS	De frutas: Coco, nance, tamarindo, de leche.
		AZUCAR DE CAÑA Y DERIVADOS	Miel de caña, Panela en atado, Panela granulada, batidos.
		PANADERIA Y GALLETERIA	Margaritas, semitas, salpores, pastelitos.
	CONGELADOS	VEGETALES FRESCOS	Flores: Izote, Pacaya, Loroco, Shufles de pito.
			Frutas: Nance, Mamey, Marañón, Jocotes.
			Tallos, Hojas: de plátano, Mora, Chipilín, Motates. Raíces, Bulbos, Yuca, Camotes.
	REFRIGERADOS	VEGETALES	Flores: Izote, Pacaya, Loroco, Shufles de pito. Frutas: Nance, Mamey, Marañón, Jocotes, Mamey. Hortalizas: Güisquiles o chayotes, Pipianes. Tallos, Hojas: de plátano, Mora, Chipilín, Motates Raíces, Bulbos: Yuca, camotes.
		LACTEOS	Quesos: Especialidades Salvadoreñas Crema: Especialidades Salvadoreñas
OTROS	PRODUCTOS VEGETALES	Granos y Semillas: Frijoles rojos, marañón. Deshidratados: Frutas, hojas, cortezas, cascarras.	
	PESCA	Pescado Seco	

⁷ Ídem pág.5

C. GENERALIDADES DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS DE PRODUCTOS ÉTNICOS EN EL SALVADOR

1. ANTECEDENTES⁸

La industria Salvadoreña ha sufrido considerables cambios en las últimas décadas distinguiéndose varias etapas durante su evolución y desarrollo tecnológico. A principios del siglo XX, el desarrollo de la industria se basó fundamentalmente en la producción y exportación de bienes agrícolas: cacao, bálsamo y añil en primera instancia, siendo estos sustituidos por el café, algodón y azúcar.

Para la industria de productos étnicos la emigración de salvadoreños hacia Estados Unidos (E.E. U.U.), causada por la guerra que se inició a finales de la década de los 70, fue el mayor condicionante que originó el nacimiento de esta industria en el país. Ya que esta industria se basa en producir alimentos que satisfagan la necesidad de consumo de productos típicos de los salvadoreños residentes fuera del país.

2. SITUACIÓN ACTUAL⁹

El libre acceso al mercado de los productos alimenticios étnicos que son parte de las costumbres y tradiciones alimenticias de los salvadoreños emigrantes especialmente en Estados Unidos, es un

⁸ Recuperado el 2 de septiembre de 2013 de:
<http://wwwis.ufg.edu.sv/wwwis/documentos/TE/658.848-A639p/658.848-A639p-Capitulo%20I.pdf>

⁹ Recuperado el 2 de septiembre de 2013 de:
<http://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/BIBLIOTECA%20VIRTUAL/TESIS/01/MER/ADTESDS0001281.pdf>

punto a favor que ha sido aprovechado por las empresas salvadoreñas ya que significa su despunte en los mercados internacionales.

El Salvador dedica sus exportaciones de productos étnicos a Canadá, Europa, Italia, España, Australia, pero principalmente hacia los Estados Unidos. La población hispana con tendencia creciente (38.8 millones 2002) y en el 2010 - 14.6% de la Población total de EE.UU. (43 millones). Con tendencia a incrementarse.

Actualmente, los productos étnicos poseen un importante nivel de consumo en el mercado de Estados Unidos y de un potencial incremento en beneficio de las empresas salvadoreñas.

Los productos étnicos están incluidos dentro del segundo sector más importante de las exportaciones salvadoreñas.

En los últimos tres años, las cifras de las exportaciones de productos étnicos han aumentado rápidamente, y es que éstos son únicos en el mundo, en cualquier parte de la tierra se reconoce el sabor característico de la comida salvadoreña, los colores y la inspiración de las artesanías, cada artículo lleva impreso un sello que lo distingue como guanaco.

Gracias al Tratado de Libre Comercio (TLC) con los Estados Unidos, las empresas salvadoreñas han buscado nichos de mercado que aún no habían sido completamente satisfechos y deciden lanzar una fuerte oferta de productos étnicos; según estadísticas, los productos tales como frijoles, chacalín, tamal de elote, cebada, horchata, chile dulce, achiote molido, entre otros han obtenido un libre acceso al mercado estadounidenses, y las micro, pequeña y medianas empresas son las que más participación reportaron en la exportación de dichos productos ya que son estas las que representan el 99.6% de las empresas de El Salvador.

D. GENERALIDADES DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS DE PRODUCTOS ÉTNICOS EN EL MUNICIPIO DE SAN MARTÍN

El municipio de San Martín está caracterizado por ser una ciudad donde el comercio y la industria están presentes, en la cual interactúan una diversidad de empresas que ayudan a mejorar la economía de sus habitantes, al ofrecer empleos y ejercer responsabilidad social en la comunidad y sus alrededores.

Así también el Municipio cuenta en su mayoría con empresas cuya actividad económica está orientada a la fabricación de manufactura de tipo textil, sin embargo éste cuenta con tan solo una empresa que se dedica a la producción y exportación de productos alimenticios étnicos como lo es **La Empresa Exportadora Río Grande S.A. de C.V.** Por lo tanto esta empresa por ser la única en el sector, servirá como caso ilustrativo para la investigación.

E. GENERALIDADES DE LA EMPRESA EXPORTADORA RÍO GRANDE¹⁰

1. ANTECEDENTES

Río Grande Foods Products, es una compañía de manufactura y distribución de productos étnicos.

Fue fundada en el estado de Maryland en 1986 por Josué Alvarado, y desde entonces se ha dedicado a la distribución de alimentos.

Cuando la comunidad salvadoreña en Estados Unidos creció, el señor Alvarado optó por repartir productos salvadoreños en su propio vecindario. Comenzó con harina para hacer tortillas y plátanos para freírlos con frijoles, al estilo salvadoreño.

Desde entonces con una visión prometedora y por más de 20 años, la marca "Río Grande" se ha convertido en la favorita de generaciones de abuelas, madres e hijas hispanas que siguen cocinando a sus familiares los mismos bocadillos de sus países manteniendo el sabor original usando la calidad convencional, y un excelente costo.

La marca "Río Grande" se ha convertido en un sinónimo de confiabilidad, sabor y nostalgia por los alimentos de nuestra tierra. El slogan "Lo Nuestro" denota nuestra convicción de servir a la comunidad hispana no solo en los Estados Unidos sino también en otros mercados internacionales.

Ahora, la principal función es convertir a "Río Grande" en el principal distribuidor de productos salvadoreños en los Estados Unidos y en todas partes del mundo hasta llegar a la mesa de todo

¹⁰ Exportadora Río Grande, Sin fecha (s.f.), Manual de Bienvenida de la empresa Exportadora Río Grande.

salvadoreño, latino que quiera saborear los productos propios de su tierra.

2. MARCO FILOSÓFICO¹¹

a. Misión

Fabricar alimentos centroamericanos y caribeños que puedan ser comercializados en todo el mundo, fácilmente identificable como una marca nostálgica y de gran aceptación.

b. Visión

Hacer que Rio Grande sea considerada una marca con identidad regional que pueda ser conocida y aceptada por mercados locales y en aquellos donde cada centroamericano y caribeño se encuentre establecido.

c. Valores

Los valores de la empresa rigen la conducta y forma en que trabajan todos los días en Rio Grande, son los pilares que sostienen su cultura institucional, y sinónimos de identidad con la gran familia Exportadora Rio Grande. Estos son:

¹¹ Ídem pág. 11

VALORES	DEFINICIÓN
Trabajo en equipo	Es la habilidad y la buena disposición de colaborar y apoyarse unos con otros para lograr una meta común, teniendo en mente la satisfacción de nuestros clientes.
Espiritualidad	Se refiere al perfeccionamiento del hombre en su calidad humana mediante el acercamiento a Dios y tomando en cuenta los principios divinos en todas sus actitudes.
Compañerismo	Es la relación o vínculo que se establece entre compañeros y que tiene como característica principal las actitudes de bondad, respeto y confianza entre los miembros del equipo.
Honestidad	Este valor es indispensable para que las relaciones humanas se desenvuelvan en un ambiente de confianza y armonía, pues garantiza respaldo, seguridad y credibilidad en las personas.
Alegría	Es el grado y vivo movimiento del ánimo, constituyendo a la vez un íntimo sentimiento de satisfacción que resulta de estar y sentirse bien con uno mismo y con su prójimo.

3. PRODUCTOS QUE ELABORA Y EXPORTA

ESPECIES



- Achiote entero
- Achiote Molido
- Adobo
- Ajonjoli
- Anis estrella
- Canela entera
- Canela Mexicana
- Canela Molida
- Chile ancho
- Chile de Arbol
- Comino entero
- Comino Molido
- Apazote

COMESTIBLES



- Alemana
- Arroz
- Arroz blanco
- Arros en grano
- Bon bon Bum rojo
- Cebada
- Cebolla curtida
- Chao mein
- Charras Mexicanas
- Chirilagua
- Cremosa
- Chocolate artificial
- Folr de izote
- Encurtido Salvadoreño

BEBIDAS



- Cola champagne
- Jugo de coco
- Jugo de Mango
- Jugo de Manzana
- Jugo de marañon
- Jugo de piña
- Jugo de pera
- Jugo de guava
- Cashew (anacardo es decir semilla de marañon)

ALIMENTOS CONGELADOS



- Arrayan
- Atol de elote
- Adobo
- Chorizos
- Flor de izote
- Jocote
- Jocote de corona
- Loroco
- Mamey
- Mamoncillo
- Mango
- Marañones
- Naces
- Pupusa de queso
- Pupusas de frijol
- Riguas de elote
- Tamales de elote

ALIMENTOS REFRIGERADOS



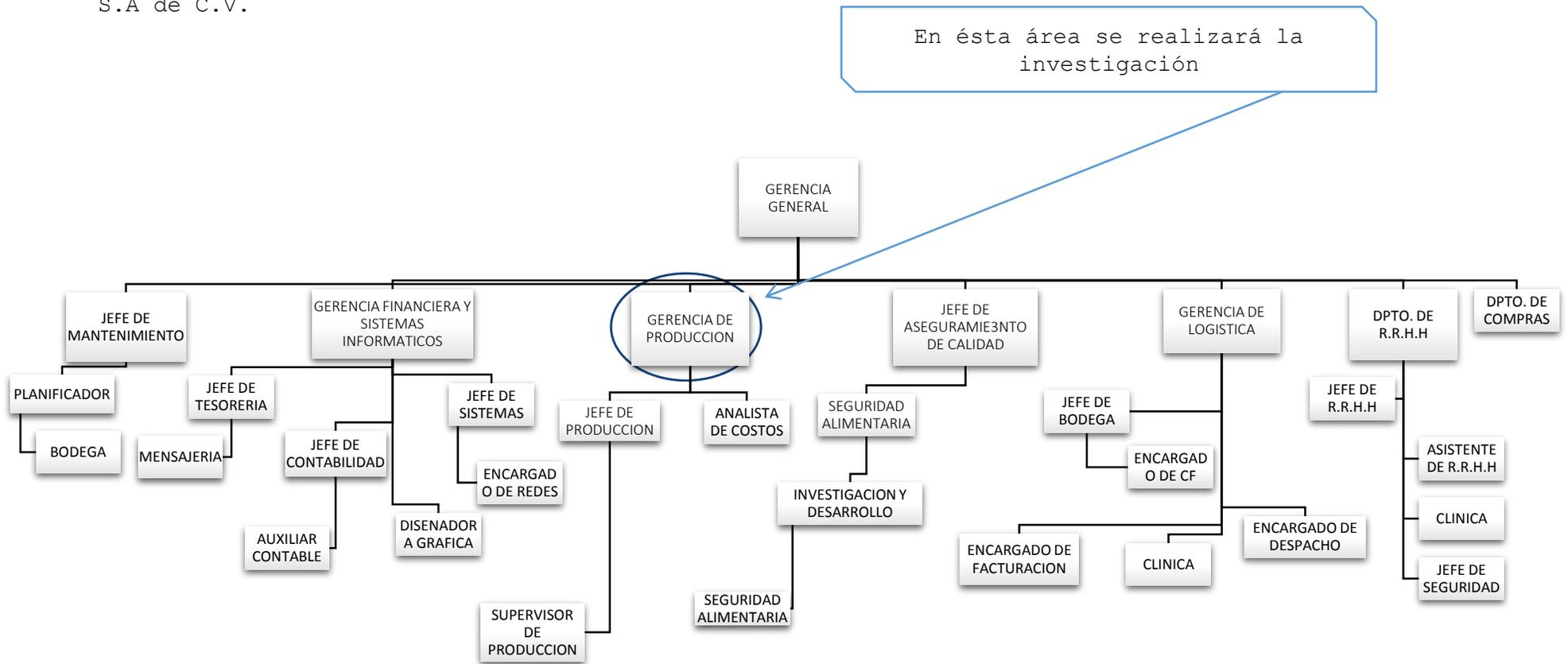
- Chirilagua 32 oz
- Chirilagua queso
- Crema Centroamericana
- Crema Chapina
- Crema chirilagua
- Crema Hondureña
- Cuajada casera
- Cuajada fresca

**La empresa Exportadora Rio Grande exporta a los países de Estados Unidos, Guatemala y Honduras.*

4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

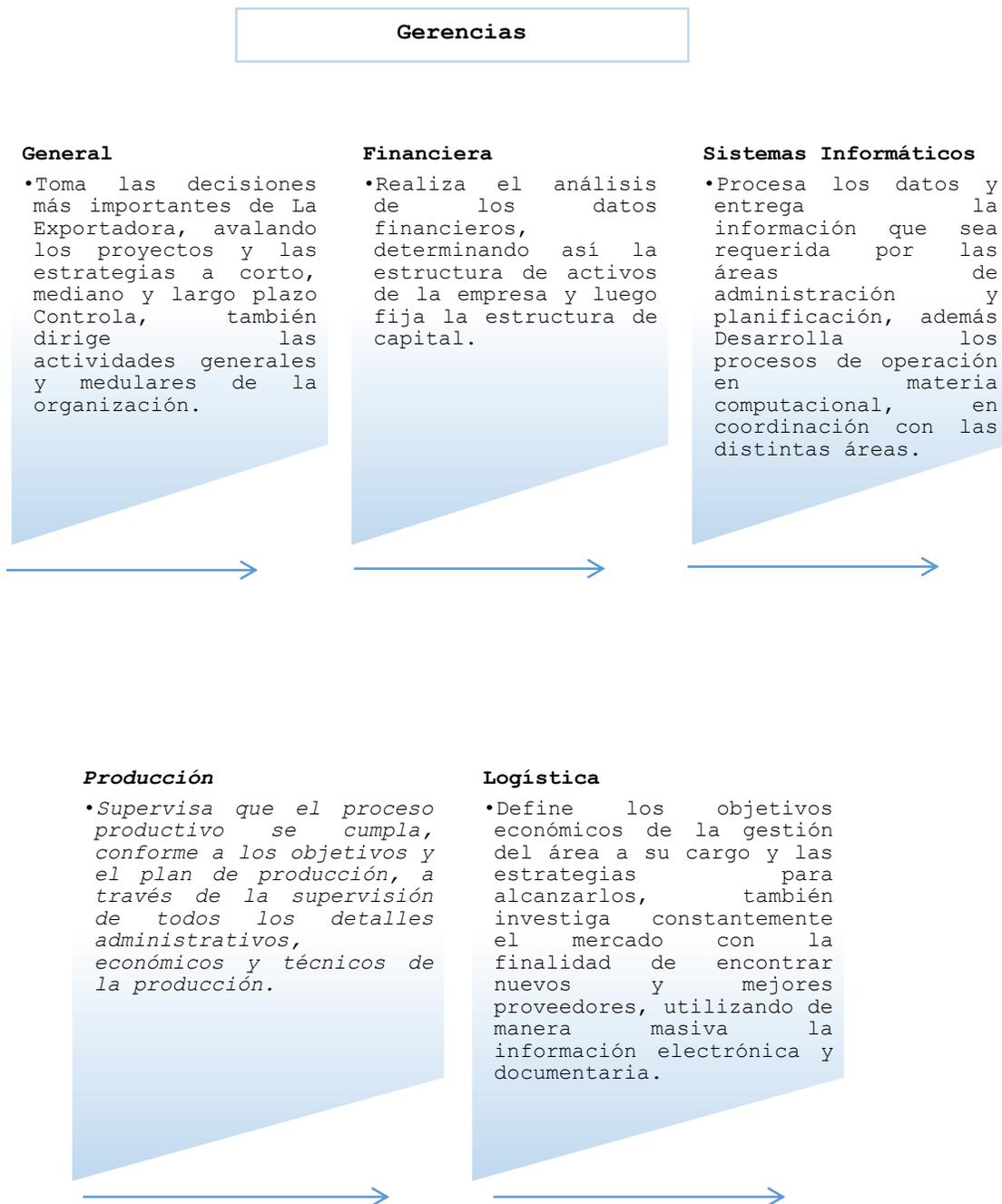
a. Organigrama¹²

A continuación se presenta la forma en que está estructurada la Empresa Exportadora Río Grande S.A de C.V.



¹² Ídem pág. 11

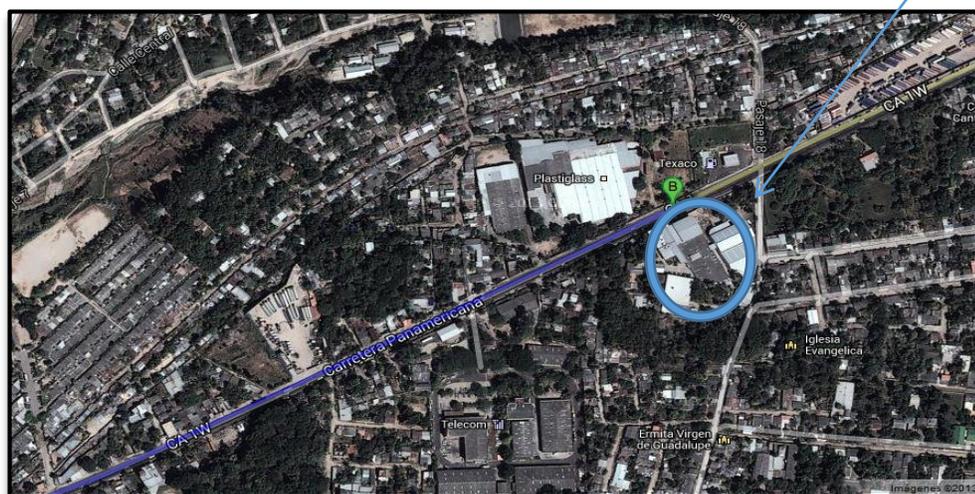
b. Funciones Principales



5. UBICACIÓN GEOGRÁFICA¹³

La Empresa Exportadora Río Grande está ubicada en el kilómetro 15 Carretera Panamericana, Cantón La Palma, Municipio de San Martín, Departamento de San Salvador, El Salvador.

Empresa Exportadora Río Grande S.A. de C.V.



6. MARCO LEGAL

La empresa Exportadora Río Grande, se rige bajo un marco legal compuesto por los siguientes códigos y leyes:

👉 Código de Trabajo.

Decreto Legislativo No.: 15, año 1972

¹³ Google Maps, Recuperado el 29 de julio de 2013 de:
<https://maps.google.es/maps/ms?ie=UTF8&oe=UTF8&msa=0&msid=208217508566479865734.000442ec14bae8f8c2477>

Comprende las relaciones entre patrones y trabajadores, fundamentado en principios que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores.

En este código se plasman las prestaciones, obligaciones, así también como los beneficios y sanciones que un trabajador o patrono (contratista) están obligados y regidos para el desempeño de los empleados en una empresa nacional o internacional.

☛ **Código de Comercio.**

Decreto Legislativo No.:671, año 1970

El Código de Comercio tiene como función primordial regir cualquier actividad relacionada con los actos de comercio y las cosas mercantiles como lo establece el Art.1, además se da a conocer cuáles son los actos de comercio que son aquellos que tienen por objeto la organización, además los actos que recaigan sobre cosas mercantiles plasmado en el Art.2.

☛ **Código tributario**

Decreto Legislativo No.:230, año 2000

El Código Tributario da a conocer los principios y normas jurídicas, aplicables a todos los tributos internos bajo la competencia de la Administración Tributaria. El Código se aplica a las relaciones jurídicas tributarias que se originen de los tributos establecidos por el Estado, con excepción de las relaciones tributarias establecidas en las legislaciones aduaneras y municipales como lo establece el Art.2.

☛ **Ley de Registro de Comercio.**

Decreto Legislativo No.:271, año 1973

Tiene por objeto la inscripción de matrículas de comercio, balances generales, patentes de inversión, marcas de comercio y otros. El Art. 63.Decreta los derechos que causa realizar trámite de registro

de matrícula de empresa mercantil, de acuerdo a su activo, así como los límites en cuanto a las obligaciones.

☞ Ley de Competencia.

Decreto Legislativo No.:528, año 2004

El objetivo principal de ésta ley de competencia, es brindar y proteger a los competidores y no competidores para mejorar la economía del país.

El objeto de la ley, es "promover, proteger y garantizar la competencia, mediante la prevención y eliminación de prácticas anticompetitivas que, manifestadas bajo cualquier forma limiten o restrinjan la competencia o impidan el acceso al mercado a cualquier agente económico, a efecto de incrementar la eficiencia económica y el bienestar de los consumidores". Así mismo del artículo 25 al 36 se da a conocer cuáles son las prácticas anticompetitivas realizadas entre competidores.

☞ Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios. (IVA)

Decreto Legislativo No.:296, año 1992

La ley de IVA establece el impuesto que se aplicará a la transferencia, importación, internación, exportación y al consumo de los bienes muebles corporales; prestación, importación, internación, exportación y el autoconsumo de servicios, de acuerdo con las normas que se establecen en la misma.

La Ley de (IVA), con la técnica del valor agregado se aplica a todas las empresas dedicadas a la producción y comercialización de bienes y servicios.

Las exportaciones estarán afectas a una tasa del cero por ciento (Art. 75 Ley de IVA). Las operaciones de exportación están contempladas y sujetas a normas especiales sobre la transferencia

de bienes y prestación de servicios al exterior, como lo establece el Art.74.

☞ **Ley de Impuesto Sobre la Renta.**

Decreto Legislativo No.:134, año 1991

Esta ley grava con impuesto toda renta obtenida, percibida o devengada, ya sea en efectivo o en especie, proveniente de toda clase de remuneración, actividad empresarial, de capital, de productos, ganancias, beneficios o utilidades.

☞ **Ley de sanidad animal y vegetal**

Decreto Legislativo No.:524, año 1995

La Ley de sanidad animal y vegetal tiene por objeto establecer las disposiciones para la protección sanitaria de los vegetales y animales.

Además la Normativa que regula la protección sanitaria de los vegetales y animales, control y coordinación de programas fitosanitarios y de cooperación internacional para cumplir su finalidad.

F. GENERALIDADES DE LA DIRECCIÓN DEL RECURSO HUMANO

1. DEFINICIÓN

La dirección del recurso humano se define como el proceso de selección, formación, desarrollo y consecución del número de personas cualificadas necesario para conseguir los objetivos de la organización; se incluye también en ese proceso las actividades

precisas para conseguir la máxima satisfacción y eficiencia de los trabajadores.¹⁴

Generalmente la función de Recursos Humanos está compuesta por áreas tales como reclutamiento y selección, contratación, capacitación, administración o gestión del personal durante la permanencia en la empresa. Para poder ejecutar la estrategia de la organización es fundamental la administración de los Recursos humanos, para lo cual se deben considerar conceptos tales como la comunicación organizacional, el liderazgo, el trabajo en equipo, la motivación, entre otros.

2. OBJETIVOS

La dirección de recursos humanos desarrolla su actividad general guiada por unos objetivos básicos que se pueden condensar en tres: la eficacia económica, la eficacia social y la integración o congruencia.

- ✓ **La eficacia económica** en el área de recursos humanos implica el cumplimiento de los programas de rendimiento material de una empresa (producción y distribución de bienes y servicios), por las aportaciones de los operarios, en base a los principios de productividad del trabajo (mejor relación posible entre el rendimiento, utilización del factor) y economicidad del mismo (máximo rendimiento con mínimos costes).

- ✓ **La eficacia social** significa la realización de las expectativas, necesidades e intereses de los operarios. Ello repercutirá en el grado de compromiso e identificación de los trabajadores con

¹⁴ Peña Tirado, Luis Fernando, 2005, Administración de Empresas y Organización de la Producción: administración de la producción para ingenieros, Editorial Kronos.

su organización, en su satisfacción, motivación y aportación efectiva a la misma (productividad y adaptabilidad).

✓ El objetivo de **integración** hace referencia a:

- La necesidad de que las políticas de recursos humanos sean congruentes con el resto de políticas de la empresa.
- La necesidad de alcanzar la debida congruencia entre sí de las diferentes políticas de recursos humanos (selección, formación, retribución).
- Este objetivo implica también la búsqueda conjunta de la eficacia económica y de la eficacia social, la integración de los fines de la organización y de sus participantes.

G. FACTORES GENERALES PARA MEJORAR LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

1. MOTIVACIÓN

a. Definición

Definir exactamente el concepto de motivación es difícil, dado que se ha utilizado en diversos sentidos. De manera general, Motivo es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una determinada tendencia, aun determinado comportamiento.¹⁵

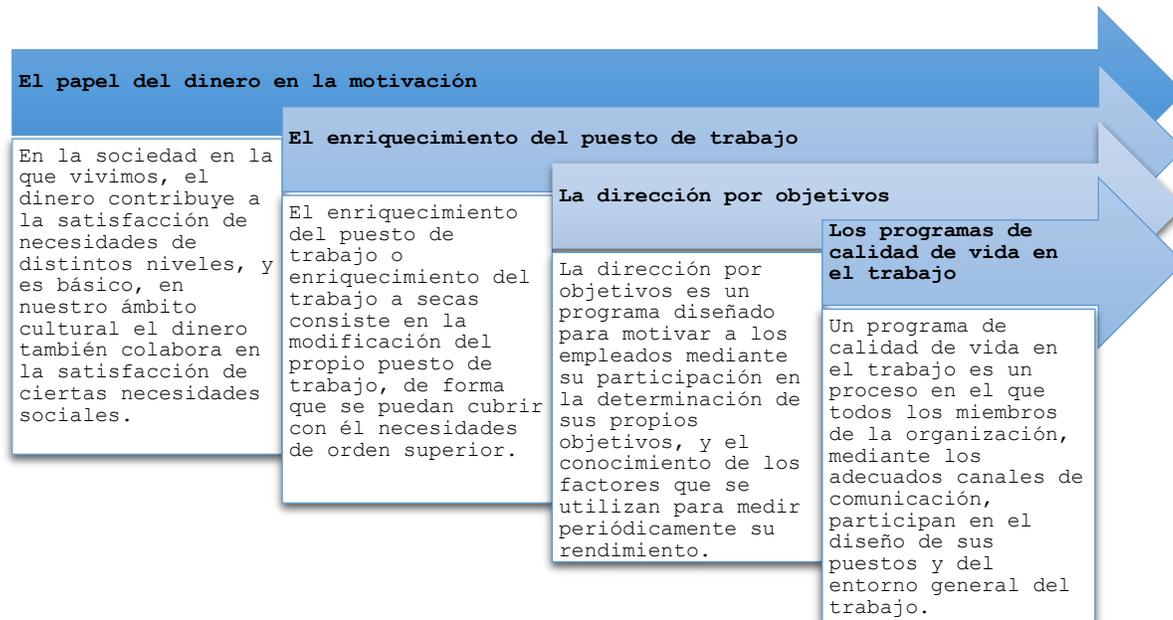
La motivación y la implicación de las personas en los objetivos de la empresa es consecuencia de la política de gestión de recursos

¹⁵ Chiavenato, Idalberto. (2007) Administración de Recursos Humanos, Editorial McGraw Hill, Colombia.

humanos, que contempla aspectos como la retribución, la evaluación o la promoción del personal.

Sin embargo, existen cuatro actividades de gestión de recursos humanos directamente relacionadas con la implicación y la motivación de las personas, que son: la participación, la información, la comunicación y la formación.¹⁶

b. Técnicas ¹⁷



¹⁶ Recuperado el 14 de agosto de 2013 de: <http://www.aulafacil.com/calidad-empresa/curso/Lecc-28.htm>

¹⁷ Ídem pág. 22

2. LIDERAZGO

a. Definición¹⁸

El liderazgo es el proceso interpersonal mediante el cual los directivos tratan de influir sobre sus empleados para que logren metas de trabajo prefijadas.

El liderazgo es algo más que la simple dirección, es el proceso de estímulo y ayuda a otros para trabajar con entusiasmo hacia determinados objetivos, en particular, hacia los objetivos de la organización.

b. Componentes¹⁹

Para cumplir con estos propósitos, la personalidad del individuo que desempeña un papel de líder debería estar conformada por tres componentes importantes:

- ✓ La capacidad de usar el poder con efectividad y responsablemente.
- ✓ La capacidad de comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas que les motiva en diferentes momentos y en diferentes situaciones; en este sentido el líder proporciona a sus seguidores los medios para satisfacer sus necesidades y deseos, a la vez que genera un ambiente organizacional que favorece e inhibe tales deseos y necesidades.
- ✓ La capacidad de inspirar a los seguidores para que apliquen todas sus habilidades a un proyecto.

¹⁸ Ídem pág. 22

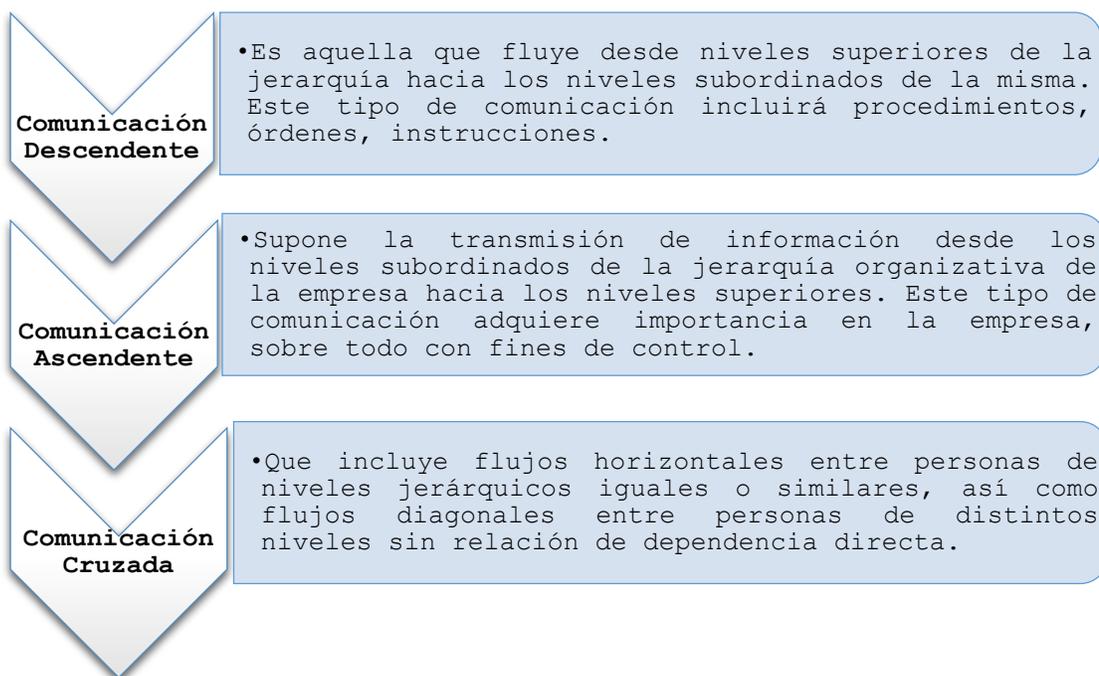
¹⁹ Ídem pág. 24

3. COMUNICACIÓN

a. Definición

La comunicación es la transferencia de información o de significado de una persona a otra. Dicho de otra forma, es el proceso por el cual se transmite información y significado de una persona a otra. Asimismo, es la manera de relacionarse con otra persona a través de ideas, hechos, pensamientos y valores. La comunicación es el proceso que une a las personas para que compartan sentimientos y conocimientos, y que comprende transacciones entre ellas.²⁰

b. Tipos²¹



²⁰ Ídem pág. 24

²¹ Ídem, pág. 24.

4. TRABAJO EN EQUIPO

a. Definición

Trabajar en equipo implica compromiso, no es sólo la estrategia y el procedimiento que la empresa lleva a cabo para alcanzar metas comunes. También es necesario que exista liderazgo, armonía, responsabilidad, creatividad, voluntad, organización y cooperación entre cada uno de los miembros. Este grupo debe estar supervisado por un líder, el cual debe coordinar las tareas y hacer que sus integrantes cumplan con ciertas reglas.²²

b. Ventajas

Algunas ventajas de trabajar en equipo:²³

- ✓ Aumenta la calidad del trabajo al tomarse las decisiones por consenso.
- ✓ Se fortalece el espíritu colectivista y el compromiso con la organización.
- ✓ Se reducen los tiempos en las investigaciones al aportar y discutir en grupo las soluciones.
- ✓ Disminuyen los gastos institucionales.
- ✓ Existe un mayor conocimiento e información.
- ✓ Surgen nuevas formas de abordar un problema.
- ✓ Se comprenden mejor las decisiones.
- ✓ Son más diversos los puntos de vista.
- ✓ Hay una mayor aceptación de las soluciones.

²² Qué es trabajar en equipo, Recuperado el 14 de agosto de 2013 de: http://www.degerencia.com/tema/trabajo_en_equipo

²³ Trabajo en equipo, Recuperado el 14 de agosto de 2013 de: http://es.wikipedia.org/wiki/Trabajo_en_equipo

5. DESEMPEÑO LABORAL

a. Definición

Se define desempeño como "aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización", y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Algunos investigadores argumentan que la definición de desempeño debe ser completada con la descripción de lo que se espera de los empleados, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo.²⁴

Además otra definición interesante es que la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para ellas, funciona con el individuo con una gran labor y satisfacción personal. En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos.²⁵

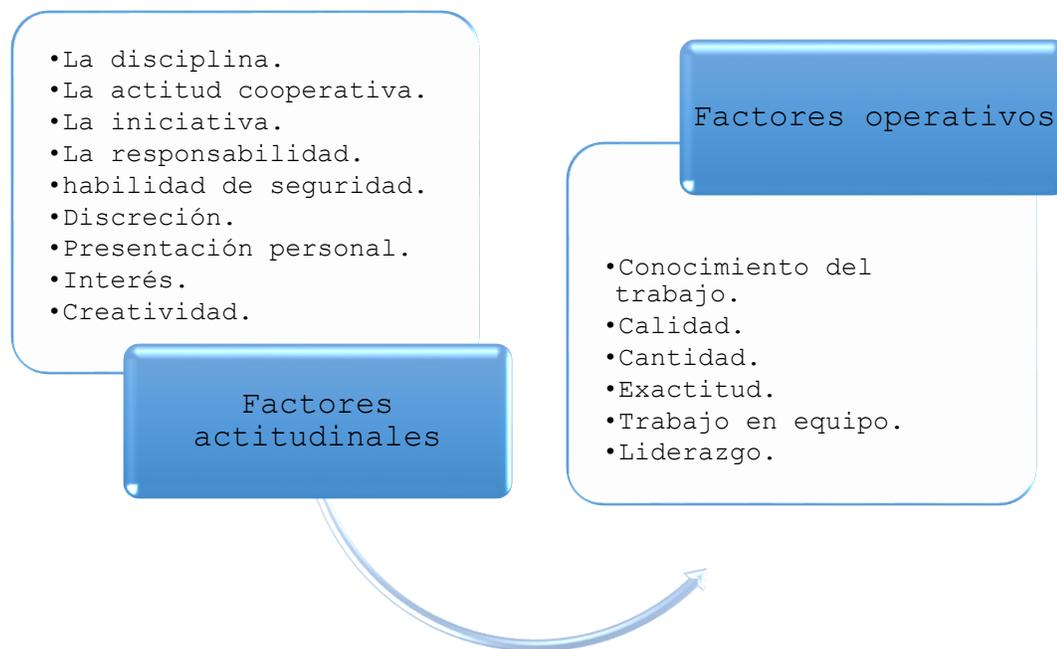
b. Factores²⁶

Chiavenato expone que el desempeño laboral está determinado por factores actitudinales de la persona y factores operativos tales como:

²⁴ García, María. "La importancia de la evaluación del desempeño". Revista proyecciones. Año 2 Número 9 Febrero-Marzo 2001. Pág. 3.

²⁵ Recuperado el 02 de septiembre del 2013 de : <http://clubensayos.com/Temas-Variados/Desempe%C3%B1o-Laboral/229721.html>

²⁶ Ídem pág. 27



H. GENERALIDADES DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

1. DEFINICIONES

a. Competencia²⁷

“Una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio²⁸”

²⁷ Alles, M. (2005) Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias. (sexta edición, Buenos Aires) pag.59

²⁸ Spencer, L.M. y Spencer, S.M. (1993) Recuperado el el 14 de julio de 2013: http://www.psicoconsult.com/download/cdt_91.pdf

"Competencia es una característica subyacente en el individuo, que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad o una performance superior en un trabajo o situación". (Alles, 2005)

Característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.

Casualmente relacionadas significa que las competencias origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.

Estándar de efectividad significa que la competencia realmente predice quien hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar.

Las competencias son, en definitiva, características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo.

b. Gestión por Competencias²⁹

La Gestión del Talento Humano por Competencias es un modelo de gestión que permite medir, desarrollar y fortalecer los conocimientos, habilidades y actitudes específicas para cada puesto de trabajo de una empresa, alineando procesos y focalizando la inversión en acciones claves de alto impacto para el logro de los resultados individuales y empresariales.

²⁹ ídem pág. 29

2. OBJETIVOS³⁰

El objetivo principal del enfoque de gestión por competencias es implantar un nuevo estilo de dirección en la empresa para gestionar los recursos integralmente, de una manera más efectiva en la organización.

Por medio de la gestión por competencias se pretende alcanzar los siguientes objetivos:

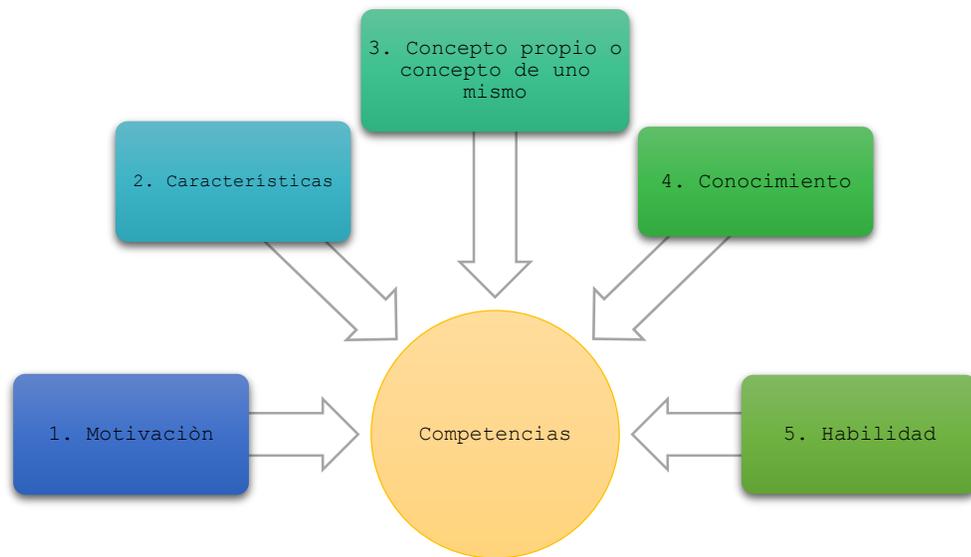
- ☛ La mejora y la integración de la gestión integrada de los recursos humanos.
- ☛ La generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos.
- ☛ La coincidencia de la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas de los recursos humanos.
- ☛ La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante.
- ☛ La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos.

3. TIPOS DE COMPETENCIAS³¹

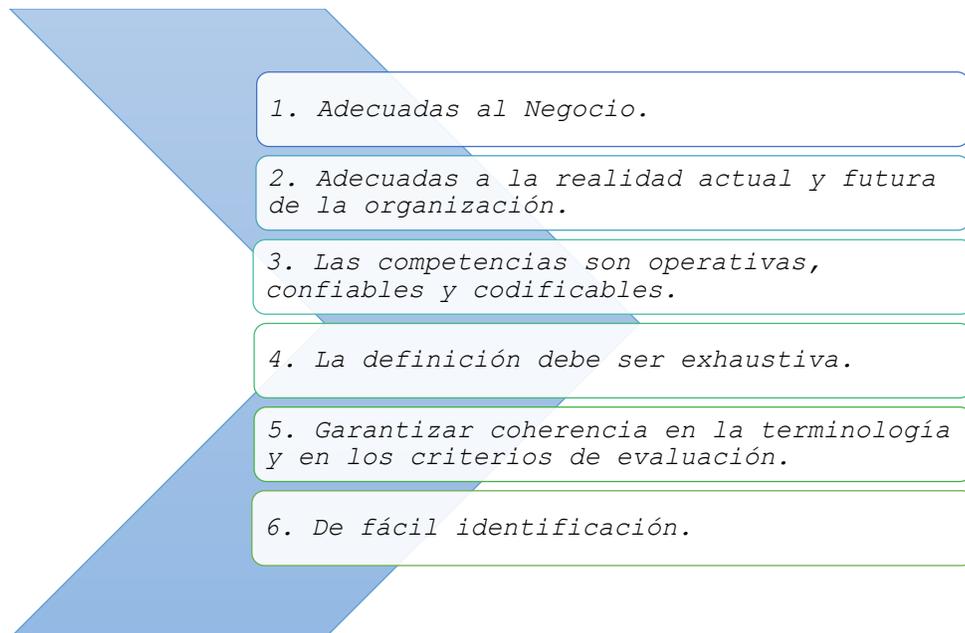
Son cinco los principales tipos de competencias:

³⁰ Ernts& Young Consultores (1998). Recuperado el 14 de julio de 2013: <http://grupogestionporcompetencias.blogspot.com/2008/05/objetivos-de-la-gestion-por.html>

³¹ Ídem pág. 30



a. Características de las competencias³²



³² Ernst & Young, (s.f.), Manual del Director de Recursos Humanos. Recuperado el 14 de julio de 2013, de: <http://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf>

b. ¿Quién define Las Competencias?³³

Es imprescindible este compromiso y participación de la máxima línea de conducción. La definición de las competencias no puede dejarse en manos de menor nivel dentro de la organización, aunque sean expertas, por lo tanto, los niveles máximos de la empresa deben ser los encargados de definir las competencias o factores claves del éxito de la organización.

c. Evolución de las Competencias Según los Niveles Jerárquicos

A medida que se asciende o desciende en la escala jerárquica, según el punto de partida del análisis, las competencias pueden cambiar o cambiar el grado en el cual son necesarias. Un buen ejemplo de éste concepto se puede encontrar en la competencia "liderazgo". No se requiere el mismo liderazgo para el Gerente General de la compañía que para el jefe de capacitación ya que ésta última posición requiere la competencia liderazgo pero de una manera diferente.

Así como las organizaciones son dinámicas y las personas cambian dentro de ellas, lo mismo sucede con las competencias. La visión de una competencia no es una visión estática, varía según los puestos dentro de una misma organización y varía en las personas que la poseen.

d. Criterios efectivos para definir las competencias³⁴

- ✓ Definir los criterios de desempeño.
- ✓ Identificar una muestra.
- ✓ Recoger información.

³³ Ídem pág. 29

³⁴ Ídem, pág.32

- ✓ Identificar tareas y los requerimientos en materia de competencias de cada una de ellas; esto implica la definición final de competencia y su correspondiente apertura en grados.
- ✓ Validar el modelo de competencia
- ✓ Aplicar el modelo a los subsistemas de Recursos Humanos: Selección, Entrenamiento y Capacitación, Desarrollo, Evaluación del desempeño. Planes de sucesión y un esquema de remuneraciones.

e. Niveles de competencias³⁵

Esta apertura en cuatro grados es arbitraria; pueden utilizarse cinco niveles o más, si se lo considera necesario.

A-Alto o desempeño superior: Es una desviación por encima del promedio de desempeño.

B-Bueno o por sobre el estándar: Por lo general esto significa un nivel aceptable de trabajo.

C-Mínimo necesario para el puesto pero dentro del perfil requerido: Por lo general esto significa un nivel mínimamente "aceptable" de trabajo.

D-Insatisfactorio: Este nivel no se aplica para la descripción del perfil, ya que si no es necesaria esa competencia para el puesto, no será necesario indicar nivel.

³⁵ Ídem. pág.29

4. UTILIDAD³⁶

Una correcta implantación de un sistema de gestión por competencias proporciona a la organización resultados satisfactorios a corto, mediano y largo plazo.

- **Corto Plazo**

Considera las características de las personas para tomar decisiones organizacionales que necesidades se tienen y con qué equipo se cuenta.

- **Mediano Plazo**

Analiza el grado de adecuación de las personas a los requerimientos de los puestos y plantea un sistema de asignación efectivo.

- **Largo Plazo**

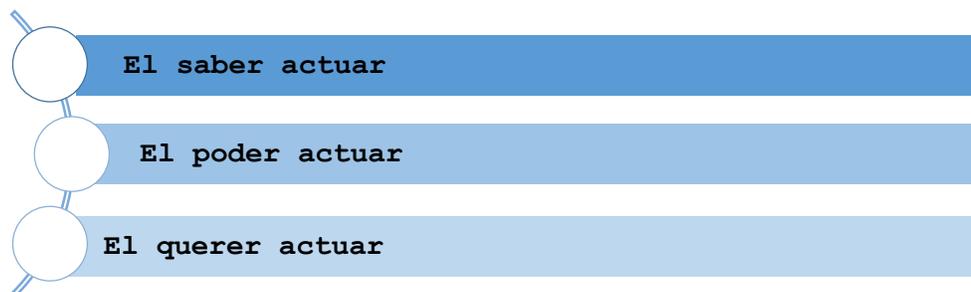
Identifica el proceso de evolución de la organización planteando un plan para adecuar el personal actual a las características y necesidades futuras de cada puesto de trabajo, por tanto, de la organización.

5. EJES

Los ejes de la Gestión por Competencias están determinados por la identificación, caracterización y mejora acorde a la cultura de la organización y congruente a la estrategia de negocios de los conocimientos, conductas, habilidades y destrezas para pasar de un estado de "Querer hacer" a un nuevo estado de "Saber Hacer".

Involucra tres componentes fundamentales, ellos son:

³⁶ ídem. Pág.29



6. HERRAMIENTAS

🔍 Análisis Funcional³⁷

El primer paso es conocerse a sí mismo.

“Si conoces a los demás y te conoces a tí mismo, ni en cien batallas correrás peligro; si no conoces a los demás, pero te conoces a tí mismo, perderás una batalla y ganarás otra; si no conoces a los demás ni te conoces a tí mismo, correrás peligro en cada batalla.”³⁸. El análisis funcional tiene por objeto conocer cada una de las acciones que tienen lugar dentro de nuestra actividad, sin llegar a determinar cuales representan nuestros puntos fuertes o débiles. Se trata de un proceso de identificación.

🔍 Entrevista de Eventos Conductuales³⁹

Se denomina entrevista focalizada por su desarrollo de tipo estructurado, que permite centrarse en los aspectos que se desean evaluar.

³⁷ Joan Costa, (2008) Blog de Estrategia Empresarial y Marketing, Recuperado el 12 de junio de 2013 de: <http://www.estrategiaynegocio.com/2008/el-analisis-funcional/>

³⁸ Sun Tzu, 1772, El Arte de La Guerra, China.

³⁹ Gago, P. ¿Qué es la Behavioral Event Interview?, Recuperado el 14 de julio de 2013: <http://www.google.com/sv/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCKQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.uhu.es%2Fmjesus.moreno%2Fdocencia%2Fasignatura-01%2520de%2FTEMA-14%2FQue%2520es%2520la%2520Behavioral%2520Event%2520Interview.doc&ei=ThrjUY61Edan4APA04GACw&usq=AFQjCNGH0WVMImb5f12IkFO89w>

Se divide en cinco partes: introducción y exploración, experiencia y formación del individuo, responsabilidades en el trabajo, eventos conductuales (lo que implica que el entrevistado debe describir detalladamente cinco o seis situaciones importantes de su trabajo y dos o tres puntos de baja actuación), las necesidades en referencia al trabajo y conclusiones del entrevistado sobre la entrevista.

☛ **Lista de Control o de Cotejo**⁴⁰

La lista de control o de cotejo (check list), consiste en una serie de ítems referidos a características, realizaciones y actividades que requieren que el observador indique simplemente si se realizó o no una conducta, si una determinada característica aparece o no en la actuación observada, etc.

Los ítems se refieren a comportamientos específicos, se refieren también a acciones o incidentes que pueden aparecer o no durante un período de observación determinado.

7. BENEFICIOS

Los principales beneficios que se obtienen son:

⁴⁰ Lista de control y cotejo, Recuperado el 14 de julio de 2013, de:
http://www.cca.org.mx/profesores/cursos/hmfbcp_ut/html/m5/ventanas/u3/lista.html

1. Mayor permanencia en el mercado
2. Facilita los cambios, mejora el clima
3. Incrementa la efectividad
4. Ventaja gerencial
5. Menos costos y más producción

8. ENFOQUES⁴¹

👉 Conductista

Es el comportamiento de aquellas personas que realizan un trabajo con eficacia y con un rendimiento notablemente superior al resto de personas que desempeñan el mismo puesto.

Los puestos de trabajo y las competencias necesarias para su desempeño se definen por tanto atendiendo a los atributos y características de dichas personas, "trabajadores estrella". Bajo

⁴¹ Blanco Prieto, Antonio (2007). Identificación y análisis de competencias: enfoque conductista, constructivista y funcionalista. Recuperado el 21 de junio de 2013, de: <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/4427-identificacion-y-analisis-de-competencias-enfoque-conductista-constructivista-y-funcionalista.html>

este enfoque, el desempeño laboral efectivo constituye el eje central del análisis y construcción de competencias, motivo por el cual es el paradigma preferentemente adoptado en entornos empresariales.

Funcionalista

Desde este enfoque, las empresas son entendidas como sistemas sociales abiertos en constante interacción con su entorno pues su funcionamiento depende de sus relaciones con el mercado, la tecnología, las relaciones institucionales y los fenómenos socioculturales, al mismo tiempo que la empresa como sistema integra diferentes subsistemas interrelacionados de manera funcional.

Constructivista

El enfoque constructivista parte del análisis de las relaciones existentes entre los grupos, su entorno y entre la formación del empleo. Para identificar y describir competencias se toma como referencia tanto a las personas con sus posibilidades y objetivos laborales como al entorno socio laboral con el que se relacionan.

La identificación y descripción de competencias bajo el enfoque constructivista debe realizarse al finalizar un proceso de formación orientada a la acción y un análisis de las disfunciones en el lugar de trabajo, involucrando para ellos a todos los protagonistas que conforman el tejido social de las organizaciones y de su entorno formativo.

I. PASOS PARA IMPLEMENTAR LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS⁴²

Para trabajar con un esquema por competencias es necesario "empezar por el principio". Esto es, definir la visión de la empresa: hacia dónde vamos; los objetivos y la misión: que hacemos; y a partir de la máxima conducción de la empresa, con su participación e involucramiento, decidir cómo lo hacemos:

- ✓ Definir Visión y Misión.
- ✓ Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía.
- ✓ Pruebas de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización.
- ✓ Validación de las competencias.
- ✓ Diseño de los procesos de recursos humanos por competencias.

⁴² Alles, M. (2005) Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias. (sexta edición, Buenos Aires).pag.73-74

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO PARA FORTALECER LA OPERATIVIDAD DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS DE PRODUCTOS ÉTNICOS UBICADAS EN EL MUNICIPIO DE SAN MARTÍN, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

A. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

El sistema de gestión por competencias realiza un control sobre las actividades que rigen el comportamiento, las actitudes y habilidades del capital humano, priorizando y orientando dichas competencias a los puestos de trabajo en el que mejor las desenvuelven, además se experimentan reducciones en los procesos, estándares de calidad regidos como normativas para poder incursionar en nuevos mercados, permitiendo a las empresas tener una ventaja competitiva, en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, es de suma importancia considerar a la gestión por competencia como punto de partida para fortalecer la operatividad del personal que integra el departamento de producción de las empresas exportadoras de productos étnicos ubicadas en el municipio de San Martín, Departamento de San Salvador, ya que se evaluarán las competencias personales específicas para cada puesto de trabajo, favoreciendo el desarrollo de nuevas capacidades para el crecimiento profesional logrando así potenciar el personal operativo.

B. OBJETIVOS

1. GENERAL

- ☛ Describir la situación actual del departamento de producción de la Empresa Exportadora Rio Grande con el fin de fortalecer su operatividad.

2. ESPECÍFICOS

- ☛ Identificar las fortalezas y/o deficiencias en los diversos factores que influyen en la operatividad del departamento de producción de la Exportadora Rio Grande.
- ☛ Determinar si la Empresa Exportadora Río Grande tiene la capacidad de adaptarse a un nuevo sistema de gestión del desempeño basado en competencias, logrando así tener un control estratégico sobre el capital humano.

C. METODOLOGÍA UTILIZADA

1. MÉTODO

El método que se utilizó fué el método Analítico Deductivo, ya que permitió mostrar la investigación desde un todo hacia sus partes más precisas, es decir se analizó todo el contexto para llegar a los elementos más específicos que lo integran.

2. DISEÑO

La investigación fué No Experimental, ya que la variable independiente no pudo ser manipulada deliberadamente, no teniendo el control sobre ésta, debido a que sus manifestaciones ya han ocurrido, originando que la variable independiente no se relacione y no tenga inferencia sobre la variable dependiente por ende la investigación se manejó a nivel de propuesta.

3. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación utilizado fué Investigación Descriptiva, la cual consistió en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Ésta no se limitó a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

4. FUENTES DE INFORMACIÓN

La realización del trabajo de investigación contiene información proveniente de:

a. Primarias

Las fuentes primarias que fueron consultadas durante el proceso a jefes y empleados del departamento de Producción.

b. Secundarias

La información de fuentes secundarias fue recolectada a través de bibliografía relacionada con el tema. Así mismo se consultaron trabajos de graduación realizados para la Universidad de El Salvador en el área de recursos Humanos, además de múltiples sitios web, artículos de revistas, estudios, documentos de trabajo y otros relacionados con la gestión por competencias.

D. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

1. TÉCNICAS

a. Entrevista

Esta técnica fué uno de los aspectos claves a la hora de dar respaldo y validar la investigación, ya que mediante estas se conoció a profundidad la información básica y esencial del área en estudio, de una manera muy puntual y de forma precisa.

b. Observación Directa

Ayudó a percibir e identificar puntos importantes en el caso ilustrativo "Exportadora Río Grande", específicamente en el Departamento de Producción y sus diversas áreas que ayudaron en la investigación.

c. Encuesta

Recabó opiniones mediante la realización de un cuestionario formulado, en base a la selección de respuestas preestablecidas a cada pregunta. Por medio de ello se pudo conocer los puntos de vista de los encuestados específicamente del departamento de producción.

2. INSTRUMENTOS

Los instrumentos utilizados durante la investigación fueron una guía de entrevistas y un cuestionario.

a. Guía de Entrevista

Dirigida a los jefes que están encargados de la producción en la empresa con el fin de conocer como desarrollan su rol, los procesos que llevan a cabo y las herramientas que utilizan, las limitaciones que encuentran, tanto en el desempeño de su rol como con los instrumentos disponibles para la producción.

b. Guía de observación

Realizadas en las diferentes áreas de producción, con el fin de conocer cómo se desenvuelven tanto los jefes como los empleados en sus puestos de trabajo.

c. Cuestionario

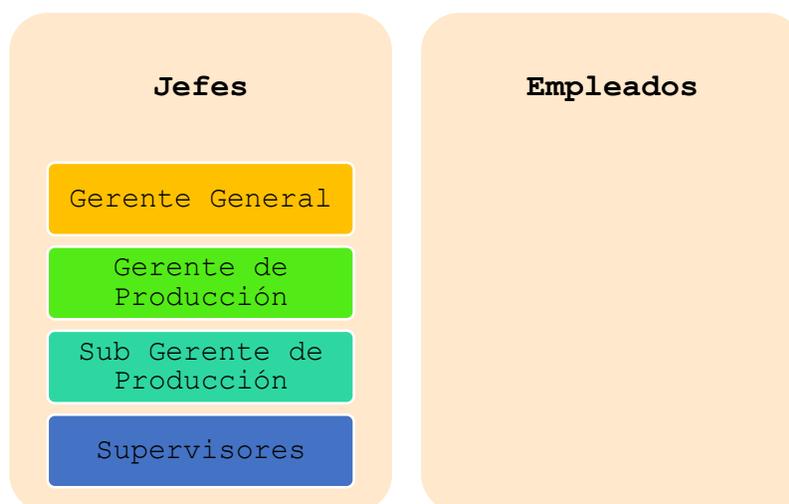
Es un documento formado por un conjunto de preguntas que se redactó de forma coherente y organizada, secuenciada y estructurada de acuerdo con una determinada planificación, con el fin de que sus respuestas puedan ofrecer toda la información que se precisa.

E. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se realizó en la Empresa Exportadora Río Grande S.A. de C.V Ubicada en el kilómetro 15 Carretera Panamericana, Cantón La Palma, Municipio de San Martín, Departamento de San Salvador.

F. IDENTIFICACIÓN DE UNIDADES DE ANÁLISIS

Las unidades de análisis identificadas para la investigación fueron las siguientes:



G. UNIVERSO Y MUESTRA

1. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO

El universo se determinó según los parámetros que la investigación demandó, de acuerdo a la representación de la población que intervino en el estudio.

La Empresa Rio Grande cuenta con un número de 410 empleados de los cuales 365 integran el departamento de producción, teniendo en cuenta que 163 laboran por contrato y 202 son outsourcing proveniente de la empresa Inversiones Fuentes Herrera. Para efecto de la investigación se determinaron dos universos tomando en cuenta solo los empleados que laboran por contrato:

- ☛ A los 163 empleados se le restaron 11 los cuales representan a los jefes, ya que se necesita separar la parte operativa de las

jefaturas del Departamento de Producción, dando como resultado un universo de 152 empleados.

- Como segundo universo se tomaron en cuenta los 11 jefes que lideran el área de producción, que está conformado por el Gerente general, el Gerente de Producción, el Sub Gerente y ocho supervisores responsables de las áreas que integran el Departamento de Producción.

2. CÁLCULO DE LA MUESTRA

Como anteriormente se determinó, se contó con dos universos, que debido al grado de importancia de la información que estos aportaron a la investigación, se tomó la decisión de no realizar un cálculo de muestra para la aplicación de las técnicas e instrumentos de investigación, debido a que se necesitó recopilar información completa, confiable y con el menor sesgo posible. Por lo tanto, para el primer universo que lo comprende 152 empleados se realizó un censo que es una de las opciones más aceptables, debido a que es una de las operaciones estadísticas que no trabaja sobre una muestra, sino sobre la población total, este se llevó a cabo a través de la aplicación de un instrumento estandarizado o encuesta a toda la población objetivo.

Para el segundo universo que lo constituyen los 11 jefes, se realizaron las entrevistas a cada uno de ellos, debido al reducido número de estos y a la confidencialidad e importancia de la información que aportaron.

H. PROCESAMIENTO DE DATOS

1. TABULACIÓN

Realizado el trabajo de campo, se agruparon las respuestas heterogéneas obtenidas de los encuestados, para ello es indispensable la agrupación de datos.

Para identificar cada una de las posibles respuestas se utilizó la codificación, ésta facilitó la introducción de los datos o respuestas en el ordenador y su posterior tratamiento informático estadístico, disminuyó el tiempo de introducción de datos, errores en el tecleo de los datos de entrada y facilitó las órdenes de recuento dadas al ordenador.

El tipo de tabulación que se utilizó fue la tabulación simple, es decir pregunta por pregunta donde las tablas estaban constituidas por columnas que contenían las diferentes clases de respuestas de una pregunta a las que se les asignó un código, la frecuencia absoluta, la frecuencia relativa o porcentajes con que se presentaron dichas respuestas en la muestra.

2. COMENTARIO DE DATOS

Una vez tabulados los datos, se procedió a comentar los datos, estableciendo las consecuencias que se puedan deducir de las tablas en relación con las hipótesis de la investigación.

I. ALCANCES Y LIMITACIONES

1. ALCANCES

Durante la investigación realizada en la empresa Exportadora Rio Grande se contó con la total disposición de tiempo por parte de los directivos y empleados que brindaron información requerida, a pesar de sus ocupaciones laborales.

Se contó con el respaldo y apoyo por parte de la Gerencia General, la cual asignó una persona del departamento de recursos humanos que facilitó ciertas herramientas necesarias para la investigación.

2. LIMITACIONES

A los empleados se les notó que respondían a ciertas preguntas del cuestionario con apatía y temor.

Se tuvieron algunas dificultades en la obtención de la información a causa de los horarios nocturnos, ya que se hacía difícil el permanecer en la empresa hasta esas horas de la noche.

Como consecuencia de la burocracia en los procesos del recurso humano se perdió tiempo en la espera de cierta información general de la empresa necesaria para la investigación.

**J. DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA EXPORTADORA RÍO GRANDE S.A.
DE C.V. PARA FORTALECER LA OPERATIVIDAD EN EL
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN**

Este apartado describe la situación actual de la operatividad en el Departamento de Producción de la empresa Exportadora Río Grande, haciendo énfasis en el análisis de los factores que influyen en dicha operatividad.

1. FILOSOFÍA EMPRESARIAL

La filosofía de la Exportadora Río Grande está constituida por misión, visión y valores, sin embargo no está actualizada y visible en la empresa. Por ejemplo la misión y visión están desde la constitución formal de la empresa lo cual no es estratégicamente conveniente para los objetivos que se persiguen en la organización así mismo no está debidamente difundida entre todos los empleados que conforman la empresa, además se observó que no cuentan con distintivos que contengan la misión y la visión, es por ello que los empleados no tienen conocimiento de estas.

Otro aspecto clave que se observó fue que los valores no están acorde al giro de la empresa es decir no son claves para el tipo de trabajo que realizan.

Cabe resaltar que los jefes y los operarios del departamento mencionan sentirse identificados con la filosofía de la empresa, lo cual es importante porque contribuye a mejorar la eficiencia de cara a sus labores, sirviéndoles como parámetro para el logro de los objetivos estratégicos de la organización.

Según Anexo 2: "Cuestionario Dirigido A Los Empleados Del Departamento De Producción De La Empresa Exportadora Río Grande S.A. De C.V." Pregunta 16 y Anexo 3: "Entrevistas A Los Jefes Del Departamento De Producción De La Empresa Exportadora Río Grande S.A De C.V." Pregunta 10.

2. ORGANIGRAMA.

El organigrama se encuentra desactualizado y mal estructurado, ya que existen departamentos que integran funciones que deben estar separadas, como por ejemplo en la Imagen 2 del Capítulo I se muestra que el departamento de la Gerencia financiera y Sistemas Informáticos están unidos y no guardan relación; sumado a ello las líneas del organigrama están mal diseñadas.

Según Observación Directa.

3. MOTIVACIÓN

El Departamento de Producción cuenta con el mayor número de empleados en toda la empresa es por ello que es donde se hace más notorio los diferentes tipos de actitudes o comportamientos en la realización de sus labores diarias, además es el departamento donde recae toda la presión debido a que es el motor que mueve la empresa, lo que origina que se realicen jornadas de trabajo extensas y físicamente extenuantes a causa del tipo de trabajo que realizan y a las metas que se les asignan, por otra parte ellos manifiestan estar conformes con las tareas asignadas ya que se les

asigna acorde a un plan estratégico de producción en donde se toma en cuenta el tiempo, materiales y la maquinaria, pero al mismo tiempo sienten que estas tareas no le ayudan en su crecimiento profesional, debido a que la empresa no cuenta con un plan de carrera que les brinde la oportunidad de seguir avanzando dentro de la empresa; además las tareas que realizan son de tipo rutinarias y mecanizadas.

Uno de los factores que afecta directamente la motivación de los empleados es la remuneración que reciben, más aún si ésta no es acorde a las expectativas que ellos tienen, lo cual en su opinión no es suficiente debido que en otras empresas con el mismo giro el pago es mejor que el que reciben actualmente en ésta empresa, así también la empresa brinda beneficios que satisfacen algunas de las necesidades básicas de los empleados como clínica asistencial, productos al costo, comedor pero cabe mencionar que la comida que se sirve no es gratis, es por ello que algunos trabajadores optan por salir de la empresa para buscar otros lugares donde poder almorzar y a un mejor precio, en su opinión dichos beneficios no alcanzan a cubrir todas sus necesidades.

Las actitudes que los jefes muestran a los empleados se consideran como otro factor influyente en la motivación de estos, ya que existen estímulos morales que ayudan a fortalecer el dinamismo de las personas dentro del trabajo es decir cuando los supervisores valoran las habilidades y destrezas que estos muestran al momento de realizar sus tareas, sin embargo esto no se da con mucha frecuencia en el departamento dando como resultado una baja en la motivación de los empleados.

Por otra parte no solo los empleados necesitan motivación sino también los jefes, porque al momento de enfrentar los retos y dar cumplimiento a las metas es de vital importancia que estos se encuentren motivados para que puedan desempeñar de manera eficiente su rol de jefes y de ésta forma transmitírselo a sus empleados, una de las formas por medio de las cuales los supervisores se motivan es el obtener logros que han experimentado a lo largo de su carrera, de los cuales destacan: el aumento de la productividad ya que hasta la fecha han logrado cumplir con las metas que se les asigna de manera eficiente y la motivación del personal al hacerles sentir que son parte importante de la empresa. El que la mayoría de los empleados se sientan orgullosos de formar parte de ésta empresa es un valor agregado en la motivación, porque esto provoca que estén trabajando con mayor entusiasmo involucrándose totalmente en el cumplimiento de sus labores diarias y haciéndoles sentir que son parte de la organización.

Según Anexo 2: "Cuestionario Dirigido A Los Empleados Del Departamento De Producción De La Empresa Exportadora Río Grande S.A. De C.V." Preguntas 2, 3, 4, 6, 17 y Anexo 3: "Entrevistas A Los Jefes Del Departamento De Producción De La Empresa Exportadora Río Grande S.A De C.V." Preguntas 11 y 14.

4. LIDERAZGO

En el Departamento de Producción se realiza todo tipo de actividad que requiere de esfuerzo físico, agilidad, destreza y concentración, debido a que en ciertas áreas se realizan procesos productivos que no están del todo automatizados, por tal razón el perfil académico con el que se realiza el reclutamiento del nuevo

personal no exige estudios académicos y por eso existe mucho personal que incluso no sabe leer ni escribir, a causa de todo esto la actual dirección del recurso humano ha adoptado un pensamiento erróneo sobre el liderazgo, ya que ellos manifiestan que éste no se puede experimentar en los empleados del Departamento sino que esto solo se puede dar en los altos mandos de la organización.

El liderazgo de los supervisores se nota en las actitudes que muestran sus subordinados ante la ausencia de ellos, ya que realizan su trabajo según las instrucciones dadas previamente por estos.

Otro factor influyente en el liderazgo es el tiempo de experiencia que cada supervisor posee en su área el cual es aceptable ya que este oscila entre 1 a 12 años, sin embargo a pesar de su experiencia ellos consideran que debido a las constantes rotaciones de personal que realizan dentro del departamento, específicamente la rotación de supervisores, les falta mucho que aprender y conocer dentro de sus áreas.

Como consecuencia de las circunstancias antes mencionadas la actual dirección de recursos humanos no ve como una medida estratégica explotar el liderazgo en el Departamento de producción, por ende no existe un plan de capacitación orientado a dinamizar dicho factor. Sin embargo está comprobado que no importa la tarea o función que realicen los empleados estos pueden tener de forma inherente dicha cualidad.

Según Anexo 2: "Cuestionario Dirigido A Los Empleados Del Departamento De Producción De La Empresa Exportadora Río Grande S.A. De C.V." Pregunta 9 y Anexo 3: "Entrevistas A Los Jefes Del Departamento De Producción De La Empresa Exportadora Río Grande S.A De C.V." Pregunta 1.

5. COMUNICACIÓN

Las relaciones que se dan entre los miembros de la empresa se establecen gracias a la comunicación; en esos procesos de intercambio de información es donde se asignan metas, se delegan funciones y responsabilidades realizando las observaciones sobre las tareas entre supervisores y empleados; debido a que el trabajo que realizan los empleados es prácticamente de tipo rutinario, mecanizado e implica trabajar bajo presión, esto hace que la comunicación sea mínima por el grado de concentración que implica.

De igual forma la construcción de un ambiente laboral abierto al diálogo es una medida estratégica que utilizan para prevenir cualquier tipo de dificultad al momento de dar y recibir la información en el Departamento, es decir canales de comunicación efectivos en toda la organización, actualmente los medios electrónicos como el teléfono y el correo electrónico son de mucha ayuda para el departamento pero si estos les fallan, los empleados encuentran la forma de comunicarse es decir buscando personalmente con quien desean comunicarse.

Así también se busca lograr que los empleados se sientan identificados e integrados y que las formas de comunicación estén dotadas de confianza y respeto, es por eso que los jefes realizan

reuniones constantemente, en las cuales los empleados tienen la oportunidad de aportar ideas de cara a la mejora de los procesos, momento que es aprovechado por muchos de ellos, gracias al nivel de involucramiento que estos tienen como actores principales en los procesos que se realizan, así también cada supervisor aprovecha estas reuniones para tratar de motivarlos y hacerles ver su nivel de rendimiento en el trabajo.

Dedicar tiempo a los empleados es una forma de fortalecer la comunicación, en el Departamento cada supervisor maneja muy diferente a su personal, ya que unos manifiestan que se toman ciertos minutos para escucharlos, mientras que otros afirman que solo lo hacen sí disponen de tiempo, debido a las constantes presiones en su jornada laboral.

La comunicación es un factor primordial para que las relaciones interpersonales en la organización se desarrollen de manera estratégica, dichas relaciones hacen que los trabajadores aumenten su productividad debido a que se maneja un canal de información seguro que garantiza la transferencia de información fidedigna asegurando el cumplimiento de las ordenes, creando así un ambiente de trabajo menos tenso.

Según Anexo 2: "Cuestionario Dirigido A Los Empleados Del Departamento De Producción De La Empresa Exportadora Río Grande S.A. De C.V." Preguntas 12, 13,14 y Anexo 3: "Entrevistas A Los Jefes Del Departamento De Producción De La Empresa Exportadora Río Grande S.A De C.V." Pregunta 4 y 6.

6. TRABAJO EN EQUIPO

El Departamento de Producción cuenta con siete áreas, dentro de las cuales se realizan actividades y procesos diferentes, donde algunas complementan a otras, como el caso del área de destuse que abastece la materia prima del área de tamales, en fin es un trabajo que implica trabajar en conjunto.

La exportadora es una empresa que se preocupa mucho por los estándares de calidad de sus productos debido a que la mayoría de estos son alimentos de consumo final, abonado a esto se les exigen ciertos parámetros de calidad para poder exportar, lo cual implica una inspección detallada y minuciosa. Para lograr lo antes mencionado se necesita de esfuerzo, coordinación, cooperación Y eficiencia en todo el departamento, para ello los empleados manifiestan que existe la colaboración de parte de sus compañeros de trabajo al momento de requerir ayuda.

Las áreas de producción están expuestas a cambios constantes en cuanto a la producción debido a que hay ciertas áreas que trabajan con más de un producto o con productos de estación, lo cual implica que: cambie el tipo de producción, como es el caso del área de frutas que se trabaja con materia prima que solo se cosecha para cierta época del año; rotación del personal para cubrir aumentos de trabajo en ciertas áreas que con mucha frecuencia se da en el área de empaque, debido a que se originan ciertos retrasos con la producción y tomando en cuenta que ésta es la que realiza el último proceso para que estos productos estén listos para exportarse, lo cual necesita de más personal, limpieza y mantenimiento de la maquinaria debido al tipo de productos que se elabora como es el

caso del área de harinas que se dedica a la molienda y al empaque de harinas es por eso que realizan una limpieza general cada vez que se hacen cambios de un producto a otro, esto para mantener los estándares calidad.

A raíz de todos los factores antes mencionados se hace necesario el involucramiento de todas las áreas del departamento para solucionar de manera efectiva los problemas que se les presenten, ya que como se mencionó anteriormente la mayoría de las áreas están ligadas entre sí y dependen unas de otras para cumplir con las metas de la empresa.

Cabe resaltar que el trabajo en equipo en el Departamento de Producción solo se puede evidenciar de forma general, ya que todas las áreas trabajan por un objetivo en común el cual es cubrir la demanda a tiempo, sin embargo el trabajo que se realiza en cada área se puede observar que a consecuencia de los bonos que se otorgan de manera individual por alcanzar las metas ha afectado el trabajo en equipo porque estimula al empleado a trabajar de manera individual con tal de recibir dicho incentivo. Es por ello que la empresa hoy en día está poniendo especial atención en fomentar el trabajo en equipo especialmente en el Departamento de Producción, porque reconocen que no se pueden lograr las metas establecidas sin el involucramiento de toda la fuerza productiva en conjunto.

Según Anexo 2 "Cuestionario Dirigido A Los Empleados Del Departamento De Producción De La Empresa Exportadora Río Grande S.A. De C.V." Pregunta 11 y Anexo 3 "Entrevistas A Los Jefes Del Departamento De Producción De La Empresa Exportadora Río Grande S.A De C.V." Preguntas 8 y 9.

7. DESEMPEÑO LABORAL

Los empleados entienden qué es lo que se espera de ellos, las metas que deben cumplir y sus funciones, esto influye directamente en el desempeño de sus labores.

Una de las formas que la empresa utiliza para aumentar el desempeño laboral de los empleados del Departamento de Producción es la implementación de un sistema de bonos, que consiste en alcanzar una cierta cantidad de producción diaria en el cual se les da un pago extra por el rendimiento alcanzado, esto hace que ellos se esfuercen cada día para mejorar su desempeño y cumplir las metas del área.

El desempeño laboral es sinónimo de esfuerzo y responsabilidad sin dejar a un lado el factor de la calidad que es clave para los intereses de La Empresa Exportadora Río Grande debido al tipo de productos que elaboran, es por ello que los empleados reciben indicaciones específicas sobre higiene y manejo de los productos antes de iniciar las operaciones diarias, todo esto lo toman en cuenta al momento de desempeñar sus labores, también influyen las condiciones emocionales y físicas. En este Departamento suele ser muy común que los trabajadores sufran de estrés, debido al tipo de trabajo que realizan y al ambiente tenso a causa de las metas que se les asignan, no obstante estos manifiestan que a pesar de esto las metas son alcanzables.

La falta de materia prima o materiales esenciales para la producción son factores operativos que influyen directamente en el desempeño de los trabajadores de éste departamento, ya que

tienden a surgir de forma imprevista suspensiones temporales de trabajo en sus áreas, otro caso es la falta de personal debido a la fuerte demanda en ciertas épocas del año ya que se trabaja con productos de temporadas, pero es importante mencionar que ellos se las han ingeniado para enfrentar estas dificultades saliendo victoriosos, lo cual es digno de reconocer como cualidad importante tanto en los jefes como en los operarios.

El desempeño de los jefes también puede verse afectado a causa de la cantidad de personas que dirigen, como por ejemplo la supervisora del área de tamales es la que más personal dirige dentro del departamento, debido a que es una de las áreas más fuertes en demanda dentro de la empresa esto causa que dedique menos tiempo de supervisión a cada empleado y al mismo tiempo sus responsabilidades aumenten.

Cabe resaltar que a pesar de que la empresa no cuenta con un plan de carrera, si existe un proceso de evaluación del desempeño a cada uno de los trabajadores del departamento de producción donde se les cuestiona sobre su rendimiento, el cumplimiento de metas y el tiempo que les lleva el realizar sus tareas, todo esto con la finalidad de medir su capacidad de producción de manera individual; además el empleado que resulta mejor evaluado tiene la oportunidad de ascender de operario a supervisor junior, quien es el encargado de complementar y suplir en ocasiones las funciones del supervisor, hasta llegar al nivel de experiencia que el cargo de supervisor de área requiere, debido a que existe éste proceso no se toma en cuenta las medidas necesarias para el entrenamiento del personal y asumir estos nuevos cargos.

Según Anexo 2: "Cuestionario Dirigido A Los Empleados Del Departamento De Producción De La Empresa Exportadora Río Grande

S.A. De C.V." Preguntas 5, 7, 8 y Anexo 3: "Entrevistas A Los Jefes Del Departamento De Producción De La Empresa Exportadora Río Grande S.A De C.V." Pregunta 1.

8. INFRAESTRUCTURA

La empresa se encuentra en óptimas condiciones debido a que sus instalaciones son amplias y acondicionadas, además están organizadas y adecuadas por áreas específicas, situación que favorece el ambiente de trabajo, ya que los empleados tienen espacios suficientes para realizar sus actividades, debido las normas de higiene y calidad en el Departamento de Producción se dispone de un sistema de limpieza automatizado para los trabajadores al momento de ingresar a la planta. Así mismo la empresa cuenta con zonas verdes y cafetería exclusiva para el esparcimiento de los empleados, conjuntamente posee una clínica asistencial para el bienestar de los empleados.

Según Observación Directa.

9. RELACIONES INTERPERSONALES

En el departamento de Producción debido a los procesos mecanizados y continuos se requiere de mucha concentración por parte de los empleados en su trabajo, esto hace que las relaciones entre ellos sean pocas, ya que por lo antes mencionado no disponen de mucho tiempo para socializar entre sí únicamente a la hora del almuerzo, momento que es aprovechado por muchos de ellos para tratar de establecer relaciones interpersonales.

La relación que existe entre el jefe y sus subordinados dentro del departamento es ideal e influye en gran manera sobre los empleados, ya que entre mejores son las relaciones mayor es el desempeño y por consiguiente aumenta la productividad en la empresa.

Según Observación Directa y Anexo 2: "Cuestionario Dirigido A Los Empleados Del Departamento De Producción De La Empresa Exportadora Río Grande S.A. De C.V." Pregunta 10

10. CAPACITACIÓN

Actualmente la Gerencia de Recursos Humanos no cuenta con un plan de desarrollo y capacitación, sustentando que los empleados no lo necesitan debido a los resultados obtenidos en las evaluaciones del desempeño realizadas por ellos, lo que si se realiza en algunas ocasiones son charlas sobre las *Buenas Prácticas de Manufactura* (BPM) donde los empleados aprenden a utilizar las normas de higiene y acciones sanitarias al momento de realizar la producción.

Según Observación Directa

11. SUPERVISIÓN

Los empleados del Departamento de Producción generalmente no necesitan de una supervisión constante, debido a que ellos tienen asignadas y definidas sus tareas y metas diarias a realizar, además de que cada área cuenta con un supervisor junior el cual sirve de apoyo y conexión entre el supervisor y los empleados, situación que favorece al aumento de la operatividad.

Según Observación Directa

12. HABILIDADES Y DESTREZAS

Cada persona posee una técnica para realizar su trabajo, por ejemplo en el área de tamales las personas que están en la envoltura de estos cada uno tiene una destreza diferente que han adoptado para que se les facilite el cumplimiento de sus metas diarias, así mismo sucede en las demás áreas, los operarios han desarrollado sus habilidades y destrezas conforme el tiempo que llevan en sus actuales puestos. Algunos supervisores toman en cuenta este desarrollo en sus empleados, adoptando las técnicas que estos utilizan para ayudar a los que tienen menos tiempo de estar laborando, esto se puede ver reflejado en el cumplimiento de metas tanto grupales como individuales, creando así una ventaja competitiva para el Departamento.

Según Observación Directa

K. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. CONCLUSIONES

La etapa de diagnóstico, condujo a las siguientes conclusiones:

- El actual sistema de gestión de Recursos Humanos en el Departamento de Producción, no está acorde a los objetivos estratégicos que la empresa requiere, ya que está orientado al desempeño de los empleados y al logro de los resultados, es decir es un sistema basado en metas.

- ☛ La filosofía empresarial está desactualizada y existe poca divulgación de ésta entre los miembros de la empresa, lo cual constituye una desventaja estratégica, ya que la filosofía es la razón de ser de la empresa y por ende afecta en el cumplimiento de sus objetivos.
- ☛ Se determinó que en el Departamento de Producción los empleados no cuentan con las herramientas e instrumentos necesarios para el desarrollo de los procesos claves en la producción.
- ☛ El no contar con un manual de descriptor de puestos basado en competencias en el Departamento de Producción hace que los empleados no sean colocados en puestos donde realmente exploten sus cualidades, destrezas y habilidades.
- ☛ Las evaluaciones del desempeño del personal están orientadas al cumplimiento de metas previamente establecidas por el Departamento de Planificación, basándose en lo que producen los empleados y dejando de lado sus competencias, lo cual origina que las funciones de estos se vuelvan mecanizadas y rutinarias produciendo así una desmotivación laboral.

2. RECOMENDACIONES

Las siguientes recomendaciones se emiten con el objeto de contribuir al desarrollo efectivo de la gestión del recurso humano que se realiza en el Departamento de Producción:

- ☛ Implementar un sistema de gestión por competencias para contribuir en la administración del recurso humano del

Departamento de Producción, que describa los comportamientos de éxito que se espera de sus miembros para cumplir de manera eficiente sus metas, sin dejar la sintonía con la misión y visión que rige a toda la empresa.

- ☛ Rediseñar la filosofía empresarial acorde a la situación actual de la Exportadora, así también implementar medidas para que ésta sea del conocimiento de los empleados, esto a través de distintivos colocados en puntos estratégicos dentro de la empresa.
- ☛ Realizar programas que involucren el desarrollo del personal tales como: la capacitación y el fortalecimiento de las capacidades del personal, en base a las necesidades que surgen en los procesos claves de la producción.
- ☛ Actualizar el manual de descriptor de puestos del Departamento de Producción, basándose en las competencias que poseen los empleados, lo cual garantizará una asignación de puestos acorde a sus cualidades, destrezas y habilidades, aumentando así la productividad en el departamento.
- ☛ Reestructurar la evaluación del desempeño incorporándole la medición de las competencias de los empleados, es decir utilizar la herramienta de evaluación Feedback 360 grados que garantizará una evaluación integral del desempeño, logrando así que los empleados tengan un aumento en la motivación laboral.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA FORTALECER LA OPERATIVIDAD DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS DE PRODUCTOS ÉTNICOS UBICADAS EN EL MUNICIPIO DE SAN MARTÍN, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR. CASO ILUSTRATIVO

A. IMPORTANCIA

El Sistema de Gestión por Competencias es una herramienta imprescindible para conseguir cambios esenciales en las organizaciones, ya que los nuevos estilos de trabajo requieren una forma sistemática para la identificación de los requerimientos de competencia en la operación, así como contar con ellos en tiempo y forma.

Para que el sistema sea operativo deberán definirse nuevos roles, responsabilidades y nuevos procesos, no solo para administrar los conocimientos que hoy tienen los trabajadores de la Exportadora Río Grande sino también para que ésta capacidad colectiva aumente a través de la incorporación de nuevas prácticas, nueva tecnología y socialización de los conocimientos.

B. OBJETIVOS

1. GENERAL

- ☛ Proponer una guía para la implementación del sistema de gestión por competencias como una herramienta estratégica e indispensable en la dirección del recurso humano.

2. ESPECÍFICOS

- ☛ Dirigir al Recurso Humano que opera en el Departamento de Producción a través de la mejora continua en la calidad y asignación del mismo.
- ☛ Definir las competencias que se requieren para cada puesto de trabajo con el fin de fortalecer la operatividad.
- ☛ Determinar cuál es la brecha entre el desempeño actual y el requerido acorde a las definiciones de las competencias laborales.

**C. ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS
PROPUESTO PARA FORTALECER LA OPERATIVIDAD EN EL ÁREA
DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA EXPORTADORA RIO GRANDE.**

1. OBJETIVOS

A través del sistema de gestión por competencias se alcanzará un nuevo estilo de dirección en la empresa. Esto se logrará por medio de los siguientes objetivos:

- ✓ Mejora e integración de la gestión de los recursos humanos.
- ✓ Generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos.
- ✓ Contribuir al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante.
- ✓ La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos.

2. BENEFICIOS

Los principales beneficios que se obtendrán con el sistema son:

Menos costos y más producción

•Ya que al contar con un sistema integrado de recursos humanos se identificarán y disminuirán las redundancias y los gastos; se incentivara a los departamentos por cooperar y coordinar el trabajo; los individuos observaran así los beneficios de ser eficientes y productivos y que se invertirá menos tiempo y material.

Ventaja gerencial

•Las metas corporativas y las de los empleados quedaran alineadas, lo que renueva el poder de la organización; se incrementará la comunicación efectiva y además los empleados estarán motivados y comprometidos, ya que el sistema de competencias involucra a los trabajadores desde el principio, lo que asegurara su compromiso con el sistema y debido a que éste se basa en medidas objetivas, recompensa, logros reales y cotidianos del trabajador desde el principio, lo que puede hacerlo sentir más justamente evaluado y mejor reconocidos.

Incrementa la efectividad

•Como los esfuerzos de todos los niveles de la organización están en sintonía, la efectividad general aumentará notablemente; al aumentar el interés por mejorar las competencias personales claves, se lograra una empresa que funciona también de manera más competente.

Facilita los cambios y mejora el clima

•al estar orientado hacia la misma dirección estratégica de la empresa, los cambios necesarios se implementaran más fácilmente ya que se hace de forma planificada y comprendida por todos los protagonistas y así mismo el empoderamiento aumentará.

Figura 1

3. POLÍTICAS

Al establecer un sistema de gestión por competencias, se hace necesario adoptar algunas políticas que avalarán las acciones gerenciales:

1. Concientizarse de que cada tipo de negocio necesita personas con perfiles específicos y que cada puesto de trabajo existente en la empresa tienen características propias y debe ser ocupado por profesionales que posean un determinado perfil de competencias.

2. Reconocer que aquellos que ocupan puestos gerenciales, son responsables de ofrecer oportunidades que permitan el desarrollo y adquisición de nuevas competencias

3. Estar convencidos de que siempre habrá espacio para el desarrollo de nuevas competencias, y que a lo que hoy se exige como buen desempeño de una tarea, mañana podrán agregársele nuevos desafíos.

4. Estas políticas deben de ser difundidas hasta que sean parte de la cultura general y sean internalizadas en las actitudes y comportamientos de todos.

4. ESTRATEGIAS

Las estrategias del sistema de gestión por competencias se detallan a continuación:

- ✓ Que el sistema sea aplicable y no teórico;
- ✓ Comprensible por todos los integrantes de la organización;
- ✓ Útil para la empresa;
- ✓ Fiable;
- ✓ De fácil manejo, y
- ✓ Que en su conjunto permita el desarrollo profesional de las personas.

5. COMPONENTES CLAVES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

a. FILOSOFÍA EMPRESARIAL

Tomando en cuenta el diagnóstico realizado en el capítulo anterior se deben realizar medidas de tipo reconstructivas que orienten a la renovación de la filosofía la organización.

	Misión	Visión	Valores
Actual	"Fabricar alimentos centroamericanos y caribeños que puedan ser comercializados en todo el mundo, fácilmente identificable como una marca nostálgica y de gran aceptación."	"Hacer que Rio Grande sea considerada una marca con identidad regional que pueda ser conocida y aceptada por mercados locales y en aquellos donde cada centroamericano y caribeño se encuentre establecido."	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Espiritualidad • Compañerismo • Honestidad • Alegría
Propuesta*	"Somos una empresa fabricante de alimentos nostálgicos, considerada como una marca con identidad regional, conocida y aceptada por mercados locales y en aquellos donde cada centroamericano se encuentra establecido."	"Ser una empresa alimenticia de clase mundial, logrando que nuestros productos sean reconocidos por su calidad para así convertirnos en la mejor opción para nuestros clientes y consumidores, a través de la utilización de tecnología de punta y prácticas empresariales honestas."	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Compañerismo • Honestidad • Responsabilidad • Calidad
Diseño**			<input type="checkbox"/> 
Calculo de la Propuesta	Placa metálica alusiva a la Misión color dorado de 1 x 0.50 m	Placa metálica alusiva a la Visión color dorado de 1 x 0.50 m	10 afiches de 1 m. x 0.50 m.
	Precio unitario = \$90.00	Precio unitario = \$90.00	Precio unitario = \$2.00 \$2.00 X 10 = \$20.00
Costo de cada propuesta	\$ 90.00**	\$ 90.00**	\$ 20.00**
Costo Total de la propuesta	\$90.00 + \$90.00 + \$20.00 = <u>\$200.00</u>		

Elaborado por Equipo de Investigación, fecha 23/11/2013

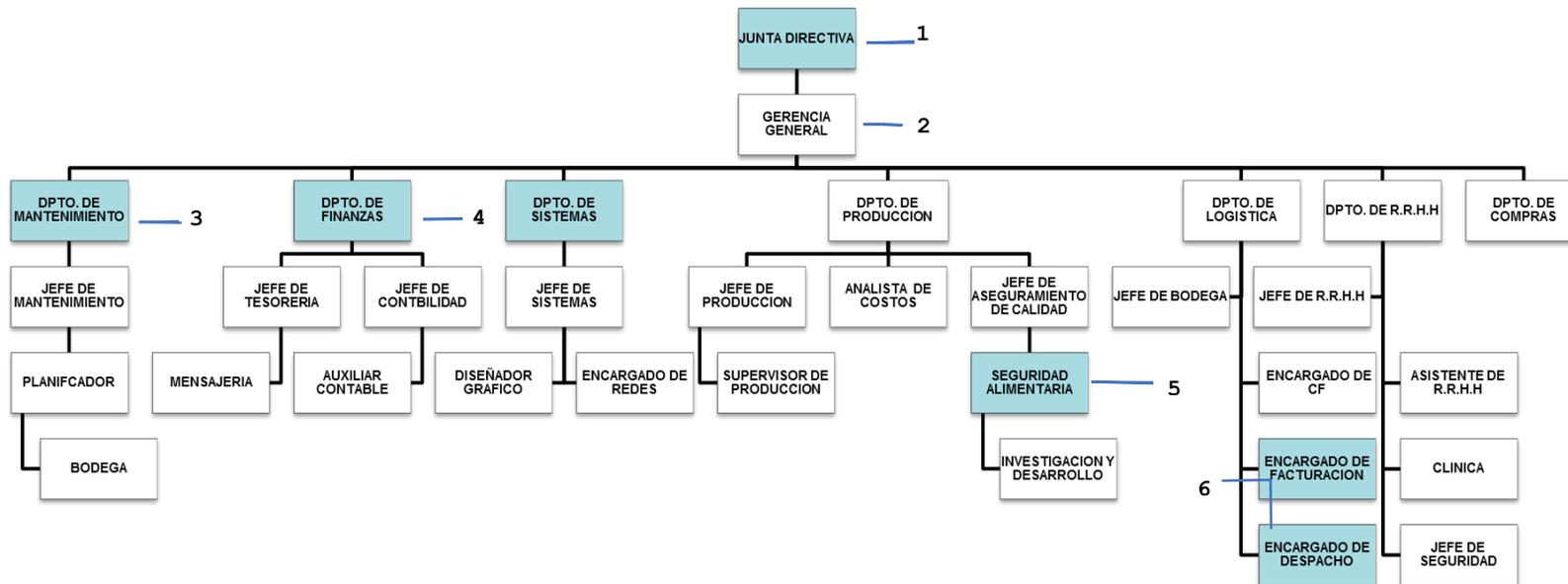
* Aporte del Equipo de Investigación.

**Dato proporcionado por Ricardo Bonilla, Digitalgraphics.com, 79 Ave. N. #524, Col. Escalón, San Salvador Tel. 2560-0300

**Dato proporcionado por Marta de Medrano, Ejecutiva de Ventas - Torogoz, S.A. de C.V. Tel. 2234-7755

b. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

A continuación se detalla el Organigrama propuesto.



Aporte del Equipo de Investigación, fecha 23/11/2013

1. Se incorporó la Junta Directiva, ya que no está reflejada en el organigrama actual.
2. Se modificó la Jefatura por departamento porque es un error de apreciación debido a que lo enfocan a una sola persona y este está compuesta por más de una persona.
3. Se añadió el Departamento de Mantenimiento debido a que solo se tiene jefatura.
4. Se separó el Departamento de Finanzas y el de Sistemas.
5. Se eliminó la Operación Seguridad Alimentaria debido a que se desarrollaba dos veces.
6. Se cambió la dependencia de las áreas de Facturación y Despacho, ya que tenían relación directa con el Departamento de Logística, ahora será por medio del Jefe de Bodega.

SIMBOLOGIA.	
ENTEGRAMA	
LÍNEAS DE AUTORIDAD O DEPENDENCIA JERÁRQUICA	
LÍNEAS DE DEPENDENCIA FUNCIONAL	
LÍNEAS DE ASISTENCIA TÉCNICA O ASESORAMIENTO O DE STAFF	

c. MOTIVACIÓN

Para la mejora de la motivación en el departamento de producción se hacen las siguientes propuestas:

ÁREA	PROPUESTA	MOTIVACIÓN	COSTO
Harinas	Implementar la motivación extrínseca en áreas que no la reciben, como es el caso del área de harinas a través de un sistema de bonos que ya está implementado en la mayoría de las áreas.	Realizar una actualización en el sistema de bonos de manera especial para ésta área, no midiendo las metas individuales sino en forma grupal. 	El bono mensual es de \$15* Y el número de empleados en el área es de 32. Cálculo: 32x\$15= \$480 mensual
Todas	Brindar mensualmente a todos los empleados una pequeña canasta básica de productos elaborados en la empresa tales como tamales, salsas, refrescos, tortillas y frijoles.	Pueden ser utilizados remanentes de las producciones diarias o una producción especial para empleados. 	El costo aproximado de la canasta básica sería de \$7.00* cada una. Total de empleados en el departamento = 163 empleados. Cálculo: 163 x \$7.00 = \$1141.00 mensual
Todas	Darle continuidad a las celebraciones de los cumpleaños del mes en la empresa, tal como se venía realizando en años anteriores y que por motivos desconocidos actualmente no se realizan.	Retomar los planes anteriores de celebración de cumpleaños y mejorarlos. 	Costo aproximado de \$100.00 mensual.*
TOTAL COSTO DE LA PROPUESTA			\$1721.00 mensual

Aporte del equipo de investigación, fecha 09/12/2013

* Datos proporcionados por Licda. Alma Rivera, Gerente de Recursos Humanos de la Exportadora Rio Grande.

Así mismo se propone un plan de capacitación para todo el personal el cual ayudará a aumentar su satisfacción laboral y por ende su operatividad.

ESTRUCTURA DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	
<u>MÓDULO: MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL</u>	
OBJETIVO	El participante se reconocerá como un individuo con motivaciones y decisiones propias que pueden afectar positiva y negativamente el entorno laboral donde se desenvuelve.
CONTENIDO	<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad y autoestima • Satisfacción interna y externa • Motivación de logro vs. temor al fracaso • ¿Mi trabajo me motiva? • Actitud y problemas en el trabajo • Satisfacción Laboral • Tipos de motivación: Intrínseca vs. Extrínseca.
METODOLOGÍA	<p>→ Participación en grupos creativos (tormenta de ideas)</p> <p>→ Dinámicas.</p> <p>→ Estudio / Resolución de casos propios reales (provistos por la empresa con anticipación al inicio de la capacitación).</p>
DURACIÓN	Se impartirá en 8 horas, las cuales serán impartidas los días sábados en horario de 7:00 am a 9:00 am. Durante 4 sábados consecutivos.
	<p>IMPARTIDO POR:</p> <p>Master en Dirección de Empresas</p> <div style="display: flex; align-items: center;">   </div> <p>INVERSIÓN*:</p> <p>El costo estimado de ésta capacitación es de \$700.00</p> <p>RECURSOS:</p> <p>Se entregará, a cada participante lapiceros y material impreso con los contenidos del taller.</p>

Aporte del equipo de investigación, fecha 09/12/2013

* Del total del costo de \$700.00 el 85% que es equivalente a \$595.00 será proporcionado por INSAFORP** y el 15% equivalente a \$105.00 será proporcionado por la Empresa.

**Datos proporcionados por el Instituto de Formación Profesional (INSAFORP) Tel. 2244-1606

d. LIDERAZGO

Para fortalecer el liderazgo dentro del Departamento de Producción se propone realizar una capacitación con todo el personal del departamento, en la cual aprendan a desarrollar su liderazgo no solo los supervisores o jefes sino también los demás empleados y ejercerlo con sus grupos de trabajo y entre sus mismos compañeros.

ESTRUCTURA DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	
MÓDULO: LIDERAZGO	
OBJETIVO	Conocer y aplicar una metodología práctica y efectiva para desarrollar el Liderazgo Efectivo y generar sinergia, combinando las diversas competencias de cada participante, enfocadas al logro de los objetivos asignados a él y su Equipo.
CONTENIDO	<ul style="list-style-type: none"> • Autoestima y Liderazgo • Resolución de conflictos • El líder ideal • Liderazgo, circunstancia y efectividad. • Detección de necesidades de formación en mi equipo de trabajo
METODOLOGÍA	<p>→ Discusiones y Conclusiones Grupales</p> <p>→ Dinámicas.</p> <p>→ Estudio / Resolución de casos propios reales (provistos por la empresa con anticipación al inicio de la capacitación).</p>
DURACIÓN	Se impartirá en 10 horas, las cuales serán impartidas de lunes a viernes en horario de 7:00 am a 9:00 am. Durante 1 semana.
	<p>IMPARTIDO POR:</p> <p>Master en Dirección de Empresas</p>  <p>INVERSIÓN*:</p> <p>El costo estimado de ésta capacitación es de \$970.00</p> <p>RECURSOS:</p> <p>Se entregará, a cada participante lapiceros y material impreso con los contenidos del taller.</p>

Aporte del equipo de investigación, fecha 09/12/2013

* Del total del costo de \$970.00 el 85% que es equivalente a \$824.50 será proporcionado por INSAFORP** y el 15% equivalente a \$145.50 será proporcionado por la Empresa.

**Datos proporcionados por el Instituto de Formación Profesional (INSAFORP) Tel. 2244-1606

e. COMUNICACIÓN

Dentro del diagnóstico se planteó que la comunicación estaba en un nivel intermedio dentro del departamento de Producción, es por eso que se propone perfeccionarla a través de la capacitación al personal, ya que ésta es una de las herramientas más efectivas para mejorarla.

ESTRUCTURA DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	
MÓDULO: COMUNICACIÓN	
OBJETIVO	Implementar una buena comunicación que tienda a alentar el buen desempeño y promover la satisfacción de los trabajadores.
CONTENIDO	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación asertiva • Tipos de comunicación • Principales barreras en la comunicación. • Actitudes que favorecen la comunicación. • La Comunicación Cara a Cara
METODOLOGÍA	<p>→ Participación en grupos creativos (tormenta de ideas)</p> <p>→ Dinámicas.</p> <p>→ Compromiso de aplicación de alguna técnica específica, durante su trabajo habitual.</p>
DURACIÓN	Se impartirá en 8 horas, las cuales serán impartidas los días sábados en horario de 7:00 am a 9:00 am. Durante 4 sábados consecutivos.
	<p>IMPARTIDO POR:</p> <p>Master en Dirección de Empresas</p> <div style="display: flex; align-items: center;">   </div> <p>INVERSIÓN*:</p> <p>El costo estimado de ésta capacitación es de \$500.00</p> <p>RECURSOS:</p> <p>Se entregará, a cada participante lapiceros y material impreso con los contenidos del taller.</p>

Aporte del equipo de investigación, fecha 09/12/2013

* Del total del costo de \$500.00, el 85% que es equivalente a \$425.00 será proporcionado por INSAFORP** y el 15% equivalente a \$75.00 será proporcionado por la Empresa.

**Datos proporcionados por el Instituto de Formación Profesional (INSAFORP) Tel. 2244-1606

f. TRABAJO EN EQUIPO

Debido al tipo de trabajo que se realiza en el Departamento de Producción es necesario fortalecer el trabajo en conjunto dentro de cada área, como se planteó en el capítulo anterior es uno de los factores que se puede explotar aún más, es por ello que se plantean dos propuestas: realizar reuniones estratégicas, las cuales consistirán en implementar reuniones cada quince días el Gerente de Producción con todos los empleados del departamento de un aproximado de 1 hora, en las cuales se aborden temas sobre metas, rendimiento e inconsistencias en la producción, así como la rotación de personal entre las áreas y el porqué de estas y además es necesario realizar capacitaciones que ayuden a los empleados a reforzar y dinamizar el trabajo en equipo.

ESTRUCTURA DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	
<u>MÓDULO: TRABAJO EN EQUIPO</u>	
OBJETIVO	Transmitir y/o reforzar en los participantes conceptos y herramientas que les permitan adquirir y/o mejorar sus habilidades para trabajar en equipo.
CONTENIDO	<ul style="list-style-type: none"> • Construcción de equipos de trabajo de alto desempeño • Cooperación como estrategia de éxito en el equipo • Actitud de servicio y cooperación • Roles dentro del equipo • Del pensamiento individualista al pensamiento de equipo • El equipo que falla vs. el equipo eficaz
METODOLOGÍA	<ul style="list-style-type: none"> → Discusiones y Conclusiones Grupales → Juego de roles. → Estudio / Resolución de casos propios reales
	<p>IMPARTIDO POR:</p> <p>Master en Dirección de Recursos Humanos</p>  <p>INVERSIÓN*:</p> <p>El costo estimado de ésta capacitación es de \$800.00</p>  <p>RECURSOS:</p> <p>Se entregará, a cada participante lapiceros, material impreso con los contenidos del taller y todos</p>

DURACIÓN	(provistos por la empresa con anticipación al inicio de la capacitación).	los materiales necesarios para la realización de prácticas durante el desarrollo del mismo.
	Se impartirá en 16 horas, las cuales serán impartidas de lunes a viernes los días en horario de 7:00 am a 9:00 am. Durante 8 días.	

Aporte del equipo de investigación, fecha 09/12/2013

* Del total del costo de \$800.00 el 85% que es equivalente a \$680.00 será proporcionado por INSAFORP** y el 15% equivalente a \$120.00 será proporcionado por la Empresa.

**Datos proporcionados por el Instituto de Formación Profesional (INSAFORP) Tel. 2244-1606

g. DESEMPEÑO LABORAL

Para seleccionar por competencias primero deberán confeccionarse los perfiles y las descripciones de puestos por competencias. Esto permitirá detectar las motivaciones, los rasgos de personalidad, la autocomprensión, los conocimientos y las habilidades necesarias para un desempeño adecuado o superior en el puesto de trabajo que ayudará a incrementar la operatividad dentro del Departamento de Producción.

PERFIL DE COMPETENCIAS LABORALES		
<u>COMPETENCIAS CARDINALES</u>		
COMPETENCIAS	NIVEL EXIGIDO	DESCRIPCIÓN
CALIDAD DEL TRABAJO	ALTO	Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Demostrar constantemente el interés de aprender.
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	ALTO	Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.
PERSEVERANCIA	ALTO	Predisposición a mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo.

TRABAJO EN EQUIPO	ALTO	Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos.
ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	ALTO	La capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio.
COMPROMISO	ALTO	Sentir como propios los objetivos de la organización.
INTEGRIDAD	ALTO	Hace referencia a obrar con rectitud y probidad.

Aporte del equipo de investigación, fecha 09/12/2013

<u>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</u>	
CARGO	COMPETENCIAS
Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Pensamiento estratégico • Relaciones públicas • Trabajo en equipo • Integridad • Entrepreneurial
Gerente de Producción	<ul style="list-style-type: none"> • Alta adaptabilidad - Flexibilidad • Liderazgo • Calidad en el Trabajo • Dinamismo • Empowerment
Sub-Gerente de Producción	<ul style="list-style-type: none"> • Alta adaptabilidad - Flexibilidad • Calidad en el trabajo • Nivel de compromiso - Disciplina personal - Productividad • Franqueza - Confiabilidad - Integridad • Liderazgo
Supervisor	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de compromiso - Disciplina personal - Productividad

	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Calidad en el trabajo • Alta adaptabilidad - Flexibilidad • Colaboración • Iniciativa - Autonomía - Sencillez
Operario	<ul style="list-style-type: none"> • Alta adaptabilidad - Flexibilidad • Capacidad para aprender • Dinamismo - Energía • Productividad • Responsabilidad • Trabajo en equipo

Aporte del equipo de investigación, fecha 09/12/2013

Sistema de evaluación de personal

La evaluación del desempeño basada en competencias, permitirá incorporar a los estándares de evaluación actuales aquellas conductas del trabajo necesarias para realizar tareas específicas.

Es por eso que se recomienda utilizar la evaluación de 360° o Feedback 360°, ya que es la forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño, porque dirigirá a los empleados hacia la satisfacción de sus necesidades y expectativas.

Indicaciones:

La evaluación 360° se Realizará de acuerdo a 3 criterios de Evaluación ya establecidos como lo son: La Autoevaluación, La Evaluación del Jefe y La Evaluación de los Compañeros, en las cuales se establecen las competencias cardinales, integradas por indicadores, conocimientos, habilidades y actitudes.

Se deberán llenar los siguientes campos:

- ✓ Fecha en que se realizará la evaluación
- ✓ Se colocara el nombre del empleado a evaluar
- ✓ Nombre del evaluador
- ✓ Hora en que se realizará la evaluación

Cada prueba está conformada por 5 niveles los cuales serán llenados de acuerdo a la ponderación que resulte de los criterios antes mencionados.

Cuánto más alta sea la puntuación, más se demuestra la competencia, dichos niveles están integrados de la siguiente forma:

Nivel 1: Nunca lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo.
Nivel 2: Ocasionalmente lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo.
Nivel 3: Habitualmente lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo.
Nivel 4: Casi siempre lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo.
Nivel E: Siempre lo aplica y/o cumple en los niveles y comportamiento que exige el trabajo.

Las calificaciones obtenidas en la evaluación del desempeño brindaran indicadores necesarios para tomar medidas preventivas y correctivas para mejorar el nivel de desempeño de los empleados y a la vez potenciar el talento humano.

	Indicadores	Conocimientos	Habilidades	Actitudes															
	<ul style="list-style-type: none"> Soluciona problemas y crisis que se presentan en mayor o menor medida. Se integra y participa en las actividades de los miembros de su equipo de trabajo. Escucha a los miembros del equipo. Anima al equipo hacia el cumplimiento de objetivos y metas. Ofrece canales de participación para que los miembros del equipo puedan decidir y resolver llegada la situación problemática. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Toma de Decisiones directivas en equipo ✓ Metodologías de análisis y solución de problemas 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Directivas-liderazgo ✓ Resolución de problemas en equipo ✓ Comunicación ✓ Negociación 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Participación ✓ Tolerancia ✓ Iniciativa 															
5	ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="5">Autoevaluación</th> </tr> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>E</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			Autoevaluación					1	2	3	4	E					
Autoevaluación																			
1	2	3	4	E															
	Indicadores	Conocimientos	Habilidades	Actitudes															
	<ul style="list-style-type: none"> Se adapta a situaciones cambiantes, medios y personas en forma adecuada y consigue cambiar el rumbo del equipo a su cargo. Realiza acciones de manera activa ante un cambio inesperado en cualquiera de las actividades de su área 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Inteligencia Emocional ✓ Resistencia al Cambio 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacidad para cambiar convicciones ✓ Toma de Decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Versatilidad ✓ Flexibilidad 															
6	COMPROMISO	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="5">Autoevaluación</th> </tr> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>E</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			Autoevaluación					1	2	3	4	E					
Autoevaluación																			
1	2	3	4	E															
	Indicadores	Conocimientos	Habilidades	Actitudes															
	<ul style="list-style-type: none"> Demuestra los valores que representan a la empresa. Comprende y actúa ante los indicadores de absentismo y enfermedad 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Inteligencia Emocional ✓ Reglamento interno de la Empresa 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Toma de Decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Disciplina ✓ Responsabilidad 															
7	INTEGRIDAD	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="5">Autoevaluación</th> </tr> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>E</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			Autoevaluación					1	2	3	4	E					
Autoevaluación																			
1	2	3	4	E															
	Indicadores	Conocimientos	Habilidades	Actitudes															
	<ul style="list-style-type: none"> Realiza acciones que no vayan en contra de los valores y principios de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La filosofía de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Toma de decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Honestidad ✓ Responsabilidad ✓ Honestidad 															

Aporte del equipo de investigación, fecha 06/12/2013

	Indicadores	Conocimientos	Habilidades	Actitudes															
	<ul style="list-style-type: none"> Soluciona problemas y crisis que se presentan en mayor o menor medida. Se integra y participa en las actividades de los miembros de su equipo de trabajo. Escucha a los miembros del equipo. Anima al equipo hacia el cumplimiento de objetivos y metas. Ofrece canales de participación para que los miembros del equipo puedan decidir y resolver llegada la situación problemática. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Toma de Decisiones directivas en equipo ✓ Metodologías de análisis y solución de problemas 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Directivas-liderazgo ✓ Resolución de problemas en equipo ✓ Comunicación ✓ Negociación 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Participación ✓ Tolerancia ✓ Iniciativa 															
5	ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="5">Evaluación del Jefe</th> </tr> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>E</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			Evaluación del Jefe					1	2	3	4	E					
Evaluación del Jefe																			
1	2	3	4	E															
	Indicadores	Conocimientos	Habilidades	Actitudes															
	<ul style="list-style-type: none"> Se adapta a situaciones cambiantes, medios y personas en forma adecuada y consigue cambiar el rumbo del equipo a su cargo. Realiza acciones de manera activa ante un cambio inesperado en cualquiera de las actividades de su área 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Inteligencia Emocional ✓ Resistencia al Cambio 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacidad para cambiar convicciones ✓ Toma de Decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Versatilidad ✓ Flexibilidad 															
6	COMPROMISO	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="5">Evaluación del Jefe</th> </tr> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>E</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			Evaluación del Jefe					1	2	3	4	E					
Evaluación del Jefe																			
1	2	3	4	E															
	Indicadores	Conocimientos	Habilidades	Actitudes															
	<ul style="list-style-type: none"> Demuestra los valores que representan a la empresa. Comprende y actúa ante los indicadores de absentismo y enfermedad 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Inteligencia Emocional ✓ Reglamento interno de la Empresa 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Toma de Decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Disciplina ✓ Responsabilidad 															
7	INTEGRIDAD	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="5">Autoevaluación</th> </tr> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>E</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			Autoevaluación					1	2	3	4	E					
Autoevaluación																			
1	2	3	4	E															
	Indicadores	Conocimientos	Habilidades	Actitudes															
	<ul style="list-style-type: none"> Realiza acciones que no vayan en contra de los valores y principios de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La filosofía de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Toma de decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Honestidad ✓ Responsabilidad ✓ Honestidad 															



SISTEMA DE EVALUACIÓN 360°

EVALUADO POR :

EVALUACIÓN DE LOS COMPAÑEROS

HORA:

Kilómetro 15 Carretera Panamericana
Cantón La Palma San Martín, San Salvador

NOMBRE:

EVALUADOR:

FECHA:

FIRMA:

No	COMPETENCIAS CARDINALES	EVALUACIÓN 360°	Evaluación Final				
			1	2	3	4	E
1	CALIDAD DEL TRABAJO						
	Indicadores	Conocimientos	Habilidades		Actitudes		
	<ul style="list-style-type: none"> Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad. Demuestra la capacidad para trabajar con las funciones de su nivel y de niveles diferentes. Maneja con eficiencia los procedimientos e instrumentos a su disposición. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Normas de calidad en el trabajo ✓ Conocimientos en Producción ✓ Sobre los procesos productivos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacidad de discernimiento ✓ Responsabilidad 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Iniciativa 		
2	ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS						
	Indicadores	Conocimientos	Habilidades		Actitudes		
	<ul style="list-style-type: none"> Utiliza y aprovecha de manera efectiva los recursos asignados para su trabajo. planificar y orienta el trabajo de tal modo que cada acción se realice en el momento adecuado. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ En procesos de Producción 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Coordinar e intercambiar información con otros equipos 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Disciplina ✓ Responsabilidad 		
3	PERSEVERANCIA						
	Indicadores	Conocimientos	Habilidades		Actitudes		
	<ul style="list-style-type: none"> Adopta una actitud optimista ante los retos que se le presentan diariamente. Transforma las metas en nuevos retos u oportunidades para su crecimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Inteligencia Emocional 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comunicación ✓ Trabajo en situaciones cambiantes 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Humildad ✓ Iniciativa 		
4	TRABAJO EN EQUIPO						

	Indicadores	Conocimientos	Habilidades	Actitudes															
	<ul style="list-style-type: none"> Soluciona problemas y crisis que se presentan en mayor o menor medida. Se integra y participa en las actividades de los miembros de su equipo de trabajo. Escucha a los miembros del equipo. Anima al equipo hacia el cumplimiento de objetivos y metas. Ofrece canales de participación para que los miembros del equipo puedan decidir y resolver llegada la situación problemática. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Toma de Decisiones directivas en equipo ✓ Metodologías de análisis y solución de problemas 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Directivas-liderazgo ✓ Resolución de problemas en equipo ✓ Comunicación ✓ Negociación 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Participación ✓ Tolerancia ✓ Iniciativa 															
5	ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="5">Evaluación Final</th> </tr> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>E</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			Evaluación Final					1	2	3	4	E					
Evaluación Final																			
1	2	3	4	E															
	Indicadores	Conocimientos	Habilidades	Actitudes															
	<ul style="list-style-type: none"> Se adapta a situaciones cambiantes, medios y personas en forma adecuada y consigue cambiar el rumbo del equipo a su cargo. Realiza acciones de manera activa ante un cambio inesperado en cualquiera de las actividades de su área 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Inteligencia Emocional ✓ Resistencia al Cambio 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacidad para cambiar convicciones ✓ Toma de Decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Versatilidad ✓ Flexibilidad 															
6	COMPROMISO	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="5">Evaluación Final</th> </tr> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>E</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			Evaluación Final					1	2	3	4	E					
Evaluación Final																			
1	2	3	4	E															
	Indicadores	Conocimientos	Habilidades	Actitudes															
	<ul style="list-style-type: none"> Demuestra los valores que representan a la empresa. Comprende y actúa ante los indicadores de absentismo y enfermedad 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Inteligencia Emocional ✓ Reglamento interno de la Empresa 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Toma de Decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Disciplina ✓ Responsabilidad 															
7	INTEGRIDAD	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="5">Evaluación Final</th> </tr> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>E</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			Evaluación Final					1	2	3	4	E					
Evaluación Final																			
1	2	3	4	E															
	Indicadores	Conocimientos	Habilidades	Actitudes															
	<ul style="list-style-type: none"> Realiza acciones que no vayan en contra de los valores y principios de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La filosofía de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Toma de decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Honestidad ✓ Responsabilidad ✓ Honestidad 															

h. INFRAESTRUCTURA

Se recomienda a la empresa realizar mantenimiento preventivo en toda la planta y así mismo en la maquinaria a utilizar en la producción.

i. RELACIONES INTERPERSONALES

En el Departamento de Producción se necesita que el personal que lo integra establezca buenas relaciones interpersonales que ayuden a crear un clima de armonía y seguridad, es por ello que se recomienda la realización de una capacitación donde se aborden temas que ayuden logro de estos propósitos.

ESTRUCTURA DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	
MÓDULO: RELACIONES INTERPERSONALES	
OBJETIVO	Distinguir los comportamientos efectivos de los inefectivos en las relaciones interpersonales a fin de mejorarlas.
CONTENIDO	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos fundamentales en las relaciones interpersonales. • Características de las relaciones interpersonales saludables. • Comportamientos en las relaciones interpersonales. • Los conflictos en las organizaciones causas consecuencias y cómo manejarlos.
METODOLOGÍA	<ul style="list-style-type: none"> → Discusiones y Conclusiones Grupales → Dinámicas. → Estudio / Resolución de casos propios reales (provistos por la empresa con anticipación al inicio de la capacitación).
DURACIÓN	Se impartirá en 8 horas, las cuales serán impartidas de lunes a viernes en horario de 7:00 am a 8:00 am. Durante 1 semana.
	<p>IMPARTIDO POR: Master en Psicología Empresarial.</p>  <p>INVERSIÓN*: El costo estimado de ésta capacitación es de \$470.00</p>  <p>RECURSOS: Se entregará, a cada participante lapiceros y material impreso con los contenidos del taller.</p>

Aporte del equipo de investigación, fecha 07/12/2013

* Del total del costo de \$470.00, el 85% que es equivalente a \$399.50 será proporcionado por INSAFORP** y el 15% equivalente a \$70.50 será proporcionado por la Empresa.

**Datos proporcionados por el Instituto de Formación Profesional (INSAFORP) Tel. 2244-1606.

j. SUPERVISIÓN

El Departamento de producción requiere de una supervisión optimizada y constante es por ello que se proponen capacitaciones dirigidas al gerente, subgerente y a los supervisores de cada área, donde se refuercen estrategias y se consoliden los conocimientos necesarios sobre ello.

ESTRUCTURA DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	
MÓDULO: LA SUPERVISIÓN EFECTIVA	
OBJETIVO	Que el participante aprenda como desarrollar las características que debe cubrir como jefe o supervisor del área o departamento, para cumplir con los objetivos que le marca la empresa de manera productiva.
CONTENIDO	<ul style="list-style-type: none"> • La comunicación efectiva a través de reglas. • Control de emociones • La comprensión en el trabajo. • Productividad y Motivación. • Qué es un mando intermedio. • Estrategias eficaces del mando intermedio.
METODOLOGÍA	<p>→ Discusiones y Conclusiones Grupales</p> <p>→ Dinámicas.</p> <p>→ Estudio / Resolución de casos propios reales (provistos por la empresa con anticipación al inicio de la capacitación).</p>
DURACIÓN	Se impartirá en 12 horas, las cuales serán impartidas de lunes a sábado en horario de 7:00 am a 8:00 am. Durante 1 semana.
	<p>IMPARTIDO POR:</p> <p>Master en Dirección de Empresas.</p>
	<p>INVERSIÓN*:</p> <p>El costo estimado de ésta capacitación es de \$660.00</p>
	<p>RECURSOS:</p> <p>Se entregará, a cada participante lapiceros, material impreso con los contenidos del taller y todos los materiales necesarios para la realización de prácticas durante el desarrollo del mismo.</p>

Aporte del equipo de investigación, fecha 09/12/2013

* Del total del costo de \$660.00, el 85% que es equivalente a \$561.00 será proporcionado por INSAFORP** y el 15% equivalente a \$99.00 será proporcionado por la Empresa.

**Datos proporcionados por el Instituto de Formación Profesional (INSAFORP) Tel. 2244-1606.

Los miembros del Departamento de Producción deben adquirir y mejorar las competencias necesarias para desempeñar su puesto de trabajo con éxito, ya que el sistema analiza las competencias exigidas para cada puesto y las capacidades poseídas por las personas. Por ello, resultará una excelente herramienta para detectar las necesidades de formación que requieren, o requerirán, las personas dentro de cada puesto de trabajo. A continuación se presenta un consolidado de todos los módulos de capacitación propuestos:

PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA EXPORTADORA RIO GRANDE					
TEMAS	Meses				HORARIOS
	1	2	3	4	
Motivación					4 sábados de 7:00 am a 9:00 am
Liderazgo					1 semana de Lunes a Viernes de 7:00 am a 9:00 am
Comunicación					4 sábados de 7:00 am a 9:00 am
Trabajo en Equipo					1 semana de Lunes a Viernes de 7:00 am a 9:00 am
Relaciones Interpersonales					8 días de Lunes a Viernes de 7:00 am a 8:00 am
Supervisión					1 semana de Lunes a sábado de 7:00 am a 8:00 am.

Aporte del equipo de investigación, fecha: 09/12/2013

D. COSTOS TOTALES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO

DETALLE	COSTO	TOTAL
FILOSOFÍA EMPRESARIAL		\$ 200.00
AFICHES	\$ 20.00	
PLACAS METÁLICAS DE COLOR DORADO	\$ 180.00	
MOTIVACION		\$ 2,821.00
BONOS	\$ 480.00	
CANASTAS BÁSICAS	\$1,141.00	
CELEBRACIONES DE CUMPLEAÑOS	\$1,200.00	
CAPACITACIÓN	\$ 105.00	
LIDERAZGO		\$ 145.50
CAPACITACIÓN	\$ 145.50	
COMUNICACION		\$ 75.00
CAPACITACIÓN	\$ 75.00	
TRABAJO EN EQUIPO		\$ 120.00
CAPACITACIÓN	\$ 120.00	
RELACIONES INTERPERSONALES		\$ 70.50
CAPACITACIÓN	\$ 70.50	
SUPERVISIÓN		\$ 99.00
CAPACITACIÓN	\$ 99.00	
EVALUACIÓN DEL PERSONAL		\$ 16.30
HOJAS DE EVALUACIÓN	\$ 16.30	
SUBTOTAL		\$3,652.30
IMPREVISTOS (10%)*		\$ 365.23
TOTAL		<u>\$4,017.53</u>

* Este porcentaje es calculado debido a la fluctuación de los precios en el mercado y los gastos que no se pueden controlar ya que los imprevistos están determinados y se tiene plena seguridad de su eventual presencia porque es un riesgo normal en el desarrollo de toda actividad.

E. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

1. Evaluación

Una vez implementado el Sistema de Gestión por Competencias éste no debe desatenderse, es por eso que se recomienda a la Gerencia de Recursos Humanos que se encargue de revisar el plan en un periodo de tiempo no mayor a un año y si es necesario sugerir cambios para mejorar su implementación y resultados. Así mismo, el Gerente de Producción con ayuda de los supervisores de cada área, debe mantenerse al día en cuanto a los diversos cambios que se realizarán en el Departamento, tales como capacitaciones, reuniones, incentivos entre otros, los cuales deben de estar acorde al nuevo Sistema, así mismo de las actitudes y opiniones de parte del personal del departamento en cuanto a dichos cambios. Si se detectan inconsistencias en el sistema, deberán formularse medidas que ayuden a perfeccionarlo, posteriormente deberá informarse al personal sobre las nuevas medidas a tomar.

2. Seguimiento

Luego de la implementación del Sistema de Gestión por Competencias, será necesario dedicarse a la tarea de verificar que se está desarrollando al pie de la letra, esto quiere decir: verificar que la Gerencia de Recursos Humanos organice cada capacitación según los tiempos establecidos, así mismo que todos los empleados asistan a dichas capacitaciones con el fin de que estos apliquen lo aprendido en sus puestos de trabajo; igualmente comprobar que los incentivos para los empleados sean implementados en el Departamento.

De la misma forma, se deberá revisar cada año los perfiles de competencias y al mismo tiempo la Evaluación 360° y si es necesario

realizarle las actualizaciones pertinentes y así evaluar de la mejor manera al personal del Departamento.

F. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LA EMPRESA EXPORTADORA RÍO GRANDE S.A. DE C.V.					
ACTIVIDAD	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 5
Presentación del Sistema de Gestión por Competencias					
Evaluación del Sistema por parte de la empresa					
Aprobación del Sistema por parte de la empresa					

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

- Alles, Martha. (2005), Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias. 6ª edición, Buenos Aires, Argentina.
- Alles, Martha. (2002), Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias: El Diccionario. Editorial Granica, Buenos Aires, Argentina.
- Chiavenato, Idalberto. (2007), Administración de Recursos Humanos, Editorial McGraw Hill, Colombia.
- Peña Tirado, Luis Fernando, (2005), Administración de Empresas y Organización de la Producción: Administración de la producción para ingenieros, Editorial Kronos.

Leyes:

- Código de comercio, Emitido conforme al decreto legislativo No.671, de fecha 8 de mayo de 1970, publicado en el diario oficial No. 140, tomo 228. El Salvador
- Código de trabajo, Emitido conforme al decreto legislativo No.15, de fecha 23 de junio de 1972, publicado en el diario oficial No. 142, tomo 236. El Salvador.
- Código tributario ,Emitido conforme al decreto legislativo No.230, de fecha 14 de diciembre de 2000, publicado en el diario oficial No. 241, tomo 349. El Salvador.
- Ley de competencia, Emitido conforme al decreto legislativo No.528, de fecha 26 de noviembre de 2004, publicado en el diario oficial No. 240, tomo 365. El Salvador.
- Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios, Emitido por Decreto Legislativo No.

296, de fecha 24 de julio de 1992, publicado en el diario oficial No. 143, tomo No. 316. El salvador.

- Ley de Impuesto Sobre la Renta, Emitida por Decreto Legislativo No. 134, de fecha 18 de diciembre de 1991, publicado en el Diario Oficial No. 242, tomo 313 del mismo mes y año. El salvador.
- Ley de Registro de comercio, Emitido conforme al decreto legislativo No.271, de fecha 15 de febrero de 1973, publicado en el diario oficial No. 44, tomo 238. El Salvador.
- Ley de Sanidad animal y vegetal, Emitido conforme al decreto legislativo No.524, de fecha 30 de noviembre de 1995, publicado en el diario oficial No. 234, tomo 229. El Salvador.

Sitios Web:

- Blanco Prieto, Antonio (2007). Identificación y análisis de competencias: enfoque conductista, constructivista y funcionalista. Recuperado el 21 de junio de 2013, de: <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/4427-identificacion-y-analisis-de-competencias-enfoque-conductista-constructivista-y-funcionalista.html>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), (2005) Presentación: Alimentos Étnicos, Análisis de Inteligencia Competitiva Aprovechamiento DR- CAFTA, El Salvador, MINISTERIO DE ECONOMÍA. Recuperado el 14 de julio de 2013: http://www.cafta.gob.sv/.%5Coportuni_com%5Cproductos_etnicos_euu.pdf
- Ernts& Young Consultores (1998). Recuperado el 14 de julio de 2013: <http://grupogestionporcompetencias.blogspot.com/2008/05/objetivos-de-la-gestion-por.html>

- Ernst & Young, Manual del Director de Recursos Humanos. Recuperado el 14 de julio de 2013, de: <http://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf>
- Gago, P. ¿Qué es la Behavioral Event Interview?, Recuperado el 14 de julio de 2013: <http://www.google.com/sv/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCkQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.uhu.es%2Fmjesus.moreno%2Fdocencia%2Fasignatura-01%2520de%2FTEMA-14%2FQue%2520es%2520la%2520Behavioral%2520Event%2520Interview.doc&ei=THrjUY61Edan4APA04GACw&usg=AFQjCNGH0WVMImb5f12IkFO89w>
- Joan Costa, (2008) Blog de Estrategia Empresarial y Marketing. Recuperado el 12 de junio de 2013 de: <http://www.estrategiaynegocio.com/2008/el-analisis-funcional/>
- Lista de control y cotejo, Recuperado el 14 de julio de 2013, de: http://www.cca.org.mx/profesores/cursos/hmfbcp_ut/html/m5/ventanas/u3/lista.html
- Qué es trabajar en equipo, Recuperado el 14 de agosto de 2013 de: http://www.degerencia.com/tema/trabajo_en_equipo
- Trabajo en equipo, Recuperado el 14 de agosto de 2013 de: http://es.wikipedia.org/wiki/Trabajo_en_equipo

Otros documentos:

- Exportadora Río Grande (s.f.), Manual de Bienvenida de la empresa Exportadora Río Grande.
- García, María. "La importancia de la evaluación del desempeño". Revista Proyecciones, Año 2, Número 9, Febrero-Marzo 2001. Pág. 3.

ANEXOS