

UNIVERSIDAD DON BOSCO
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



“BASES PARA UN PLAN DE CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS EN LA
GERENCIA DE DISTRIBUCIÓN DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL EN EL
SALVADOR”

TRABAJO DE GRADUACIÓN
PREPARADO PARA LA FACULTAD DE INGENIERÍA

PARA OPTAR AL GRADO DE
INGENIERO INDUSTRIAL

PRESENTADO POR:

GUILLERMO FRANCISCO POLANCO MAGAÑA

OCTUBRE 2004

Soyapango, San Salvador, El Salvador C. A.

UNIVERSIDAD DON BOSCO
FACULTAD DE INGENIERÍA

RECTOR
ING. FEDERICO HUGET RIVERA

VICERRECTOR ACADÉMICO
LIC. VÍCTOR BERMÚDEZ

SECRETARIO GENERAL
LIC. MARIO RAFAEL OLMOS

DECANO DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA
ING. GODOFREDO GIRÓN

ASESOR DE TESIS
ING. VICTOR AVILÉS

JURADO EVALUADOR
ING. ADALBERTO BENITÉZ
ING. JULIO VELÁSQUÉZ
ING. JOSÉ BAUTISTA

UNIVERSIDAD DON BOSCO
FACULTAD DE INGENIERÍA



JURADO EVALUADOR DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN

“BASES PARA UN PLAN DE CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS EN LA
GERENCIA DE DISTRIBUCIÓN DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL EN EL
SALVADOR”

ING. ADALBERTO BENÍTEZ

ING. JULIO VELÁSQUEZ

ING. JOSÉ BAUTISTA

ING. VICTOR AVILÉS

AGRADECIMIENTOS

INDICE

| CONTENIDO | PÁGINA |
|---|--------|
| 1.0 Introducción | i |
| 2.0 Objetivos | iii |
| 2.1 Objetivo general | iii |
| 2.2 Objetivos específicos | iii |
| 3.0 Alcances y limitaciones | iii |
| 3.1 Alcances | iii |
| 3.2 Limitaciones | iv |
| 4.0 Importancia y justificación del tema | iv |
| 4.1 Importancia | iv |
| 4.2 justificación | v |
| 5.0 Proyección social | vi |
| | |
| CAPÍTULO I GENERALIDADES | |
| | |
| 1.0 Marco histórico | 2 |
| 1. 1 Entorno económico de las empresas | 2 |
| 1. 2 Evolución de la administración de recursos humanos | 4 |
| 1. 3 Historia del plástico | 8 |
| 1. 4 Situación actual del sector plástico en el salvador | 10 |
| 1. 5 Historia de la empresa | 11 |
| 1.6 Marco conceptual | 12 |
| 1.6.1 Enfoque de competencias en la gestión del recurso humano | 12 |
| 1.6.2 Generalidades de la empresa | 15 |
| 1.6.2.1 Clasificación y tipo de industria | 15 |
| 1.6.3 Organización de la empresa | 17 |

| | |
|---|----|
| 1.6.3.1 Misión | 17 |
| 1.6.3.2 Visión | 17 |
| 1.6.3.3 Estructura organizacional | 17 |
| 1.6.3.4 Composición de las unidades funcionales | 21 |
| 1.6.3.4.1 Distribución del personal de la empresa | 26 |
| 1.6.4 Productos elaborados por la empresa | 30 |
| 1.6.5 Materia prima | 31 |
| 1.6.6 Proceso general de la gerencia de distribución | 31 |
| 1.6.7 Objetivos y el plan anual de ventas de la gerencia de distribución. | 33 |
| 1.6.7.1 Objetivos de la gerencia de distribución | 33 |
| 1.6.7.2 Plan anual de ventas de la gerencia de distribución | 36 |
| 1.6.8 Situación actual de la gerencia de distribución de la empresa | 37 |

CAPÍTULO II ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO DE LA GERENCIA DE DISTRIBUCIÓN

| | |
|--|-----|
| 2.0 Metodología de la investigación | 40 |
| 2.0.1 Sujetos | 40 |
| 2.0.2 Instrumentos | 40 |
| 2.0.3 Procedimiento | 41 |
| 2.1 Técnicas utilizadas para la recopilación de información | 41 |
| 2.2 Descripción y análisis de puestos | 43 |
| 2.2.1 Descripción de puestos tipo de la gerencia de distribución | 44 |
| 2.3 Perfiles de competencia de los puestos tipo de trabajo de la gerencia de distribución | 66 |
| 2.3.1 Criterios de desempeño de los puestos tipo de trabajo de la gerencia de distribución | 121 |

CAPÍTULO III EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LOS PUESTOS DE TRABAJO DE LA GERENCIA DE DISTRIBUCIÓN

| | |
|--|-----|
| 3.0 Evaluación del desempeño | 125 |
| 3.1 Métodos de evaluación del desempeño | 126 |
| 3.2 Habilidades y actitudes a ser evaluadas | 126 |
| 3.3 Procedimiento de evaluación del desempeño de los empleados de la gerencia de distribución | 131 |
| 3.4 Instructivo para completar la evaluación del desempeño | 132 |
| 3.5 Evaluación del desempeño del personal de la gerencia de distribución | 133 |
| 3.6 Resultados de las evaluaciones del desempeño | 134 |
| 3.7 Necesidades de capacitación a nivel gerencial y mandos medios | 135 |
| 3.7.1 Necesidades de capacitación identificadas a nivel gerencial y mandos medios de acuerdo a los objetivos y metas | 135 |
| 3.7.2 Necesidades de capacitación identificadas a nivel gerencial y mandos medios de acuerdo a las competencias | 136 |
| 3.8 Necesidades de capacitación a nivel operativo | 137 |
| 3.8.1 Necesidades de capacitación identificadas a nivel operativo de acuerdo a los objetivos y metas | 138 |
| 3.8.2 Necesidades de capacitación identificada a nivel operativo de acuerdo a las competencias | 139 |

CAPITULO IV PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE LA GERENCIA DE DISTRIBUCIÓN

| | |
|--|-----|
| 4.0 Plan de implementación para satisfacer las necesidades de capacitación identificadas en el personal de la gerencia de distribución | 142 |
| 4.1 Justificación del plan | 146 |
| 4.2 Objetivos del plan | 146 |
| 4.3 Estructura modular del plan | 147 |
| 4.4 Participantes | 148 |
| 4.5 Programación del plan | 150 |
| 4.6 Perfil de los instructores | 169 |
| 4.7 Evaluación y retroalimentación | 169 |

CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

| | |
|---|-----|
| 5.0 Conclusiones y recomendaciones | 172 |
| 5.1 Conclusiones | 172 |
| 5.2 Recomendaciones | 173 |
| 6.0 Glosario | 174 |
| 7.0 Referencias bibliográficas y fuentes de información | 178 |

ANEXOS

| | |
|--|-----|
| ANEXO 1. GUÍA DE OBSERVACIÓN | 181 |
| ANEXO 2. GUÍA DE LA ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA | 183 |
| ANEXO 3. CUESTIONARIOS | 185 |
| ANEXO 4. MÉTODOS DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE | 204 |

PUESTOS

| | |
|---|-----|
| ANEXO 5. METODOLOGÍAS PARA LA IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS | 210 |
| ANEXO 6. MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO | 222 |
| ANEXO 7. EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA GERENCIA DE DISTRIBUCIÓN | 227 |
| ANEXO 8. TABLA RESUMEN DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO | 282 |
| ANEXO 9. MANUAL DE USUARIO | 285 |

1.0 INTRODUCCIÓN

El propósito principal del trabajo de graduación a realizar titulado “Bases para un Plan de Capacitación por Competencias en la Gerencia de Distribución de una Empresa Industrial en El Salvador” es, establecer las habilidades y conocimientos idóneos en el personal de la gerencia de distribución, a fin de permitir a estas personas desarrollar sus labores de una manera más eficaz y eficiente.

En este documento se presentan los objetivos que se pretenden lograr con este trabajo, sin olvidar la delimitación del campo de estudio, la importancia, justificación y proyección social. Luego se desarrollan cuatro capítulos:

El primer capítulo trata acerca de las generalidades de la empresa sujeta de estudio, tocando puntos como un marco histórico, el recurso humano de la empresa, materias primas, gerencias que conforman la empresa, descripción del proceso general de la gerencia de distribución, los objetivos y plan anual de ventas de esta gerencia.

En el segundo capítulo; se describe la metodología de la investigación y las técnicas utilizadas para la realización de la descripción de puestos tipo de la gerencia de distribución de la empresa. Así como también, se presentan los perfiles de competencia y los requerimientos de cada puesto de trabajo; sin olvidar los criterios de desempeño que se aplican al personal de la gerencia de distribución.

El tercer capítulo contiene las evaluaciones del desempeño de todo el personal que labora en la gerencia de distribución. Estas evaluaciones fueron llevadas a cabo por medio del método de objetivos y/o metas y competencias. Así como también se presenta un resumen de las necesidades de capacitación identificadas por medio de la evaluación.

En el cuarto capítulo, se presenta el plan de implementación estructurado para superar las necesidades de capacitación identificadas en el capítulo tres. Además se

hace mención de los participantes a cada uno de las actividades formativas, el perfil que deben cubrir los instructores de los módulos y la forma en la cual se deberá de llevar a cabo la evaluación y retroalimentación de las capacitaciones impartidas.

Finalmente, se presentan las conclusiones, recomendaciones, glosario, referencias bibliográficas que se utilizaron en este documento. Además se complementa la investigación con anexos utilizados para la elaboración del plan de capacitación.

2.0 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Identificar necesidades de capacitación en el personal de una empresa industrial para estructurar las bases y formular un plan de capacitación por competencias en la gerencia de distribución de una empresa industrial en El Salvador.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diseñar un método para recopilar información sobre necesidades de capacitación, el cual debe ser de naturaleza participativa.
- Utilizar el método diseñado para identificar necesidades de capacitación en tres niveles: gerencias, mandos medios, y personal operativo.
- Sistematizar la metodología a utilizar para determinar las bases del plan de capacitación.
- Proponer un plan de implementación para los empleados que laboran en la gerencia de distribución.

3.0 ALCANCES Y LIMITACIONES

3.1 ALCANCES

- Establecer las bases de un plan de capacitación basado en competencias que permita a los empleados de la gerencia de distribución adquirir las habilidades mínimas requeridas para desempeñar su trabajo de una manera adecuada.

- Establecer una propuesta de solución a la problemática existente en la gerencia de distribución, y su plan de implementación.

3.2 LIMITACIONES

- Información restringida de la temática a estudiar y carencia de estudios anteriores con respecto al recurso humano en la empresa.
- Posible restricción de acceso a la empresa en periodos de mayor requerimiento de trabajo por parte del personal.
- El trabajo se realizará en la gerencia de distribución; a petición de las autoridades de la empresa.
- Las pérdidas de la empresa por las irregularidades que presenta la gerencia de distribución, se cuantificaran de acuerdo al acceso a la información por parte de la misma.
- El estudio se realizará en una empresa de la industria manufacturera en el subsector de plásticos.

4.0 IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

4.1 IMPORTANCIA

La importancia del trabajo de graduación denominado “Bases para un plan de capacitación por competencia en la gerencia de distribución de una empresa industrial en El Salvador” radica en la necesidad de actualizar las competencias en los puestos de trabajo en la gerencia de distribución, con el fin de establecer parámetros de actitudes, habilidades, conocimientos, procesos intelectuales,

destrezas físicas o psicomotoras y habilidades que los empleados de esta gerencia deberán cumplir.

Los estudios técnicos a desarrollar ayudarán a renovar los perfiles de los puestos tipo, a establecer las evaluaciones de cada uno de los puestos y proponer las bases para un plan de capacitación por competencias en la gerencia de distribución de la empresa sujeto de estudio, todo esto con el objetivo que los empleados de dicha gerencia desarrollen conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para desempeñar su trabajo.

También la importancia del tema se encuentra en la necesidad de la empresa por ampliar sus ventas a mercados próximos y poco atendidos del gran San Salvador; los cuales representan altos niveles de consumo, pero a la vez demandan mejor desempeño por parte del personal de dicha gerencia, para la oportuna comercialización de los productos elaborados actualmente por la empresa.

Además la importancia de este estudio en la gerencia de distribución reside en que es la única gerencia de la empresa, en la cual las competencias de los puestos de trabajo no han sido revisadas y actualizadas desde el año 2002.

El desarrollo del tema le permitirá a la empresa realizar las actividades correctivas en la gerencia de distribución, de forma tal que sus empleados puedan adquirir las competencias mínimas requeridas para realizar eficientemente su trabajo, de acuerdo a los objetivos de la empresa.

4.2 JUSTIFICACIÓN

El propósito fundamental para realizar este trabajo es corresponder a la demanda de la gerencia de recursos humanos de la empresa, con el fin de crear las condiciones idóneas de mejorar el desempeño de los empleados de la gerencia de distribución y generar los resultados que contribuyan al desarrollo de toda la empresa.

Actualmente a través de las entrevistas preliminares se ha podido conocer que la empresa se encuentra certificada con las normas ISO 9000-2000, la cual hace referencia a la capacitación del recurso humano, de tal manera que los empleados posean las competencias mínimas requeridas para desempeñar correctamente su trabajo.

La Ingeniería Industrial presenta varias áreas de aplicación, una de estas son los Recursos Humanos y la Dirección y Administración de personal.

La capacitación en base a competencias, es el resultado de un nuevo enfoque que se deriva de las nuevas tendencias de apertura de mercados y competitividad. Y se fundamenta en que los empleados deben poseer habilidades y conocimientos mínimos para desempeñar sus labores.

Por lo que la capacitación por competencias es un tema de interés para la Ingeniería Industrial.

5.0 PROYECCIÓN SOCIAL

Debido a la alta competitividad en la industria de plásticos en El Salvador se hace necesario que la empresa desarrolle estrategias que le permita crecer y permanecer en el mercado, es por ello que con el presente trabajo de graduación se propondrá establecer las bases de un plan de capacitación por competencias para construir ventajas competitivas que le permitan cumplir con su misión y visión.

Con el documento final de este trabajo, la empresa poseerá un insumo que permitirá adiestrar a su personal, de forma tal que pueda ampliar sus objetivos de distribución. Con lo cual podrá llevar sus productos a mayor cantidad de personas en el país, con una mejor velocidad de respuesta ante la demanda; ya que se impulsarán procesos de mejora continua en las actividades de distribución de la empresa.

Asimismo, este trabajo servirá de apoyo para futuras investigaciones que generen posibilidades de mejoras en cualquier gerencia de industrias similares. Creando de esta manera un insumo para el mejoramiento de un determinado puesto de trabajo.

De igual forma, la aportación de este estudio a la sociedad es presentar un trabajo innovador que pueda servir a empresas que deseen implementar acciones en materia de competencias laborales, sirviendo éste, como modelo a seguir.

También este trabajo puede servir como insumo para futuras investigaciones en el área de recurso humano dentro de la empresa.

Finalmente, este trabajo permite el establecimiento de un vínculo para fortalecer la relación Universidad - Sociedad, lo cual hace posible la transferencia de conocimientos y experiencias técnicas al sector productivo del País.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

1.0 MARCO HISTORICO

1.1 ENTORNO ECONÓMICO DE LAS EMPRESAS

El Salvador es un país definido en términos económicos como agro exportador. Con el pasar de los años el país se ha transformado de agro exportador a un país industrial incipiente; se tratará de brindar la información para definir las capacidades productivas de este país centroamericano.

El Salvador se ubica en Centro América en la parte central de este conjunto de países; únicamente cuenta con salida al mar por el Océano Pacífico; comparte fronteras con Guatemala al occidente, Honduras al oriente, Honduras y Guatemala al norte y el Océano Pacífico al sur.

La transformación acelerada que ha sufrido la economía del país luego de la depresión de los precios de los productos agrícolas tradicionales (en la década de los noventa); después de la casi desaparición del cultivo del algodón y de la crisis internacional de los precios del café ha traído como consecuencia el cambio de los sectores productivos y recomposición de sectores representativos de la economía.

Debido al incremento de la deuda bancaria que han acumulado los sectores agro exportadores al desarrollar actividades agrícolas no rentables, el sector bancario ha desarrollado igualmente una estrategia de recuperación de la mora a través de medidas de embargo y expropiación de áreas productivas o áreas agrícolas.

Surge en El Salvador una alternativa económica que se orienta al crecimiento del intercambio comercial, incremento de la importación de productos, de las capacidades incipientes para producir productos nacionales y de la creación de un consumismo desmedido.

La economía salvadoreña está definiendo los rubros económicos en los cuales soporta sus capacidades productivas, y según las fuentes de producción que presenta el Informe Trimestral Abril-Mayo-Junio del Banco Central de Reserva de año 2003 se puede señalar que existen las ramas de actividad productiva que más destacan en este rubro económico.

Las ramas de actividad económica que soportan a El Salvador son doce, las cuales mencionamos a continuación:

- Agricultura, caza, silvicultura y pesca.
- Explotación de minas y canteras.
- Industria manufacturera.
- Electricidad, gas y agua.
- Construcción.
- Comercio, restaurantes y hoteles.
- Transporte, almacenamiento y comunicaciones.
- Establecimientos financieros y seguros.
- Bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas.
- Alquileres de vivienda.
- Servicios comunales, sociales, personales y domésticos.
- Servicios del Gobierno.

La industria salvadoreña se ha transformado debido a los bajos índices de rentabilidad, es por ello que los grandes productores agropecuarios se han alejado de sus actividades ya que las ganancias que se presentan en este sector no compensan los riesgos que tienen que correr en cuanto costos por actualización de maquinaria, equipo agrícola, y costos de cosecha entre otros; es por ello que este sector ha preferido hacer líquido su capital para trasladarlo a Bancos Internacionales.

En El Salvador nace una oportunidad de inversión en la industria manufacturera; es así como el capital utilizado para la elaboración de bienes de producción pasa a ser

capital utilizado para intervenciones, es decir capital utilizado para la distribución de productos fabricados por otras empresas.

Con esto, se logra obtener mayor beneficio para los inversionistas, pues se generan ganancias sobre las tasas bancarias.

El sector de caucho y plástico es uno de los sectores que continua desarrollándose en el país. Esto se debe gracias a que la producción de estos bienes se puede llevar a cabo con la misma maquinaria y equipo, manteniendo bajo cierto margen los mismos costos de producción.

Los productos plásticos son bienes de uso diario; la importancia de su utilización se debe a que son productos duraderos, resistentes a golpes, de gran variedad y utilidad en el hogar, sin incrementar significativamente el gasto de las familias por su bajo costo.

1.2 EVOLUCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El pensamiento administrativo se ha desarrollado desde los principios de la humanidad. La administración como fenómeno social es análoga con la llegada del hombre a la sociedad.

Pero al hablar de la evolución de la administración de recursos humanos, es necesario recordar que en el pasado el estado tuvo mayor importancia que el sector privado y por lo tanto las principales manifestaciones y ejecuciones de este tipo de administración se concentraron en las actividades públicas.

ADMINISTRACION DE PERSONAL EN EGIPTO

Egipto durante el imperio Otomano (1520-1566 D.C.) se estableció un régimen "Altamente Perfeccionado" de servicio civil, a pesar de haber sido concebido como

un sistema de castas. Para algunos este sistema representa el primer paso en la administración de recursos humanos del cual se tiene conocimiento.

ADMINISTRACION DE PERSONAL EN CHINA

Confucio, notable filósofo y administrativista resume el pensamiento administrativo de la China antigua en sus reglas de administración pública.

Señala en lo que concierne a la administración de personal que:

"Debe tenerse cuidado en seleccionar funcionarios honrados, desinteresados y capaces". El mismo Confucio al enfocar el tema "Espíritu Público " advirtió la necesidad de excluir la administración pública el favoritismo y el partidismo.

Hubo otros muchos progresos en la administración china principalmente en el perfeccionamiento de los exámenes para el servicio civil cuyos orígenes se remontan a la dinastía Han (202 AC-219AC).

Los chinos llevaron a cabo por varios siglos, antes del advenimiento del arte o ciencia moderna de la administración, un sistema de manejar administrativamente sus asuntos internos, un bien desarrollado servicio civil, una apreciación de muchos de los problemas modernos de dirección pública.

ADMINISTRACION DE PERSONAL EN GRECIA

Los griegos como los promotores de la democracia y la cultura, no dejaron a la historia documento alguno que revelara las características de su administración. En lo que respecta a la administración de personal las deducciones y conclusiones tendrán por referencia, de modo principal la oración fúnebre de Percibes.

La democracia griega de los muchos de Percibes solo fue relativamente puesto que los derechos políticos no les pertenecían a todos los ciudadanos por igual, sino a

aquellos que tuvieran más de dieciocho y que fueran parientes atenienses de la clase ciudadana, con lo cual un 10% de la población disfrutaba de los derechos políticos.

ADMINISTRACION DE PERSONAL EN LA EDAD MEDIA

El sistema feudal, como tal se desarrollo en la edad media, se basaba en una doctrina tan vieja como la historia: la que de la tierra es, si no la única, si, al menos la mas importante forma de propiedad y riqueza, el feudalismo se basaba en la circunstancia de una época en que la agricultura era la principal ocupación del hombre y no hizo en su sistema ninguna provisión para otras formas de actividad, lo que el feudalismo puede enseñar al estudioso de la organización se concreta principalmente en el principio de la delegación.

Es precisamente a partir de ese momento histórico, cuando surge la necesidad de un sistema de personal; principalmente para la empresa privada.

SIGLO XVII

Francia puede considerarse como uno de los primeros en implantar y tecnificar un sistema de administración publico.

El sistema de reclutamiento por concurso fue aplicado desde el siglo XVIII. En esa época el concurso fue instituido en Mayo de 1776 para los cargos de doctor egresado de la facultad de artes de la universidad de París.

Los funcionarios franceses pertenecen a cuerpos que comprenden uno o más grados y son clasificados en categorías según el nivel de reclutamiento.

SIGLO XIX

Gran Bretaña desarrolló un avanzado sistema de administración de personal estatal, el cual concebía el reclutamiento e ingreso al servicio público a través de adecuados criterios selectivos de personal.

La concepción inglesa de reclutamiento y selección de personal difiere de la francesa. Mientras el sistema Sajón centralizó todo el proceso de reclutamiento y evaluación, el francés lo concibe y desarrolla descentralizado.

ESTADOS UNIDOS DE AMERICA

Los Estados Unidos tuvieron una administración de personal público basado en una filosofía del sistema de despojo político o "spoil system". Propugna esta teoría que al partido triunfador en las elecciones le corresponden los cargos de gobierno para ofrecerlos a sus afiliados.

El sistema sancionado en 1883 solo cubrió en su inicio 14,000 empleados, y fue su finalidad principal erradicar la influencia política o de cualquier otra índole en el nombramiento de personal público. Previo adecuados procesos de reclutamiento y selección de personal, centralizando las partes más importantes en una unidad central denominada comisión de servicio civil.

SIGLO XX

La administración de personal como función especializada nace en el sector privado en los mismos albores del siglo XX, y hasta el final del siglo XIX estas funciones fueron asignadas en ciertas empresas a un oficinista, que al decir de algunos autores fue el primer "Especialista" de personal. Su labor se limitaba a supervisar un simple registro y nomina de personal.

El primer departamento de personal instituido en los Estados Unidos, en su moderna concepción surgió en el año 1912. Posteriormente en 1915, se inicia un programa de entrenamiento a nivel de gerentes y empleados.

Entre los años 1910-1915 es desarrollado en la ciudad de Chicago un programa de clasificación y evaluación de los puestos.

A partir de la primera década del siglo XX, en América Latina se iniciaron varios intentos por trasplantar las disposiciones del servicio civil en los Estados Unidos.

El verdadero avance de la administración de personal se logra a partir de 1930, cuando surge la moderna concepción de relaciones humanas y desarrollo técnico de los principales procesos y elementos de la administración de personal.

1.3 HISTORIA DEL PLÁSTICO

El desarrollo de estas sustancias se inició en 1860, cuando el fabricante estadounidense de bolas de billar Phelan and Collander ofreció una recompensa de 10.000 dólares a quien consiguiera un sustituto aceptable del marfil natural. Una de las personas que optaron al premio fue el inventor estadounidense Wesley Hyatt, quien desarrolló un método de procesamiento a presión de la piroxilina, un nitrato de celulosa de baja nitración tratado previamente con alcanfor y una cantidad mínima de disolvente de alcohol. Si bien Hyatt no ganó el premio, su producto, patentado con el nombre de celuloide, se utilizó para fabricar diferentes objetos, desde placas dentales a cuellos de camisa. El celuloide tuvo un notable éxito comercial a pesar de ser inflamable y de su deterioro al exponerlo a la luz.

Durante las décadas siguientes aparecieron de forma gradual más tipos de plásticos. Se inventaron los primeros plásticos totalmente sintéticos: un grupo de resinas desarrollado hacia 1906 por el químico estadounidense de origen belga Leo Hendrik Baekeland, y comercializado con el nombre de baquelita. Entre los productos

desarrollados durante este periodo están los polímeros naturales alterados, como el rayón, fabricado a partir de productos de celulosa.

En 1920 se produjo un acontecimiento que marcaría la pauta en el desarrollo de materiales plásticos. El químico alemán Hermann Staudinger aventuró que éstos se componían en realidad de moléculas gigantes. Los esfuerzos dedicados a probar esta afirmación iniciaron numerosas investigaciones científicas que produjeron enormes avances en esta parte de la química. En las décadas de 1920 y 1930 apareció un buen número de nuevos productos, como el etanoato de celulosa (llamado originalmente acetato de celulosa), utilizado en el moldeo de resinas y fibras; el cloruro de polivinilo (PVC), empleado en tuberías y recubrimientos de vinilo, y la resina acrílica, desarrollada como un pegamento para vidrio laminado.

Durante la II Guerra Mundial, tanto los aliados como las fuerzas del Eje sufrieron reducciones en sus suministros de materias primas. La industria de los plásticos demostró ser una fuente inagotable de sustitutos aceptables. Alemania, por ejemplo, que perdió sus fuentes naturales de látex, inició un gran programa que llevó al desarrollo de un caucho sintético utilizable. La entrada de Japón en el conflicto mundial cortó los suministros de caucho natural, seda y muchos metales asiáticos a Estados Unidos. La respuesta estadounidense fue la intensificación del desarrollo y la producción de plásticos. El nailon se convirtió en una de las fuentes principales de fibras textiles, los poliésteres se utilizaron en la fabricación de blindajes y otros materiales bélicos, y se produjeron en grandes cantidades varios tipos de caucho sintético.

Durante los años de la posguerra se mantuvo el elevado ritmo de los descubrimientos y desarrollos de la industria de los plásticos. Tuvieron especial interés los avances en plásticos técnicos, como los policarbonatos, los acetatos y las poliamidas. Se utilizaron otros materiales sintéticos en lugar de los metales en componentes para maquinaria, cascos de seguridad, aparatos sometidos a altas

temperaturas y muchos otros productos empleados en lugares con condiciones ambientales extremas.

En 1953, el químico alemán Karl Ziegler desarrolló el polietileno, y en 1954 el italiano Giulio Natta desarrolló el polipropileno, que son los dos plásticos más utilizados en la actualidad.

1.4 SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR PLÁSTICO EN EL SALVADOR

La industria de caucho y plástico en El Salvador es un sector productivo que representa aproximadamente el 2.72% de la capacidad productiva de la industria manufacturera del país.¹

La industria manufacturera estructura sus procesos de trabajo de acuerdo a sistemas tradicionales de producción, limitados básicamente por capacidades reducidas de maquinaria, capital, y personal.

La industria del plástico en El Salvador posee empresas que ejercen sus funciones de manera informal debido a que la mayoría de empresas son empresas familiares que tienden a tener sus propias normas o reglas para producir, contratar personal, comprar sus insumos, etc.

Es por ello que únicamente se ha registrado un gremio perteneciente al rubro del plástico en la ASI (Asociación Salvadoreña de Industriales), llamado ASIPLASTIC (Asociación Salvadoreña de la Industria del Plástico) este gremio sigue ciertas normas, objetivos, y reglas comunes para que todo el sector se vea beneficiado.

En el País existen empresas dedicadas a la elaboración de productos plásticos fuertes, de marca reconocida y con larga trayectoria tales como Industrias Plásticas

¹ Banco Central de Reserva, San Salvador, Revista Trimestral Abril-Mayo-Junio, 2003; Pág. 68

S.A. de C.V., Tacoplast S.A. de C.V., etc.; que se ubican tanto el mercado urbano como rural, pero de igual modo hay un número grande de pequeñas empresas que se dedican a este rubro, siendo esta una de las mayores competencias para la empresa en estudio.

1.5 HISTORIA DE LA EMPRESA

Bajo el liderazgo de un empresario salvadoreño, nació la empresa en Mayo de 1961.

La empresa fué diseñada desde un principio para fabricar artículos plásticos para el hogar y así satisfacer las necesidades de la población Centroamericana.

En ese año la empresa fabricó la primera vajilla plástica en el país. Hoy en día continúa innovando y provee al mercado más de doscientos diferentes artículos plásticos que se clasifican en las siguientes líneas: Aseo, Mesa, Herméticos Flexiware, Azafates y Bandejas, Cestas y Cubetas y productos especializados en "Soluciones para el Hogar".

Asimismo fabrica y comercializa una extensa línea de botellas y mamilas para la alimentación de los bebés, con la marca Piccolo. Toda esta innovación no sería posible sin el apoyo de un especializado Taller de Matricería, para la construcción de moldes.

La empresa ha estado presente siempre en todo el territorio centroamericano, sirviendo a su población a través de una amplia red de distribuidores, representantes y establecimientos afiliados, que se extienden desde el sur de México, hasta Costa Rica.

El crecimiento continúa y ahora la empresa se prepara para competir en un nuevo mundo globalizado, ofreciendo siempre productos de excelente calidad, funcionalidad y precios accesibles.

1.6 MARCO CONCEPTUAL

1.6.1 ENFOQUE DE COMPETENCIAS EN LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO

DESCRIPCIÓN DE COMPETENCIA

La competencia es una descripción de la habilidad adquirida efectiva y eficientemente, al ejecutar una tarea ocupacional dada².

Las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimiento, o capacidades cognoscitivas o de conducta: cualquier característica individual que se pueda medir de un modo fiable, y que se pueda demostrar que diferencia de una manera significativa entre los trabajadores que mantienen un desempeño excelente de los adecuados o entre los trabajadores eficaces e ineficaces.

Son el conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarios para que un empleado desempeñe con éxito un conjunto de funciones o tareas y por extensión el conjunto de conocimientos y cualidades necesarias para desarrollar con éxito el negocio de una empresa³.

Son comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hace más eficaces en una determinada situación.

² INSAFORP. Fundamentos de la formación por competencias. Primera edición. El Salvador 2001. Pág. 51

³ Aguilera Robollo F. y Reyes Madrid J., Gestión dinámica de los recursos humanos (Gestión por competencias y ocupaciones): 1996. Pág. 203

DIFERENCIAS ENTRE EL ENFOQUE TRADICIONAL DE RASGOS Y EL ENFOQUE POR COMPETENCIAS

El enfoque de competencias, si bien no es nuevo, sí se adopta recientemente para sustituir al tradicional enfoque basado en rasgos de personalidad.

En el enfoque de rasgos de personalidad se definen las características (rasgos subyacentes) que deben tener las personas para ocupar un puesto determinado. Sus principales inconvenientes son:

Distintas personas atribuyen rasgos distintos a una misma conducta. Por ejemplo, conductas que unos consideran como asertivas, para otros pueden ser agresivas, o señal de tozudez o de valentía, en consecuencia:

- Es difícil predecir rasgos específicos asociados a un puesto y definirlos objetivamente.
- No predicen el comportamiento en el trabajo, ya que se basan en la evaluación de una variable (rasgo de personalidad) para hacer predicciones sobre el rendimiento de los sujetos en otra (realización de las tareas propias de su trabajo).
- Por extensión, las pruebas de evaluación que se utilizan (fundamentalmente tests) no suelen tener relación con las tareas que han de realizar las personas en el trabajo, tienen sesgos (entre otros, culturales y temporales), en ocasiones tocan aspectos íntimos de la persona y, tal como ocurre con la formación académica, no predicen el éxito laboral o en la vida personal.

Por lo antes mencionado el enfoque tradicional de rasgos no resulta muy adecuado en la Gestión de Recursos Humanos; pues lo importante es predecir quién rendirá más y mejor en los puestos de trabajo.

Es por eso que se dispone de una alternativa superior: el enfoque de competencias.

Al centrarse en los comportamientos observables y no en rasgos subyacentes de la persona, facilita el empleo de conceptos más objetivos, operativos y compartidos en la organización.

En consecuencia, es más fácil establecer los perfiles de exigencias de un puesto y definir objetivamente los comportamientos observables requeridos.

Además, facilita la comparación entre el perfil de exigencias del puesto y el perfil de competencias de las personas y, por tanto, las predicciones son más seguras, válidas y fiables.

Permite también emplear pruebas de evaluación diversas (por ejemplo, basadas en la observación conductual), más objetivas, relacionadas con las actividades del trabajo y con un mayor poder predictivo del éxito en el mismo.

Otras aportaciones del enfoque de competencias son:

- Está orientado a los resultados: se buscan rendimientos excelentes, aunque también hay quien plantea la posibilidad de que el desempeño pueda ser simplemente satisfactorio.
- Se consideran un buen predictor del comportamiento futuro de las personas en las organizaciones: comportamientos competentes que se han dado en situaciones similares en el pasado, es muy probable que vuelvan a producirse. En cualquier caso, si eso no ha ocurrido, se deja abierta la posibilidad de que quien no ha actuado de una manera excelente en el pasado pueda hacerlo con posterioridad; en congruencia con el enfoque, se admite (y fomenta) la posibilidad de aprendizaje de los individuos.
- Es más comprensible para todos los implicados y muestra claramente qué se espera de cada uno: qué competencias y qué resultados.

1.6.2 GENERALIDADES DE LA EMPRESA

1.6.2.1 CLASIFICACIÓN Y TIPO DE INDUSTRIA

La clasificación de la empresa se establece de acuerdo a su tamaño, clasificación internacional industrial uniforme (CIIU), organización interna y recurso humano.

i) CLASIFICACIÓN INTERNACIONAL INDUSTRIAL UNIFORME (CIIU)

TABLA 1.
CLASIFICACIÓN INTERNACIONAL INDUSTRIAL UNIFORME⁴

| | |
|-----------------|--|
| Gran división 3 | Industrias manufactureras. |
| División 35 | Fabricación de Sustancias Químicas y de Productos Químicos, Derivados del Petróleo y del Carbón, de Caucho y Plástico. |
| Agrupación 356 | Fabricación de productos plásticos. |
| Grupo 3560 | El moldeado, extrusión y formación de artículos de materiales plásticos no clasificados en otra parte, tales como vajillas, servicios de mesa y utensilios de cocina; esterillas de plástico; tripas sintéticas para embutidos; envases y vasijas de materias plásticas; hojas laminadas , varillas y tubos fabricados con materiales plásticos comprados en bruto: Materiales plásticos para aislamiento; calzado de material plástico; muebles de material plástico, y suministros industriales, tales como repuestos para maquinaria, botellas, tubos y armarios. |

⁴ <http://www.enlared.org.bo/Digesto/CIIU.html>

| | |
|------------|---|
| Grupo 3560 | La fabricación de artículos de material plástico para el hogar, tales como cortinas, manteles, etc. figura en el grupo 3212 (Artículos confeccionados de materiales textiles, excepto prendas de vestir) los juguetes y muñecas montados y los artículos para atletismo y deportes en el grupo 3909 (Industrias manufactureras, n.e.p.) y la fabricación de maletas, bolsos de mano, carteras y artículos similares de materiales plásticos en el grupo 3233 (Fabricación de productos de cuero y sucedáneos de cuero, excepto el calzado y otras prendas de vestir). |
|------------|---|

ii) TAMAÑO Y TIPO DE INDUSTRIA

Tamaño de industria se refiere a la cantidad de empleados que participan en las labores de la empresa, Y su clasificación de acuerdo a los activos y volumen de producción.

Clasificación del tamaño de las empresas según número de empleados de acuerdo al Ministerio de Economía:

TABLA 2.
TAMAÑO DE LAS EMPRESAS ⁵

| TAMAÑO DE LAS EMPRESAS | NÚMERO DE EMPLEADOS |
|------------------------|---------------------|
| Pequeña | 5-19 |
| Mediana | 20-99 |
| Grande | 100 ó más |

⁵ Ministerio de Economía.

La empresa actualmente cuenta con un total de 187 personas como empleados fijos, los cuales están distribuidos en las diversas áreas tales como producción (Hogar e Infantil), distribución y administración.

↻ Área de producción hogar: 80 personas.

↻ Área de producción infantil: 28 personas

↻ Centro de distribución: 41 personas.

↻ Área de administración: 38 personas.

De acuerdo a la información antes mencionada se determina que la empresa es de tamaño grande.

1.6.3 ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

1.6.3.1 MISIÓN

Proporcionar a las familias americanas, artículos plásticos para el hogar de excelente calidad, que faciliten la protección, manejo y consumo de alimentos, que ayuden a la limpieza y manejo de líquidos y que ofrezcan soluciones para organizar y ahorrar espacios.

1.6.3.2 VISIÓN

Ser en el año 2005, la empresa de plásticos para el hogar con mayor participación en el mercado salvadoreño, con fuerte presencia en toda la región centroamericana y ventas en otros países de América, principalmente en Norteamérica y el Caribe.

1.6.3.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La empresa, ha ido creciendo y teniendo más reconocimiento en el mercado salvadoreño con el paso de los años, es por ello que se ha hecho necesario

organizar la empresa en diversas Gerencias, que velen por el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas por dicha empresa.

Las Gerencias que la conforman son:

- Gerencia de General
- Gerencia Administrativa y Financiera
- Gerencia de Recursos Humanos
- Gerencia de Calidad
- Gerencia de Producción (Soplado-Infantil)
- Gerencia de Producción (Inyección-Hogar)
- Gerencia de Distribución

Desde la página 22 hasta la 25 se pueden apreciar mejor como se encuentran constituidas cada una de las gerencias antes mencionadas.

▪ GERENCIA GENERAL

En la Gerencia General recae la tarea de planificar, revisar y supervisar los planes de acción, estrategias y políticas de la empresa; de igual manera revisa y autoriza el pago de planillas de salarios, coordina y preside reuniones con el personal, gestiona la compra de materias primas provenientes del exterior, autoriza prestamos y permisos extraordinarios al personal de la empresa.

Así como también cumple y hace cumplir las normas, políticas, objetivos y procedimientos de la empresa.

▪ GERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

La Gerencia Administrativa y Financiera es la que vela por dar seguimiento a los presupuestos de flujo de efectivo, mantiene y desarrolla controles adecuados para la

custodia del efectivo. Además, coordina y autoriza pagos y transferencias entre bancos, supervisa el proceso de pago de planillas, revisa y autoriza transacciones de devolución o descuentos aplicados a los clientes, coordina el comité de créditos.

También es responsable del cumplimiento de las obligaciones tributarias y mercantiles en las actividades financieras y contables de la empresa, coordina y preside el comité operativo del área de administración, supervisa los sistemas de control de inventarios.

Así como también supervisa y coordina al personal de seguridad, vela por el orden, la disciplina y la motivación de los empleados de esta gerencia.

▪ GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

La Gerencia de Recursos Humanos se encarga de manejar las relaciones laborales de la empresa, elaborar el plan anual de capacitación para todo el personal de la empresa, realiza el procedimiento de reclutamiento y selección de empleados, da seguimiento a la evaluación mensual del desempeño de los empleados.

Además, promueve la formación de equipos de trabajo, incrementa la motivación y satisfacción de los empleados de la empresa, mantiene una cultura empresarial basada en valores, coordina eventos y celebraciones. Asimismo fortalece el liderazgo y la buena comunicación entre los empleados de la empresa.

▪ GERENCIA DE CALIDAD

Esta gerencia establece, documenta y mantiene actualizado el sistema de gestión de calidad de la empresa y sus procesos, comunica a la organización la importancia de satisfacer los requisitos del cliente, asegura la disponibilidad de recursos para mantener y mejorar el sistema de calidad, controla la documentación del sistema de calidad y, coordina el plan de inspecciones y auditorias del sistema.

La Gerencia de Calidad es responsable de planificar, establecer y dar a conocer la política de calidad y los objetivos de calidad, implementa planes de auditorias del sistema de calidad que permiten revisar, medir y detectar oportunidades de mejora en los procesos. Coordina además el comité de calidad y el personal del departamento de control estadístico de calidad.

- **GERENCIA DE PRODUCCIÓN (SOPLADO-INFANTIL)**

En esta gerencia recae la responsabilidad de planear, organizar, dirigir, controlar y coordinar todas las actividades relacionadas con el proceso de producción de los productos de la línea infantil.

A la vez, realiza la compra de insumos complementarios para el proceso productivo, programa los horarios de trabajo de las máquinas, vela y promueve el mantenimiento estético y funcional de los productos terminados, verifica el eficaz cumplimiento de los objetivos del departamento de producción, elabora programas de trabajo, revisa los informes de producción diarias y controla el rendimiento del personal a su cargo.

- **GERENCIA DE PRODUCCIÓN (INYECCIÓN-HOGAR)**

La Gerencia de Producción Inyección-Hogar planea, organiza, dirige, controla y coordina todas las actividades relacionadas a los procesos de producción de los productos utilizados en el hogar.

Se encarga también de revisar los informes de producción, el estado general de la planta de producción, el movimiento del programa de producción y la calidad de los productos en producción.

De igual forma elabora el programa de producción, cumple y hace cumplir las normas, políticas, objetivos y procedimientos de la empresa; vela por el orden,

disciplina y motivación de los empleados que laboran en esta gerencia. Además coordina el mantenimiento de la maquinaria, equipo y las instalaciones de la planta de producción.

▪ GERENCIA DE DISTRIBUCIÓN

La Gerencia de Distribución elabora el plan anual de ventas, el presupuesto anual de gastos y las cotizaciones a los clientes. A su vez coordina la planificación de ofertas a supermercados y la planificación de ofertas a mayoristas y detallistas.

Igualmente promueve y realiza las ventas en Centro América y el mercado internacional. Además identifica y maneja nuevos clientes.

1.6.3.4 COMPOSICIÓN DE LAS UNIDADES FUNCIONALES

La empresa actualmente cuenta con un total de 187 personas como empleados fijos, las cuales están distribuidas en las diversas áreas tales como producción (infantil y hogar), administración y distribución.

En la empresa existe un Organigrama General de puestos el cual se presenta desde la página 22 hasta la página 25; estos reflejan la imagen formal de la organización.

1.6.3.4.1 DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL DE LA EMPRESA

Este apartado se refiere al conjunto de personas que aportan su fuerza laboral a la empresa, y realizan las diversas actividades que se desarrollan dentro de ella.

ÁREA: PRODUCCION HOGAR

TABLA 3.
EMPLEADOS DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN HOGAR

| NOMBRE DE PUESTO DE TRABAJO | NÚMERO DE EMPLEADOS |
|---|---------------------|
| Líder de planta hogar | 1 |
| Asistente programador de la producción | 1 |
| Supervisor inyección hogar | 1 |
| Auxiliares de supervisión inyección hogar | 3 |
| Operarios de maquina de inyección | 53 |
| Líder de ensamble y empaque | 1 |
| Auxiliares de ensamble y empaque | 1 |
| Líder de pigmentación | 1 |
| Operadores de equipo de pigmentación | 2 |
| Matriceros | 5 |
| Líder de matricería | 1 |
| Diseñador de matrices | 1 |
| Líder de mantenimiento | 1 |
| Mecánicos | 6 |
| Líder de pulido | 1 |
| Auxiliar de pulido | 1 |
| TOTAL | 80 |

ÁREA: PRODUCCION INFANTIL

TABLA 4.
EMPLEADOS DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN INFANTIL

| NOMBRE DE PUESTO DE TRABAJO | NÚMERO DE EMPLEADOS |
|---------------------------------------|---------------------|
| Gerente de producción infantil | 1 |
| Líder de moldeo inyección soplado | 1 |
| Líder de serigrafía | 1 |
| Operador de máquina división infantil | 17 |
| Oficios varios. división infantil | 8 |
| TOTAL | 28 |

ÁREA: CENTRO DE DISTRIBUCION

TABLA 5.
EMPLEADOS DEL ÁREA DEL CENTRO DE DISTRIBUCIÓN

| NOMBRE DE PUESTO DE TRABAJO | NÚMERO DE EMPLEADOS |
|--|---------------------|
| Gerente de Distribución | 1 |
| Líder de Ventas Locales | 1 |
| Líder de Mercadeo | 1 |
| Líder de Distribución | 1 |
| Supervisor de Ventas Guatemala | 1 |
| Asistente gerencia de Distribución | 1 |
| Encargada centro de servicio al cliente. | 1 |
| Vendedores | 6 |
| Displays | 11 |
| Secretaria gerencia de Distribución | 1 |
| Motorista de distribución | 4 |
| Auxiliar de motorista de Distribución | 4 |
| Operador de oficios varios | 8 |
| TOTAL | 41 |

ÁREA: ADMINISTRACION

TABLA 6.
EMPLEADOS DEL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN

| NOMBRE DE PUESTO DE TRABAJO | NÚMERO DE EMPLEADOS |
|--------------------------------------|---------------------|
| Gerente de recursos humanos | 1 |
| Gerente de calidad | 1 |
| Gerente administrativo y financiero | 1 |
| Oficios varios control de calidad | 1 |
| Encargado de informática | 1 |
| Encargado de procesamiento de datos | 1 |
| Encargado de soporte técnico | 1 |
| Cajera | 1 |
| Encargado de cuentas corrientes | 1 |
| Contador general | 1 |
| Auxiliares contables | 3 |
| Facturador | 1 |
| Mensajero | 1 |
| Colaboradores de servicios generales | 4 |
| Mecánico y albañil de oficios varios | 1 |
| Vigilantes | 3 |
| Secretaria de gerencias | 1 |
| Secretaria recepcionista | 1 |
| Asistente gerencia RRHH | 1 |
| Líder de bodegas | 4 |
| Encargados de bodegas | 4 |
| Operadores de oficios varios | 4 |
| TOTAL | 38 |

1.6.4 PRODUCTOS ELABORADOS POR LA EMPRESA

Los productos elaborados por la empresa se detallan a continuación:

División Hogar

- Mesa. Platos, Vasos, Tazas, Jarras y Picheles.
- Cocina. Portacubiertos, Tablas para Cortar, Organizadores y Otros.
- Herméticos Flexiware. Contenedores Herméticos de diversas formas y tamaños.
- Azafates y Bandejas. Varios tamaños.
- Cestas, Cubetas y Baldes. Varias capacidades.
- Aseo. Cestos Papeleros, Basureros y Palas.
- Huacales. Varios tamaños.
- Accesorios del Hogar. Botes con Chorro, Hieleras, Espejos.
- Soluciones Para el Hogar. Cajas Organizadoras.

División Infantil

- Mamilas. Mamilas convencionales de hule y silicón, diferentes formas, colores y tamaños.
- Botellas para Bebés. Botellas de 9, 8, 5, 4, 3 y 2 onzas. Diferentes presentaciones. Marcas Piccolo, Bebesito y Baby Angel.
- Accesorios para Bebés. Tazones, sonajas, mordederas, pacificadores, ganchos y otros más.

1.6.5 MATERIA PRIMA

La materia prima principal en cualquier empresa del sector plástico son las resinas, por lo que las más utilizadas en la empresa sujeto de estudio son las que se presentan a continuación:

- Polipropileno (homopolímero y copolímero para inyección) (copolímero de soplado)
- Polietileno de baja densidad (lineal y de uso general)
- Polietileno de alta densidad
- Poliestireno de uso general
- Policarbonato (para inyección y soplado)
- EVA (etileno con acetato de vinilo)

1.6.6 PROCESO GENERAL DE LA GERENCIA DE DISTRIBUCIÓN

La gerencia de distribución se encarga básicamente de la comercialización de los productos que la empresa fabrica.

Estos productos se dan a conocer a los clientes a través de catálogos, página web, anuncios de radio en temporada de navidad, publicaciones internas y en anuncios de periódico y televisión de las cadenas de supermercados.

La empresa no realiza estudios de mercado para la venta y distribución de sus productos; su estrategia es la selección de rutas de destino según los pedidos que han sido solicitados por los clientes durante la semana.

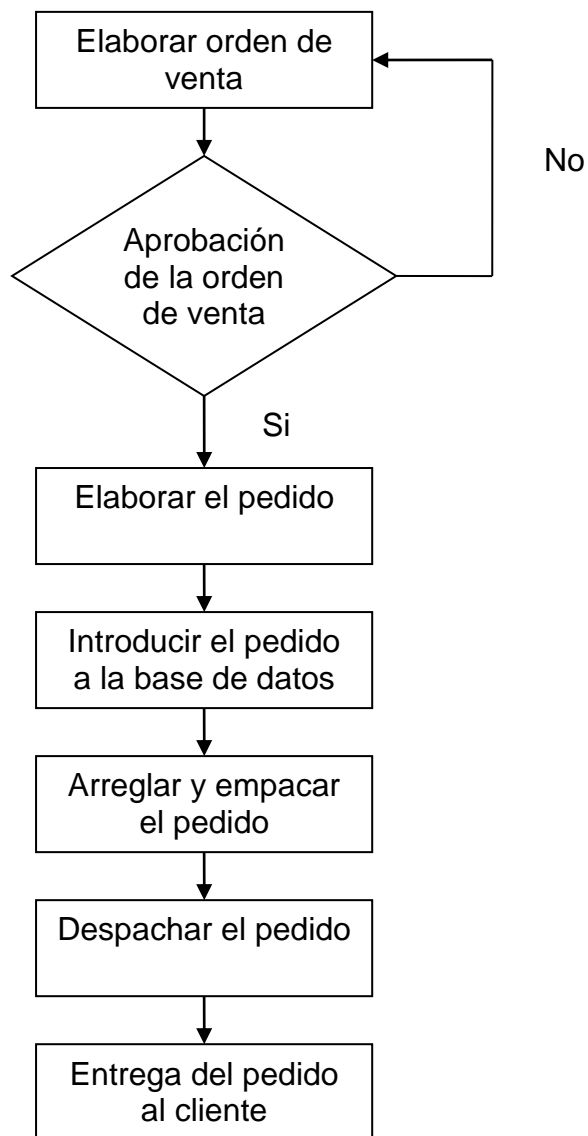
La distribución de los productos se realiza mediante tres canales:

- Detallista: clientes internos y externos que compran unidades de producto.

- Mayorista o subdistribuidores: son clientes que compran al por mayor, es decir; por cajas, bolsas, por unidades de empaque.
- Venta institucional: son todo tipo de ventas que se realizan a empresas del sector manufacturero para la promoción y empaque de sus productos.

A continuación se presenta un diagrama de flujo del proceso de distribución de productos:

Figura # 7



1.6.7 OBJETIVOS Y EL PLAN ANUAL DE VENTAS DE LA GERENCIA DE DISTRIBUCIÓN.

1.6.7.1 OBJETIVOS DE LA GERENCIA DE DISTRIBUCIÓN

Los objetivos generales a alcanzar por parte de los empleados de la gerencia de distribución, son establecidos directamente por la junta directiva de la empresa.

La junta directiva de la empresa considera dos aspectos para la elaboración de los objetivos:

- La cantidad mínima de dinero aceptable por concepto de ventas.
- Las necesidades financieras de la empresa.

Con los dos aspectos anteriores, la junta directiva establece las cantidades en concepto de dinero y desperdicios que deben ser alcanzadas.

La junta directiva, se encarga de revisar y controlar que los empleados de la gerencia de distribución logren dichos objetivos, esta revisión de objetivos se realiza cada tres meses, en una reunión en la cual participan las personas a las que se les asignan dichos objetivos.

En dicha reunión, se establecen las actividades de mejora y planes de acción en caso de que los objetivos no se estén cumpliendo según lo esperado por la junta directiva.

A continuación en la tabla # 7, se presentan los objetivos anuales que se buscan conseguir en la gerencia de distribución:

1.6.7.2 PLAN ANUAL DE VENTAS DE LA GERENCIA DE DISTRIBUCIÓN

El plan anual de ventas posee una gran relación con los objetivos de la gerencia de distribución. Ya que en los objetivos se establecen las cantidades que deben ser superadas a comparación del año anterior.

En el caso de ventas, se establece una meta anual, la cual se divide por los meses del año y se obtiene una meta mensual, la cual es sujeto de revisión finalizado cada periodo por el gerente de distribución.

En la tabla # 8 se presenta el plan de ventas para el año 2004.

TABLA # 8.
PLAN ANUAL DE VENTAS

| META TOTAL | META MENSUAL (EN MILES DE DÓLARES) | | | | | | | | | | | |
|------------------------------------|---------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| | Ene | Feb | Mar | Abr | May | Jun | Jul | Ago | Sep | Oct | Nov | Dic |
| Ventas Nacionales \$1,440,000 | 120 | 120 | 120 | 120 | 120 | 120 | 120 | 120 | 120 | 120 | 120 | 120 |
| Ventas Institucionales \$24,000 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Ventas Centroamérica \$138,000 | 11.5 | 11.5 | 11.5 | 11.5 | 11.5 | 11.5 | 11.5 | 11.5 | 11.5 | 11.5 | 11.5 | 11.5 |
| Ventas Regionales \$18,000 | 1.5 | 1.5 | 1.5 | 1.5 | 1.5 | 1.5 | 1.5 | 1.5 | 1.5 | 1.5 | 1.5 | 1.5 |

1.6.8 SITUACIÓN ACTUAL DE LA GERENCIA DE DISTRIBUCIÓN DE LA EMPRESA

a) ACTIVIDADES

- Repartir productos a lo largo y ancho del territorio salvadoreño.
- Empacar y despachar productos.
- Planificar y ordenar ordenes de venta.
- Establecer rutas de distribución.
- Promover y realizar ventas de productos.
- Visitar a cliente y entregar muestras de productos cuando es necesario.
- Elaborar, impulsar y supervisar campañas publicitarias.
- Atender necesidades y problemas de los clientes.
- Realizar cotizaciones de productos a clientes.
- Liquidar cobros a clientes.

b) PROBLEMAS

Entre los problemas comunicados por parte del personal que labora en la gerencia de distribución se tienen:

- Unidades de transporte limitadas para la distribución de productos.
- Colaboración inadecuada por parte de los motoristas a la hora de cargar y preparar los pedidos.
- Limpieza irregular de los productos que se tienen en inventario.
- No se logran los objetivos de distribución.
- Existe incumplimiento de órdenes de venta.
- Despacho desordenado de productos.
- Acumulación de pedidos sin despachar.

c) PRÁCTICAS

Entre las prácticas más comunes que desarrollan las personas que laboran en la gerencia de distribución se tienen:

- Elaborar presupuestos anuales de gastos y ventas.
- Monitorear el inventario de productos.
- Reuniones semanales de trabajo.
- Cumplir y hacer cumplir las normas, políticas, objetivos y procedimientos de la empresa.
- Evaluar mensualmente a los empleados.
- Proporcionar continuamente sugerencias para la mejora continua en los procesos, productos y servicio al cliente.
- Monitorear los productos en el mercado.

CAPÍTULO II

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO DE LA GERENCIA DE DISTRIBUCIÓN

2.0 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Los componentes de este proceso investigativo son las personas o sujetos que participan en las actividades cotidianas de la gerencia de distribución en la empresa, los instrumentos a emplear para obtener la información acerca de los procesos de trabajo, y los procedimientos que se desarrollaran para obtener y sistematizar la información que se genere como parte de este proyecto.

2.0.1 SUJETOS

La población a estudiar está constituida por los empleados de la gerencia de distribución, incluyendo jefes de unidad y empleados que se desempeñan en los puestos operativos de la gerencia mencionada anteriormente.

2.0.2 INSTRUMENTOS

Para realizar las bases de un plan de capacitación por competencias se utilizarán los siguientes instrumentos:

- Observación de actividades.

Es el proceso sistemático para registrar los datos provenientes del ambiente de trabajo, del personal de las unidades productivas, maquinaria, herramientas, etcétera. En el anexo # 1 página 182 se presenta la guía de observación utilizada.

- Entrevistas no estructuradas.

En este tipo de entrevista el encuestado tiene la opción de añadir comentarios a las preguntas que le realizan si considera pertinentes y si el entrevistador encuentra estos nuevos temas interesantes, puede seguir esa pista y plantear preguntas

adicionales basadas en los puntos de vista nuevos. En el anexo # 2 página 184 se presenta la guía utilizada en la entrevista.

- Cuestionarios.

Es un instrumento para recolectar información acerca de las funciones y requerimientos que necesitan los empleados para desempeñar sus labores en el puesto tipo de trabajo. En el anexo # 3 página 185 se presenta los cuestionarios utilizados.

2.0.3 PROCEDIMIENTO

El investigador se dedicó a describir las áreas funcionales de la gerencia de distribución de la empresa, a documentar las rutinas de trabajo.

El procedimiento empleado para aplicar la observación de actividades consistió en realizar un registro acerca de las rutinas de trabajo de las personas, el manejo de equipo e instrumentos, la manipulación de insumos.

La conducción de las entrevistas no estructuradas se realizó de acuerdo a una programación y convocatoria de las personas vinculadas a la gerencia de distribución.

Los cuestionarios fueron aplicados al personal responsable de las actividades productivas de acuerdo al área funcional a la que están asignados dentro de la gerencia de distribución de la empresa.

2.1 TÉCNICAS UTILIZADAS PARA LA RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

Para realizar el proceso investigativo se utilizaron las técnicas que se mencionan a continuación:

GRUPOS REPRESENTATIVOS

Se refiere a las conversaciones focalizadas con miembros de la población beneficiaria que estén familiarizados con los temas pertinentes antes de redactar un conjunto de preguntas no estructuradas. El propósito es comparar las perspectivas de los beneficiarios con conceptos abstractos de los objetivos de la evaluación.

ENTREVISTAS

Se plantearon preguntas a una o más personas y se registraron las respuestas de los declarantes. Las entrevistas pueden ser formales o informales, de interpretación cerrada o abierta.

Ver anexo # 2 página 184.

OBSERVACIÓN

Se refiere a la observación y registro de una situación en un registro o diario. Esto incluyó quién participa; qué sucede, cuándo, dónde y cómo. La observación puede ser directa (el espectador observa y registra) o participativa (el observador se hace parte del entorno durante un período).

La fortaleza de aplicar esta técnica reside en que proporciona información descriptiva sobre el entorno y los cambios observados.

Ver anexo # 1 página 182.

CUESTIONARIOS

Es la elaboración de un conjunto de preguntas de encuestas cuyas respuestas se pueden codificar coherentemente.

La ventaja de usar cuestionarios es que se puede llegar simultáneamente a una muestra amplia; proporciona tiempo a los declarantes para pensar antes de responder, además imponen uniformidad al preguntar lo mismo a todos los declarantes.

Ver anexo # 3 página 185.

ANÁLISIS DE DOCUMENTOS ESCRITOS

Se realizó una revisión de documentos como registros, bases de datos administrativas, materiales de capacitación y correspondencia.

2.2 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

Aunque la descripción y el análisis de puestos están estrechamente relacionados en sus finalidades y en el proceso de obtención de datos, se diferencian entre sí: la descripción se orienta al contenido del cargo (qué hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace y porqué lo hace), en tanto el análisis pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada.

El análisis de puesto es el proceso de obtener información sobre los puestos de trabajo al definir sus deberes, tareas o actividades. Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende.

En el anexo # 4 página 204 se presentan en mayor detalle los métodos que se utilizan más frecuentemente para desarrollar la descripción y análisis de puestos de trabajo.

2.2.1 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS TIPO DE LA GERENCIA DE DISTRIBUCIÓN

Las descripciones de puestos tipo de la gerencia de distribución, son el producto de una actualización de la información que poseía la empresa acerca de cada puesto de trabajo de dicha gerencia.

Para esta actualización de las descripciones de puestos tipo de la gerencia de distribución se utilizaron diversos instrumentos para recopilar información, para mayor detalle referirse a los anexos # 1, 2 y 3.

Las descripciones de puestos que se presenta en este apartado, son el insumo principal para realizar el análisis de puestos de trabajo que genera a su vez los perfiles de competencia para cada uno de los trece puestos tipo identificados en la gerencia de distribución.

A continuación se presentan la descripción de los puestos tipo que conforman la gerencia de distribución:

2.3 PERFILES DE COMPETENCIA DE LOS PUESTOS TIPO DE TRABAJO DE LA GERENCIA DE DISTRIBUCIÓN

Para la elaboración de los perfiles de competencia de los puestos tipo de trabajo de la gerencia de distribución, se ha utilizado la metodología del análisis funcional (ver anexo # 5 página 210).

Se empleo esta metodología, debido a una serie de factores; tales como:

- Poco tiempo para elaborar los perfiles de competencia.
- Falta de un grupo de instructores o docentes.
- Cantidad de recursos económicos para la realización de los perfiles de competencia.
- Disponibilidad por parte de los empleados de la empresa, para realizar un taller de identificación de competencias.
- La aplicación de la metodología del análisis funcional, no entorpece la realización de actividades diarias de los empleados de la empresa.
- El análisis funcional es un proceso experimental, es decir, no existe un procedimiento exacto para realizarlo, más bien es un proceso de análisis de las funciones que se desempeñan en un puesto de trabajo tipo.

Además se ha utilizado la técnica de la entrevista no estructurada para enriquecer dichos perfiles (Ver anexo # 2 página 184).

Para tener mayor información acerca de las metodologías existentes para identificar competencias laborales, se puede hacer referencia al anexo # 5 página 210.

A continuación se presentan los perfiles de competencia que se constituyen del diagrama funcional, los requerimientos del puesto y el perfil del puesto de trabajo; para cada uno de los puestos tipo que conforman la gerencia de distribución:

GERENTE DE DISTRIBUCIÓN

LÍDER DE VENTAS LOCALES

LÍDER DE MERCADEO

LÍDER DE DISTRIBUCIÓN

SUPERVISOR DE VENTAS GUATEMALA

ASISTENTE DE GERENCIA DE DISTRIBUCIÓN

ENCARGADA DEL SERVICIO AL CLIENTE

VENDEDOR

DISPLAY

SECRETARIA DE GERENCIA DE DISTRIBUCIÓN

MOTORISTA DE DISTRIBUCIÓN

AUXILIAR DE MOTORISTA DE DISTRIBUCIÓN

OPERADORES DE OFICIOS VARIOS

2.3.1 CRITERIOS DE DESEMPEÑO DE LOS PUESTOS TIPO DE TRABAJO DE LA GERENCIA DE DISTRIBUCIÓN

Los criterios de desempeño son los que rigen o determinan si una persona esta realizando sus funciones en el puesto de trabajo de manera competente.

Actualmente en el Departamento de Recursos Humanos de la empresa sujeto de estudio, se manejan diez criterios para desarrollar la evaluación de los empleados de la gerencia de distribución.

Es importante mencionar, que estos diez criterios se aplican a los trece puestos tipo que conforman la gerencia; no importando nivel jerárquico dentro de la misma.

Los parámetros que se utilizan para la evaluación del personal de la gerencia de distribución son:

1. Comunicación

- Entiende instrucciones y las sigue correctamente.
- Se expresa en forma concreta y objetiva.
- La información que transmite es veraz.
- Mantiene informado a los miembros de su área (Lideres de gerencia)

2. Competencias: competencias, destrezas, y habilidades para el trabajo que realiza.

- Conoce su trabajo.
- Realiza eficientemente las funciones de su cargo.
- Ha recibido amonestaciones por mala ejecución de su trabajo

3. Logro de objetivos: contribución al logro de los objetivos del departamento.

- Aporta ideas.
- Trabaja con tenacidad y entusiasmo.

- Programa su trabajo, se preocupa por tener las herramientas y materiales que va a necesitar con anticipación.
- Demuestra actitudes de liderazgo, impulsando a sub alternos a la consecución de los objetivos del departamento (Lideres de gerencia)

4. Disciplina de trabajo

- Cumple con su horario de trabajo, es puntual.
- Llegadas puntuales a las reuniones de trabajo.
- Asistencia a las capacitaciones.
- No conformidades detectadas en sus procedimientos.

5. Capacidad de trabajo en equipo

- Logra integrarse en los equipos de trabajo.
- Asiste a las reuniones de trabajo.
- Ha trabajado activamente en equipos de mejora.

6. Relaciones interpersonales

- Se comporta de una manera respetuosa y proactiva.
- Ha recibido amonestaciones escritas o verbales por problemas con compañeros de trabajo.

7. Entrega al trabajo

- Realiza trabajos por iniciativa propia y se los presenta a su líder.
- Trabaja fuera de lo normal para sacar adelante su trabajo sin poner dificultades o acepta un cambio de turno de improviso.
- Participa en las diferentes actividades con entusiasmo y esfuerzo, ya sea por iniciativa propia o petición.

8. Compromiso con la calidad

- Mantiene limpia y ordenada su área de trabajo.
- Sigue adecuadamente los procedimientos.

- Cumple las normas de seguridad.
- Muestra interés por capacitarse.
- Evalúa objetivamente a su personal (Líderes de gerencia).

9. Mejora continua

- Proporciona sugerencias para la mejora continua.
- Se esfuerza por aumentar su producción y calidad de trabajo.
- Se guía por los valores fomentados por la empresa.
- Participa y muestra interés por las actividades que promueve la empresa.

10. Servicio al cliente

- Atiende amablemente al cliente interno de la organización.
- Atiende amablemente al cliente externo de la organización.
- Toma en cuenta las necesidades de los demás departamentos para realizar su trabajo.
- Colabora con su líder y otros departamentos.

CAPÍTULO III

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LOS PUESTOS DE TRABAJO DE LA GERENCIA DE DISTRIBUCIÓN

3.0 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El procedimiento para evaluar el recurso humano se denomina comúnmente evaluación del desempeño, y generalmente se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una razonable cantidad de informaciones respecto de los empleados y de su desempeño en el puesto de trabajo.

La evaluación del desempeño es un sistema de apreciación del desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el status de algún objeto o persona.

Generalmente las evaluaciones del desempeño son utilizadas en las organizaciones por dos propósitos:

1. Propósitos administrativos: desde el punto de vista de la administración, las evaluaciones del desempeño brindan información útil para una gran variedad de actividades, entre las cuales podemos mencionar la justificación de las decisiones de compensación, las decisiones de promoción, transferencia y despido.
2. Propósitos de desarrollo: desde el punto de vista del desarrollo individual, la evaluación brinda la retroalimentación esencial para analizar fortalezas y debilidades, así como para mejorar el desempeño de los empleados. A partir del nivel de desempeño del empleado, el proceso de evaluación brinda la oportunidad para identificar los puntos de análisis, eliminar problemas potenciales y establecer nuevas metas para alcanzar un mayor desempeño.

3.1 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Los métodos de evaluación del desempeño pueden clasificarse de manera genérica de acuerdo con lo que miden: características, conductas o resultados.

Los enfoques con base en características son los más populares, a pesar de la subjetividad implícita.

Los enfoques con base en conductas brindan a los empleados información más orientada a la acción, por lo cuales son mejores para el desarrollo.

Y el enfoque con base en los resultados es muy popular ya que se concentra en las contribuciones mensurables que los empleados realizan en la organización.

En el anexo # 6 página 222 se presenta en mayor detalle los métodos que se utilizan más frecuentemente para las evaluaciones de desempeño.

3.2 HABILIDADES Y ACTITUDES A SER EVALUADAS

A continuación se presenta en las tablas 9, 10, 11 y 12 las habilidades y actitudes que se identificaron⁶ para todos los puestos tipo de trabajo de la gerencia de distribución y cuales son atribuibles a cada uno de ellos.

⁶ Ver capítulo # II; 2.3 Perfiles de competencia de los puestos tipo de trabajo de la Gerencia de Distribución.
Página. 66

3.3 PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA GERENCIA DE DISTRIBUCIÓN

A continuación se detallan los pasos a seguir para llevar a cabo la evaluación del desempeño del personal de la gerencia de distribución.

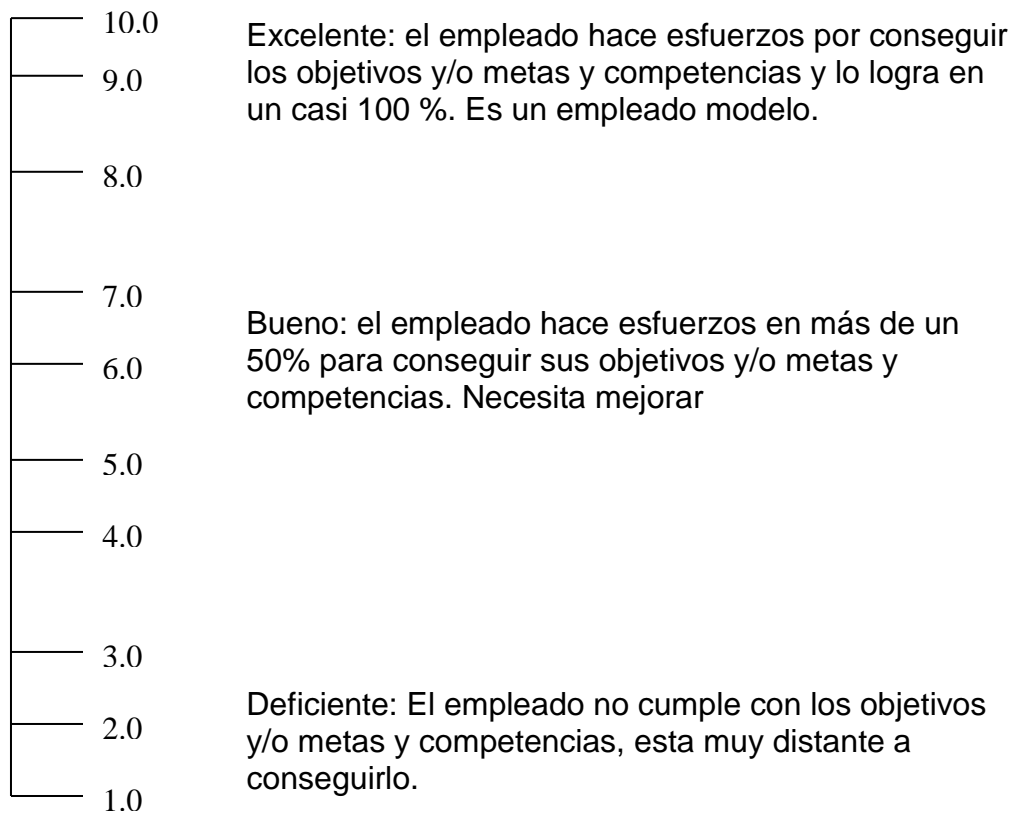
TABLA # 13
PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

| Nº | ACTIVIDAD | RESPONSABLE |
|----|---|--|
| 1 | Realizar la evaluación del desempeño, complementando el formato para cada uno de los puestos de trabajo de la gerencia de distribución, según el instructivo. | Gerente General/ Gerente de distribución/ Líder de ventas locales/ Líder de mercadeo/ Líder de distribución. |
| 2 | Discutir los resultados con el empleado evaluado. | Gerente General/ Gerente de distribución/ Líder de ventas locales/ Líder de mercadeo/ Líder de distribución. |
| 3 | Expresar su opinión y/o justificación a los resultados. | Empleado evaluado. |
| 4 | Determinar con el empleado las acciones correctivas a seguir, para mejorar su desempeño en el futuro. | Gerente General/ Gerente de distribución/ Líder de ventas locales/ Líder de mercadeo/ Líder de distribución. |

3.4 INSTRUCTIVO PARA COMPLEMENTAR LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Para llenar los formatos de evaluación del desempeño para cada puesto de trabajo, debe tenerse en cuenta las siguientes instrucciones:

1. Empleado/a: en este espacio debe escribir el nombre completo del empleado o empleada a evaluar.
2. Nota: en este apartado se coloca la valoración a cada uno de los objetivos y/o metas y competencias; estas apreciaciones debe ser lo más objetivas posibles.
3. Escala de calificación: está será de 1.0 a 10.0 dependiendo del estado que cada evaluador estime el desempeño del empleado.



3.5 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA GERENCIA DE DISTRIBUCIÓN.

Las evaluaciones del desempeño de los empleados de la gerencia de distribución, fueron desarrolladas por los altos mandos de dicha gerencia y por el gerente general; procurando que estas fueran lo más objetivas posibles.

En la tabla siguiente se presenta que persona evaluó al personal que se desempeña en determinado puesto tipo de trabajo dentro de la Gerencia de Distribución.

TABLA # 14
RESPONSABLES DE LAS EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO

| EVALUADOR | EVALUADO |
|-------------------------|--|
| Gerente general | Gerente de Distribución |
| Gerente de Distribución | Líder de Ventas Locales |
| | Líder de Mercadeo |
| | Líder de Distribución |
| | Supervisor de ventas Guatemala |
| | Asistente Gerencia de Distribución |
| | Secretaria Gerencia de Distribución |
| Líder de Ventas Locales | Vendedores |
| Líder de Mercadeo | Encargado centro de servicio al cliente |
| | Displays |
| Líder de Distribución | Motoristas de distribución |
| | Auxiliares de motoristas de distribución |
| | Operadores de oficios varios |

Para evaluar el desempeño de los empleados de la gerencia de distribución, se utilizo el apoyo de un hoja de cálculo, en la cual se detallan los objetivos y/o metas

del puesto de trabajo y las competencias requeridas del puesto de trabajo; asignándoseles un valor porcentual a ambas.

Los objetivos y/o metas evaluados fueron establecidos por parte del grupo de trabajo, pero a su vez revisados y aprobados por las autoridades de la empresa.

En las evaluaciones del desempeño, se considera el desempeño global del empleado; el cual esta constituido en un 60% por los objetivos y/o metas y un 40% por las competencias.

Esta asignación de los porcentajes anteriores se justifica por que los objetivos y/o metas es lo que se pretende alcanzar en el puesto de trabajo. Mientras que las competencias son las herramientas que se requieren para alcanzar estos objetivos y/o metas.

Para tener una mejor idea de las evaluaciones del desempeño realizadas al personal de la gerencia de distribución, se puede ver el anexo # 7 página 227.

3.6 RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO

A través de las evaluaciones del desempeño, se pudieron identificar las necesidades de capacitación de los empleados de la gerencia de distribución. En el anexo # 8 página 282 se presenta una tabla resumen con los resultados globales de la evaluación para cada uno de los empleados evaluados.

El formato de evaluación aplicado a cada una de las personas que laboran en la gerencia de distribución, está conformado por dos partes: los objetivos/metastas y las competencias.

En la sección de competencias de la evaluación del desempeño se consideraron las actitudes y habilidades para cada puesto tipo de trabajo de acuerdo a lo establecido en el perfil de competencias para cada uno de estos (ver capítulo # 2 página 67).

Para detallar las necesidades de capacitación identificadas en la gerencia de distribución, se dividirá en dos partes. La primera, aquellas que se identificaron por medio de los objetivos y metas; y la segunda las que se identificaron por medio de las competencias.

De acuerdo con esto, se presenta en este apartado las necesidades de capacitación que fueron identificadas en el personal de la gerencia de distribución.

3.7 NECESIDADES DE CAPACITACIÓN A NIVEL GERENCIAL Y MANDOS MEDIOS

Entre los puestos de trabajo que conforman el nivel gerencial y mandos medios se tienen: gerente de distribución, líder de ventas locales, líder de mercadeo, líder de distribución y supervisor de ventas Guatemala.

3.7.1 NECESIDADES DE CAPACITACIÓN IDENTIFICADAS A NIVEL GERENCIAL Y MANDOS MEDIOS DE ACUERDO A LOS OBJETIVOS Y METAS

Las necesidades identificadas en el nivel gerencial y mandos medios a través de la evaluación del desempeño se presentan en la tabla # 15.

TABLA # 15
 NECESIDADES DE CAPACITACIÓN IDENTIFICADAS POR MEDIO DE
 OBJETIVOS/METAS A NIVEL GERENCIAL Y MANDOS MEDIOS

| IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEADO | PUESTO DE TRABAJO | NECESIDADES DE CAPACITACIÓN IDENTIFICADAS |
|-----------------------------|-----------------------------------|---|
| Gerente 1 | Gerente de distribución | Métodos de cobro de deudas Negociación Supervisión |
| Líder 1 | Líder de ventas locales | Negociación Métodos de cobro de deudas |
| Líder 3 | Líder de distribución | Control y manejo de personal Planificación de actividades Supervisión |
| Supervisor 1 | Supervisor de ventas Guatemala | Control y manejo de personal Comunicación Negociación |

3.7.2 NECESIDADES DE CAPACITACIÓN IDENTIFICADAS A NIVEL GERENCIAL Y MANDOS MEDIOS DE ACUERDO A LAS COMPETENCIAS

En la tabla # 16 se presentan las necesidades de capacitación identificadas respecto a las habilidades y actitudes necesarias en el personal de nivel gerencial y mandos medios.

TABLA # 16
 NECESIDADES DE CAPACITACIÓN IDENTIFICADAS POR MEDIO DE
 COMPETENCIAS A NIVEL GERENCIAL Y MANDOS MEDIOS

| IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEADO | PUESTO DE TRABAJO | NECESIDADES DE CAPACITACIÓN IDENTIFICADAS |
|-----------------------------|-----------------------------------|---|
| Gerente 1 | Gerente de distribución | Comunicación Liderazgo Negociación Iniciativa Orientación al cliente |
| Líder 3 | Líder de distribución | Liderazgo Pensamiento analítico Comunicación Resolver problemas Motivación Iniciativa Orientación al cliente Capacidad de trabajar por objetivos |
| Supervisor 1 | Supervisor de ventas Guatemala | Negociación |

3.8 NECESIDADES DE CAPACITACIÓN A NIVEL OPERATIVO

Los puestos tipo de trabajo que forman parte del nivel operativo son los siguientes: asistente de gerencia de distribución, encargada del servicio al cliente, vendedores, displays, secretaria de gerencia de distribución, motoristas, auxiliares de motoristas y operadores de oficios varios.

3.8.1 NECESIDADES DE CAPACITACIÓN IDENTIFICADAS A NIVEL OPERATIVO DE ACUERDO A LOS OBJETIVOS Y METAS

Con las evaluaciones del desempeño se pudieron identificar las siguientes necesidades (ver tabla # 17).

TABLA # 17
NECESIDADES DE CAPACITACIÓN IDENTIFICADAS POR MEDIO DE
OBJETIVOS/METAS A NIVEL OPERATIVO

| IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEADO | PUESTO DE TRABAJO | NECESIDADES DE CAPACITACIÓN IDENTIFICADAS |
|-----------------------------|---------------------------------------|---|
| Asistente 1 | Asistente de gerencia de distribución | Trabajo en equipo Iniciativa |
| Vendedor 6 | Vendedor | Responsabilidad Negociación |
| Vendedor 5 | Vendedor | Responsabilidad Negociación |
| Vendedor 3 | Vendedor | Responsabilidad Negociación |
| Vendedor 1 | Vendedor | Responsabilidad Negociación |
| Motorista 4 | Motorista | Responsabilidad Mecánica Automotriz Supervisión ordenes de pedido |
| Motorista 1 | Motorista | Responsabilidad Mecánica Automotriz Supervisión ordenes de pedido |
| Motorista 2 | Motorista | Responsabilidad Mecánica Automotriz Supervisión ordenes de pedido |

| | | |
|-------------|-----------------------|--|
| Motorista 3 | Motorista | Responsabilidad Mecánica Automotriz |
| Auxiliar 1 | Auxiliar de motorista | Manipulación de productos Responsabilidad |
| Auxiliar 2 | Auxiliar de motorista | Responsabilidad |
| Auxiliar 3 | Auxiliar de motorista | Responsabilidad |
| Auxiliar 4 | Auxiliar de motorista | Manipulación de productos Responsabilidad |
| Varios 1 | Oficios varios | Calidad de productos |
| Varios 6 | Oficios varios | Responsabilidad |
| Varios 8 | Oficios varios | Responsabilidad |
| Display 4 | Display | Presentación de productos |

3.8.2 NECESIDADES DE CAPACITACIÓN IDENTIFICADAS A OPERATIVO DE ACUERDO A LAS COMPETENCIAS

Las habilidades y actitudes que los empleados de la gerencia de distribución deben ser habilitados se presentan en la tabla # 18

TABLA # 18
NECESIDADES DE CAPACITACIÓN IDENTIFICADAS POR MEDIO DE
COMPETENCIAS A NIVEL OPERATIVO

| IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEADO | PUESTO DE TRABAJO | NECESIDADES DE CAPACITACIÓN IDENTIFICADAS |
|-----------------------------|---------------------------------------|---|
| Asistente 1 | Asistente de gerencia de distribución | Trabajo en equipo |
| Encargada 1 | Servicio al cliente | Redacción Autocontrol |
| Display 4 | Display | Iniciativa |

| | | |
|-------------|-----------------------|---|
| Motorista 4 | Motorista | Trabajo en equipo Responsabilidad |
| Motorista 1 | Motorista | Trabajo en equipo Responsabilidad Liderazgo |
| Motorista 2 | Motorista | Trabajo en equipo Responsabilidad |
| Motorista 3 | Motorista | Trabajo en equipo Responsabilidad |
| Auxiliar 1 | Auxiliar de motorista | Responsabilidad |
| Auxiliar 2 | Auxiliar de motorista | Responsabilidad |
| Auxiliar 3 | Auxiliar de motorista | Responsabilidad |
| Auxiliar 4 | Auxiliar de motorista | Responsabilidad Innovación |
| Varios 5 | Oficios varios | Comunicación |

CAPÍTULO IV

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE LA GERENCIA DE DISTRIBUCIÓN

4.0 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE CAPACITACIÓN PARA SATISFACER LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN IDENTIFICADAS EN EL PERSONAL DE LA GERENCIA DE DISTRIBUCIÓN

La capacitación del personal representa la transmisión de conocimientos hacia los empleados, para que ellos puedan adquirir los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias que le habilitan en el desarrollo eficiente de sus tareas.

Una buena capacitación es la base para que se logre una mayor eficiencia y calidad en el desarrollo del trabajo, la cual impactará en un mejor desempeño del personal de la gerencia de distribución.

En la figura # 8 se presentan los pasos desarrollados durante el trabajo de graduación; con el fin de demostrar la metodología a seguir para desarrollar este mismo estudio en otra gerencia de la empresa en estudio u otra empresa industrial.

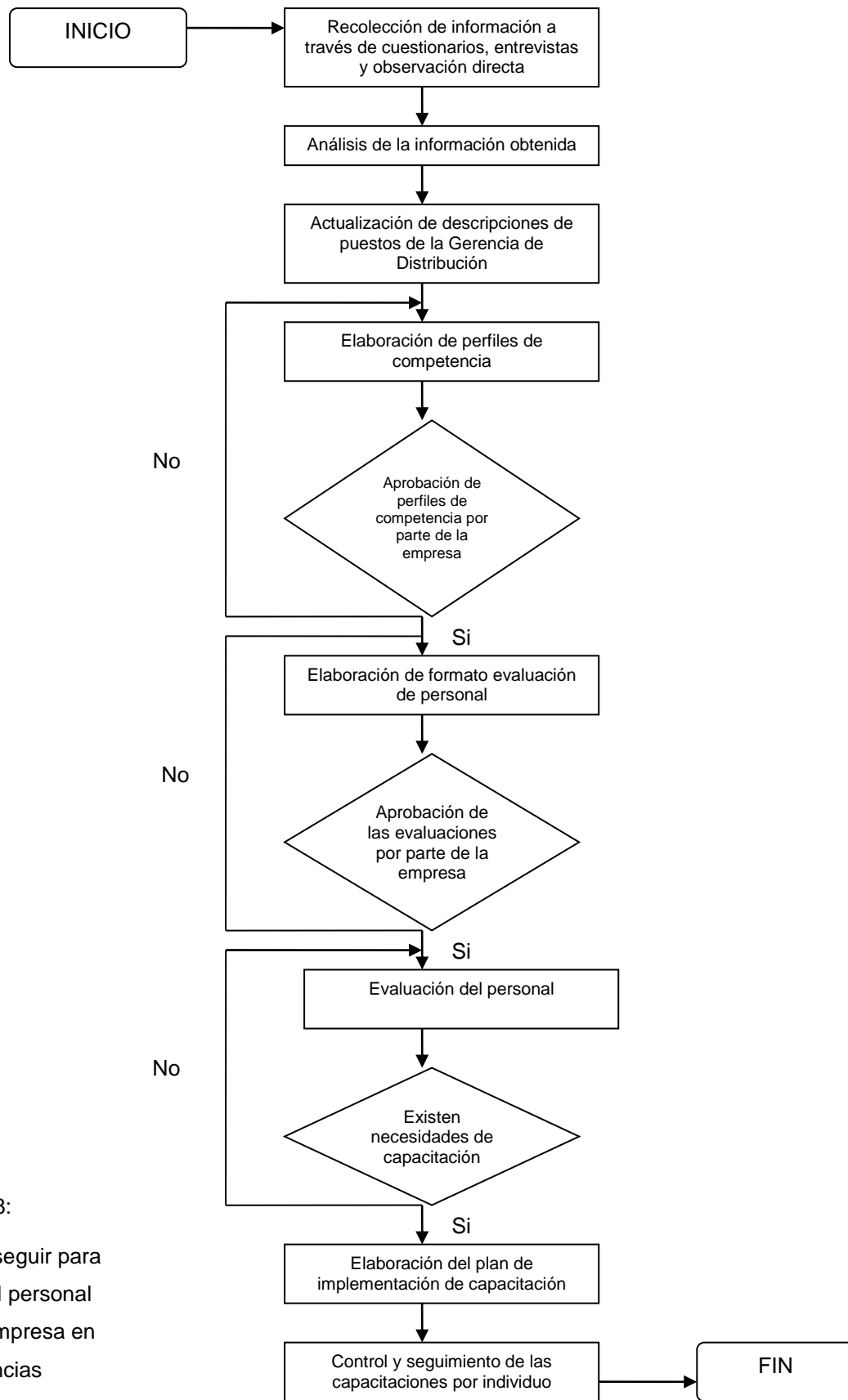


Figura # 8:
Pasos a seguir para evaluar al personal de una empresa en competencias laborales.

El plan de implementación para satisfacer las necesidades de capacitación identificadas por medio de la evaluación del desempeño de los empleados de la gerencia de distribución, será evaluado por la junta directiva de la empresa.

Se detalla a continuación el flujograma de este proceso:

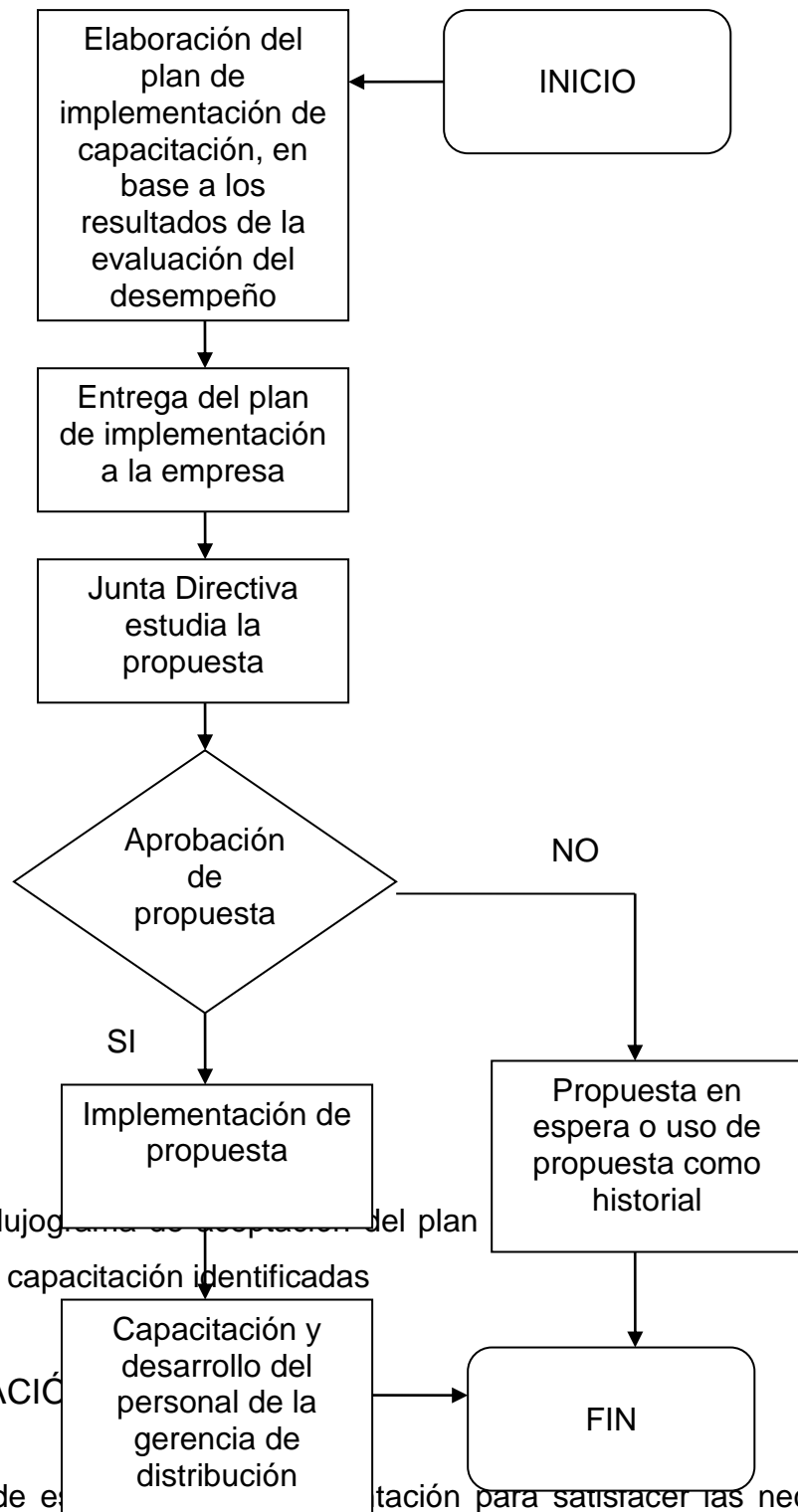


FIGURA # 9: Flujo de trabajo de implementación del plan de capacitación para satisfacer necesidades de capacitación identificadas

4.1 JUSTIFICACIÓN

La realización de esta capacitación para satisfacer las necesidades de capacitación se justifica en las necesidades de capacitación identificadas en el personal que labora en la gerencia de distribución por medio de la evaluación del desempeño realizadas por las autoridades de la empresa (ver capítulo 3 página 134).

Tal como se logro apreciar en las evaluaciones del desempeño, los empleados de la gerencia de distribución, presentan necesidades de capacitación tanto a niveles gerenciales, mandos medios y operativos. Tomándose como base que los ítems que posean una calificación menor o igual a siete, por parte de los evaluadores; son aspectos que necesitan ser reforzados (ver anexo 8 página 282).

Además se justifica por la participación de la empresa en el sector plásticos que contribuye al proceso de desarrollo del país, el cual se demanda mejores servicios y productos.

Este plan de implementación para cubrir las necesidades del personal de la gerencia de distribución está constituido por 18 áreas, que se han establecido para habilitar al personal en los puntos que se identificaron necesidades de capacitación.

4.2 OBJETIVOS DEL PLAN

El objetivo principal del plan de implementación, “Establecer las actividades necesarias para que los empleados de la gerencia de distribución adquieran los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para el desarrollo de sus actividades diarias de forma tal que contribuyan al logro de los objetivos de la empresa.”

Los objetivos específicos del plan de implementación son:

- Establecer las acciones básicas para propiciar un mejor desempeño en los empleados de la gerencia de distribución.
- Establecer acciones formativas para cada necesidad de capacitación identificada.
- Contribuir al desarrollo de las capacidades profesionales de las personas que laboran en el la gerencia de distribución.










- Desarrollar contenidos que fortalezcan las competencias de las personas que laboran en la gerencia de distribución de acuerdo a las necesidades de capacitación identificadas.

4.3 ESTRUCTURA MODULAR DEL PLAN

La estructura de contenidos de los 18 módulos que conforman el plan de implementación se constituye de las áreas temáticas respectivas, las cuales son complementarias entre si para crear las capacidades que demanda la empresa.

En la tabla # 19 se presentan las 18 áreas temáticas:

TABLA # 19
ÁREAS TEMÁTICAS

| |
|--|
| CONTENIDOS A DESARROLLAR |
|  Comunicación |
|  Liderazgo |
|  Negociación |
|  Iniciativa |
|  Orientación al cliente |
|  Pensamiento analítico y resolver problemas |
| CONTENIDOS A DESARROLLAR |
|  Motivación |
|  Trabajo en base a objetivos |
|  Supervisión |

| |
|--|
| ↷ Métodos de cobro de deudas |
| ↷ Control y manejo de personal |
| ↷ Planificación de actividades y responsabilidad |
| ↷ Trabajo en equipo |
| ↷ Mecánica automotriz |
| ↷ Supervisión de ordenes de pedidos |
| ↷ Manipulación de productos |
| ↷ Calidad de productos |
| ↷ Presentación de productos |

4.4 PARTICIPANTES

El plan de implementación para satisfacer necesidades de capacitación que se propone para suplir las necesidades identificadas en el personal de la gerencia de distribución, se diseña en base a los resultados obtenidos de las evaluaciones del desempeño para cada una de las cuarenta y un personas que laboran en la gerencia de distribución.

Se presenta en la siguiente tabla el personal propuesto para formar parte de las áreas a capacitar y así mejorar su desempeño laboral.

4.5 PROGRAMACIÓN DEL PLAN

La Gerencia de Recursos Humanos, juega un papel importante en la programación de las actividades de capacitación. Ya que dicha gerencia tendrá que establecer los contactos con los empresas o responsables de brindar los servicios de capacitación.

La Gerencia de Recursos Humanos deberá trabajar conjuntamente con los líderes de área para determinar con los proveedores del servicio de capacitación, cual es la estructura y contenido apropiado para capacitar al empleado de acuerdo a la necesidad identificada en las evaluaciones de desempeño.

Se propone que la duración de las capacitaciones sea un periodo de tiempo mínimo de 16 a 24 horas. Pero este intervalo de tiempo deberá ser establecido de común acuerdo entre la Gerencia de Recursos Humanos y los proveedores del servicio de capacitación; para cada una de las 18 áreas temáticas identificadas por medio de la evaluación del desempeño de los empleados de la gerencia de distribución.

A continuación se presenta el plan de implementación para las 18 áreas temáticas mencionadas en la tabla # 19.

4.6 PERFIL DE LOS INSTRUCTORES

Se considera que los profesionales indicados para contribuir en este plan de implementación en los procesos de formación técnica, son aquellos que dominan ampliamente los contenidos y la práctica de cada uno de los módulos que constituyen este plan de implementación.

Pero adicionalmente se debe buscar, que las personas que posean los conocimientos para participar como facilitadores en cada uno de los 18 módulos estén capacitadas de acuerdo al enfoque de educación de adultos; que posean experiencia en la aplicación de metodologías participativas, y que sean hábiles en la implementación de actividades para mejorar y hacer agradable el ambiente de exposición de los módulos.

Como se menciona anteriormente, la Gerencia de Recursos Humanos, será la responsable de buscar y seleccionar los proveedores del servicio de capacitación; siempre y cuando la junta directiva de la empresa apruebe este plan de implementación de capacitación.

4.7 EVALUACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN

La evaluación y retroalimentación se consideran como parte fundamentales en un sistema de indicadores para determinar los beneficios de los procesos de capacitación.

El concepto de evaluación considera el dominio teórico y práctico por parte de los empleados capacitados acerca de los contenidos impartidos, para un mejor desempeño en sus puestos de trabajo.

Cada uno de los módulos a desarrollar considera como parte del sistema evaluativo la participación de los asistentes a las diferentes actividades de reflexión y exposición y la asignación de trabajos prácticos para que los asistentes los desarrollen en el medio de trabajo para el cual se estarán habilitando.

Este enfoque contribuye para que los miembros del proceso formativo asuman mayor responsabilidad en el desempeño de su participación.

Los instrumentos a emplear en la evaluación del aprendizaje son:

- Registros de asistencia
- Participación en las jornadas formativas.
- Trabajos individuales y grupales en las horas clase y extra clase.
- Ejercicios y prácticas.

En cuanto a la retroalimentación y seguimiento que tendrán las autoridades de la empresa acerca de las capacitaciones que reciban los empleados de la gerencia de distribución, se puede mencionar el uso de un programa para el control de las capacitaciones diseñado para esta función.

Este programa fue creado con el fin de mantener en un medio más práctico y sistematizado la información; almacenando datos como: quien recibe capacitación, en que fecha, cual capacitación, que proveedor de capacitación, etc.

Para tener una mejor idea de este programa de control de capacitaciones se puede hacer referencia al anexo # 9 página 285.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.0 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- Se presenta la metodología utilizada que describe los pasos para recopilar información e identificar necesidades de capacitación acerca de las personas que laboran en los puestos tipo de trabajo en la gerencia de distribución; puede ser aplicada a cualquier área gerencial de la empresa sujeto de estudio.
- El personal que labora en la gerencia de distribución presentan necesidades de capacitación en los niveles gerencial, mandos medios y operativos; según lo revelado por las evaluaciones del desempeño para cada uno de los empleados de dicha gerencia.
- Se propone un plan de implementación de capacitación para satisfacer las necesidades de capacitación identificadas por medio de la evaluación del desempeño del personal que trabaja en la gerencia de distribución.
- El aporte de este trabajo hacia la empresa sujeta de estudio, es brindar una herramienta para enfrentar los problemas internos que se presentan en la gerencia de distribución.
- El método utilizado para recopilar información es el conjunto de instrumentos utilizados como lo son la entrevista no estructurada, los cuestionarios y la observación directa de actividades; brindándose además un programa de control de capacitación para que la empresa desarrolle el seguimiento de las capacitaciones.

5.2 RECOMENDACIONES

A continuación las recomendaciones de la investigación:

- La empresa en estudio debería evaluar cuan importante es la persona que actualmente ocupa el cargo de líder de distribución para la aportación y alcance de los objetivos de la empresa, porque instruirlo en todas las necesidades de capacitación identificadas en el presente trabajo representará una gran inversión para la empresa.
- Se recomienda divulgar en toda la empresa que las evaluaciones del desempeño son consideradas por la empresa para motivos administrativos y desarrollo; pues actualmente en la gerencia de distribución, este instrumento es visto únicamente con motivos administrativos.
- Se recomienda reestructurar las evaluaciones del desempeño para las áreas de administración, producción infantil y producción hogar; pues actualmente se utiliza el mismo formato para evaluar a todo el personal de la empresa.
- Se recomienda iniciar procesos de identificación de necesidades de capacitación en el resto de la empresa.
- La organización deber de considerar emplear una nueva forma de establecer las metas económicas para la gerencia de distribución; ya que actualmente estas son establecidas de manera unilateral, es decir no son establecidas en consenso con los empleados.

6.0 GLOSARIO

ACTIVIDADES

Conjunto de operaciones realizadas por un grupo para conseguir sus objetivos, especialmente cuando estas parecen altamente organizadas, secretas o ilegales.

ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO

El análisis de puestos puede ser definido como el proceso de determinación, mediante la observación y el estudio, de los elementos componentes de un puesto específico, estableciéndose las responsabilidades, capacidades, requisitos físicos y mentales que exige, los riesgos que comporta y las condiciones ambientales en las que se desenvuelve.

AUTOCONFIANZA

Es el convencimiento que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para realizar un trabajo o resolver un problema. Incluye mostrar confianza en las propias capacidades, decisiones y opiniones.

AUTOCONTROL

Es la capacidad de mantener las propias emociones bajo control y evitar reacciones negativas ante las provocaciones, la oposición y hostilidad por parte de otros.

CARGO

Es la reunión de todas aquellas actividades realizada por una sola persona, que pueden unificarse en un solo concepto y ocupa un lugar formal en el organigrama.

COMPETENCIA

Descripción de la habilidad efectiva y eficiente, al efectuar una tarea ocupacional dada.

COMPROMISO CON LA COMPAÑÍA

Es la capacidad y voluntad de orientar los propios intereses y comportamientos hacia las necesidades, prioridades y objetivos de la compañía. Supone actuar de forma tal que se consigan los objetivos de la organización o se satisfagan las necesidades de esta.

CRITERIO DE DESEMPEÑO.

Enunciado que permite juzgar la calidad de la tarea bajo análisis. Dicho de otro modo, permite analizar si el trabajo que describe esa tarea, ha sido bien hecho.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

Es la forma escrita en que se consignan las funciones que deberán realizarse en un puesto.

ELEMENTO DE COMPETENCIA

Es la descripción de una realización que debe ser lograda por una persona en el ámbito de su ocupación.

FLEXIBILIDAD

Es adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas de grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista contrarios al propio o bien adaptar el propio enfoque a medida la situación lo requiera, o bien cambiar o captar sin problemas los cambios en la propia organización o en las responsabilidades del puesto.

FUNCION PRINCIPAL

Es la base a partir de la cual se desarrolla el mapa funcional. Es el vértice del que se desprenden sucesivamente las funciones productivas con la lógica.

HABILIDADES

Destrezas para realizar tareas ocupacionales con un grado de precisión dentro de una ocupación dada. La habilidad es concedida como compuesta por tres componentes: cognitivo, afectivo y psicomotor.

INICIATIVA

Supone identificar un problema, obstáculo u oportunidad y llevar a cabo acciones para dar respuesta a ellos. Es la predisposición a actuar en forma proactiva y no solo limitarse a pensar en lo que hay que hacer en el futuro.

LIDERAZGO

Supone la intención de asumir el rol de líder de un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás. El liderazgo suele estar, pero no lo está siempre, asociado a posiciones que tienen una autoridad formal.

PARÁMETRO

Elemento importante cuyo conocimiento es necesario para comprender un problema o un asunto.

PRACTICAS

Usar o ejercer continuamente.

PENSAMIENTO ANALÍTICO

Es la capacidad de entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye el organizar las partes de un problema o situación de forma sistemática, el realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos, y el establecer prioridades en forma racional.

TAREA

Conjunto de actividades individuales que ejecuta la persona ocupante de un puesto de trabajo, hace referencia a cargos simples o rutinarios (trabajos por horas, obreros).

UNIDAD DE COMPETENCIA

Es una agrupación de funciones productivas identificadas en el análisis funcional al nivel mínimo, en el que dicha función ya puede ser realizada por una persona.

7.0 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y FUENTES DE INFORMACIÓN

LIBROS DE CONSULTA

Baena, Guillermina. Instrumentos de Investigación. Editores Mexicanos Unidos S.A. México. 1994.

Hernández Sampieri, Roberto, Collado Fernández, Carlos, Batista Lucio, Pilar. Metodología de la Investigación. McGraw Hill. Segunda Edición. México. 1999.

Hoyos Acosta, L.E. Guía práctica para la Investigación y Redacción de Informes. Editorial Piadós S.A.I.C.F. Primera Edición. Argentina. 1988.

INSAFORP. Fundamentos de la formación por competencias. Primera edición. El Salvador 2001.

Sherman, Arthur. Administración de Recursos Humanos. Editorial Thonson. Onceava Edición. México. 1999.

Dessler, Gary. Administración de Personal. Editorial PHH. Sexta Edición. México. 1997.

SITIOS WEB CONSULTADOS

<http://www.aulafacil.org/CursoRecursosHumanos/Pag4C2.htm>

<http://www.diccionarios.com>

<http://www.cinterfor.com>

<http://www.conocer.com>

http://www.gestiondelconocimiento.com/conceptos_conocimiento.htm

<http://www.ilo.org>

<http://www.ilustrados.com>

http://www.lafacu.com/apuntes/empresas/Introduccion_a_los_recursos_humanos/default.htm

<http://www.monografias.com/trabajos6/gepo/gepo.shtml#capi>

<http://www.oei.org.co>

http://html.rincondelvago.com/administracion-de-personal_conceptos.html

<http://www.sht.com.ar>