

**UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE
MANABI**

**CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO, INVESTIGACION,
RELACIONES Y COOPERACION INTERNACIONAL
(CEPIRCI)**

**MAESTRÍA DE FINANZAS Y COMERCIO
INTERNACIONAL.**

TESIS DE GRADO

Previa la obtención del Grado de:

MAGISTER

EN FINANZAS Y COMERCIO INTERNACIONAL

TEMA

**“LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL
DEPARTAMENTO DE EXPORTACIÓN DE LA EMPRESA
CONSERVAS ISABEL Y SU IMPACTO EN LOS NEGOCIOS
INTERNACIONALES, PERÍODO 2005 – 2006”**

AUTORA.

ING. MARJORIE CALDERÓN ZAMORA.

DIRECTOR DE TESIS.

LIC. CARLOS GUEVARA Mg. ES.

**MANTA - MANABÍ - ECUADOR,
2006 - 2007**

UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABI

**CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO,
INVESTIGACIÓN, RELACIONES Y COOPERACIÓN
INTERNACIONAL (CEPIRCI)**

**MAESTRÍA DE FINANZAS Y COMERCIO
INTERNACIONAL.**

Los Honorables Miembros del Tribunal Examinador aprueban
el informe de investigación sobre el tema:

**“LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS DEL DEPARTAMENTO DE
EXPORTACION DE LA EMPRESA CONSERVAS ISABEL Y SU
IMPACTO EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES, PERÍODO 2005
– 2006”**

FIRMA.

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL _____

MIEMBRO DEL TRIBUNAL _____

MIEMBRO DEL TRIBUNAL _____

MIEMBRO DEL TRIBUNAL _____

CERTIFICACIÓN.

Como Director de la tesis “La Gestión de Recursos Humanos del departamento de exportación de la empresa Conservas Isabel S.A. y su impacto en los negocios internacionales, período 2005 – 2006” de la Ing. Marjorie Calderón Zamora

Certifico: Haber orientado y supervisado el trabajo de investigación, el mismo que es producto de dedicación, y perseverancia de la autora, y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación del Jurado Examinador que los Miembros del Consejo de Postgrado designen.

Manta, abril 20 del 2007.

DIRECTOR DE TESIS

Lic. Carlos Guevara Mg. ES.

Declaratoria de autoría

Las ideas, investigaciones, análisis, conclusiones, recomendaciones y resultados expuestos en el presente trabajo de investigación de tesis, son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Ing. Marjorie Calderón Zamora.

DECLARATORÍA DE AUTORÍA

Declaro que la presente Tesis, cuyo tema es: “La Gestión de Recursos Humanos del departamento de exportación de la empresa Conservas Isabel S.A. y su impacto en los negocios internacionales, período 2005 – 2006” es un trabajo investigado y desarrollado en su totalidad por la **Ing. Marjorie Calderón Zamora**

Dejo constancia también de que una vez aprobado el informe final y realizado la sustentación de este trabajo de investigación, doy por cumplida mi labor como Tutor de esta Tesis.

Manta, abril del 2007.

Lic. Carlos Guevara Mg. ES.

TUTOR DE TESIS.

RESPONSABILIDAD EN EL INFORME FINAL

Los resultados y conclusiones obtenidas en este trabajo de investigación son de nuestra estricta responsabilidad y tienen como respaldo el derecho de los autores reconocidos en la bibliografía correspondiente.

Lic. Carlos Guevara Mg. ES.

TUTOR DE TESIS

Ing. Marjorie Calderón Z.

MAESTRANTE

DEDICATORIA

La constancia y esfuerzo nos permite aprender y experimentar nuevos conocimientos que nos ayudan en el diario vivir.

Por ello quiero dedicar mi trabajo:

A **Dios**, por haberme permitido llegar hasta aquí, bendiciéndome y dándome la fuerza necesaria para culminar cada meta que me he propuesto en el transcurso de mi vida.

A mi madre, **Narciza**, por que no solo me enseñó con palabras que estar en constante preparación es importante, sino que me dió el ejemplo en ella misma, es por eso que me siento muy orgullosa de tenerla como madre, y sé que aún me falta mucho por recorrer, para poder alcanzar los conocimientos por ella adquiridos, "*Gracias mamá por ser un ejemplo digno a seguir*"

Y a mi hijo, **Cesar Gabriel**, por ser mi inspiración ya que con su corta edad me ha llenado de ternura y cariño, por él yo hago todo para que algún día tenga el mismo ejemplo que a mí hoy mi madre me ha inculcado.

A **Cesar**, el padre de mi hijo, quien ha sido mi compañero y amigo fiel, quien me ha dado su apoyo en las decisiones que he tomado, y compartido mis triunfos y alegrías.

A mi familia, por su inmenso cariño, por ser siempre muy unidos, por estar conmigo en los buenos y malos momentos... *Gracias.*

A todos ellos quiero dedicarles con infinito amor este trabajo, y quiero hacerles saber que sin ellos nada de esto tendría el mismo valor.

Marjorie Calderón Zamora

AGRADECIMIENTO

A Dios, por la vida, por el trabajo, por la salud y por estar junto a mí en todo momento brindándome confianza y seguridad para culminar con éxito el desarrollo de esta Tesis.

A mi maestra, madre y amiga, Eco. Narciza Zamora, por brindarme sus enseñanzas de la mejor forma que uno desearía aprender, con amor y firmeza.

A mis profesores de la Universidad de Chile, por haberme transmitido sus conocimientos.

A mi Tutor de Tesis, Lic. Carlos Guevara, por su constante apoyo y quien con su valiosa experiencia y buena voluntad, supo guiarme para culminar mi Tesis con éxito.

A la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, formadora de profesionales y a la vez eje principal en el desarrollo de nuestra ciudad.

Así mismo, agradezco a todas las personas que de una u otra forma me brindaron su apoyo y ayuda incondicional para la culminación del presente trabajo. A todos ellos mis agradecimientos por su colaboración y comprensión prestada.

Ing. Marjorie Calderón Z.

1. RESUMEN

La presente investigación de tesis se relaciona exclusivamente con la gestión que realiza el recurso humano día a día para atender las necesidades de un gran mercado como es el internacional.

Todos de una u otra forma estamos conciente que para tener un cliente satisfecho es necesario que el personal inmerso en las áreas de exportación tengan una preparación global, no solamente en las actividades a él designadas, sino en cada una de las acciones que conllevan a cumplir con los objetivos trazados.

En la investigación de campo se pudo comprobar ampliamente, que no todo el personal que labora en las empresas exportadoras están preparadas para desempeñar dicha función, pero que el esfuerzo y la gran necesidad de conservar su puesto de trabajo conlleva a realizar una serie de auto educación perfeccionando el rol que debe desempeñar, especialmente en aquellas personas que de manera constantes están en comunicación con los clientes.

Otro aspecto de vital importancia es la necesidad de dominar al menos dos idiomas a parte del nuestro en especial el inglés y el japonés, pues son los países que más relación comercial han generado en los últimos años.

Manta cuenta con empresas exportadoras de diversas magnitudes, para este estudio se investigó detalladamente la empresa pesquera Conservas Isabel S.A., por ser una empresa que comercializa sus productos a diversos países cuya oficina matriz denominada Garavilla tiene como Sede a España, siendo una gran oportunidad para la ampliación del mercado que existe actualmente.

En base a estos elementos se planteó como propuesta de estudio: **“Identificar las políticas de gestión que aplica Conservas Isabel S.A., a través del Recurso Humano en relación con lo establecido en los manuales de exportación y negociaciones internacionales”.**

Las investigaciones de campo, las encuestas y las entrevistas, fueron bases fundamentales para conocer de forma detallada el grado de preparación en las áreas de exportación que se le da al personal, y la frecuencia que se dictan las charlas, seminarios, cursos asesorías personalizadas, etc. En el desarrollo de la investigación se propone alternativas para mejorar este sector de gran importancia para los intereses de la empresa.

Siendo Conservas Isabel S.A. una empresa que vende algunas líneas relacionadas con los productos del mar, son varias las secciones que de una u otra forma están relacionadas con esta actividad, sin embargo existe un departamento exclusivo dedicado a las exportaciones y es donde se centra el presente estudio.

SUMMARY

The present thesis investigation is related exclusively with the management that he/she carries out the human resource day by day to assist the necessities of a great market as it is the international one.

All of an or another form conciente that is necessary to have a satisfied client are that the personal inmerso in the export areas has a global preparation, not only in the activities to him designated, but in each one of the actions that bear to fulfill the objectives layouts.

In the field investigation it could be proven thoroughly that not the whole personnel that works in the companies exporters is prepared to carry out this function, but that the effort and the great necessity to conserve his work position bear to carry out a series of car education perfecting the list that should carry out, especially in those people that are in communication with the clients in way constants.

Another aspect of vital importance is the necessity to dominate two languages at least to part of ours especially English and Japanese, because they are the countries that commercial more relation has generated in the last years.

Blanket has companies exporters of diverse magnitudes, for this study it was investigated the fishing company detailedly you Conserve Isabel SA., to be a company which it markets their products to diverse countries whose main

denominated office Garavilla has as Headquarters to Spain, being a great opportunity for the amplification of the market that exists at the moment.

Based on these elements he/she thought about as study proposal: To "identify the management politicians that it applies Preserves Isabel CORP., through the Human Resource in connection with that settled down in the export manuals and international" negotiations.

The field investigations, the surveys and the interviews, were fundamental bases to know in a detailed way the preparation grade in the export areas that he/she is given to the personnel, and the frequency that the chats, seminars, courses personalized consultant ships, etc. are dictated In the development of the investigation intended alternatives to improve this sector of great importance for the interests of the company.

Being Preserves Isabel CORP. a company that sells some lines related with the products of the sea, is several the sections that are related with this activity in an or another way, however an exclusive department dedicated to the exports exist and it is where centers the present study.

TABLA DE CONTENIDO

I.	Antecedentes	1
II.	Planteamiento del Problema	6
	II.1 Conceptualización	6
	II.1.1 Contexto Macro	6
	II.1.2 Contexto Mezo	7
	II.1.3 Contexto Micro	7
	II.2 Análisis Crítico	8
	II.3 Formulación del Problema	9
III.	Delimitación del Problema	10
IV.	Justificación	11
V.	Objetivos	12
	V. 1. Objetivo General	12
	V. 2. Objetivo Específicos	12
VI.	Marco Teórico	13
VII.	Hipótesis	30
VIII.	Variables	31
IX.	Operabilización de las variables	32
X.	Metodología	34

XI.	Definición del Universo	35
XII.	Técnicas	37
XIII.	Recursos	37
	XIII.1 Recursos Humanos	37
	XIII.2 Recursos Económicos	37
	XIII.3 Recursos Institucionales	38
XIV.	Cronograma de Trabajo	39
XV.	Presupuesto	42
XVI.	Bibliografía	43

APROBACIÓN DEL INFORME FINAL

En mi calidad de Tutor de Tesis, certifico que el trabajo versado sobre: “**La Gestión de Recursos Humanos del departamento de exportación de la empresa Conservas Isabel S.A. y su impacto en los negocios internacionales, período 2005 – 2006**” , fue elaborado bajo mi dirección.

Consecuentemente me permito dar su aprobación y autorizo su presentación y sustentación de grado frente al Tribunal designado por el Centro de Estudios de Postgrado, Investigaciones, Relaciones y Cooperación Internacional.

Lic. Carlos Guevara Mg. ES.

TUTOR DE TESIS

Manta, 5 de Abril del 2007.

Señor

Dr. Jaime Rodríguez C., PhD., MPhE., M.GAu., M.Sc.

DIRECTOR GENERAL DEL CEPIRCI

Ciudad.

De mis consideraciones:

Por el presente informo a usted que como Director de la tesis “**La Gestión de Recursos Humanos del departamento de exportación de la empresa Conservas Isabel S.A. y su impacto en los negocios internacionales, período 2005 – 2006**” de la Ing. **Marjorie Calderón Zamora**

Certifico: que ha concluido con el desarrollo de la investigación de tesis, bajo mi dirección y supervisión periódica.

Particular que informo a usted para continuar con los trámites correspondientes.

Por su atención al presente.

Atentamente:

Lic. Carlos Guevara Mg. ES.

TUTOR DE TESIS

Manta, 15 de Febrero del 2007.

Señor

Lc.. Pedro Moya, Mg.A.S.

**COORDINADOR DE LA MAESTRÍA EN COMERCIO EXTERIOR Y
NEGOCIOS INTERNACIONALES.**

Ciudad.

De mi consideración:

Por el presente informo a usted que como Directora de la tesis
“La Gestión de Recursos Humanos del departamento de
exportación de la empresa Conservas Isabel S.A. y su impacto
en los negocios internacionales, período 2005 – 2006” de la Ing.
Marjorie Calderón Zamora

Certifico: que ha concluido con el desarrollo de la investigación de tesis, bajo
mi dirección y supervisión periódica.

Particular que informo a usted para continuar con los trámites
correspondientes.

Por su atención al presente.

Atentamente:

Lic. Carlos Guevara Mg. ES.

TUTOR DE TESIS

INDICE

**“La Gestión de Recursos Humanos del Departamento de
Exportación de la empresa Conservas Isabel, y su impacto en los
Negocios Internacionales, período 2005 – 2006.”**

I	Título o portada	
II	Miembros del tribunal	
III	Certificación del Director de Tesis	
IV	Declaratoria de Autoría por el maestrante	
V	Declaratoria de Autoría por el Director de Tesis	
VI	Responsabilidad en el Informe Final	
VII	Dedicatoria	
VII	Agradecimiento	
VII	Índice General	
VIII	Resumen	
II.	<u>INTRODUCCIÓN</u>	1-2
III	<u>EL PROBLEMA</u>	3
3.1.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
3.1.1.	CONTEXTUALIZACION	4
3.1.2.	CONTEXTO MACRO	4-5
3.1.3.	CONTEXTO MESO	5-6

3.1.4. CONTEXTO MICRO.....	6-8
3.2. ANÁLISIS CRÍTICO.....	8-9
3.3. PROGNOSIS.....	9
3.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	10
3.5. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	11
3.6. JUSTIFICACIÓN.....	12
3.7. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECIFICOS.....	13
3.8. MARCO DE REFERENCIA.....	14
3.8.1. ANTECEDENTES DE ESTUDIO SOBRE EL TEMA QUE SIRVE DE BASE A LA NUEVA INVESTIGACION.....	14-17
3.8.2. EL RECURSO HUMANO DEL DEPARTAMENTO DE EXPORTACIÓN DE LA EMPRESA CONSERVAS ISABEL DE MANTA.....	18

IV MARCO TEORICO

4.1. GESTION DEL RECURSO HUMANO.....	19-46
4.1.2. ORGANIGRAMA FUNCIONAL.....	47
4.1.3 CALIDAD EN LAS EMPRESAS.....	48-50
4.1.4. ASESORIAS TECNICAS DEL PROCESO.....	51-54
4.1.5. GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA SELECCIONAR AL PERSONAL.....	55-59
4.1.6. GESTIÓN POR COMPETENCIAS DEL RR.HH.....	60-63
4.1.7. CULTURA INNOVADORA EN EL RR.H.H.....	63-65

4.1.8. GESTION Y CALIDAD.....	65-68
4.1.9. GESTION DE CAMBIOS EMPRESARIALES Y LA COMUNICACIÓN.....	68-73
4.1.10 GESTION DEL RECURSO HUMANO Y EL PODER DE DECIDIR Y ACTUAR.....	74-81
4.2. FUNDAMENTOS FILOSOFICOS.....	82-83
4.3. FUNDAMENTOS TEORICOS A PARTIR DE LAS CATEGORÍAS BÁSICAS.....	83-84
4. 4. FUNDAMENTO LEGAL.....	85-92
4.5. HIPOTESIS.....	93
4.5.1. VARIABLE INDEPENDIENTE.....	93
4.5.2. VARIABLE DEPENDIENTE.....	93
5. <u>METODOLOGÍA</u>	93
5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	94
5.2. POBLACIÓN, MUESTRA Y LUGAR.....	95
5.3. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	96
5.4. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLE.....	97-98
5.5. RECOLECCIÓN Y TABULACIÓN DE INFORM.....	99
5.5.1. IMPACTOS EN EL SECTOR ECONÓMICO DE CONSERVAS Isabel S.A.....	100-102
5.5.2. IMPACTOS EN LA COMERCIALIZACIÓN.....	102-104
5.5.3. IMPACTOS EN EL SECTOR DE PRODUCCIÓN....	105

5.5.4.	IMPACTOS EN EL SECTOR EXPORTADOR.....	106-107
5.5.5.	IMPACTOS EN LOS ÁMBITOS DE COBERTURA..	107-108
5.5.6.	IMPACTOS EN LAS RELACIONES HUMANAS...	109-110
6.	DESCRIPCION Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	111
6.1.	ENCUESTAS.....	112-124
6.2.	ENTREVISTAS.....	125-137
6.3.	DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS..	138
6.3.1	DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS.....	138
6.4.	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	138
6.5.	COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS.....	139
6.6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	140
6.6.1.	CONCLUSIONES.....	140
6.6.2.	RECOMENDACIONES.....	141
6.7.	BIBLIOGRAFÍA.....	142 - 143
7.-	PROPUESTA.....	144
7.1.	Tema: Capacitación integral del Recurso Humano De Conservas Isabel S.A.....	144
7.2.	JUSTIFICACION.....	144-146
7.3.	FUNDAMENTACION.....	147-149
7.4.	OBJETIVOS.....	149
7.4.1.	OBJETIVO GENERAL.....	149

7.4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	149
7.5. IMPORTANCIA.....	150
7.6. UBICACIÓN SECTORIAL.....	150
7.7. FACTIBILIDAD.....	150-151
7.8. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA	151-152
7.9. DESCRIPCIÓN DE LOS BENEFICIARIOS.....	153
7.10. PLAN DE ACCIÓN.....	153-158
7.11. ADMINISTRACIÓN.....	159
7.12. FINANCIAMIENTO.....	160
7.13. PRESUPUESTO.....	160
7.14. EVALUACION.....	161
ANEXOS.....	162

2. INTRODUCCIÓN.

“LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL DEPARTAMENTO DE EXPORTACIÓN DE LA EMPRESA CONSERVAS ISABEL S.A. Y SU IMPACTO EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES, PERÍODO 2005 – 2006”

El recurso humano juega un rol muy importante dentro de las empresas, sean éstas comerciales o de servicios, siendo indispensable una preparación adecuada y continua para poder desenvolverse en las diferentes áreas asignadas.

El presente trabajo de investigación tiene la finalidad de dar a conocer la gestión que realizan las personas que laboran en la empresa Conservas Isabel S.A. de la ciudad de Manta, y a través de ella determinar el impacto económico en las negociaciones internacionales. Siendo la empresa líder del mercado y que está presente en todo el mundo compitiendo con las grandes empresas conserveras internacionales.

El personal inmerso en el área de exportación, cumple a cabalidad con los compromisos adquiridos, siendo de gran importancia la calidad y presentación de todos los productos, que además de la correcta planificación de los transportes internacionales permite agilizar al máximo la distribución

de los mismos, con la ventaja de que es una de las pocas marcas que se promociona y que realiza campaña de televisión a nivel internacional.

Entre las gestiones que realiza el recurso humano es hacer que conservas Isabel gane confianza de los clientes y consumidores en todo el mundo. Este logro también habría que atribuirlo a la adecuación y normatividad técnico sanitaria y legal de cada país, al servicio y constante contacto que mantiene con sus clientes.

A través del departamento de exportación también está gestionar la presencia de Conservas Isabel en las ferias de alimentación.

La investigación permitió hacer un análisis de las actividades de gestión que se realizan en pos de cumplir con los objetivos empresariales; y, a través de los resultados arribar a la propuesta orientada hacia el mejoramiento integral en beneficio de la empresa en estudio.

3. EL PROBLEMA.

3.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Uno de los grandes problemas que atraviesan las empresas del Ecuador es la falta de preparación del recurso humano frente a las actividades inmersas en las negociaciones a nivel internacional.

Pero el problema no radica, a juicio de muchos, en la aceleración del cambio a nivel mundial propiamente como tal, sino en nuestra incapacidad para hacer frente a las transformaciones sin sufrir una crisis. La tradición intelectual que hemos heredado concibe el futuro como algo que puede predecirse, para lo cual es necesario adquirir los conocimientos suficientes.

Teniendo presente el gran interés de aumentar y mejorar las exportaciones de Conservas Isabel S.A., y expandir la confianza del mercado internacional a través de un mejor profesionalismo del Recurso Humano, se ha analizado las causas que impide tener un mejor desenvolvimiento en las negociaciones internacionales. Sin embargo a pesar de que la investigación y el desarrollo son una herramienta básica para mejorar las exportaciones la gran mayoría de empresarios o personas inmersas en el departamento de exportaciones, no tienen un incentivo para la búsqueda de conocimiento y el esfuerzo por prepararse más.

3.1.1. Contextualización.

3.1.1.1. Contexto Macro.

El cambio constante y el progreso han sido desde hace tiempo el sello distintivo de la era moderna. Los avances en la ciencia y la tecnología han reportado enormes beneficios. Hasta hace poco parecía que se estaba descubriendo los secretos de la naturaleza y que se ejercía un control cada vez mayor sobre el entorno.

Un aspecto de esta transformación es la aparentemente descontrolada explosión tecnológica. El cambio y el progreso ya no van de la mano tan armónicamente.

Lo que se solía considerar un progreso inequívoco tiene un lado más oscuro: la aplicación de la física para crear armas de destrucción masiva, las consecuencias ambientales de diversas tecnologías, el evidente colapso de algunas instituciones sociales.

Aunque ella ha sido una fuente esencial de estabilidad en el pasado, hoy aparece como una fuente de rigidez. Cuando el mundo cambia en forma repentina, las predicciones pueden quedar obsoletas de la noche a la mañana. Los planes basados en estos vaticinios no logran adaptarse a

circunstancias variables, por lo que se necesita encontrar otra fuente de estabilidad que permita afrontar los cambios de manera más flexible.

3.1.1.2. Contexto Meso.

Ecuador es un país pesquero por naturaleza, y entre sus diversas variedades está inmerso el atún, teniendo como aliado el Océano Pacífico. Existe una serie de actividades que se pueden desarrollar en este sector, entre ellas cabe mencionar algunas que se consideran básicas en la industria, tales como:

- Alta capacidad de captura
- Procesamiento del producto
- Calidad, y normas sanitarias
- Variedad de marcas
- Precios competitivos.

Las estadísticas de la Comisión Interamericana del Atún Tropical (CIAT) confirma el liderazgo que el país mantiene en las capturas de atún en el Océano Pacífico Oriental (OPO); las perspectivas para seguir manteniéndolo están latentes y el sector pesquero juega un papel muy importante; con la incorporación de barcos a la flota pesquera se ha incrementado la actividad

industrial, trayendo como consecuencia un aumento de demanda de mano de obra calificada y no calificada.

Los permanentes cambios en los sectores de la industria y manufactura en búsqueda de la eficiencia productiva, la alta competitividad y diversificación de las exportaciones sumadas a las nuevas tendencias de mercado para el comercio exterior han originado que el sector laboral de las diferentes empresas de Ecuador estén en constante capacitación, de esta forma con un recurso humano preparado, las empresas pueden suscribir compromisos para incursionar en nuevos mercados y competir al nivel que requieren los negocios internacionales.

3.1.1.3. Contexto Micro.

La ciudad de Manta, se distingue por estar en constante crecimiento industrial con negociaciones a nivel internacional ampliando mercados en diferentes países y llevando los productos ecuatorianos a ser parte del consumo de cada uno de estos países. Estos acuerdos comerciales cada vez requieren de un mayor conocimiento y capacitación por parte del Recurso Humano, ya que una negociación sin la preparación adecuada por parte del personal involucrado en las mismas, pierde sus garantías y por ende el Ecuador entero pierde la confianza frente a los negocios internacionales.

En el contexto actual, se reduce la capacidad de las firmas nacionales para generar ventajas competitivas que le permitan incorporarse en el mercado mundial, especialmente de las pequeñas y medianas empresas que son las generadoras de empleo y posibles dinamizadoras del crecimiento económico.

La apertura de las economías nacionales y la devaluación trajeron aparejada la necesidad vital para Ecuador de aumentar las exportaciones, tanto como disminuir el desempleo.

Ante esta circunstancia las empresas se enfrentan a la necesidad de desafiar la realidad, y los nuevos canales de comercialización aparecen como un intento inteligente de enfrentar nuevos procesos aprovechando las medidas legales que ofrezcan condiciones favorables para este sector.

Para ello, la administración del recurso humano de empresas necesita de un apoyo adicional del Gobierno, que les brinde las herramientas necesarias frente al cambio planteado.

La buena administración del recurso humano puede considerarse como una herramienta muy importante para la inserción de las empresas en el comercio internacional, generando nuevos negocios y oportunidades, que de forma individual al empresariado ecuatoriano no le sería posible lograr¹.

¹ La integración del personal en la Empresa, Océano Centrum, 2004.

Es por ello que se considera posible, y altamente útil, la reincorporación y actualización de los conocimientos del Recurso Humano como instrumento de promoción de exportaciones en Ecuador.

Otro requisito indispensable es la provisión de información que permita el acceso a programas específicos nacionales, provinciales, de organismos multilaterales, asesoramiento legal, impositivo, y sobre todo comercial. El Gobierno puede llevar a cabo esto por medio de visitas, charlas, cursos, facilitadores y buena comunicación, no implicando inversiones significativas.

3.2. ANÁLISIS CRÍTICO.

Manta, cabecera cantonal, se caracteriza por ser un puerto pesquero y marítimo, con gran movimiento portuario comercial que contribuye en gran medida al desarrollo de la economía ecuatoriana.

El turismo de Manta es ya una trayectoria a nivel mundial, visitado por gran número de personas que teniendo conocimiento de las bondades que brinda nuestra ciudad, hacen de ella una ciudad grande, con perspectiva de progreso a través de las diversas actividades que se dan a lo largo y ancho de nuestra provincia.

Este estudio será motivo de análisis especialmente para el sector exportador que está en constante desarrollo pero que requiere también ser parte de una mejor capacitación del personal inmerso en los negocios, lo cual evitará correr algún tipo de riesgo en las negociaciones por la falta de eficiencia de las personas involucradas.

3.3. PROGNOSIS.

El departamento de exportación de Conservas Isabel en los actuales momentos no tiene un presupuesto para la capacitación en las diversas áreas del personal inmerso en sus actividades diarias. Si esta empresa periódicamente buscara la mejor alternativa para preparar a dicho personal sin que esto perjudique el proceso diario de las actividades a corto plazo verá resultado significativo en este departamento.

Es importante también considerar el fortalecimiento de la ciencia y tecnología en cada uno de los empleados, logrando a mediano plazo obtener reducción de costo e incremento de utilidades.

Lo que se aspira con este estudio es ir fortaleciendo el recurso humano cuya finalidad es que a largo plazo puedan competir con otras empresas exportadoras no solamente en los mercados nacionales sino también en los internacionales.

3.4. FORMULACION DEL PROBLEMA.

¿Cuáles son las políticas de gestión que aplica el Recurso Humano del Departamento de Exportación de la Empresa Pesquera Conservas Isabel S.A., para lograr un impacto en los negocios Internacionales?

Preguntas Directrices.

¿Cuáles son las pautas para una mejor formación del recurso humano del departamento de exportación de la empresa Conservas Isabel?

¿Se aplican todas las políticas de Gestión de Recursos Humanos?

¿La Gestión de Recursos Humanos es un modo estratégico de eliminación de los sindicatos y su capacidad negociadora? ¿Mejora este método la gestión de la empresa?

Es claro que la propuesta formulada al termino de la investigación no es una solución mágica, pero servirá de herramienta para acercar a las empresas ecuatorianas a nuevas oportunidades, y ayudará a crear una imagen más sólida de la apertura económica así como un nuevo empuje confiable a las pequeñas y medianas empresas hacia un nuevo mercado globalizado.

3.5. DELIMITACION DEL PROBLEMA.

Del problema propuesto para el estudio gira en torno a las empresas y su desarrollo basado en las negociaciones a nivel internacional, por ende está vinculado en el campo socioeconómico; cuya área abarca la gestión que realiza el Recurso Humano del Departamento de Exportación de la empresa Conservas Isabel S.A. de la ciudad de Manta.

Uno de los aspectos considerados importantes para la investigación es el que tiene que ver con las relaciones interpersonales y por ende la formación profesional con que cuenta cada uno de los miembros que integran el departamento de la empresa Conservas Isabel S.A. de la ciudad de Manta.

Se estipuló desarrollar la investigación durante el período comprendido en los años 2005 – 2006 en virtud de que ello permitió contar con información actualizada, mismo que nos condujo a establecer cuáles son las políticas de gestión que aplica el recurso humano, para lograr un impacto en las negociaciones internacionales de la empresa Conservas Isabel S.A.

3.6. JUSTIFICACION.

El presente trabajo de investigación trata de concienciar a los directivos del departamento de exportación de la empresa Conservas Isabel S. A., a una capacitación de las personas inmersas en las negociaciones internacionales con la finalidad de mejorar el volumen de exportaciones de los productos pesqueros.

Conservas Isabel forma parte del sector Industrial en la ciudad de Manta, con actividades de exportación que realiza diariamente a diferentes países y fue una de las primeras empresas que vio la necesidad de buscar alternativas para proteger dicho producto que día a día a través del Puerto llegaba a mercados internacionales. Este fue uno de los principales motivos por el que se escogió este tema, ya que es preciso favorecer el acceso a conocimientos actualizados y buscar el desarrollo de capacidades críticas y reflexivas, junto con una adecuada meta de cognición que permita a cada profesional comprender toda la complejidad que se encuentra encerrada en los procesos de construcción del conocimiento y su aplicación social.

En la época actual solo tiene sentido una formación profesional que prepare efectivamente para reconocer los límites y posibilidades del conocimiento. La elección formativa no puede ser otra que centrarse en el desarrollo personal, otorgando una fuerte importancia al desarrollo de habilidades creativas.

3.9. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECIFICOS.

3.7.1. Objetivo General.

Investigar la Gestión de Recursos Humanos del Departamento de Exportación de la Empresa Conservas Isabel y su Impacto en los Negocios Internacionales

3.7.2. Objetivos Específicos.

- 1.- Identificar las políticas de gestión que aplica el Recurso Humano del departamento de exportación de Conservas Isabel S.A., y su impacto en los negocios internacionales.
- 2.- Evaluar las políticas de gestión que aplica el Recurso Humano del departamento de Exportación de la Empresa Conservas Isabel en relación con lo que establecen los manuales de exportación y comercialización internacional.
- 3.- Proponer estrategias que permitan a los directivos y empleados del departamento de exportación de Conservas Isabel mejorar la calidad de trabajo en sus exportaciones para competir en el mercado internacional.

3.8. MARCO DE REFERENCIA.

3.8.1. ANTECEDENTES DE ESTUDIO SOBRE EL TEMA QUE SIRVE DE BASE A LA NUEVA INVESTIGACIÓN.

El presente estudio está relacionado directamente con el recurso humano y su capacitación en las diferentes áreas de trabajo que brinda la empresa pesquera Conservas Isabel S.A., de manera particular el departamento de exportación objeto de este estudio. Para analizar de manera específica las actividades que realiza el personal de esta empresa, es importante hacer un recuento de Manta desde que se dio inicio a la modernización emprendida en el sistema portuario ecuatoriano, donde la prestación de servicios a las naves de carga ha sido competencia de sectores privados con lo cual se ha logrado mayor agilidad y eficiencia. Las características naturales y técnicas que identifican a Manta como un Puerto altamente competitivo, generan la gran variedad de servicios portuarios para carga y acoderamiento de embarcaciones durante los 365 días del año, esto gracias a la calidad del recurso humano.

Una de las grandes ventajas sobre las demás infraestructuras portuarias del Ecuador, es que está ubicado a 25 millas de la ruta internacional de navegación, es decir que un buque necesita de dos horas para atracar a los muelles de aguas profundas. Sus características técnicas están acordes a las

necesidades portuarias lo que permite brindar un buen servicio. Para ello el Puerto de Manta tiene a disposición áreas de almacenaje integradas, patios abiertos y cerrados; bodegas cubiertas, con una superficie de 142.175 metros cuadrados. Una extensión de 136.945 metros cuadrados se distribuye en los 7 patios abiertos; mientras que 5.230 metros cuadrados son de bodegas abiertas².

Este tema fue necesario considerarlo debido a que si estamos haciendo un estudio de aplicación de estrategias por parte del recurso humano de una empresa pesquera, están inmersos aspectos que se relacionan con el medio por el cual se hace posible todo tipo de negociaciones, y justamente es el puerto de Manta quien nos abre sus puertas para lograr estos objetivos. Es necesario además hacer ciertas conceptualizaciones de la globalización por estar inmerso en este estudio y en cada una de las empresas que pertenecen a la ciudad de Manta.

En el Ecuador la pesca se desarrolla artesanalmente desde la época precolonial, manteniendo un crecimiento constante a través de los años, hasta que en la década del 70 aparece el boom pesquero artesanal que trajo consigo la modernización e incremento de las embarcaciones artesanales. Con este desarrollo se optimiza la pesca y las capturas de un gran número de especies pelágicas grandes y pequeñas, peces demersales, tiburones, entre otros.

² Boletín Informativo. “Así es nuestro Puerto”. Manta

Los logros obtenidos hasta hoy han sido el resultado de una severa disciplina empresarial. A su desarrollo ha contribuido también un marco legal expedido mediante la aplicación de la Ley de pesca y Desarrollo Pesquero dictada en el año 1974.

La pesca en el Ecuador durante el último cuarto de siglo ha sido sinónimo de progreso no solo en lo económico, por su contribución directa al producto interno bruto, sino por incidencia social, debido a la extensiva mano de obra que utiliza. Sin embargo, no todo ha sido fácil en la pesca, sus distintos subsectores tienen diferentes hojas de vidas, que van desde la estabilidad, inestabilidad, las variaciones estacionales muy marcadas, componentes que hacen de ésta una actividad apasionante.

Por otro lado, el sector está inmerso en la regulación propia de la naturaleza, que hace que su riesgo sea mayor, pero al mismo tiempo sus resultados y retorno de las inversiones sean muy rápidos, especialmente cuando se logran los picos de producción en la actividad.

Al iniciarse la década del 70 empieza la dinamia de la Industria y aumenta su flota pesquera que permite la captura óptima de especies pelágicas.

La instalación de diversas industrias pesqueras con tecnologías de punta, ha permitido el desarrollo de las regiones costeras de su población. La producción de la actividad es muy diversa, ya que va desde la producción y

procesamiento de harina y aceite de pescado hasta la elaboración de conservas, enlatados y de productos que, en su mayoría, son destinados a la exportación.

La flota atunera del país está compuesta por más de 75 barcos, mientras que la flota camaronera de arrastre la componen 193 embarcaciones. La sardina cuenta con 57 embarcaciones. Finalmente, la flota pesquera artesanal cuenta con 15.000 embarcaciones aproximadamente y, en los últimos años, ha tenido un desarrollo sorprendente. Las inversiones de la industria pesquera en el país sobrepasan los 1.000 millones de dólares³.

Por otra parte la Industria atunera poseedora de una numerosa y moderna flota pesquera, realiza capturas de alrededor de 60.000 TM anuales. Estados Unidos y los países de la Unión Europea constituyen los mayores mercados para la industria de atún.

Para el logro de todas las actividades se requiere la mano de obra calificada de manera especial en el departamento de exportación que es donde se hace posible las negociaciones a nivel internacional.

³ Muelle de aguas profundas. Distribución de pilotes – planta general.

3.8.2. El Recurso Humano del departamento de exportación de la empresa Conservas Isabel de Manta.

Conservas Isabel cuenta con personal capacitado en sus diversas áreas desde el punto de vista de cada una de las personas que fueron entrevistadas y que laboran en la empresa en diferentes secciones.

A continuación un análisis de los criterios vertidos en este trabajo de investigación de tesis.

Los empleados de la empresa consideran que para la comercialización en los mercados internacionales la materia prima es variada y entre ellos están todos los productos del mar que permite ofrecer variedad, por ejemplo uno de los productos que permite la elaboración del atún y la exportación del mismo son: Pulpos, anchoas, calamares, mejillones, y otros que son manejados comercialmente por Conservas Isabel, a través de sus productos se ha extendido por todo el mundo logrando acaparar un importante mercado, que les permite ser el número uno en exportaciones.

En el año 2000 se exportaba a 23 países y consecutivamente hasta el año 2006 son 26 los países que comercializan con la empresa Conservas Isabel S.A. pero con variaciones superiores y muy significativas en el volumen comercializado.

4 MARCO TEORICO.

4.1. GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO.

La Gestión del Recurso Humano es una estrategia empresarial que subraya la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas entre gestores o directivos o trabajadores⁴. CONSERVAS ISABEL es una Sociedad Anónima, cuya función principal es la producción y comercialización en el país y en el exterior de productos del mar y entre las gestiones que debe realizar el recurso humano por área le corresponde:

Gerente General debe:

- Representar legalmente a Conservas Isabel en lo que estuviere facultado por los estatutos sociales de la empresa.
- Someter a consideración del Presidente de la compañía y de los accionistas las políticas, planes y proyectos para la empresa.
- Ejercer las demás actividades contempladas en la ley de compañía, o que le asigne la Junta General.

⁴ Enciclopedia Encarta 2006

Subgerente General: Tiene como misión:

- Planificar, organizar, dirigir, coordinar y monitorear la gestión técnica y administrativa de la empresa de manera directa.
- Suscribir convenios y contratos, con organismos públicos, privados nacionales e internacionales que permitan el desarrollo de la compañía y el mejoramiento de la gestión.
- Expedir los manuales, resoluciones y disposiciones técnicas y administrativas.
- Nombrar, remover al personal de la empresa de acuerdo a las disposiciones vigentes.
- Aprobar el presupuesto general de la empresa.
- Autorizar los gastos que se encuentren fuera del presupuesto en cualquiera de las áreas de la compañía.
- Participar, y representar a la empresa en organismos y foros nacionales o internacionales que tengan relación con el sector atunero.
- Dirigir la elaboración del Plan operativo con las diferentes unidades administrativas, operativas y productivas.
- Cumplir con las demás funciones que le encargue la Gerencia General.

Gerente de Producción:

- Fabricar los productos de Conservas Isabel tanto para el mercado nacional como internacional.
- Dirigir el proceso de fabricación de todos los productos de Conservas Isabel, desde la recepción del pescado hasta el embalaje del producto terminado.
- Planificar la producción; así como también el manejo de bodegas de materia prima, materiales y producto terminado tanto para el mercado nacional como internacional.
- Planificar y presupuestar la producción anual, trimestral y mensual.
- Elaborar y presentar semanalmente los programas de producción.
- Realizar el desembarque del pescado.
- Custodiar y administrar los frigoríficos.
- Preparar la materia prima para todos los procesos productivos.
- Efectuar los procesos de: fresco, raspado, etiquetado y almacenado de todos los productos de las plantas.

- Elaborar y presentar a la gerencia general los reportes de resultados, con lo correspondientes indicadores de producción.
- Elaborar los costos de producción de cada producto.
- Realizar los pedidos de materiales y materias primas necesarias para el cumplimiento de los programas de producción.
- Efectuar inspecciones de calidad a lo largo del proceso.
- Administrar y controlar las bodegas de materias primas y de productos terminados.
- Coordinar con la gerencia de mantenimiento la ejecución de los programas preventivos y correctivos de la planta, frigorífico, calderos y de más equipos del proceso productivo.

Jefe del Departamento de Bodegas de Materia Prima y producto terminado:

Tiene como misión receptor y distribuir las materias primas para el proceso de producción y de despachos de productos terminados.

Este departamento está encargado del manejo de bodegas de materia prima, materiales y producto terminado.

Sus funciones son las siguientes:

- Planificar conjuntamente con la Gerencia Regional Costa los despachos del producto terminado para el mercado nacional.
- Elaborar las guías de despacho y remisión para el transporte del producto terminado en el mercado local.
- Planificar conjuntamente con la Gerencia de Exportaciones los despachos del producto terminado para exportación.
- Autorizar la entrega de los materiales y artículos de las bodegas de materias primas para el proceso de producción.

- Cuidar de la conservación y vigilancia de los materiales mientras permanezcan en las bodegas de materias primas, de productos terminados y las bodegas del depósito industrial.
- Verificar las cantidades de materiales y de productos terminados a cargo de las bodegas, frente a los correspondientes registros.
- Supervisar la recepción de las materias primas y los materiales y reportar el ingreso a las unidades de Compras, Contabilidad y Producción.
- Realizar inventarios físicos.
- Supervisar el estado de los montacargas de las bodegas-
- Revisar e ingresar información al sistema relacionado con la recepción y despacho de los materiales
- Cumplir y hacer cumplir las normas de higiene y seguridad industrial
- Supervisar la limpieza y orden de las bodegas
- Determinar con otras áreas requerimientos y niveles de stock.

- Revisar con compras avance o cumplimientos de pedidos.
- Elaborar reportes del control de existencias en productos terminados y materiales.

Gerencia de Control de Calidad:

Tiene como misión asegurar la calidad en procesos, materias primas, insumes y productos terminados así como promover nuevos proyectos.

Esta gerencia está encargada de todas las actividades que tienen que ver con el desarrollo y mejoramiento de productos o procesos; así como también el control de calidad tanto de materias primas, productos en proceso y finales, procesos (productivos y ambientales) y la elaboración y control de nuevos proyectos.

Sus funciones son las siguientes:

- Colaborar en el diseño de nuevos productos.
- Documentar con información todos los productos nuevos y existentes.
- Proponer mejoras a productos existentes.

- Proponer mejoras a procesos productivos actuales.
- Realizar pruebas de laboratorio a las materias primas, productos en proceso y terminados para comprobar que cumplen los estándares.
- Realizar la inspección inicial en el proceso, final y embalaje de los productos.
- Realizar auditorias de calidad a todos los procesos de fresco, raspado, etiquetado y almacenado.
- Controlar la ejecución de nuevos proyectos de ampliación y desarrollo de la empresa.
- Realizar el seguimiento de las actividades relacionadas con las normas de calidad establecidas para cada producto.
- Realizar estudios de impacto ambiental de los residuos que genera la fábrica y proponer recomendaciones.

Gerencia de Mantenimiento:

Tiene como misión asegurar el correcto funcionamiento de todos los equipos tanto de los frigoríficos, plantas industriales, calderos, y demás de modo que garantice la correcta operación de todo el sistema.

Esta gerencia está encargada de todas las actividades que tienen que ver con el mantenimiento preventivo, correctivo y periódico; la optimización en el consumo de servicios; la seguridad industrial y control del impacto de las actividades de la empresa en el medio ambiente.

Sus funciones son las siguientes:

- Elaborar el plan anual de mantenimiento y someterlo a aprobación de la subgerencia general.
- Realizar el mantenimiento preventivo y correctivo de la maquinaria y equipos de la planta industrial.
- Realizar el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos de refrigeración.
- Elaborar los presupuestos de mantenimiento.

- Elaborar y ejecutar programas de mejoramiento de los consumos de agua, vapor y energía eléctrica.
- Colaborar en los estudios de ampliación y equipamiento nuevo.
- Controlar la correcta utilización de las herramientas, repuestos y equipos de mantenimiento.
- Elaborar e implementar programas de prevención y seguridad industrial.
- Elabora e implementar programas preventivos para evitar accidentes y desastres.
- Mantener actualizados los inventarios de maquinarias, equipos y el inventario de sus partes y piezas, y mantener los stocks de repuestos.
- Establecer los niveles máximos y mínimos de seguridad de los equipos y maquinarias.
- Elaborar y aplicar programas de protección ambiental (ruido, aire, aguas).

Gerencia de Exportaciones:

Tiene como misión colocar los productos de la empresa en los mercados del exterior en las mejores condiciones de negociación en cuanto a precios, plazos y formas de pago.

Esta gerencia está encargada de todas las actividades que tienen que ver con los trámites de exportación, tanto internos como los organismos del Estado involucrados en los procedimientos de exportación de productos del mar, así como mantener la coordinación necesaria con los importadores.

Sus funciones son las siguientes:

- Gestionar la apertura y desarrollo de los mercados internacionales para el posicionamiento de los productos de la empresa.
- Realizar las ventas a nivel internacional.
- Realizar el mantenimiento de los mercados internacionales en los cuales los productos de la empresa están presentes.
- Realizar el mercadeo internacional de los productos: venta, producción y publicidad.

- Elaborar los presupuestos de ventas internacionales de las exportaciones.
- Realizar la negociación con las compañías navieras de fletes y condiciones de transportes de los productos a los mercados internacionales.
- Presentar las cotizaciones y realizar la negociación con los potenciales clientes del exterior.
- Supervisar el diseño del producto a ser negociado, tanto en su contenido como materiales y empaque hasta la aprobación del cliente.
- Negociar y autorizar el pago de comisiones a los agentes y distribuidores en los diferentes países.
- Asegurar los embarques de modo que estos cumplan las normas internacionales de productos exportados de esta región.
- Mantener actualizada la cartera de clientes y los estados de cuentas de los mismos.
- Realizar las gestiones necesarias para cobrar los valores vencidos.
- Suministrar servicios al diente: Servicios de postventas y reclamos.

Gerencia Comercial y Mercadeo:

Tiene como misión comercializar a nivel nacional los productos que elabora la empresa.

Esta gerencia maneja todo lo que tiene que ver con la comercialización de los productos que fabrica la empresa a nivel nacional, esto incluye la distribución, promoción, contratación de publicidad y demás actividades de mercadeo.

Sus funciones son las siguientes:

- Realizar el mercadeo de los productos elaborados para el mercado local: promoción y publicidad.
- Atender a los canales de distribución (distribuidores, cadenas de supermercados).
- Gestionar la apertura y desarrollo de los mercados nacionales para el posicionamiento de los productos de la empresa.
- Realizar las ventas a nivel nacional.

- Realizar el mantenimiento del mercado nacional.
- Elaborar los presupuestos de ventas nacionales de los productos.
- Supervisar la distribución del producto desde la planta hasta los distribuidores.
- Preparar y presentar, para aprobación de la Subgerencia General, las listas de precios, descuentos y comisiones.
- Mantener actualizada la cartera de clientes y los estados de cuenta de los mismos.
- Realizar las gestiones necesarias para cobrar los valores vencidos.
- Suministrar servicio al cliente: atención de reclamos y servicio post-venta.
- Capacitar a los supervisores, vendedores, mercaderistas, impulsadoras.

Gerencia Regional Costa:

Tiene como misión comercializar a nivel de la Región Costa los productos que elabora la empresa.

Esta gerencia maneja todo lo que tiene que ver con la comercialización de los productos que fabrica la empresa a nivel de la región costa, este incluye la distribución, promoción, control, visita y demás actividades de mercadeo. Tiene su sede en la planta industrial de Manta.

Sus funciones son las siguientes:

- Realizar el mercadeo de los productos elaborados en el mercado regional de la costa, promoción y publicidad.
- Administrar la distribución, desde la planta de los productos para los mercados nacionales.
- Atender a los canales de distribución de la región (distribuidores).
- Identificar y calificar nuevos distribuidores para el posicionamiento de los productos de la empresa.

- Realizar las ventas a nivel regional.
- Participar en la elaboración de los presupuestos de ventas.
- Mantener actualizada la cartera de clientes y los estados de cuentas de los mismos.
- Realizar las gestiones necesarias para cobrar los valores vencidos.
- Suministrar servicio al cliente: atención de reclamos y servicios post-venta.
- Capacitar a los supervisores, vendedores, mercaderistas, impulsores.

Gerencia Regional Sierra:

Tiene como misión comercializar a nivel de la Región Sierra los productos que elabora la empresa.

Esta gerencia maneja todo lo que tiene que ver con la comercialización de los productos que fabrica la empresa a nivel de la región sierra, este incluye

la distribución desde las bodegas, promoción, control, visita y demás actividades de mercadeo. Tiene su sede en la ciudad de Quito.

Sus funciones son las siguientes:

- Realizar el mercadeo de los productos elaborados para mercado regional: promoción y publicidad.
- Atender a los canales de distribución de la región (distribuidores).
- Identificar y calificar nuevos distribuidores para el posicionamiento de los productos de la empresa.
- Realizar las ventas a nivel regional.
- Participar en la elaboración de los presupuestos de ventas.
- Mantener actualizada la cartera de clientes y los estados de cuentas de los mismos.
- Realizar las gestiones necesarias para cobrar los valores vencidos.
- Suministrar servicio al cliente: servidos post-venta y reclamos.

- Capacitar a los supervisores, vendedores, mercaderistas, impulsadores.

Gerencia Administrativa - Financiera:

Tiene como misión proveer los insumos materiales requeridos para la fabricación, mantenimiento y ventas; manejar los sistemas de registro, control y la liquidez de la empresa; así como administrar los recursos humanos de la compañía y mantener un adecuado sistema integrado de información gerencial.

Esta gerencia se encarga de manejo de los sistemas de control interno, contable, presupuestario, compras (tanto nacionales como internacionales); así también como de los asuntos inherentes a la administración financiera de la compañía. Le corresponde también la administración de los recursos humanos de la empresa.

Sus funciones son las siguientes:

- Planificar, organizar, dirigir, coordinar, evaluar y controlar todas las actividades financieras y administrativas de la empresa.

- Impulsar, promover, coordinar e implantar procesos que aseguren la modernización y el desarrollo institucional así como, adoptar medidas correctivas para el mejoramiento de la gestión administrativa y de tecnologías de información.
- Formular y aplicar políticas y procedimientos para la administración de recursos humanos de la empresa.
- Autorizar gastos para adquisición de bienes y servicios y ejecución de obras necesarios para el buen desenvolvimiento de la empresa de acuerdo a los montos determinados por la subgerencia general.
- Entregar con oportunidad la información requerida a los distintos niveles gerenciales de la empresa para la toma de decisiones así como, para elaborar el presupuesto empresarial y por gerencias.
- Mantener el sistema y el manual de contabilidad y de contabilidad de costos, actualizados, conforme a las normas técnicas.
- Asegurar el funcionamiento del sistema de control interno financiero, así como, la oportuna liquidación y cancelación de todas las obligaciones de la compañía.

- Controlar y registrar la ejecución presupuestaria en base al presupuesto aprobado por la empresa y establecer métodos específicos de evaluación.
- Realizar los pagos a empleados y demás beneficiarios y proveedores efectuando un eficiente control previo al desembolso.

Departamento de Compras:

Tiene como misión abastecer oportunamente de los insumos, materiales, repuestos requeridos para la fabricación y mantenimiento de la planta industrial y de los requerimientos administrativos de la empresa.

Este departamento se encarga de la planificación, ejecución y coordinación del proceso de adquisiciones, desde la cotización de los bienes tanto nacionales como importaciones, así como el control de los plazos y condiciones de la negociación de los requerimientos para la empresa.

Sus funciones son las siguientes:

- Elaborar y controlar la ejecución del plan de compras.
- Controlar el stock de los productos antes de su compra.

- Realizar las compras según los requerimientos y stocks.
- Dar seguimiento a la orden de compra hasta su ingreso a bodega.
- Negociar con proveedores.
- Organizar las solicitudes de compra y su prioridad.
- Calificar y evaluar a los proveedores.
- Solicitar proformas y cotizaciones de los materiales, insumos y repuestos.
- Informar a los diferentes departamentos la situación de las compras.
- Valorar cada orden de compra para el registro del inventario.
- Realizar estados de cuentas de los proveedores.
- Elaborar listas semanales de pago.
- Contactar a los agentes de aduanas y verificadoras para el retiro de mercaderías.

- Realizar las importaciones requeridas por la empresa.
- Dar seguimiento a los pedidos de importación hasta el ingreso de los bienes.
- Elaborar toda la documentación necesaria para los trámites de importaciones.
- Realizar la liquidación de importaciones.
- Contactar a las diferentes gerencias para un mejor flujo de información.
- Realizar el ingreso de toda la información necesaria a los módulos de importaciones, compras y cuentas por pagar del sistema.

Departamento de Contabilidad:

Tiene como misión proporcionar información veraz de los registros e información financiera-contable necesaria para la toma de decisiones. Este departamento se encarga del registro, procesamiento y elaboración de estados financieros y demás información contable requerida, tanto para la toma de decisiones empresariales como para los organismos estatales.

Sus funciones son las siguientes:

- Registrar oportunamente las transacciones, elaborar y entregar estados financieros, e informes financieros, de acuerdo a los requerimientos de la compañía (Ecuador y España).
- Realizar el control contable de los activos fijos, bienes y existencias.
- Elaborar y controlar el flujo de caja en base a los fondos asignados para la gestión en las diferentes gerencias.
- Realizar las conciliaciones bancarias de los bancos del país y del exterior.
- Coordinar y obtener de otros departamentos información para la emisión de estados financieros.
- Revisar y validar los inventarios físicos de materias primas, productos terminados y bodegas de Quito, Guayaquil y Manta.
- Elaborar los cierres de costos y revisar los márgenes de contribución.
- Verificar y firmar la información para las instituciones de control.

- Coordinar y preparar la información para el Gerente Administrativo-Financiero y Subgerente General.
- Revisar e ingresar las liquidaciones de las importaciones.
- Realizar el análisis de las cuentas del balance y estado de Situación.
- Preparar la información de estados financieros para enviar a España.
- Verificar los cálculos de los porcentajes y comisiones para los distribuidores.
- Coordinar y participar en los procesos de auditoría externa.
- Elaborar los roles de pagos de personal.
- Controlar y ordenar el archivo del departamento.

Departamento de los Recursos Humanos: Tiene como misión asegurar la competencia y bienestar del recurso humano.

Este departamento se encarga de todo lo relacionado con el bienestar del recurso humano de la empresa (tanto del personal de la empresa como el

perteneciente a la terciarizadora).

Sus funciones son las siguientes:

- Procesar el rol de pagos de empleados, obreros y personal ocasional.
- Procesar el pago de beneficios sociales, utilidades y otros.
- Realizar las liquidaciones del personal que sale de la empresa.
- Calcular el pago de planillas de aportes y préstamos al IESS.
- Elaborar contratos de trabajo y avisos de entrada y salida al IESS.
- Mantener actualizados los archivos del personal.
- Ingresar horas extras y ausentismo del personal, empleados y obreros.
- Realizar el pago a empleados, obreros y personal ocasional.
- Desarrollar y mantener un adecuado ambiente de trabajo.

- Aplicar las políticas establecidas por el subgerente general en relación al manejo del personal.
- Coordinar con las gerencias la supervisión y el control de personal y la aplicación de la política salarial.
- Coordinar la prestación de servicios al personal.
- Administrar la política salarial de la compañía, de acuerdo a lo establecido por el subgerente general.
- Administrar la seguridad física y seguridad industrial de la empresa.
- Actuar a nombre de la empresa en asuntos de tipo laboral con instituciones privadas, del Estado y otros.
- Elaborar los programas de selección, capacitación y desarrollo del personal.
- Actualizar y vigilar el cumplimiento del Reglamento Interno, Reglamento de Seguridad Industrial y Normas de Seguridad Física.
- Coordinar las actividades relacionadas con administración de personal con la empresa terciarizadora.

- Coordinar las actividades relacionadas con administración de personal con el Comité de Empresa y Asociación de Empleados.
- Elaborar informes sobre personal que son enviados a España.

Departamento de Sistemas:

Tiene como misión contribuir a la gestión institucional, dotando y manteniendo sistemas de información modernos.

Para alcanzar la mayor productividad en el manejo, almacenamiento y administración de información.

Este departamento se encarga de todo lo relacionado al desarrollo y mantenimiento de los sistemas informáticos de la empresa en todas las áreas y gerencias que se requieran.

Sus funciones son las siguientes:

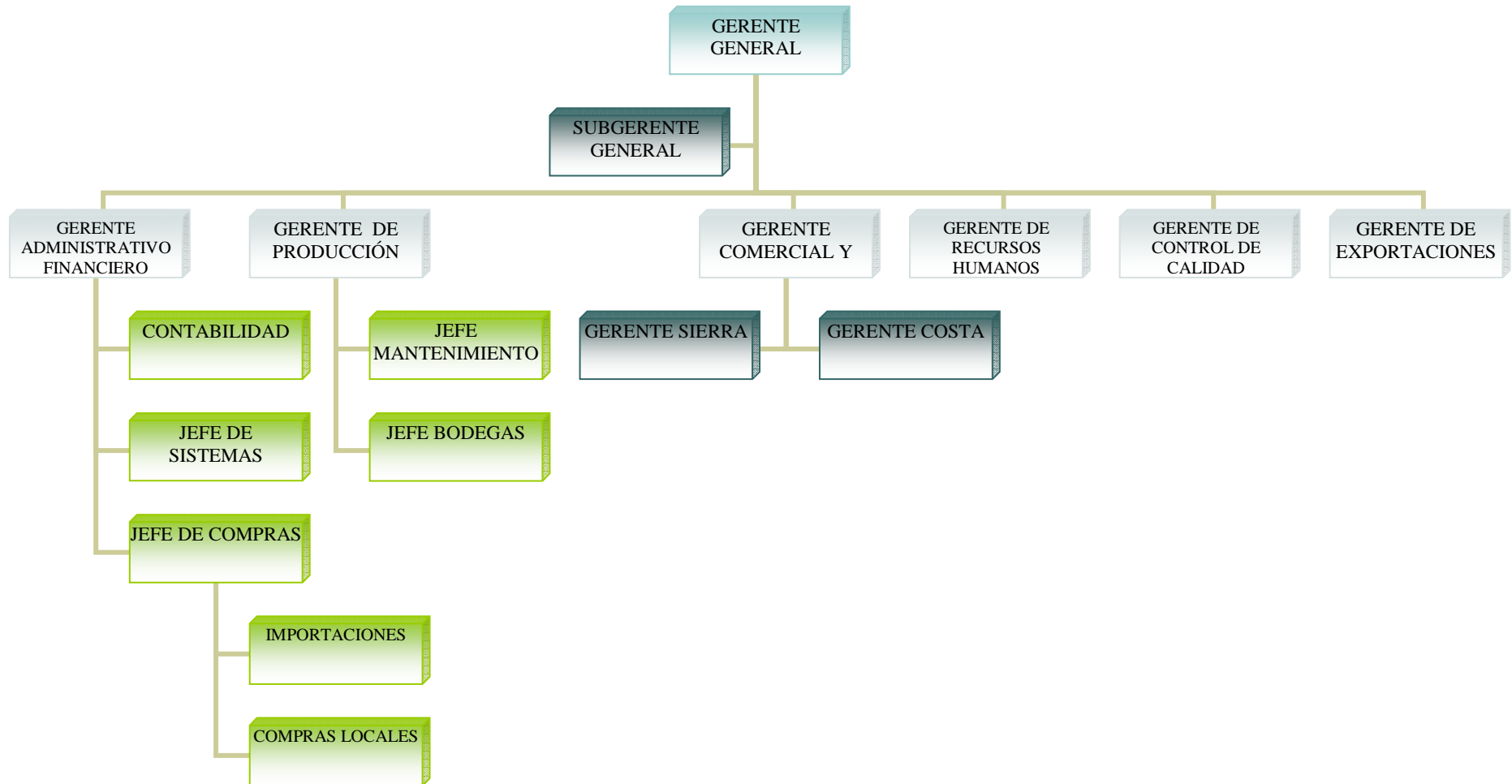
- Planificar, ejecutar y controlar todas las actividades de tecnologías de información de la empresa.

- Elaborar el plan de trabajo del área de informática.
- Realizar el mantenimiento de los sistemas y los cambios solicitados por los usuarios.
- Analizar la información entregada por los usuarios.
- Realizar el levantamiento de información de acuerdo a los requerimientos del usuario.
- Capacitar a los usuarios en el manejo de la aplicación.
- Implantar la aplicación de sistemas.
- Desarrollar las aplicaciones de sistemas y programas que se requieran.
- Proponer soluciones informáticas y tecnológicas según los requerimientos de la empresa y brindar soporte y asesoría técnica al personal, así como realizar el mantenimiento preventivo y correctivo del hardware.
- Desarrollar aplicaciones, diseñar, programar y mantener la página web de la compañía.⁵

⁵ Información tomada de Conservas Isabel S.A.

4.1.2. Organigrama Funcional.

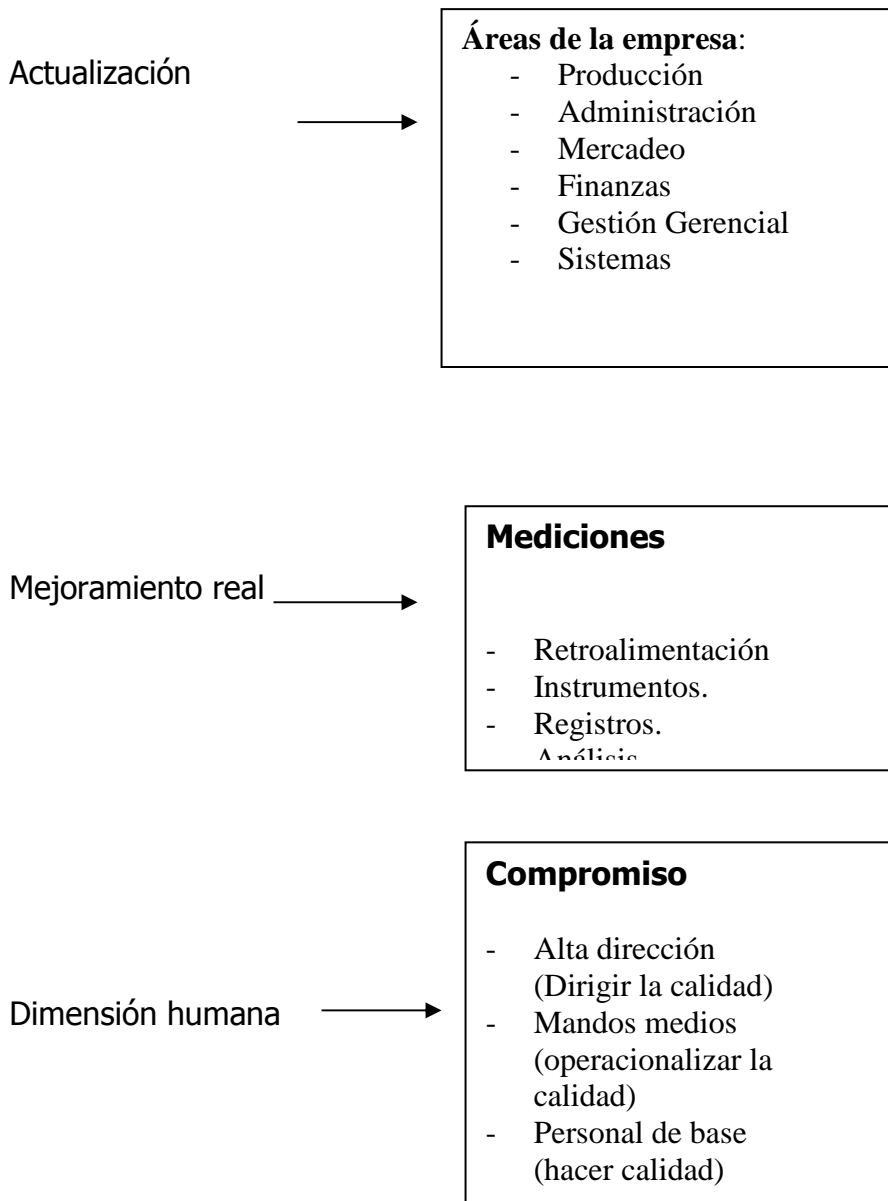
ORGANIGRAMA DE CONSERVAS ISABEL S.A.



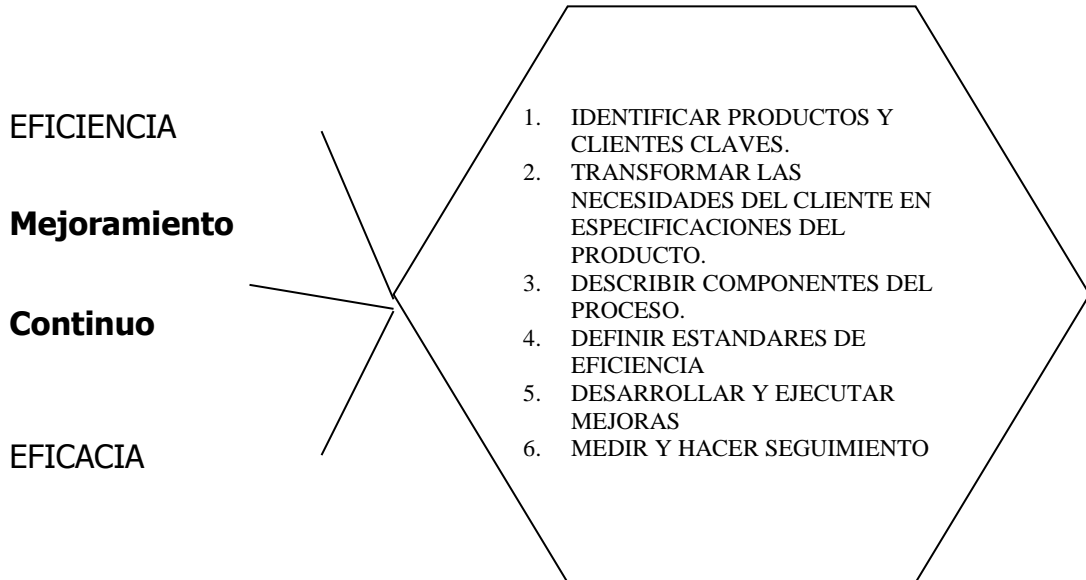
4.1.3 Calidad en las Empresas.

A continuación se demuestra la forma de hacer calidad en las empresas como una estrategia a considerar.

CÓMO SE HACE CALIDAD EN LAS EMPRESAS.



CÓMO SE HACE CALIDAD EN EL PUESTO DE TRABAJO.



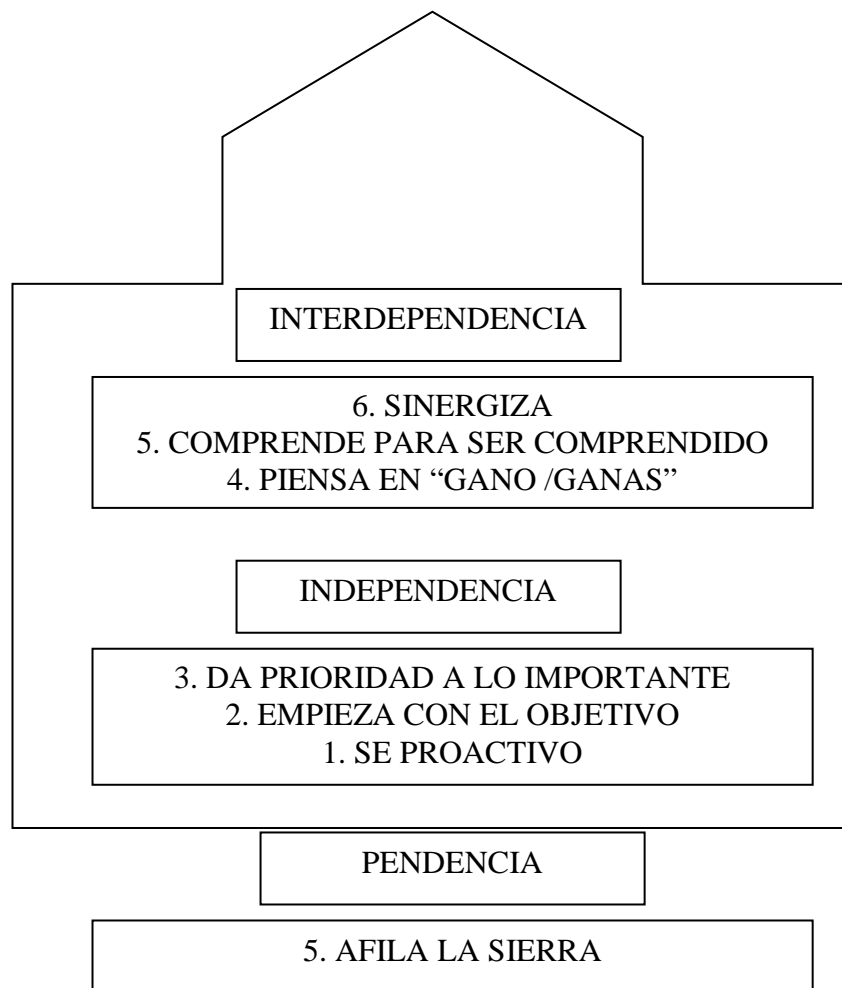
El éxito de una empresa depende en gran medida de las estrategias que utilicen los departamentos de exportaciones y áreas afines para lograr un éxito total, para ello es necesario cumplir con cada uno de los requisitos enunciados en el cuadro, a través de una metodología aplicada en cada área.

METODOLOGÍA PARA HACER CALIDAD EN LAS ÁREAS DE LA EMPRESA.

1. Diagnosticar la eficacia interna.
2. Identificar oportunidad de mejoramiento.
3. Describir el problema actual.
4. Proponer soluciones.
5. Implementar y medir resultados.
6. Estandarizar.

A esta tarea se implementan siete aspectos denominados hábitos del liderazgo efectivo que debe cumplirse en una empresa como Conservas Isabel S.A. cuya visión es llegar a ser líder a nivel mundial.

LOS SIETE HÁBITOS DEL LIDERAZGO EFECTIVO



Fuente: Dirección de Recursos humanos

Elaborado por: Autora de la tesis.

4.1.4. Asesorías técnicas del proceso.

La empresa pesquera Conservas Isabel S.A., brinda asesorías técnicas a ciertas áreas consideradas claves en la empresa, sin embargo es necesario sugerir que dichos asesoramientos sean para todo el personal que labora en la empresa, la misma que puede ser planificada de acuerdo al área de trabajo, esto permitirá tener un mayor profesionalismo en cada actividad, pues por más mínima que sea repercute en el proceso general del producto.

Es de vital importancia que el empleado de Conservas Isabel S.A. tenga un conocimiento general de las metas planteadas para ello debe ser protagonista de las actividades generales y conocer los objetivos de la empresa. Para ello es necesario conocer lo siguiente y tener presente:

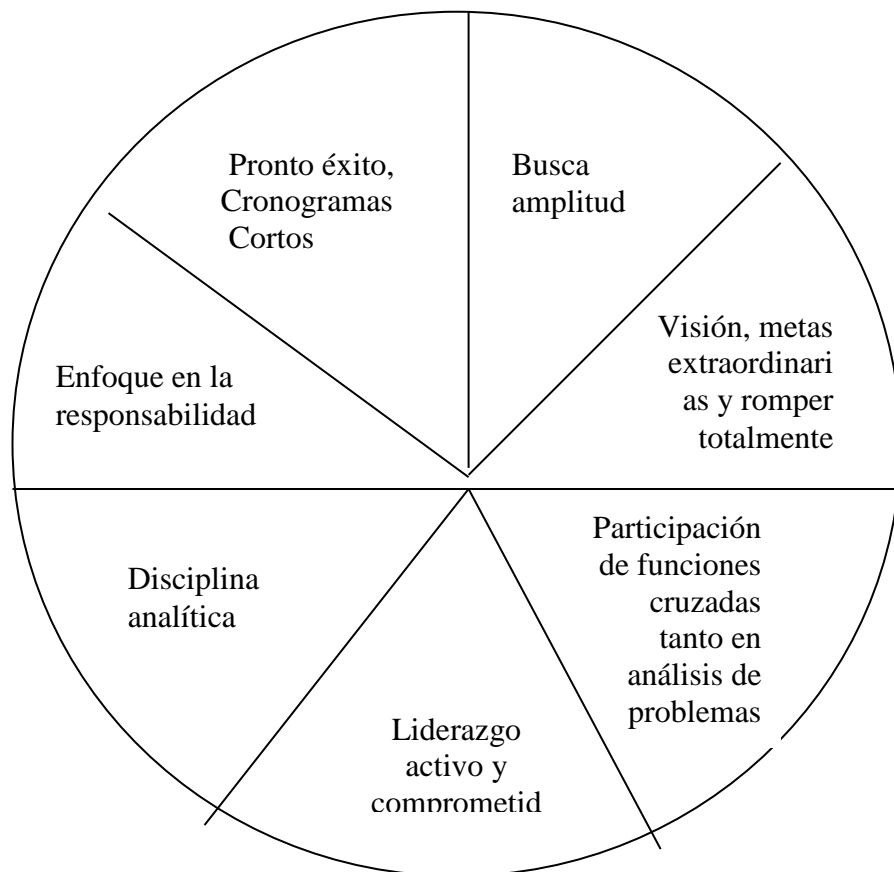
La Clave:

- Mentalidad y actividad de cambio.
- Integración de los seis retos a los mercados internacionales.
- Establecimiento de rutas estratégicas para cada mercado.
- Dimensionamiento de la empresa dentro del escenario mundial.
- Información sobre mercados mundiales.

PRINCIPIOS PARA DISEÑAR.

- Organizar resultados, no tareas.
- Hacer quienes usan los resultados del proceso, se encarguen del mismo.
- Resumir el trabajo de procesar información en el trabajo real que produce. la información.
- Tratar los resultados dispersos geográficamente como si estuvieran centralizados.
- Reunir las actividades paralelas en vez de integrar sus resultados.
- Captar la información de una sola vez y en la fuente.

FACTORES CRÍTICOS DE LA REINGENIERÍA.



EL SISTEMA DE CALIDAD:

1. Cliente.
2. Producto/recurso.
3. Proceso.
4. Producto-recurso.
5. Proveedor.

LOS PRINCIPIOS DE LA CALIDAD:

Son 5:

- 1. Calidad es:** satisfacer las necesidades de mis clientes.
- 2. Calidad es:** prevenir no reparar.
- 3. Calidad es:** cero errores cero desperdicios.
- 4. La calidad es:** menos costosa que la no calidad.
- 5. Calidad es:** mejorar continuamente como persona, como empleado, como parte de un equipo de trabajo, como miembro de una familia y como ciudadano.

La empresa pesquera Conservas Isabel S.A., debe buscar las mejores estrategias para hacer que sus empleados apliquen cada uno de estos principios, con la seguridad de que el cliente estaría satisfecho de ser atendido y es una forma de incentivar a los compromisos comerciales.

La empresa debe buscar cada vez la excelencia total, tomando como ejemplo la reducción de costos en cualquier área de la empresa, ya sea en materiales en productos terminados o en otras actividades, le va a permitir a la empresa competir en costos, con otras empresas y en diferentes mercados.⁶

⁶ Análisis de la autora de la tesis.

4.1.5. Gestión del departamento de Recursos humanos para seleccionar al personal.

El tema general del presente estudio es la Gestión de Recursos Humanos, por lo que se darán a conocer algunos aspectos de interés.

La Administración de Recursos Humanos es un área de estudios relativamente reciente, así como perfectamente aplicable a cualquier tipo o tamaño de organización.

La Administración de Recursos Humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta. Puede decirse, sin exageración que una organización es el retrato de sus miembros.

En la sociedad actual, en donde la preparación del recurso humano es primordial se evidencia el progreso hacia una mejor calidad de vida que se sustenta en la suma de esfuerzos conjuntos. La responsabilidad nos obliga a enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades que se nos ofrecen.

La gestión del recurso humano y la planificación estratégica son las herramientas más poderosas de las que se puede servir una empresa exportadora.

Al determinar el número y el tipo de empleados que serían necesarios, el departamento de personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación y otras más.

Todas las organizaciones deberían identificar sus necesidades de personal a corto, mediano y largo plazos. A corto plazo se determinan las necesidades de personal en meses; a mediano se determina la necesidad de personal a 1 año; a largo plazo se estiman las condiciones del personal en lapsos de por lo menos 5 años. El costo de la gestión es elevado, por lo que se ha difundido entre las empresas grandes.

La gestión trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que se observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el directivo. Si no le agrada la perspectiva futura, la decisión puede cambiarse fácilmente. También observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes.

La gestión de recursos humanos es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados⁷.

Proceso de gestión de Recursos Humanos.

La gestión estratégica que requiere la consideración tanto del ambiente externo como del interno. Es el proceso por el cual la alta dirección determina los propósitos y objetivos globales y la forma en que deben alcanzarse. Existe una creciente convicción entre los gerentes profesionales respecto a la importancia que tiene incluir la administración de recursos humanos en el proceso de gestión estratégica, la misma que debe estar vinculada con la estrategia organizacional.

La gestión de recursos humanos se puede emprender después de haberse formulado los planes estratégicos de una organización. Con un recurso humano específico. Por ejemplo, una gestión estratégica de crecimiento interno significa que se contratará empleados adicionales. Lo cual significa que la organización necesitará planear despidos, ya que las fusiones tienden a crear plazas duplicadas que se pueden manejar más eficientemente con menos empleados.

⁷ “Psicología de la emergencia S/A”, página 26.

La gestión de recursos humanos tiene dos componentes: requerimientos y disponibilidad. La proyección de requerimientos de recursos humanos significa determinar el tipo y número de empleados participantes por nivel de cualidades y de ubicación.

Estas proyecciones reflejarán diversos factores, tales como los planes de producción y los cambios en la productividad. Con el fin de hacer las proyecciones de disponibilidad, el gerente de recursos humanos observa tanto las fuentes internas (personas empleadas actualmente) como las fuentes externas (mercado de trabajo).

Cuando se han analizado los requerimientos y la disponibilidad de personal, la empresa puede determinar si tendrá un exceso o una escasez de empleados. Deben encontrarse formas de reducir el número de empleados si se proyecta un excedente.

Algunos de estos métodos incluyen las restricciones en la contratación, la reducción en la jornada de trabajo, las jubilaciones tempranas y las suspensiones. Si se anticipa una escasez, la empresa debe obtener la cantidad y calidad apropiada de trabajadores afuera de la organización. Se requieren el reclutamiento y la selección externa.

Como las condiciones en los ambientes externo e interno pueden cambiar rápidamente, el proceso de gestión de recursos humanos debe ser continuo. Las condiciones cambiantes podrían afectar la organización entera, lo que requeriría una modificación extensa de las proyecciones.

La planeación de recursos humanos tiene cuatro aspectos básicos:

Planeación para las necesidades futuras; a base de decidir cuánta gente y con qué habilidades necesitará la empresa.

Planeación para balances futuros; a base de comparar el número de empleados necesarios, con el número de empleados contratados de quienes se puede esperar que permanezcan en la organización.

Planeación para el reclutamiento; o el despido de empleados.

Planeación para el desarrollo de los empleados, para asegurarse de que la organización tiene un suministro estable de personal experto y capaz⁸.

⁸ Administración del recurso humano, Quito, 2005.

4.1.6. Gestión por competencias del recurso humano.

Lo que se busca en la Gestión por competencias es la Flexibilidad de la organización de las operaciones, con la capacidad para modificar las operaciones al ritmo que se marca el mercado; además de la multifuncionalidad en las personas: capacidad para asignar personas a situaciones de trabajo de una forma dinámica.

Se trata de desplegar el conocimiento de la organización en función de objetivos cambiantes.

Las personas de una organización son una ventaja competitiva difícil de imitar⁹.

Elementos para la gestión por competencias.

Directorio de Competencias.

- Conjunto de todas las competencias de la empresa.
- Conocimientos y capacidades necesarias para desempeñar una ocupación.
- Habilidades de gestión necesarias para desempeñar una ocupación, relacionadas con el nivel jerárquico de la ocupación.

⁹ José Carlos Reyes miembro de Andersen Consultíng. "Modelo de gestión para recursos humanos Gestión por competencias"

- Se desarrollan con la formación y la experiencia.
- Aplicación del modelo de Competencias a la Gestión de Recursos Humanos.

El Modelo de Competencias es una herramienta que permite gestionar los Recursos Humanos con un mayor grado de conocimiento y análisis.

➤ DIAGNÓSTICO.

- Tengo los recursos que necesito para alcanzar mis objetivos de negocio?.
- ¿Puedo tenerlos? ¿Con qué-esfuerzo y plazo?.
- ¿Los tengo asignados a las actividades en que pueden dar el mayor rendimiento?.
- ¿En qué áreas tengo potencialmente problemas?.

➤ PLANIFICACIÓN.

- ¿Qué acciones tengo que desarrollar para tener los recursos adecuados?.

Marco de Clasificación Profesional: Criterios de Movilidad.

Existen tres posibles tipos de criterios de movilidad:

- Movilidad funcional: Asignación a distintas situaciones de trabajo dentro de un mismo perfil.
- Movilidad Horizontal: Asignación a situaciones de trabajo con un perfil distinto dentro de un mismo grupo profesional.
- Movilidad Vertical: Asignación a situaciones de trabajo de un grupo profesional inmediatamente superior.

Modelo propuesto.

- Buscar a las personas de acuerdo con las características de un puesto determinado.
- Buscar a las personas que puedan aportar o desarrollar las competencias requeridas por la organización.
- Perseguir el ajuste entre la persona y el puesto de trabajo.
- Formación y AUTO desarrollo de competencias necesarias, presentes o futuras.
- Una persona a un puesto con un conjunto de tareas conocidas y limitadas.
- Una persona aporta sus competencias a cualquier ocupación de trabajo donde sean requeridas.

- Promociona ocupando puestos de mayor responsabilidad y valoración.

Evolución y trayectoria.

- Busca el desarrollo de competencias para desempeñar otras situaciones de trabajo.
- Evaluación de los resultados obtenidos en el desarrollo de una ocupación para la gestión por competencias.

4.1.7. Cultura innovadora en el recurso humano.

La innovación ocurre en redes de redes neuronales, es decir en redes de personas, lo cual significa generar nuevos espacios de acción que antes no existían y que uno los hace posibles por lo tanto, la innovación también puede darse por imitación.

La Cultura de la Innovación es una conversación necesaria tanto para aumentar la capacidad de hacer ofertas relevantes a la gente y de cambiar, como para reconocer los giros en la historia y así poder participar de los acontecimientos que están cambiando el mundo.

Los modelos derivados de la revolución industrial ya se agotaron y se necesita en surgimiento de modelos más acordes a los mercados turbulentos a los que nos enfrentamos. El paradigma de la sociedad industrial le está

cediendo su lugar a una sociedad donde el principal recurso económico es y será el conocimiento y el desarrollo de la inteligencia. El conocimiento, en sus distintas formas de expresión, puede sustituir cualquier factor tradicional de producción como tierra, trabajo y capital¹⁰.

Las Nuevas Reglas del Juego.

La sociedad del conocimiento deriva en cuatro nuevas tendencias o reglas del juego que cambian radicalmente la forma como se visualizan los negocios. La primera, el valor agregado vía conocimiento, establece que la forma más redituable de ofrecer valor a los productos y servicios que ofrece la empresa es mediante la sistematización de la inteligencia y el saber de los colaboradores, expresados de muy distintas formas, como funcionalidad, adecuación al uso, capacidad de respuesta, entre otras; la segunda, la revolución de la tecnología, analiza como la tecnología puede hacer más competitiva una empresa, o como una nueva tecnología, ignorada por una empresa puede llevarla a desaparecer del mercado; la tercera, la información como el insumo básico de producción, confirma que la información oportuna, confiable y completa, de los clientes y de las condiciones del mercado se están convirtiendo en el recurso más importante para la organización de la empresa y sus procesos productivos; por último, la capacidad de respuesta como la nueva estrategia empresarial, habla de la evolución de las

¹⁰ Peter Drucker “La Sociedad Poscapitalista” y Daniel Bell “La Sociedad Postindustrial”

estrategias basadas en costos, diferenciación, y a la rapidez de respuesta como el nuevo factor crítico de las exportaciones.

Hacia Un Nuevo Pensamiento Empresarial

Las estructuras actuales, basadas en la pirámide y en la jerarquía, ya son obsoletas y no responden a mercados de rápidos movimientos. Estas estructuras provocaron una deshumanización de las empresas, un concepto de trabajo desgastado, grandes y lentos controles burocráticos y un deterioro constante del medio ambiente. El nuevo pensamiento empresarial se basa en el desarrollo, la estructuración y la sistematización del capital intelectual como la base de la organización del futuro. Administrar el conocimiento conlleva a un cambio radical y profundo en la administración tradicional de las empresas y en el concepto de trabajo en su esencia.

4.1.8. Gestión y Calidad

El concepto de calidad ha evolucionado con el tiempo tratándose de adaptar a los continuos cambios en el medio ambiente empresarial. Asegurando los procesos productivos y así evitar los posibles defectos de los productos finales. La mejora continua de la calidad orienta los esfuerzos de todo el personal hacia una mejora constante de todas sus actividades a ofrecer un valor agregado al cliente final. Con la reingeniería, la calidad pasó de ser una estrategia de negocios y se convirtió en la base para una reestructuración de

la empresa. Sin embargo tampoco la reingeniería está siendo suficiente y se necesita una sexta generación de procesos de calidad basados en una rearquitectura de la empresa, como empresa ampliada, la estructuración del capital intelectual y el nuevo enfoque de liderazgo todo orientado a ofrecerle valor continuamente al cliente vía conocimiento e inteligencia.

El Valor Agregado Para El Cliente Vía Conocimiento

El objetivo de la empresa consiste en tener clientes leales y rentables. El concepto de lealtad, hoy en día, se basa en el ofrecimiento continuo de valor por parte de la empresa. Los clientes son más exigentes, compran funciones y establecen la rapidez de respuesta como la nueva exigencia al adquirir productos y servicios.

Una de las estrategias principales de la empresa, es la búsqueda de caminos y cortos directos para llegar con el cliente. Se inicia en muchas empresas con el rompimiento de las estructuras del mercado y la aparición de productos anti obsolescencia como son los productos y servicios inteligentes. El conocimiento expresado como innovación y valor agregado se convierte en la nueva forma de hacer negocios¹¹.

¹¹ Valdes L. "Hacia la Sexta Generación de Los Procesos de Calidad". 420 p.p. ISBN 970-91643-0-9. 1996. Editorial Centro

De La Estrategia a La Estructura.

Los cambios que se presentan en las empresas pueden ser de primero, segundo y tercer orden.

De **primer orden**, cambios basados en motivación o estímulos al personal, que nunca reditúan en beneficios superiores al 10%. Los cambios de **segundo orden**, son aquellos que modifican procesos o sistemas y pueden llegar a representar mejoras en términos reales superiores al 40%. Los cambios de **tercer orden**, son cambios que modifican substancialmente la estructura de la empresa y puede llegar a representar beneficios superiores al 100%.

Una de las herramientas más utilizadas para lograrlo es la reingeniería que consiste en modificar la estructura piramidal y jerárquica a una estructura basada en procesos completos. La reingeniería junto con la calidad total puede llevar a la empresa a vincularse electrónicamente con sus clientes y así convertirse en una empresa ampliada.

Una de las estructuras más interesantes que se están presentando hoy en día es la formación de redes, que es una forma de organizar a una empresa y que está demostrando su potencial con creces.

Gestión de Liderazgo frente al cambio.

Todo cambio dentro de la empresa tiene una relación directa con la calidad del liderazgo ejercido. Aunque se piensa que un líder tiene que ser una persona emocionalmente expresiva, es más efectivo cuando estructura una organización inteligente. Se analizan las habilidades personales que debe tener un líder para este tipo de organizaciones como son: el poder de estructurar una visión y compartirla con el resto de la organización, capacidad para formar seguidores, habilidad de negociación y el empuje necesario para promover los cambios dentro de la organización.

4.1.9. Gestión de cambios empresariales y la comunicación.

El lenguaje humano a diferencia de los animales, encierra una serie de distinciones particulares, es recursivo, genera acción y por sobre todo, representa la esencia del ser ontológico. Nociones que se expondrán en el, nuevo enfoque comunicacional para las organizaciones¹².

Para dicho efecto, hay que establecer los parámetros divergentes del mismo fenómeno comunicacional, observando las bases del viejo paradigma, cuya

¹² Fernando Flores “La Organización Siglo XXI”

característica principal es la carencia de distinciones claras entre comunicación e información.

Consecuente al planteamiento de Fernando Flores, se perfilan las ideas del nuevo enfoque, que otorga al receptor la capacidad activa que hasta entonces había sido desconocida. Dentro del ámbito empresarial, las organizaciones nacen y se desarrollan a través de conversaciones que desde la perspectiva de Flores se consideran sinónimos de acción¹³.

Comunicar implica un proceso de creatividad libertad y responsabilidad tanto para el emisor que informa como para el receptor que genera sentido, se puede decir que en cada conversación, el escuchar no sólo se reduce a un acto explícito en el habla, sino a la búsqueda de un accionar, se afirma que al escuchar las personas contraen determinados compromisos.

La Administración Y La Comunicación.

Es un proceso de apertura, de escuchar y de producir compromisos que incluye un interés por la articulación y activación de la red de compromisos, permitiendo la autonomía de unidades productivas¹⁴.

De ello se desprende que la administración implica el mismo fenómeno comunicativo, es decir un emisor y un receptor que interactúan en un

¹³ Universidad Católica del Norte, Antofagasta. Editado por Ruth Pacheco G. Docente-guía.

¹⁴ 2MATURANA, H: Premio Nacional de Ciencias 1995. Autor de la Teoría sobre la Autopoiesis.

trasfondo compartido, a través de conversaciones en las que se contraen compromisos.

En cuanto a la autonomía de las unidades productivas, éstas dependen de las inquietudes que mueven a establecer ciertos tipos de compromisos, a través de la red de conversaciones que conforma a la organización. Por ejemplo, un departamento de Finanzas manejará una inquietud diferente al de Relaciones Humanas de una misma empresa, y por ende los compromisos en que participan también serán divergentes.

Comunicación Y Organización.

El vínculo entre comunicación y organización es estrecho, ya que esta última se construye y desarrolla por medio de redes de conversaciones. De ahí que, al hablar de organización resulte difícil comprender lo que esencialmente son, cómo se estructura, diseñan y qué sucedería si alguna de ellas sufriera una transformación o cambio.

La concepción tradicional de empresa, como un tipo de organización particular está orientada a ver el aspecto laboral como un conjunto de órdenes y funciones según cargo a desempeñar¹⁵.

¹⁵ FLORES Fernando. "Inventando la Empresa del Siglo XXI". Bernardo Andrews Santiago-Chile Ediciones Pedagógicas Chilenas, 1989. Primera Edición, página 68.

En "definitiva, la capacidad de redescubrir el sentido original de las organizaciones según el investigador chileno, llevaría sin duda, a comprender no sólo su naturaleza, que también las del ser humano.

La Organización: Fenómeno Político.

Distinguir a las organizaciones y caracterizarlas por ser un elemento constituido por el hombre y su acción en el lenguaje, son los postulados teóricos del enfoque comunicacional que Fernando Flores propone para la vida organizacional del siglo XXI. De allí que su investigación profundice en la esencia de las organizaciones y su principal componente: El hombre, visto como un ser lingüístico, que se comunica para la generación de compromisos.

En este sentido, la idea de considerar a las organizaciones como fenómenos políticos deriva del significado que tiene el individuo en una organización como un agente activo que coordina sus actividades, de acuerdo a su propia historia.

Definir a la organización como un fenómeno político es establecer que se trata de un producto del tipo de conversaciones a sostener, acorde al contexto social en que las personas se desenvuelven.

La política, el arte de discutir que determina el ser social, es la característica de toda organización, ya que es un fenómeno bajo el cual se ejecutan

conversaciones. A través de declaraciones, el individuo delimita los espacios de interrelación en las organizaciones.

Así, bajo un criterio definido de político, el individuo decide la orientación general al tipo de conversaciones que se sostienen al interior de una organización. Se establece quién declara, quién promete, quién o quiénes actúan y el porqué, es decir, los participantes y la manera en que estos interactúan y dan vida a toda una estructura.

De este modo, las declaraciones que se formulan en la organización y que permite su desarrollo, son los elementos más importantes que se manejan, puesto que la ejecución de conversaciones y sus ámbitos, la disposición del cargo y el enfrentamiento de quienes son efectivos mediante declaraciones que, a través del lenguaje, posibilite la eficiente administración.

En cuanto a los juicios sociales, estos configuran las posibilidades que se presentan en un determinado caso y que corresponden a las afirmaciones sobre el carácter de un individuo, y a través de éstas es posible establecer relaciones entre las personas, sean éstas pedir, prometer, declarar y afirmar.

Los juicios sociales son fenómenos, de trasfondo, permanentes por medio del lenguaje y que se encuentran implícitamente en cada individuo y son desarrollados mediante las acciones que estos, emprenden. Así, las redes de ayuda y los juicios sociales integran el comportamiento de los sistemas organizativos y abren posibilidades en el escuchar.

Dentro del lenguaje organizacional, el cargo define las funciones que efectúa una persona dentro de una estructura definida. Tradicionalmente, configura el conjunto de deberes y responsabilidades establecidas para realizar un trabajo determinado.

En el sentido original, la idea del cargo no se puede delimitar ni menos describir, puesto que los deberes y las responsabilidades existen porque quienes pertenecen a la organización realizan compromisos sociales en las conversaciones. A través de éste, es posible reconocer y anticipar posibles quiebres para cumplir los compromisos y hacer que los individuos realicen acciones para satisfacer y solucionar los inconvenientes.

En otras palabras, un cargo está determinado por compromisos efectuados en conversaciones y no por la descripción de funciones y deberes establecidos que las personas ejecutan. En este último sentido, estos se imponen y por lo tanto, se crean las insatisfacciones del cumplimiento de las responsabilidades.

La comunicación tiene su base en el lenguaje y los compromisos, haciendo efectiva en la medida que estos últimos pasen a constituirse como una acción general del trabajo organizacional¹⁶.

¹⁶ Flore Fernando “Creando Organizaciones para el Futuro”, página 69

4.1.1.0. Gestión del recurso humano y el poder de decidir y actuar.

En algunas organizaciones la meta para incluir el poder de decidir y actuar es incongruente con la cultura. Se trata de culturas donde los empleados no han aceptado el compromiso, los miembros no comparten las metas de la organización o los empleados temen represalias si toman la iniciativa. Con frecuencia los trabajadores temen tomar la Iniciativa a no ser que cuenten con un sindicato para protegerlos.

Se puede decir que la administración puede cambiar la cultura organizacional para que respalde más las gestiones que se realicen para tener acceso a un poder de decidir y actuar, pero este suele ser un propósito al largo plazo.

El problema de las represalias también puede ser un problema para la administración. No es lógico pensar que los administradores distribuirán su poder si esperan castigos cuando los otros cometen errores.

Los administradores no delegarán autoridad si deben ser del todo responsables de las decisiones que se toman en sus unidades. Los administradores combatirán el proceso de otorgar a su personal el poder de decidir y actuar. Algunas empresas han contratado intencionalmente o no empleados con poca necesidad de autonomía.

Después refuerzan esta necesidad mediante un liderazgo directivo o autocrático. Los empleados que quieren la seguridad de tener a alguien que les diga qué hacer y cuándo hacerlo se opondrá a que se les otorgue el poder de decidir y actuar. No obstante, el entrenamiento y la capacitación con frecuencia pueden ser eficaces para superar este obstáculo.

Algunas culturas son incompatibles con la filosofía del poder de decidir y actuar. Las culturas tienen una gran distancia de poder, que consideran que las personas son malas o que dan mucha importancia a las jerarquías por tanto tienen pocas probabilidades de aceptar el poder de decidir y actuar.

La gestión que deben realizar los empleados para poder tener poder de decisiones abarca un grupo de intervenciones para el cambio planeado, basado en valores humanísticos y democráticos, que pretenden mejorar la eficacia de las organizaciones y el bienestar de los empleados.

A continuación se identifican, brevemente, los valores de la mayor parte de las actividades de gestión en el desarrollo organizacional:

- 1.- Respeto por las personas. Se piensa que las personas son responsables, conscientes y dedicadas y que deben recibir un trato digno y respetuoso.
- 2.- Confianza y apoyo. La organización sana y eficaz se caracteriza por la confianza, la autenticidad, la apertura y un clima solidario.

- 3.- Igualdad de poder. Las organizaciones eficaces restan importancia al control y la autoridad jerárquica.
- 4.- Confrontación. Los problemas no se deben ocultar, se deben enfrenar abiertamente.
- 5.- Participación. Cuanta más participación tengan en las decisiones de un cambio las personas que se verán afectadas por él. Tanto mayor su compromiso para poner en práctica esas decisiones.

Se puede decir que el desarrollo organizacional es un camino que conduce al poder de decidir y actuar, las intervenciones del desarrollo organizacional pueden representar un vehículo de cambio para hacer que las personas acepten el poder de decidir y actuar y se sienta más cómoda con él.

Una parte muy importante es esta gestión es el entrenamiento de la Sensibilidad, el mismo que se refiere a un método para cambiar el comportamiento por medio de una interacción grupal sin estructurar. Se reúne a los miembros de un entorno libre y franco, donde los participantes hablan de si mismos y de sus procesos de interacción, dirigidos libremente por un profesional de las ciencias conductuales.

El grupo se perfila hacia los procesos, lo que significa que los individuos aprenden observando y participando, y no haciendo lo que se les dice. El profesional crea la oportunidad para que los participantes expresen sus

Ideas, opiniones y actitudes. Éste no acepta y de hecho rechaza claramente el papel de líder.

El propósito de los grupos es proporcionar mayor conciencia de su propio comportamiento y de la forma en que lo perciben los demás, mayor sensibilidad ante el comportamiento de otros y mayor comprensión de los procesos de grupo.

Los resultados específicos que se buscan incluyen mayor capacidad para simpatizar con los demás, mayor capacidad para escuchar, mayor apertura, mayor tolerancia de las diferencias individuales y mayor habilidad para resolver conflictos.

Creación de equipos

Las organizaciones están compuestas por personas que trabajan juntas para alcanzar una meta común, con frecuencia, se requiere que las personas trabajen en grupo. La creación de equipos se puede aplicar en grupos o entre grupos cuyas actividades son interdependientes.

En consecuencia, el interés girará en torno a su aplicación a familias de la organización (grupos de mandos) así como a comunidades, equipos de proyecto y grupos de actividades.

Convendría empezar por intentar que los miembros definan las metas y prioridades del grupo. Esto hará que surjan diferentes percepciones acerca del propósito de grupo. A continuación, los miembros pueden evaluar el rendimiento del grupo: ¿Qué tan eficiente es para estructurar prioridades y alcanzar sus metas? Esto debe Identificar campos de posibles problemas.

Esta discusión autocrítica de los fines y los medios se puede realizar con todos los miembros del grupo presentes o cuando el tamaño Impida un libre intercambio de opiniones, en un principio se puede dar con grupos más pequeños que compartirán sus resultados con el grupo total.

La creación de equipos también puede tratar de aclarar el rol de cada miembro dentro del grupo. Se puede identificar y aclarar cada rol. Las ambigüedades existentes pueden salir a la superficie. Tratándose de algunos individuos, puede ofrecer una de las pocas oportunidades que han tenido para analizar con profundidad de qué se trata su trabajo y qué actividades específicas se espera que realice para que el grupo aumente al máximo su eficacia.

Otra actividad de la creación de equipos puede ser similar a la realizada por el asesor de procesos: es decir, analizar los procesos clave que ocurren dentro del equipo para identificar la manera en que se realiza el trabajo y

cómo se pueden mejorar estos procesos para que el equipo sea más efectivo.

Desarrollo intergruparal.

Un campo de interés de desarrollo organizacional es el conflicto distincional que se da entre grupos. 'En consecuencia, las actividades de cambio se han dirigido hacia este tema.

El desarrollo intergruparal pretende cambiar actitudes, estereotipos y percepciones que unos grupos tienen de otros. Por ejemplo, en una compañía. Los ingenieros pensaban que el departamento de contabilidad estaba compuesto por personas tímidas y conservadoras y que el departamento de personal tenía una bola de pulpos sonrientes, sentados tranquilamente todo el día y planeando festejos de la compañía. Estos estereotipos pueden tener consecuencias negativas en los esfuerzos para coordinar los departamentos.

Aunque existen varias maneras de mejorar las relaciones intergrupales el más utilizado es el método que subraya la solución de problemas. Con este método, cada grupo se reúne de manera independiente puede desarrollar listas de cómo percibe al otro grupo y cómo supone que el otro grupo lo percibe a el. Posteriormente, los grupos intercambian sus listas y pasan a

analizar las similitudes y diferencias existentes. Las diferencias se articulan con claridad y los grupos buscan las causas de las diferencias.

Implicaciones para el rendimiento y la satisfacción.

Una reflexión casual sobre el cambio de actitudes de los empleados de una empresa implica en el Liderazgo, la motivación, el entorno de las organizaciones y los roles.

Si los entornos fueran todo estáticos, si las habilidades y capacidades de los empleados estuvieran actualizadas siempre, sin posibilidad de deterioro, y si el mañana fuera siempre igual al hoy. Si el cambio de las organizaciones tendría poca importancia, o ninguna para el rendimiento y la satisfacción de los empleados.

Sin embargo, el mundo real es turbulento y requiere que las organizaciones y sus miembros pasen por cambios dinámicos para que puedan rendir en niveles competitivos.

La tendencia de los años noventa es que las organizaciones sean más adaptables. Se traduce en menos jerarquías, mayores tramos de control, empleos enriquecidos, mayor uso de equipos de trabajo, mayor delegación y

un compromiso para instruir y capacitar a los trabajadores para que asuman más responsabilidad en la toma de decisiones.

Sin embargo, aún no se puede llegar a la conclusión de que estas tácticas para dar a los empleados el poder de decidir y actuar conducirán, de manera automática a un mejor rendimiento y satisfacción de los empleados. El poder de decidir y actuar encuentra obstáculos que pueden impedir su éxito.

Sin embargo la eficacia de los cambios, en general, es alentadora. Aunque la fuerza tiene las consecuencias varía según el tipo de programa, los cambios, al parecer, tienen repercusiones positivas en el comportamiento y las actitudes de los empleados¹⁷.

¹⁷ FUENTES Carlos “Administración organizacional” Pág. 110 – 117,

4.2. FUNDAMENTOS FILOSOFICOS.

La preocupación por el cambio no es exclusiva de la época actual. Mucho antes de la era cristiana, el filósofo griego Heráclito afirmó que el flujo continuo debía considerarse el principio esencial de todas las cosas. Resumió su planteamiento en una metáfora que ha sido capaz de resistir el tiempo: No puedes bañarte dos veces en el mismo río, porque nuevas aguas corren siempre sobre ti.

Nada es inmutable, todo está en constante devenir: Estamos frente a una problemática que con seguridad es tan antigua como la filosofía misma. Por esta razón, comienza a ser trivial el simple hecho de enfatizar sin más el fenómeno del cambio, con su deslumbrante apariencia de velocidad, acumulación e irreverencia respecto de las tradiciones y las fronteras establecidas.

Es preciso ahora hacer claridad sobre los puntos críticos que lo caracterizan, y las decisiones que debemos tomar frente a él.

No cabe duda de que el cambio exige a su vez nuevos cambios. Una parte de las transformaciones que presenciamos no son producto de nuestra decisión. Se trata de procesos en que somos actores sin derecho a voto.

Sin embargo, esta situación no es una especie de destino en el cual nada puede ser alterado. Por el contrario, una decisión crucial es proponerse una actitud más reflexiva, reconocer los aspectos centrales sobre los que debemos dirigir la atención, y tomar decisiones que impliquen formas de acción decididamente más adaptativas y eficientes frente a los nuevos desafíos.

4.3. FUNDAMENTOS TEORICOS A PARTIR DE LAS CATEGORÍAS BÁSICAS.

La Gestión de Recursos Humanos (GRH) se refiere a una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos, y señala la importancia de una participación activa de todos los trabajadores de la empresa. El objetivo es fomentar una relación de cooperación entre los directivos y los trabajadores para evitar los frecuentes enfrentamientos derivados de una relación jerárquica tradicional. Cuando la GRH funciona correctamente, los empleados se comprometen con los objetivos a largo plazo de la organización, lo que permite que ésta se adapte mejor a los cambios en los mercados internacionales¹⁸.

¹⁸ Microsoft ® Encarta ® 2006. © 1996-2006.

La GRH implica tomar una serie de medidas, entre las que cabe destacar: el compromiso de los trabajadores con los objetivos empresariales, el pago de salarios en función de la productividad de cada trabajador, un trato justo a éstos, una formación profesional continuada y vincular la política de contratación a otros aspectos relativos a la organización de la actividad como la producción, el marketing y las ventas.

Algunas empresas llevan a cabo parte de estas medidas, pero son pocas las que las aplican todas de forma simultánea. La aplicación de estas medidas es independiente del sector industrial al que pertenezca la empresa: así, compañías tan distintas como empresas pesqueras, empresas de servicios, entre otras; aplican esta política empresarial, al igual que varias empresas del sector público.

Existe tres clases fundamentales de relaciones empresario-trabajadores. Por lo general, la negociación colectiva es el proceso de negociación entre empresarios y sindicatos de trabajadores para establecer de modo conjunto los niveles salariales y las condiciones laborales, pero este tipo de colectivismo se aplica cada vez menos en los países con políticas económicas ultraliberales. El segundo tipo es la aplicación de las políticas de GRH. Sin embargo, el tercer tipo es el más común: la organización jerárquica en la que los gestores o directivos imponen sus decisiones de forma independiente de la negociación colectiva o la GRH.

4. 4. FUNDAMENTO LEGAL.

Las organizaciones que aplican la Gestión del Recurso Humano (GRH) dedican parte de sus recursos a la selección de personal y a la formación profesional de éste. Intentan contratar a trabajadores que puedan ocupar diferentes puestos en vez de aplicar estrictas demarcaciones de cada tipo de trabajo. Los trabajadores deben poder adaptarse a los cambios en las condiciones laborales, negociando de modo periódico el número de horas laborales.

Estas organizaciones pretenden eliminar las tradicionales jerarquías que distinguen entre trabajadores de cuello blanco y operarios u obreros. Los empleados deben recibir el mismo trato en cuanto a modalidades de pago, fijación de objetivos y otros beneficios, como los bonos de comida o los vales de restaurante.

El personal del Departamento de Exportación al igual que el resto del personal que laboran en los otros departamentos en CIESA (Conservas Isabel Ecuatoriana Sociedad Anónima) se deben cumplir con los requisitos de uniformidad tanto de vestuario como el carné de identificación, horario el cual implica marcar las horas de ingreso a la oficina la cual implica marcar las horas de ingreso y salidas mediante un sistema dactilar, revisión de maletines y/o carteras, etc. Una vez que el personal de exportación se encuentra en sus respectivas oficinas se encargan de las funciones

respectivas las mismas que toman como inicio el producto terminado recibido del Departamento de Producción e el cual ponen a disposición el producto para que sea embarcado en el puerto o sitio apropiado en la fecha indicada.

Para colocar los productos de la empresa en los mercados del exterior en las mejores condiciones de negociación se requiere del siguiente procedimiento:

1.- SOLICITUD DE LOTES.

2.- VERIFICACIÓN DE REGISTROS: Con la información actualizada que se recibe se procede a verificar el correcto registro (códigos) y saldos del producto ante el ente regulador de las exportaciones de pesca INP (Instituto Nacional de Pesca), la conformidad requerida del producto es planificada para su embarque de la siguiente manera:

- ❖ APERTURA DE CARPETAS: Se ubica el pedido, la pro forma, carta de crédito, o el documento del caso.
- ❖ LOGÍSTICA NAVIERAS: Dependiendo del destino de la exportación se revisa el itinerario de los buques para solicitar los espacios de contenedores requeridos, además se debe solicitar la orden de retiro y la asignación del o los contenedores y sellos de CIESA y Naviera que le serán colocados al contenedor vacío antes de la movilización.
- ❖ LOGÍSTICA TRANSPORTES: Se coordina con los transportistas sean estos por Manta o Guayaquil el retiro de los contenedores en los

patios de vacíos. Una vez pasada la orden de retiro y asignaciones de contenedores y sellos se les debe indicar la hora estimada de recepción en planta la cual no se llevará a cabo hasta contar con la información requerida por BASC del transportista en cuanto a datos del vehículo y chofer.

- ❖ LOGISTICA EN PLANTA: Se transmite la información de los estimados a cargar en el día a los departamentos involucrados tales como seguridad física, seguridad BASC, bodega, calidad, exportación y producción.
- ❖ SOLICITUDES DE INSPECCIÓN: Todos los embarques con destino Europa y EEUU deben contar con una inspección al momento del embarque por los señores de la UCAM (reporte de inspección) a quienes se les debe notificar vía mail el día anterior lo que se estima cargar especificando cantidad de contenedores, tipo de producto, destino, etc. Muy aparte de esta clase de inspección en algunos embarques deben contar con inspecciones de verificadoras como el cliente de Grandes Superficies de Colombia para el que se solicita la presencia de COTECNA.
- ❖ VERIFICACIÓN DE EMBARQUE: Se revisa la documentación y se confirman las cantidades, Códigos, N° de Contenedores en planta y oficina (Verificación de Códigos con los respectivos Certificados de Calidad), verificación de sellos, pesos, etc.

- ❖ REVISIÓN DE DOCUMENTOS: Envío del certificado sanitario, certificación de libre venta y anexo sanitario o zoosanitario, deberá ser receptado en mi correo, revisado y transmitido al CESECCA para la aprobación y emisión de estos.
- ❖ CONTROL DE PEDIDOS: Semanalmente se da de baja a los embarques realizados para ir restando del producto total del pedido y así llevar un control de saldo que es pasado a producción.
- ❖ LISTA DE TRANZABILIDAD: A todo producto embarcado del cliente Isabel France Sarl se le deberá emitir un tranceability list mismo que se envía a España y Francia mediante el correo electrónico antes de la fecha del zarpe del buque.
- ❖ AUTOCONTROLES: Cuando en el plan de embarque se estima cargar algo para el cliente SIPLEC antes de realizar algún trámite de exportación, deberá pasarse a este cliente los autocontroles del producto.
- ❖ CANCELACIONES.
- ❖ LIQUIDACIÓN DE TRÁMITE: Seguimiento de cancelación del trámite ante el banco central para la habilitación de la exportación.

Las normas que la empresa requiere para realizar la comercialización de los productos en los mercados internos no implican más que una certificación del INP, en el mercado externo requiere de permisos, créditos, etc.

Los requisitos que la empresa necesita para exportar son:

- ❖ La factura.
- ❖ El certificado sanitario.
- ❖ El certificado de origen o SGP que es utilizado para EUROPA.
- ❖ Lista de empaque.

Para algunos países como Inglaterra se requiere otros certificados adicionales como:

- ❖ De histamina (contaminación del producto, debido a la alta concentración bacteriana en el producto).
- ❖ De cadmio, plomo y mercurio (En el envase estos minerales y las disoluciones de sus compuestos son altamente tóxicos, con efectos acumulativos similares a los del envenenamiento. De ser ingerido en cantidad suficiente, el metal puede producir un trastorno diarreico agudo, así como lesiones en el hígado y los riñones).
- ❖ Libre venta (que el producto pueda ser consumido sin ningún riesgo de contaminación para la salud humana).

Colombia pide una certificación que se dirige al ministerio de salud de Colombia.

Datos de la Empresa: La empresa Conservas Isabel Ecuatoriana S.A. inició sus labores el 16 de junio de 1976, estando como gerente general el Sr. Pedro Corral, y como encargado de la producción el Sr. Daniel Malumbre.

Ubicación: Ave. 103 s/n y calle 125 Sector Industrial Los Esteros - Manta.

Teléfonos: (05) 5 – 621 -120; 625 – 693; 620 – 928.

Fax: (05) 5 – 625 – 651.

Responsable: Lcdo. Carlos Calero Calderón.

Actividad: Captura de atún, y sardinas. Enlatado de atún y sardina.

Capacidad de Producción: 100 toneladas de atún y 20 toneladas de sardinas diarias.

Personal: 1220 personas de las cuales se tomará de una base de 18.77 % Que se define con 209 empleados encuestados, como resultado de la fórmula aplicada.

Normas que se exigen a los proveedores de envases:

Los envases deben llegar a la fábrica completamente limpios y cubiertos con plásticos o papel grueso (cartón)¹⁹.

Para envases de un solo cuerpo, deben cumplir la prueba de barniz. Para envases de dos cuerpos, deben cumplir la prueba de barniz de solapamiento y de capacidad.

¹⁹ Información tomada del departamento de exportación de Conservas Isabel S.A.

Calificación del producto terminado.

De todos los lotes de fabricación producidos se realiza un muestreo de acuerdo a las normas *codex alimentarius* **FAO/OMS** (Planes para la toma de muestras de alimentos preenvasados con NCA 6,5).

Además se realiza un control de calidad organoléptico valorando los diferentes aspectos de la conserva según las normas internas de calidad de la empresa.

Paralelamente se realiza un control de pesos y escurridos para comprobar que los lotes cumplan con las normas de la empresa y las normas **INEN – 184** para atún.

Condiciones de salud de los empleados.

En este punto se controla la condición de los empleados para evitar la contaminación microbiológica de la materia prima, productos, insumos y/o superficies de contacto.

Control de Agua y puntos de Control Cloro en Planta.

El agua que se utiliza en la fábrica Conservas Isabel debe ser potable, para asegurar este punto, se realizan una cloración adicional del agua, de forma que tenga un contenido de cloro libre hasta 3 p.p.m.

Se toma además muestras de agua cada dos horas de distintos puntos de la fábrica y en el agua de descarga de cada uno de los autoclaves después de cada proceso.

Protección de los alimentos contra Adulterantes.

Aquí se protegen los alimentos y las superficies de contacto contra sustancias o materiales extraños.

Control de Plagas y Roedores.

Este procedimiento corresponde al manual de "*Control de Plagas y Roedores*" del "**Manual Operativo**" (8.3.- **MO – MCPR**) de la empresa.

La presencia de animales e insectos en el interior de la planta constituye un riesgo de contaminación del edificio y de los productos, razón por la que un control de plagas y roedores es obligatorio²⁰.

²⁰ Manual de empleados de Conservas Isabel S.A, año 2006.

4.5. HIPOTESIS

“La Capacitación del Recurso Humano de Conservas Isabel influye en el impacto de las negociaciones internacionales de sus productos”.

4.5.1. VARIABLE INDEPENDIENTE

Gestión del Recurso Humano del Departamento de exportación de Conservas Isabel.

4.5.2. VARIABLE DEPENDIENTE

Impacto de las Negociaciones Internacionales de Conservas Isabel.

5. METODOLOGÍA

La metodología que se utilizó fue a través de entrevistas a las personas inmersas en las actividades de la empresa Conservas Isabel de Ecuador S.A.

Fue de gran utilidad la bibliografía con temas relacionados a la investigación de tesis.

5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación se realizó con un objetivo social, de campo y aplicada al departamento de exportación de Conservas Isabel Ecuatoriana. S. A., lo cual permitió comprobar la adecuación de una buena administración en el recurso humano y la realidad cotidiana de los Negocios Internacionales.

En la ejecución de este trabajo de investigación se utilizaron los métodos propios de investigación.

El Método Deductivo-Inductivo permitió partir de teorías generales que se aplicaron al caso concreto de estudio, de igual manera se particularizó cada uno de los hechos en base a las teorías generales, para llegar a conclusiones finales.

El Método analítico-Sintético se utilizó en el análisis de la información y con ello se interpretó la situación del departamento de exportación de Conservas Isabel. El método bibliográfico que permitió recabar y seleccionar el material para el marco teórico.

Finalmente el método estadístico para el ordenamiento, tabulación, y representación gráfica, el mismo que demuestra el resultado final de la presente investigación.

5.2. POBLACIÓN, MUESTRA Y LUGAR

La población de esta investigación la constituyó:

- Para **la encuesta**, personal del dpto. de exportación en un total de **seis**
- Para **las entrevistas** los Directivos de Conservas Isabel que están inmersos en esta área, un total de **cuatro**.

Por lo tanto siendo la población pequeña se consideró el total de la población.

NOMBRE DE LA EMPRESA	NUMERO DE EMPLEADOS
Conservas Isabel S.A.	10 personas

5.2.1. TAMAÑO DE LA MUESTRA

Se tomó como muestra para esta investigación de tesis a una empresa como es Conservas Isabel S.A. de Ecuador, considerando a 1.220 empleados existentes; para efecto de este estudio investigativo se va a encuestar únicamente al personal del Departamento de Exportación que está integrado por seis personas, más cuatro Directivos de otros departamentos que están inmersos en esta área.

5.2.2. PROCESAMIENTO

El procesamiento de la información se hizo en base a las encuestas y entrevistas realizadas para el desarrollo de la propuesta.

Para ello se consideró el total de empleados del Departamento de Exportación de Conservas Isabel más los directivos de otros departamentos que están inmersos directamente en las exportaciones (10 empleados).

5.3. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.

Para recabar la información se realizó cuestionarios de preguntas que permitió entrevistar a Directivos de Conservas Isabel y realizar encuestas a los empleados del Departamento de Exportación.

Variable Dependiente: Impacto de los Negocios Internacionales

Definición Conceptual	Categorías	Indicadores	Ítems Básicos	Instrumento
<p>Es el proceso que refleja la globalización del proceso de producción, y se debe a la planificación de ésta por parte de las grandes corporaciones multinacionales que producen cada componente del bien final.</p>	<p>Relaciones comerciales</p> <p>Intercambio de culturas</p>	<p>Negociaciones</p> <p>Promoción del producto</p> <p>Generación de divisas</p> <p>Diferentes idiomas</p> <p>Interacción</p>	<p>¿Los negocios internacionales se fortalecerán con las relaciones comerciales?</p> <p>¿La interacción de mercado permitirá abrir nuevos mercados?</p>	<p>Entrevistas y Encuestas a las personas inmersas en los negocios.</p> <p>Fortalecimiento de los diversos idiomas con los países negociadores.</p>

5.5. RECOLECCIÓN Y TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN

La información recolectada fue tabulada y presentada en la tesis, y a través de su interpretación y análisis se procedió a realizar la propuesta.

Las encuestas fueron realizadas al personal que labora en el Departamento de exportación de la Empresa Conservas Isabel S.A. de Ecuador.

Jefe del Departamento de Exportación

Asistente del Departamento de Exportación

Auxiliar del Departamento de Exportación

Auxiliar del Departamento de Exportación

Auxiliar del Departamento de Exportación

Área de Despacho

Las entrevistas fueron realizadas a los directivos que están inmersos en las diferentes áreas relacionadas al producto exportable.

Gerente Financiero.

Jefe de Ventas

Gerente de Producción

Gerente de Control de Calidad.

5.5.1. Impactos en el sector económico de Conservas Isabel S.A.

Para conocer los impactos en el sector económico de Conservas Isabel se realizaron entrevistas a los siguientes directivos de la empresa:

Gerente General, Considera que Conservas Isabel es una empresa que ha tenido apertura de fronteras para comercializar libremente los productos, por su calidad y sus variadas presentaciones, lo cual ha permitido llegar a muchos mercados en el ámbito Internacional.

Gerente Financiero Administrativo, quien manifiesta que Conservas Isabel ha logrado ampliar las fronteras, dando mayores facilidades a la comercialización de atún, Para ello fue necesario la aplicación de estrategias de producción que permitieron ampliar las fronteras y el mercado nacional e internacional. Enfatiza además en la participación del recurso humano, un punto importante para el análisis del fortalecimiento de las exportaciones de la empresa. Los mercados donde llegan los productos Isabel son: Argentina, Chile, Colombia, España, Francia, Venezuela, Alemania, Inglaterra, Holanda República Dominicana, Irlanda, entre otros cuyos pedidos son por lo general cada mes. Argentina es uno de los países latinos donde más se consume atún Isabel, que junto a otras naciones latinoamericanas, abarca el 65% de las exportaciones, dejando al resto de países con un 35%.

Los productos son elaborados con las más estrictas normas de calidad, por lo que Conservas Isabel está en constante expansión en las áreas, ya que la meta es seguir creciendo y mantener aceptación en países internacionales.

Jefe de Mercado Internacional, del departamento de exportación de Conservas; "departamento que es objeto del presente estudio"; quien manifiesta que la tecnología importada e implementada en Conservas Isabel ha ayudado a mejorar la producción de la compañía y a la vez a incrementar y mejorar las ventas considerablemente, las mismas que han permitido mantener una economía estable.

Subgerente Nacional de Ventas, quien asegura que la empresa en forma consecutiva ha logrado abrir nuevos mercados para introducir las marcas que identifican a Conservas Isabel en el mercado nacional e internacional.

Jefe de Exportaciones, expresa que Conservas Isabel ha logrado cubrir el mercado ampliamente con los productos de esta empresa, inclusive existen más pedidos de cobertura, lo que les obliga a ampliar su planta de producción, siendo Europa su principal consumidor.

Analizando cada una de las opiniones de los Directivos de Conservas Isabel nos demuestran claramente que día a día realizan negociaciones a mercados nacionales e internacionales. Siendo su eslogan principal la de complacer a

los clientes y ofrecerles variedad y calidad en los productos. Para ello cuentan con un personal que cumple con sus actividades de acuerdo al área en que se desenvuelva.

Los productos son elaborados de acuerdo a los requerimientos del consumidor, en donde prevalece la variedad en tamaño, etiquetas, marcas, presentación y sobretodo las normas del control de calidad que exige el consumidor.

5.5.2. Impactos en la comercialización

El Gerente General, expresa que Conservas Isabel es una compañía que comercializa no solamente atún y sardina, sino que además cubre el mercado comercializando otros productos, como harina de pescado, pescado congelado, lomos cocinados, además de la importación de distintos productos para su distribución nacional, ejemplo ensalada rusa, ensalada mediterránea, ensalada de arroz, ensalada ligera con brotes de soja, pulpo en aceite vegetal, calamares en su tinta, mejillones en escabeche, sardinillas en aceite de oliva, entre otros, la comercialización de estos productos tiene un mercado de avanzada. A pesar de que las exigencias son cada vez mayores de forma especial en la calidad y el precio.

Gerente Financiero Administrativo; Considera que fue necesario inaugurar una nueva planta debido a la demanda de los productos, ya que anteriormente trabajaba una sola planta con el 40% de la producción lo que no permitía aprovechar la capacidad total, para comercializar los productos se realiza un estudio de mercado previo, tanto a nivel nacional como internacional, el Gerente de Ventas es el encargado de hacer las respectivas promociones.

Para competir y comercializar los productos ellos cumplen con las normas específicas, por ejemplo en lo internacional las que imponen la comunidad europea y en lo nacional con las normas del INEN.

Jefe de Mercado Internacional, al respecto expresa que si la producción de atunes y sardinas ha aumentado considerablemente tanto a nivel nacional como internacional, eso significa que a pesar que el mercado consumidor es exigente. Los países a los que se exportan no se han incrementado mayormente, sin embargo nuevos clientes forman parte de la lista de la empresa para comercializar sus productos.

Subgerente Nacional de Ventas, quien afirma que la apertura de las fronteras permitió ampliar el mercado nacional con marca propia entre el 25% al 30% de la producción, con precios competitivos, aplicando la regla de las 4P que

son producto, precio, promoción y presentación. Para la comercialización del producto nacional se rigen bajo las normas y leyes nacionales del INEN.

Además hace énfasis que en el período 2004 – 2006 Conservas Isabel realizó dos monitoreos de marketing, mercadeo y comercialización, para competir en el mercado atunero.

Jefe de Exportaciones, expresa que la producción y fabricación ha aumentado considerablemente a pesar de que el mercado internacional es más exigente cada día. En el año 2007 se han iniciado negociaciones de comercialización con nuevos clientes en diferentes países a nivel mundial. Como podemos observar a pesar de que Conservas Isabel no ha tenido mayor variación con el mercado consumidor, sin embargo la producción y fabricación si ha aumentado considerablemente a pesar de que las exigencias del mercado internacional son cada día mayor.

En síntesis son criterios vertidos por personas que están inmersos en el desarrollo consecutivo de la empresa y su comercialización. Fue necesario realizar este análisis para conocer detalladamente las sugerencias del personal que labora en esta empresa, lo cual podemos concluir que el recurso humano juega un papel fundamental en cada una de las actividades que se realicen logrando de esta forma ampliar la cobertura de comercialización.

5.5.3. Impactos en el sector de producción.

Gerente General, respecto a los impactos en el sector de la producción considera que conservas Isabel mantiene su línea de producción con la que se inició sin descuidar las exigencias del mercado consumidor, por ello los impactos en la producción los considera como una demanda favorable para la empresa.

Jefe de Mercado Internacional, al respecto opina que si la producción cada día es mayor es porque el producto de Conservas Isabel tiene una óptima aceptación en el mercado consumidor.

Subgerente Nacional de Ventas, indica que los productos de Conservas Isabel tienen cada día mayor demanda por ello se han incrementado la producción y las ventas tanto a nivel nacional como internacional, posicionándose actualmente entre las tres primeras Industrias atuneras.

De estas opiniones podemos deducir que los impactos en el sector de la producción son positivos toda vez que Conservas Isabel cada día tiene más demanda en sus productos.²¹

²¹ Investigación de campo en la empresa Conservas Isabel S.A.

5.5.4. Impactos en el sector exportador

Antes de mencionar los impactos en el sector exportador, es necesario conocer la definición de Negocios Internacionales; es el proceso que refleja la globalización del proceso de producción, y se debe a la planificación de ésta por parte de las grandes corporaciones multinacionales que producen cada componente del bien final.

El Gerente General, afirma que los impactos en el sector exportador son alentadores, pese a las múltiples trabas que a veces se presentan por factores externos para la compañía, pero con la experiencia adquirida han logrado superar favorablemente todos los obstáculos.

Gerente Financiero Administrativo, quien manifiesta que la empresa ha ido acaparando mercados muy significativos a nivel internacional, la demanda del mercado europeo es una gran fortaleza, para la empresa que ya acapara otros importantes mercados.

Jefe de Mercado Internacional, manifiesta que los productos de Conservas Isabel se rigen con leyes internacionales, por lo tanto se someten a las normas de control de calidad que en el sector exportador son exigidas por los países donde se venden los productos.

Jefe de Exportaciones, expresa que para poder ingresar a un mercado internacional y a un país determinado se debe hacer un análisis previo de los requerimientos de los productos y mucho mas al nivel de exportaciones cuando inclusive debe conocer las leyes que ese país exige para recibir el producto, por ello manifiesta que los impactos en el sector de las exportaciones son fuertes y de mucho cuidado, lo cual han podido superar en Conservas Isabel.

Sintetizando podemos decir que Conservas Isabel cuenta con un departamento de Exportaciones con personal capacitado y cuidadoso en el análisis minucioso de; leyes, requerimientos, mercadeo y normas que exige cada uno de los países con los que comercializa los productos, lo cual les ha permitido mantener el status de proveedores con mayor demanda cada día.

5.5.5. Impactos en los ámbitos de cobertura

Gerente General, puntualiza que a nivel nacional el ámbito de cobertura los productos de Conservas Isabel son comercializados en todo el país, teniendo el mayor índice de ventas en la ciudad de Guayaquil, y en lo internacional su mayor cobertura es para la Comunidad Europea.

Gerente Financiero Administrativo, quien manifiesta que los impactos en las coberturas se dan con cada una de las normas de calidad que imponen los

países y en este sentido Conservas Isabel trata de cumplir con cada uno de los requerimientos y de las exigencias del mercado nacional e internacional.

Jefe de Mercado Internacional, quien manifiesta que la cobertura internacional la realizan a España, Alemania, Inglaterra, Francia, Argentina, Chile, Colombia, entre otros.

Subgerente Nacional de Ventas, quien afirma que en el mercado nacional no han tenido inconvenientes con la cobertura, pues, Conservas Isabel es una marca líder en este mercado ya que el control de calidad y los procesos de producción cumplen con las exigencias del mercado nacional.

Jefa de Exportaciones, expresa que los productos son comercializados en el mercado Europeo, Francia, Alemania, Argentina, Chile y Colombia, entre otros.

Siempre cumpliendo con las normas de calidad del país al que se exporta ya que este debe ser mejor o igual que el país donde se está vendiendo.²²

²² Directivos de Conservas Isabel.

5.5.6. Impactos en las Relaciones Humanas

Gerente General, nos hace conocer que las relaciones humanas a lo interno son muy buenas, pero que aun falta capacitación para alcanzar la excelencia.

Gerente Financiero Administrativo, quien manifiesta que en lo administrativo desde el año 2003 se ha implementado procesos de mejoramiento con procesos de capacitación, contratando personal capacitado para algunas de las áreas y con este programa se va a continuar.

En cuanto a las relaciones humanas entre empleados dentro del área administrativa las califica como buenas debido a que falta compromiso profesional para alcanzar la excelencia y calidad.

En cuanto a las relaciones humanas de los empleados de la planta las califica como excelentes, toda vez que son manejadas por el Lcdo. Carlos Calero, quien emplea estrategias que mantienen satisfechos a quienes colaboran en las diferentes áreas.

Jefe de Mercado Internacional, nos hace conocer que él como representante internacional de la compañía trata de establecer contactos considerando cada una de las exigencias de la cultura de cada país, pues cada uno de ellos

merece un trato especial dado que las negociaciones internacionales son muy particulares dependiendo de cada lugar.

Cabe recalcar que en cuanto a las relaciones humanas internas él las califica como muy buenas.

Subgerente Nacional de Ventas, quien indica que las relaciones humanas dentro de la empresa son buenas, pero que necesitan capacitación constante con miras a alcanzar la excelencia.

Jefa de Exportaciones, expresa que las relaciones humanas en el departamento de exportaciones son muy buenas y que a nivel internacional tratan con mucho cuidado de mantener una excelente calidad en las relaciones y negociaciones con los clientes.

Después de haber conversado detenidamente con el Gerente Financiero Administrativo y de las expresiones dadas por cada uno de los jefes departamentales podemos deducir que; Conservas Isabel es una empresa grande y con perspectivas claras donde sus empleados juegan un rol protagónico, por lo cual deben estar a la par con los cambios constantes en el mundo de los negocios, en la tecnología y en las estrategias de gestión que deben aplicarse para fortalecer día a día la competitividad. ²³

²³ Opiniones de Directivos de Conservas Isabel S.A.,

6. DESCRIPCION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS.

La descripción, el procesamiento y análisis de la información se hizo en base a la información recolectada y a los resultados obtenidos de las encuestas y entrevistas al personal en mención.

Los gráficos que a continuación se exponen es el reflejo de cómo está laborando el recurso humano de la empresa en estudio y sobretodo cuáles son las expectativas que ellos tienen con respecto a la capacitación constante del personal.

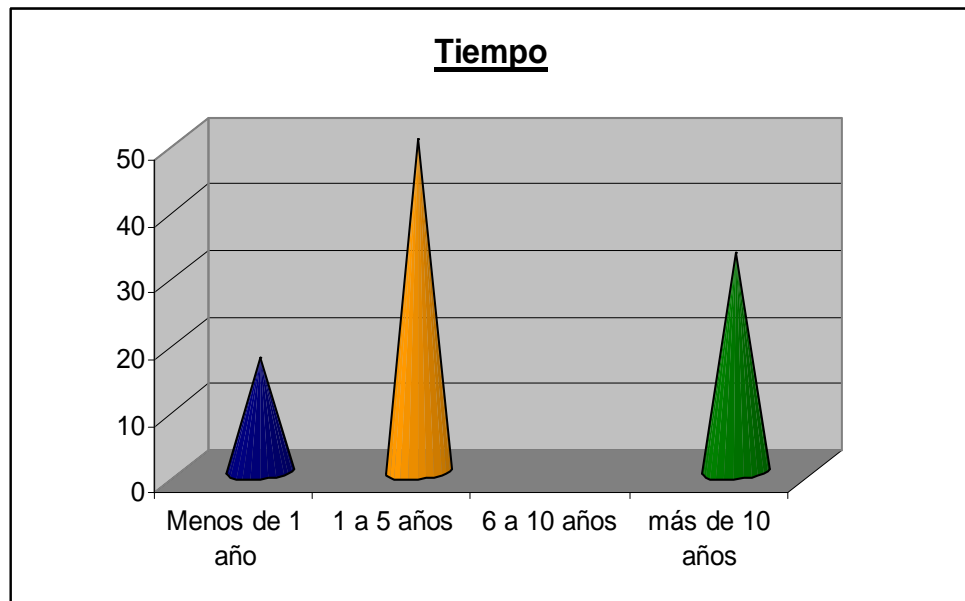
El análisis que se ha obtenido de estas estadísticas fueron bases fundamentales para hacer una propuesta integral que va en beneficio de la empresa en general.

6.1. DESCRIPCION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS.

ENCUESTA APLICADA A LOS EMPLEADOS DEL DEPARTAMENTO DE EXPORTACIÓN DE CONSERVAS ISABEL.

6.1.1. ¿Qué tiempo tiene laborando en la empresa?.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 1 año	1	17%
1 a 5 años	3	50%
6 a 10 años	0	0
más de 10 años	2	33%
Total	6	100%



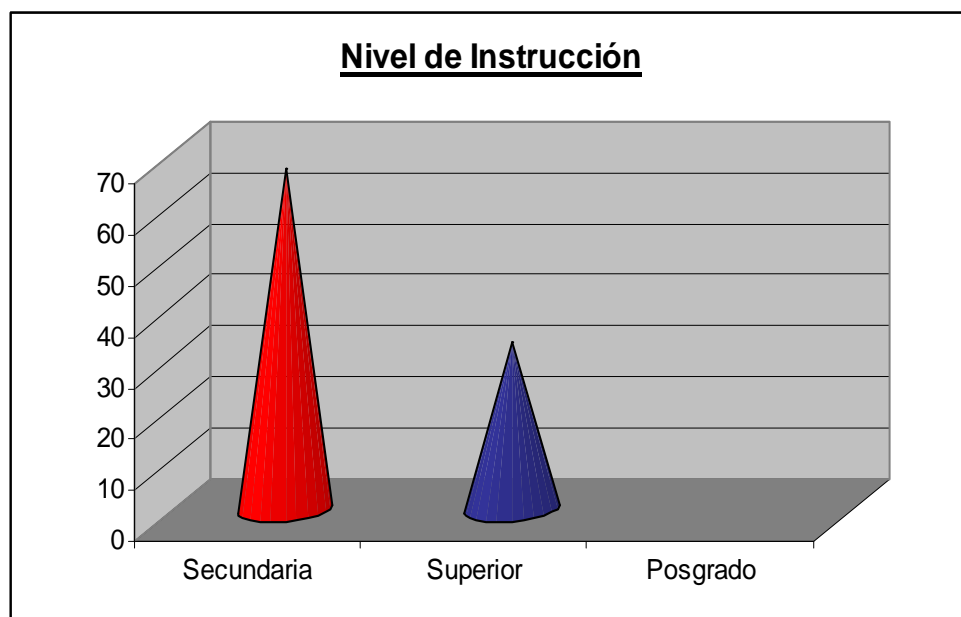
Fuente: Conservas Isabel S.A.

Elaborado por: Autora de la tesis.

De acuerdo a las respuestas dadas a esta pregunta existe experiencia en el desempeño de las funciones que realizan por el tiempo que llevan laborando y la definición de las respectivas actividades.

6.1.2. ¿Cuál es su nivel de instrucción?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Secundaria	4	67%
Superior	2	33%
Postgrado	0	0
Total	6	100%



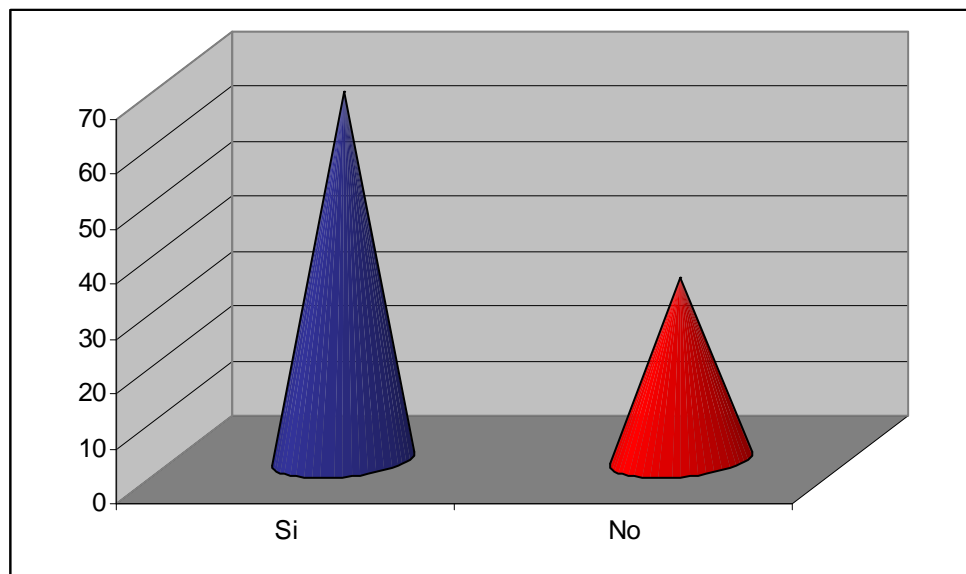
Fuente: Conservas Isabel S.A.

Elaborado por: Autora de la tesis.

De las encuestas realizadas al personal del departamento de exportación de Conservas Isabel S. A., el 67% de los encuestados tienen instrucción secundaria y las restantes instrucciones superiores.

6.1.3. ¿El puesto que usted ocupa está relacionando con su perfil profesional?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	67%
No	2	33%
Total	6	100%



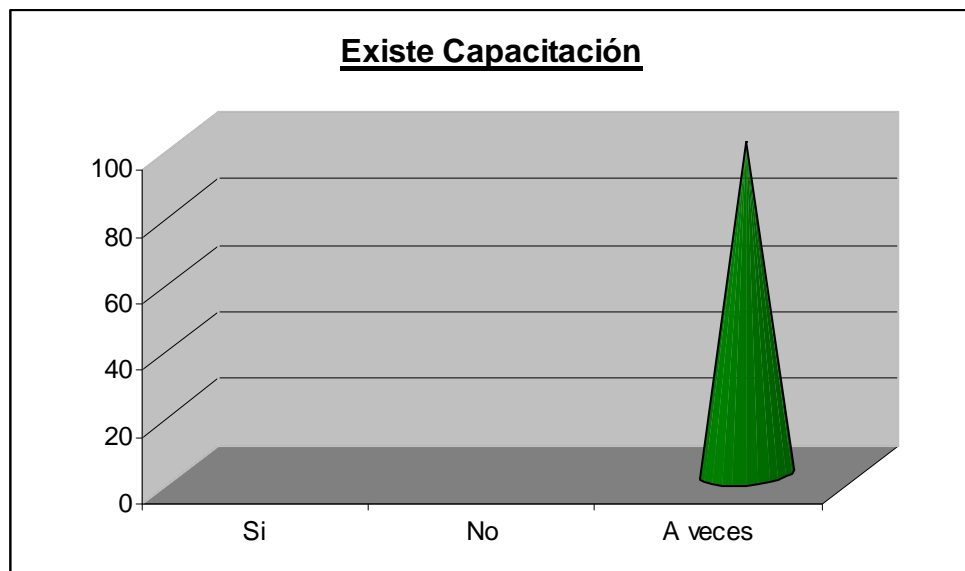
Fuente: Conservas Isabel S.A.

Elaborado por: Autora de la tesis.

En esta pregunta el 67% nos confirma la relación que tiene su puesto de trabajo con su perfil profesional el restante considera que no, pero sin embargo la experiencia es un factor fundamental para realizar las actividades de la mejor forma posible.

6.1.4. La empresa ofrece capacitación al personal que labora en ella.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0
No	0	0
A veces	6	100%
Total	6	100%



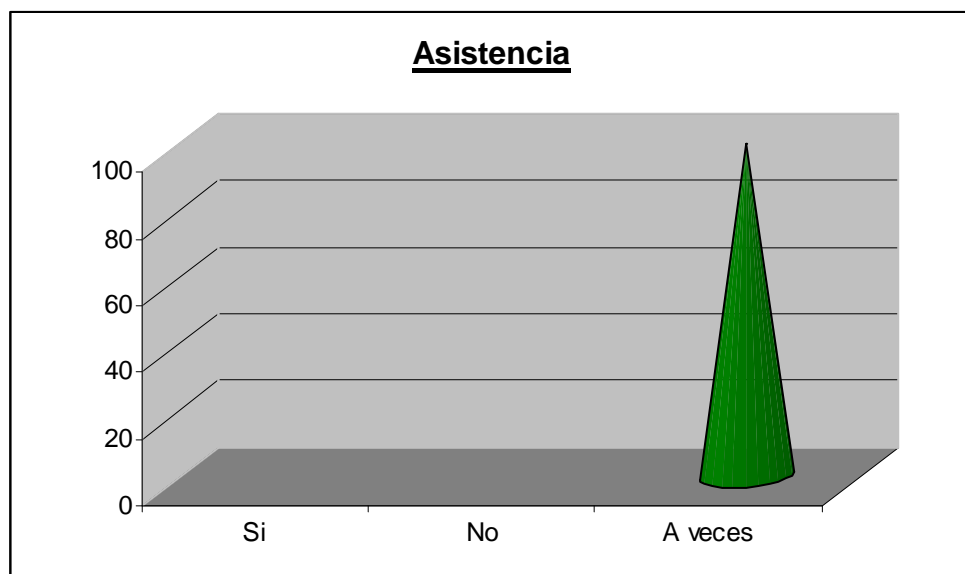
Fuente: Conservas Isabel S.A.

Elaborado por: Autora de la tesis.

Al preguntarle al empleado de Conserva Isabel S.A. con respecto a la capacitación, consideraron que la misma no es continua que se da una o dos veces al año, pero solo a los Directivos y Jefes de Secciones.

6.1.5. ¿Ha asistido a las capacitaciones que ofrece la empresa? Si es sí, diga cuáles

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0
No	0	0
A veces	6	100%
Total	6	100%



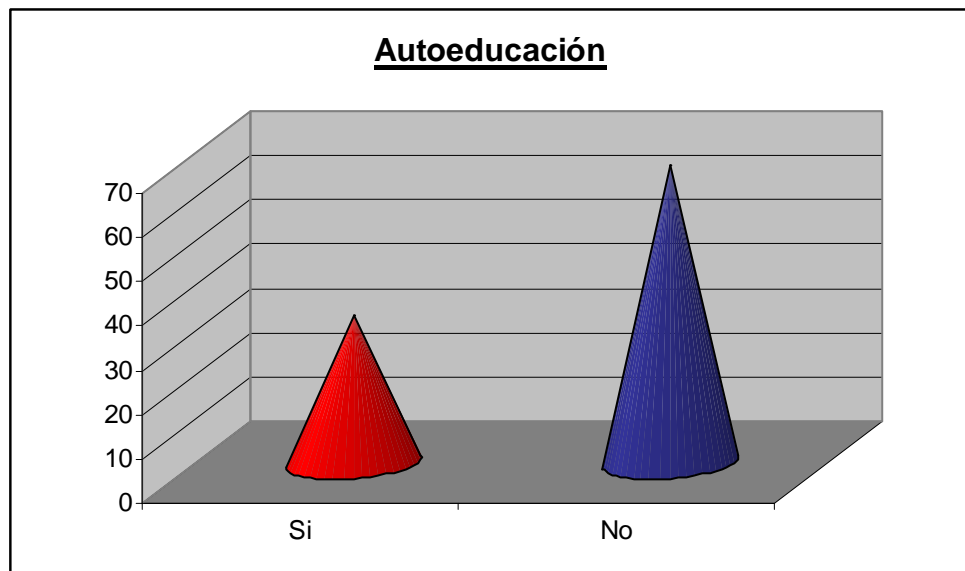
Fuente: Conservas Isabel S.A.
Elaborado por: Autora de la tesis.

Manufactura; Buena Práctica de higiene; Ética y Valores.

Con relación a la pregunta han asistido a veces a dicha capacitación ya que de forma constante no se realizan y de forma general estos son dirigidos a ciertas áreas de trabajo. Se suma a esto la falta de tiempo.

6.1.6. ¿Ha asistido a algún tipo de capacitación fuera de la empresa?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	33%
No	4	67%
Total	6	100%



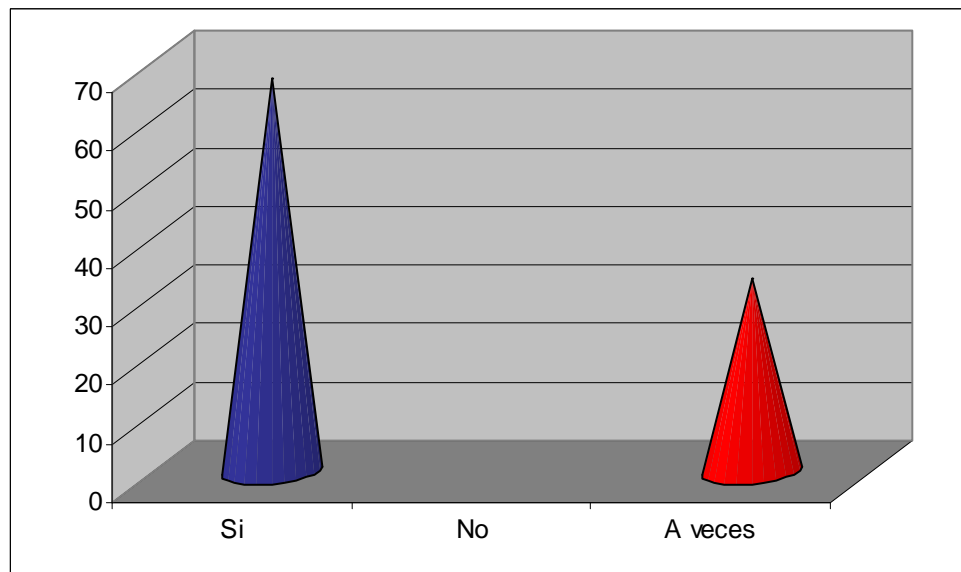
Fuente: Conservas Isabel S.A.

Elaborado por: Autora de la tesis.

Los encuestados expusieron de manera general la falta de incentivo por parte de la empresa por lo que ellos no realizan ningún esfuerzo para la superación a través de autogestión individual.

6.1.7. La empresa valora su desarrollo educativo

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	67%
No	0	0
A veces	2	33%
Total	6	100%



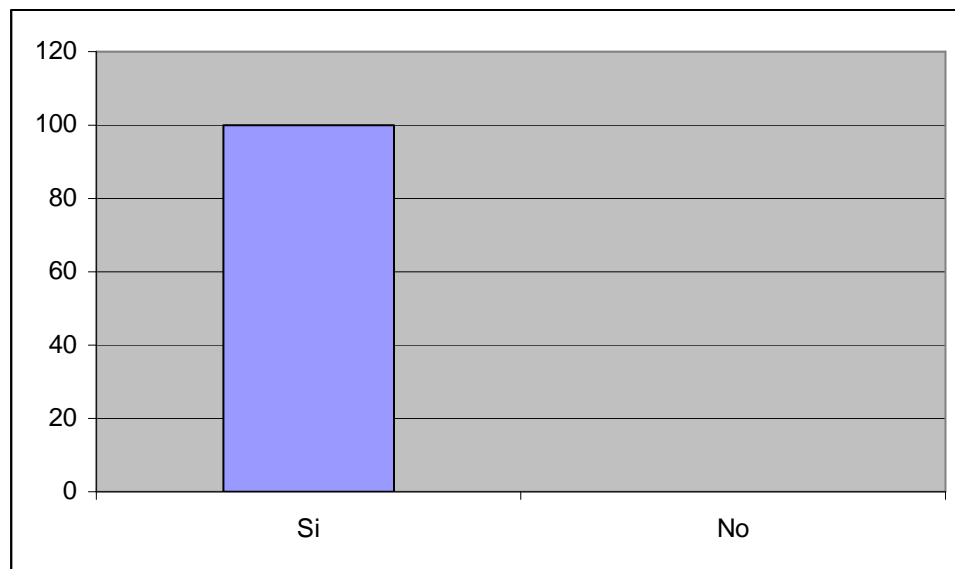
Fuente: Conservas Isabel S.A.

Elaborado por: Autora de la tesis.

Según las respuestas del personal de conservas Isabel, no siempre se valora el esfuerzo por parte de ellos para superarse, ya que algunas veces pasan desapercibidos sus logros; sin embargo el 67% de los encuestados afirman que con una mejor preparación el personal puede obtener un mejor puesto y por ende un aumento el salario.

6.1.8. Las exportaciones que realiza la Empresa Conservas Isabel está relacionada con las diferentes áreas de la empresa

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	100%
No	0	0
Total	6	100%



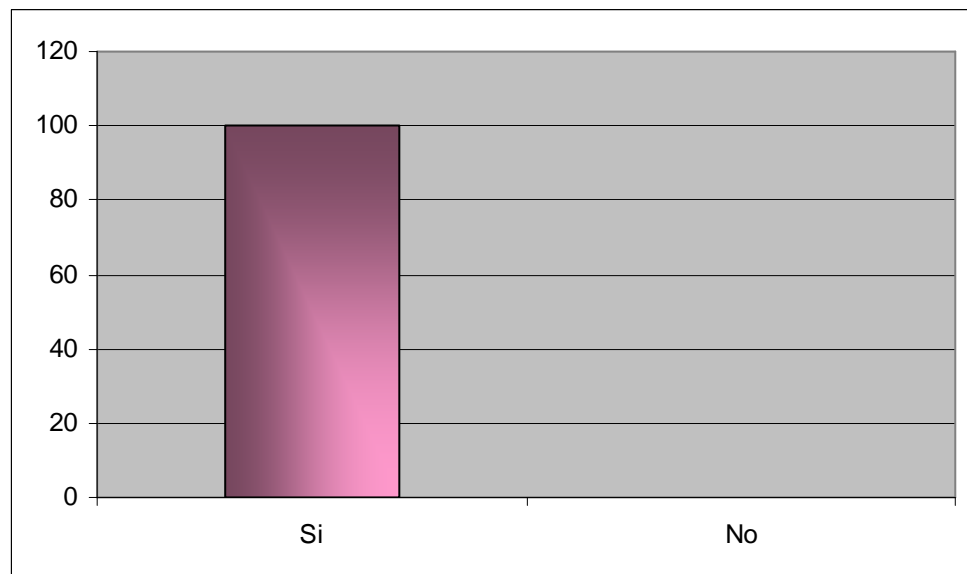
Fuente: Empresa Pesquera Conservas Isabel S.A.

Elaborado por: Autora de la tesis.

Todos los departamentos de la empresa están relacionados entre sí, los mismos que tienen un fin, el de darse a conocer como una empresa de prestigio en los mercados internacionales, y esto es a través de las exportaciones que se realizan a varios países con los que la empresa mantiene negociaciones.

6.1.9. Usted como empleado de la empresa considera que la constante capacitación permite un mejor desenvolvimiento en sus funciones

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	100%
No	0	0
Total	6	100%



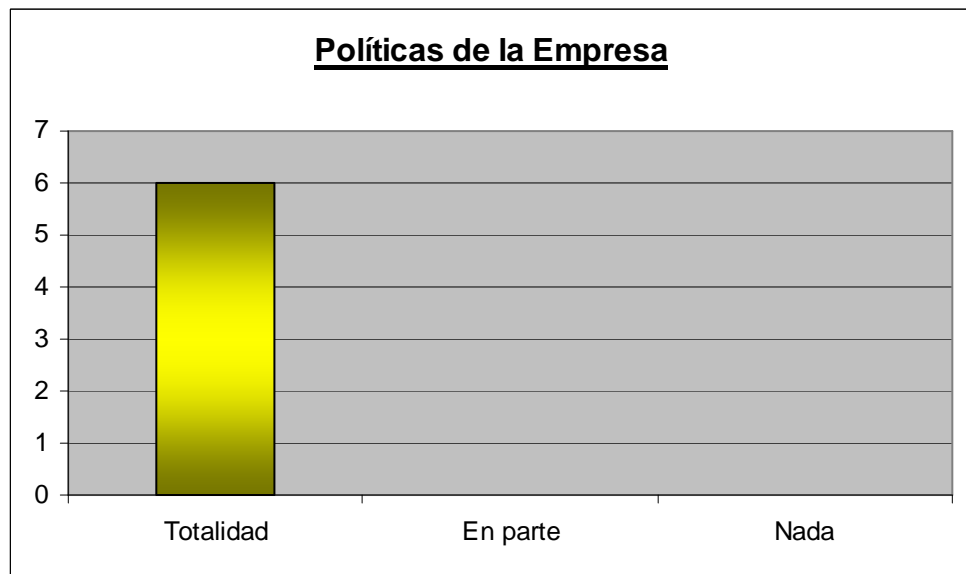
Fuente: Empresa Pesquera Conservas Isabel S.A.

Elaborado por: Autora de la tesis.

Todo el personal encuestado está de acuerdo que la capacitación constante es una mejora tanto para cada uno de los empleados como para la empresa, ya que esto permitiría un mejor desenvolvimiento en las funciones del personal, y por ende un mejor prestigio para la empresa.

6.1.10. Las políticas de la empresa las conoce en:

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Totalidad	6	100%
En parte	0	0
Nada	0	0
Total	6	100%



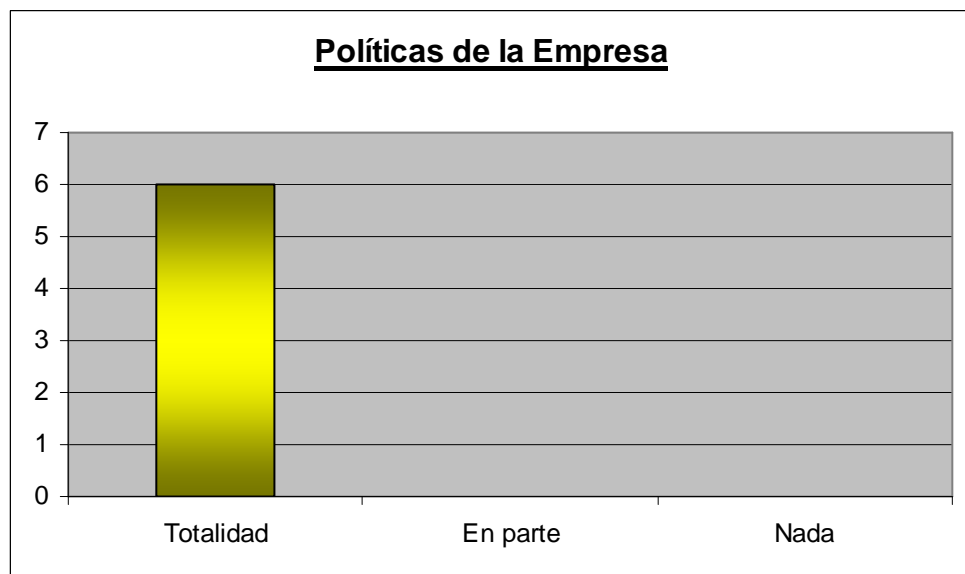
Fuente: Empresa Pesquera Conservas Isabel S.A.

Elaborado por: Autora de la tesis.

Todos los empleados de la empresa deben tener conocimientos de las políticas de la empresa, entre las que más se ponen en práctica se encuentran la práctica de higiene y control de calidad.

6.1.11. Si tuviera la oportunidad de especializarse en su área a través de capacitaciones. ¿Lo haría?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	100%
No	0	0%
Tal vez	0	0%
Total	6	100%

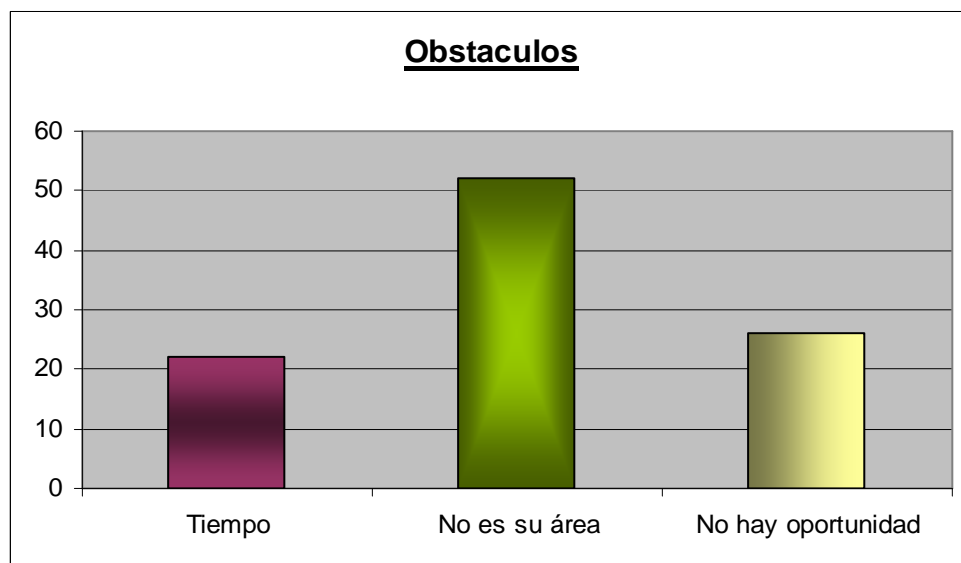


Fuente: Empresa Pesquera Conservas Isabel S.A.
Elaborado por: Autora de la tesis.

Todos los encuestados dijeron estar de acuerdo con la capacitación constante ya que de eso depende un mejor desenvolvimiento en las funciones que cada uno de ellos realiza; además de que por tratarse de una empresa que la mayoría de sus ventas son dirigidas al mercado internacional debe estar conformada por personal eficiente y eficaz a la hora de dichas negociaciones internacionales.

6.1.12. ¿Cuál sería la causa de que usted no asista a alguna capacitación que ofrezca la empresa?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Tiempo	2	33%
No es su área	4	67%
No hay oportunidad	0	0
Total	6	100%



Fuente: Empresa Pesquera Conservas Isabel S.A.
Elaborado por: Autora de la tesis.

Muchos de los cursos impartidos por la empresa se enfocan más a la operacionalización de la misma, dejando de lado ciertos aspectos que se involucran directamente con las negociaciones de la empresa; tal es el caso del comercio electrónico, estudio de mercado, negocios internacionales, entre otras.

6.1.13. ¿Cuál sería su recomendación que daría a los directivos para capacitar a su personal?

El 100 % de los encuestados consideran que las capacitaciones deben estar relacionadas con el área de trabajo para que el personal realice sus funciones de manera más eficiente.

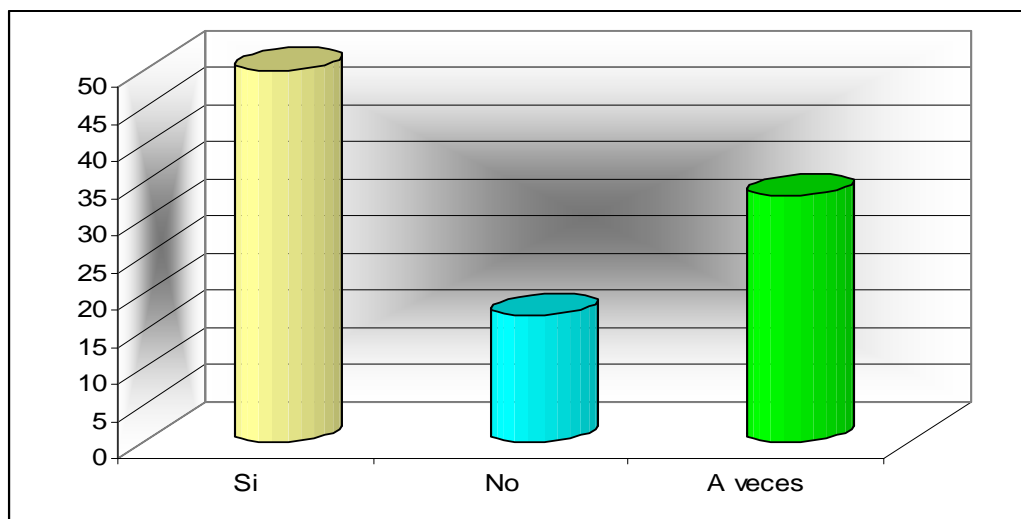
Además ellos consideran que se debería gratificar a lo empleados por su esfuerzo, ya que ellos demuestran el entusiasmo en sus labores al querer saber más y poder ser más eficientes en sus funciones, por otra parte mencionaron que no siempre se les debe remunerar, ya que algunas capacitaciones son obligatorias para todo el personal por conocimientos generales.

6.2. ENTREVISTA APLICADA A LOS DIRECTIVOS QUE ESTÁN INMERSOS EN LAS EXPORTACIONES DE CONSERVAS ISABEL DE ECUADOR.

A los directivos que están inmersos en las Exportaciones de la Empresa Conservas Isabel S.A. Manta.: Gerente Financiero; Jefe de Ventas; Gerente de Producción; Gerente de Control de Calidad.

6.2.1. El personal que labora en la empresa, está ubicado de acuerdo a sus conocimientos relacionado a sus funciones.

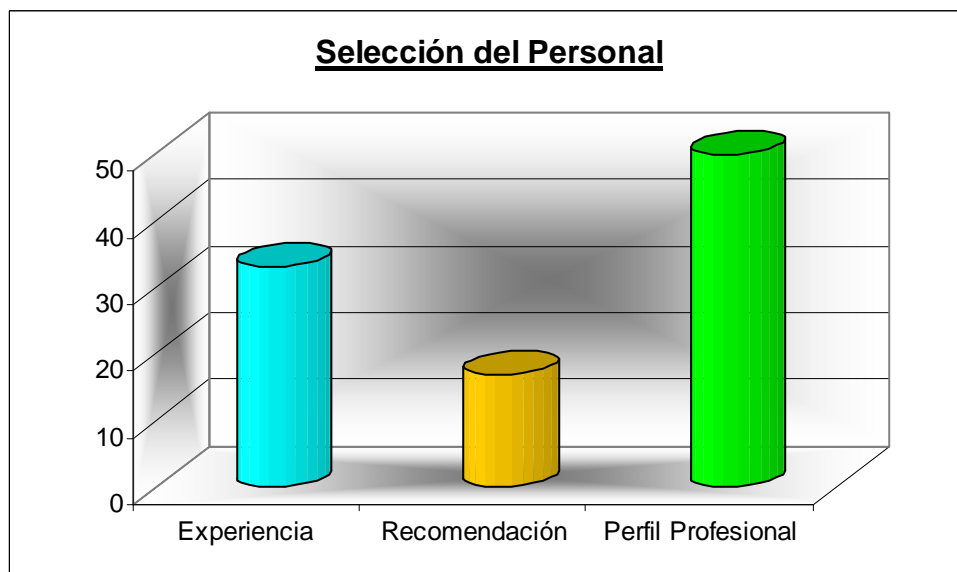
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	50%
No	1	17%
A veces	2	33%
Total	6	100%



No siempre se ubica a cada persona en sus puestos de trabajo por su perfil, a veces tienen el título pero carecen de experiencia en el área.

6.2.2. ¿Cuál es la forma de seleccionar el personal?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Experiencia	2	33%
Recomendaciones	1	17%
Perfil Profesional	3	50%
Total	6	100%



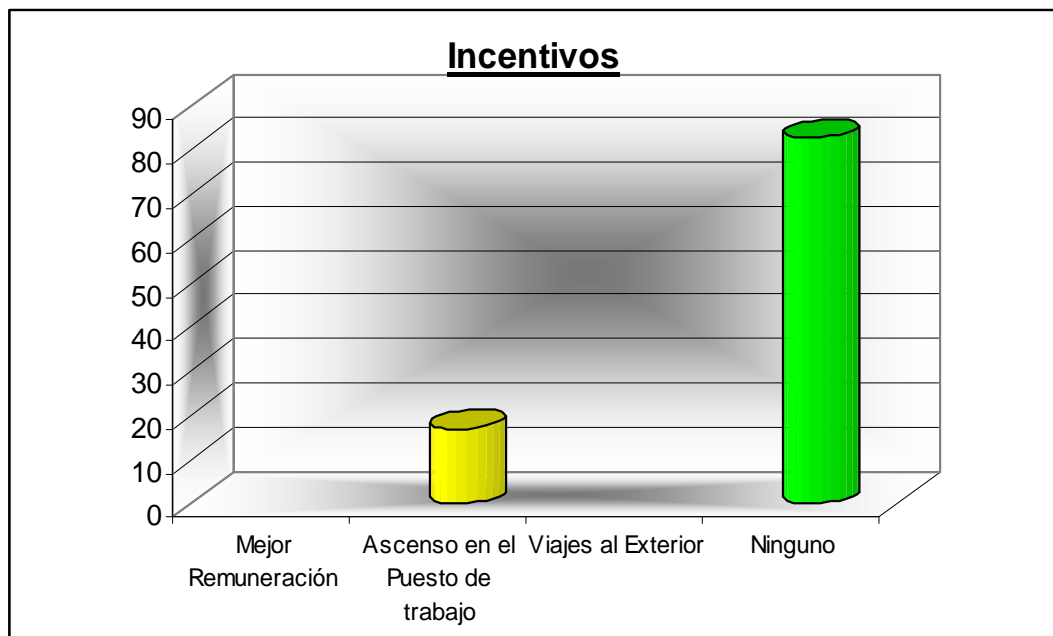
Fuente: Empresa Pesquera Conservas Isabel S.A.

Elaborado por: Autora de la tesis.

En muchas ocasiones la experiencia es lo primordial en cuanto al cargo se requiere. Sin embargo hay otros cargos que si exigen un título para ubicarlos en determinados puestos (tal es el caso de Auditores, Ingenieros Químicos, Control de calidad, etc.), en el departamento de Exportación de Conservas Isabel la mitad del personal está ubicado de acuerdo a su perfil profesional (Ingenieros en Comercio Exterior y Negocios Internacionales).

6.2.3. ¿Cuáles son los incentivos que brinda la empresa al recurso humano que está en constante preparación?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Mejor Remuneración	0	0
Ascenso en el Puesto de trabajo	1	17%
Viajes al Exterior	0	0
Ninguno	5	83%
Total	6	100%



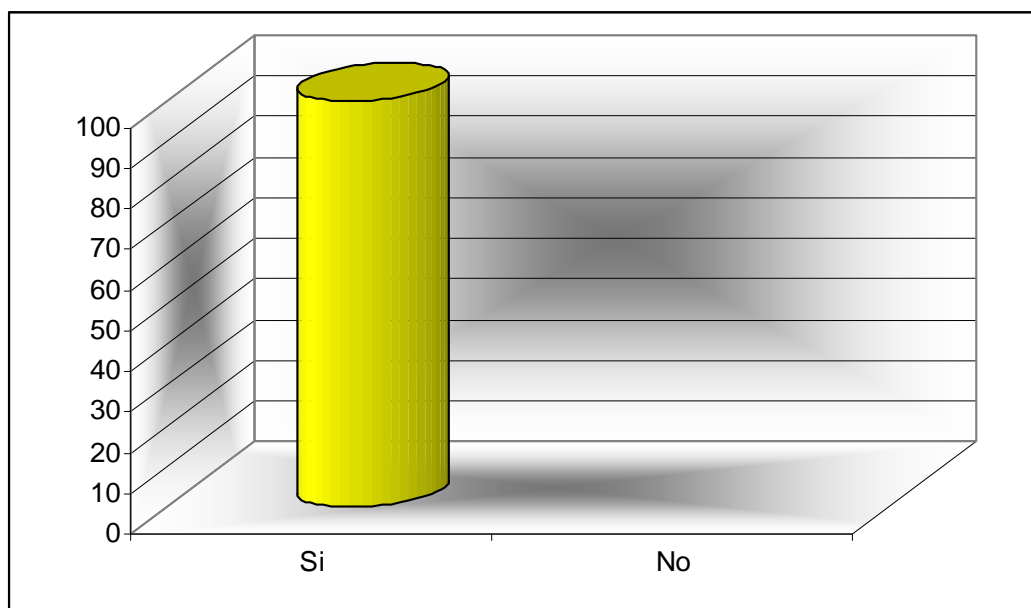
Fuente: Empresa Pesquera Conservas Isabel S.A.

Elaborado por: Autora de la tesis.

La mayoría de las veces el personal no recibe incentivos por parte de sus autoridades para que se eduquen, es por eso que no ponen de su parte para asistir a dichas capacitaciones; sin embargo hay empleados que tienen que asistir obligatoriamente cuando se trata de alguna política que hay tiene que aplicar en el empresa.

6.2.4. Considera usted que el personal de exportación necesita mayor preparación.

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	100
No	0	0
Total	6	100%



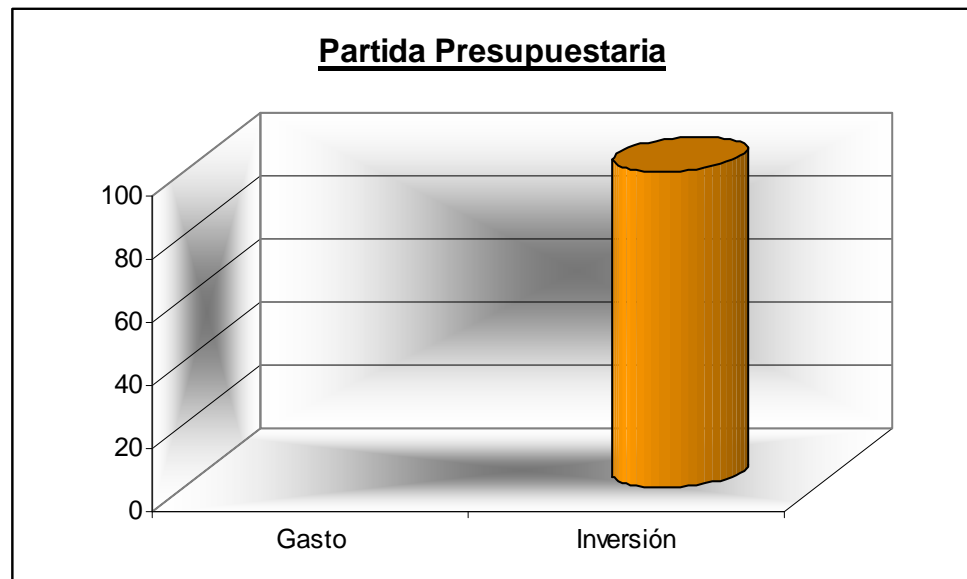
Fuente: Empresa Pesquera Conservas Isabel S.A.

Elaborado por: Autora de la tesis.

Siempre hay algo que aprender, es necesario que cada empleado se capacite constantemente para que de esa forma realice su trabajo con mayor eficacia y eficiencia. Es por eso que a todos los directivos que se les hizo la entrevista contestaron que sí.

6.2.5. Si existe partida presupuestaria referente a la capacitación del Recurso Humano, ¿Cree usted que es un gasto o una inversión?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Gasto	6	100
Inversión	0	0
Total	6	100%



Fuente: Empresa Pesquera Conservas Isabel S.A.
Elaborado por: Autora de la tesis.

Todo lo que se invierta para el mejoramiento de la empresa es bueno, es por eso que la capacitación del personal nunca debe ser un gasto, sino una inversión a corto o largo plazo, que beneficiarán a todos desde los subordinados hasta los altos directivos.

6.2.6. ¿A quienes están dirigidos los cursos de capacitación?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Empleados	0	0
Directivos	0	0
Todo el personal	6	100%
Total	6	100%



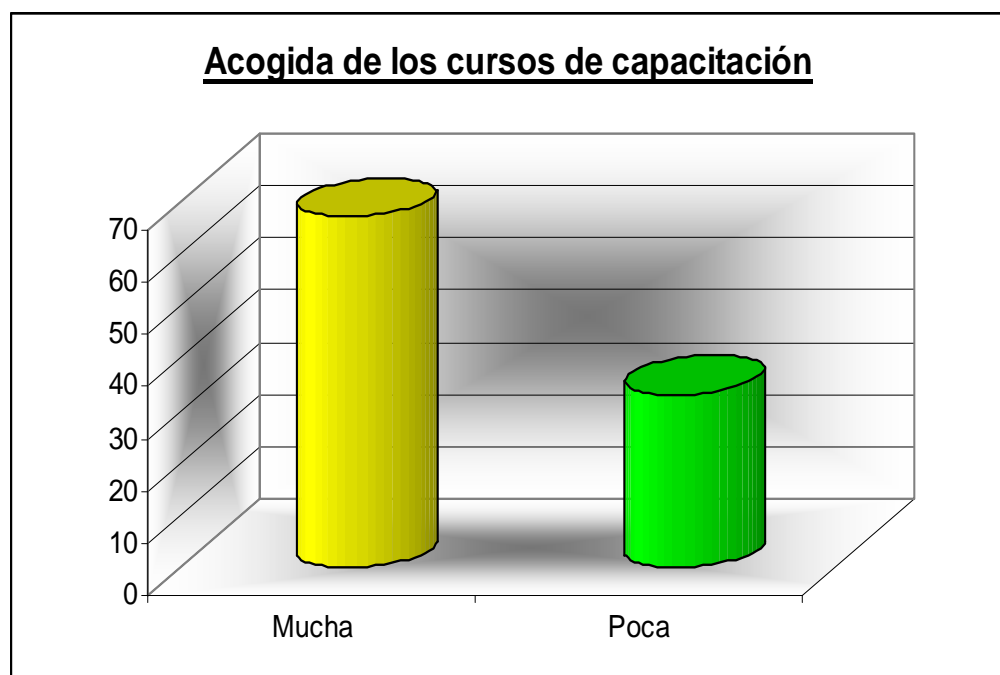
Fuente: Empresa Pesquera Conservas Isabel S.A.

Elaborado por: Autora de la tesis.

Los cursos de capacitación están dirigidos a todos los empleados de Conservas Isabel desde los directivos hasta los obreros.

6.2.7. La acogida de los cursos de capacitación por parte del personal es:

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Mucha	4	67%
Poca	2	33%
Nada	0	0
Total	6	100%



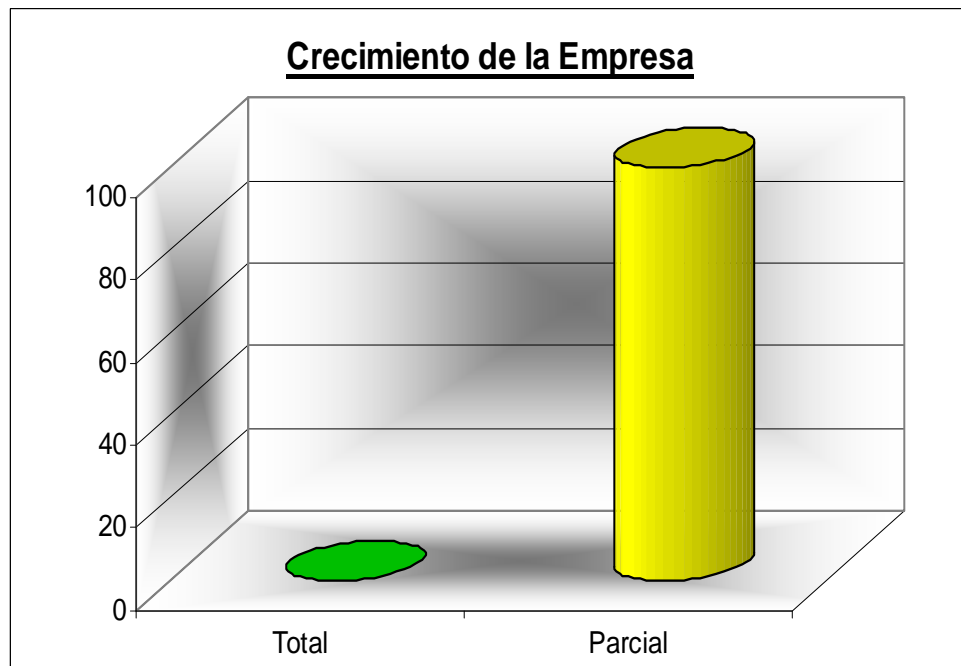
Fuente: Empresa Pesquera Conservas Isabel S.A.

Elaborado por: Autora de la tesis.

A los empleados de la empresa les interesa mucho capacitarse, ya que gracias a esos conocimientos su trabajo se les facilitaría y podrán solucionar los problemas que se les presenten sin tener que recurrir a otras personas. Los pocos empleados que no asisten son por razones de tiempo, o por que creen que ya lo saben todo.

6.2.8. ¿Considera UD que el crecimiento de la empresa se debe a la influencia o al reconocimiento que posee su matriz en España (Conservas Garavilla)?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Total	0	0
Parcial	6	50%
Nada	0	0
Total	6	100%

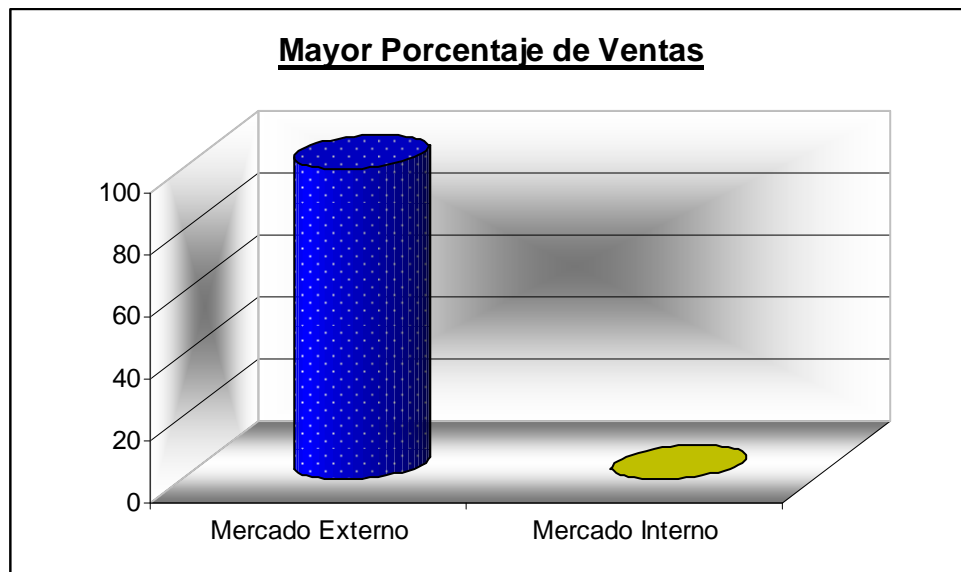


FUENTE: Conservas Isabel S.A.
ELABORADO POR: Autora de la Tesis

Ya que las tecnologías y los procesos se hacen bajo la supervisión de España y más que nada influye el capital externo.

6.2.9. ¿Qué mercado obtiene el mayor porcentaje de ventas de productos fabricados en la Empresa Conservas Isabel S.A.?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Mercado Externo	6	100
Mercado Interno	0	0
Total	6	100%



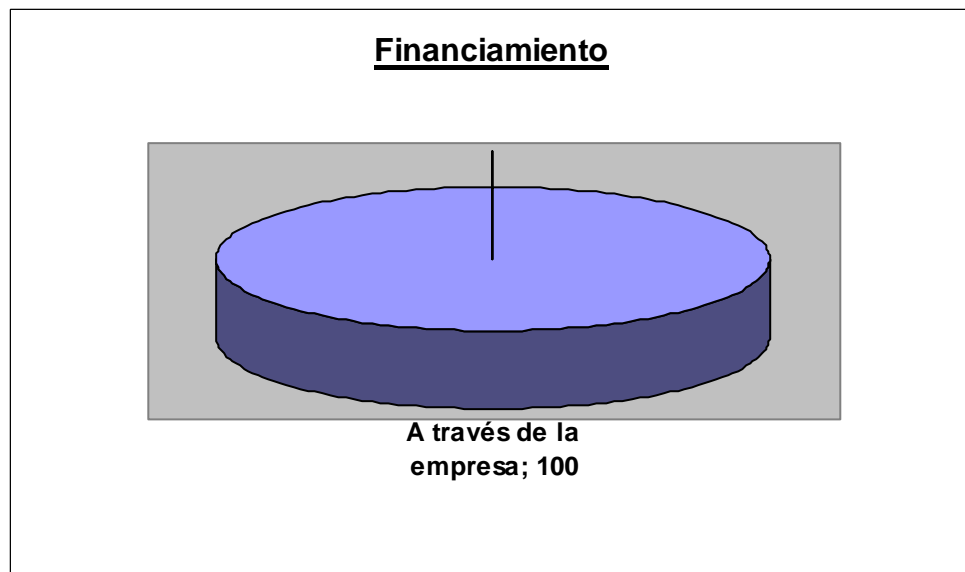
FUENTE: Conservas Isabel S.A.

ELABORADO POR: Autora de la Tesis

La Empresa Conservas Isabel Ecuatoriana S.A. posee gran cantidad de clientes ubicados en diferentes partes del mundo, por ende su producción se concentra en el mercado externo; sin descuidar el mercado local. Como ejemplo tenemos que en una semana se puede sacar 8 contenedores, cada contenedor contiene 1800 cajas de atunes pequeños (Si son latas de atunes más grandes, 1000 gramos, son un total de 1450 cajas), de este total se divide 5000 cajas para el mercado local y 11000 para el mercado internacional.

6.2.10. ¿Cómo debe ser financiada la capacitación del personal de la empresa?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
A través de la empresa	4	100%
Del Personal	0	0
Otros	0	0
Total	4	100%



FUENTE: Conservas Isabel S.A.
ELABORADO POR: Autora de la Tesis

Todos los directivos concuerdan que el financiamiento de las capacitaciones al personal se debe dar a través de la empresa, ya que esto representa una inversión para la misma.

6.2.11. Diga alguna sugerencia con respecto a la capacitación del personal.

La capacitación les ayuda a tener confianza en su trabajo y tener mejor expectativas en el futuro, y sobre todo trabajar en base a objetivos.

6.2.12. ¿Los seminarios de capacitación deben dirigirse por áreas de trabajo?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	100%
No	0	0
Total	4	100%



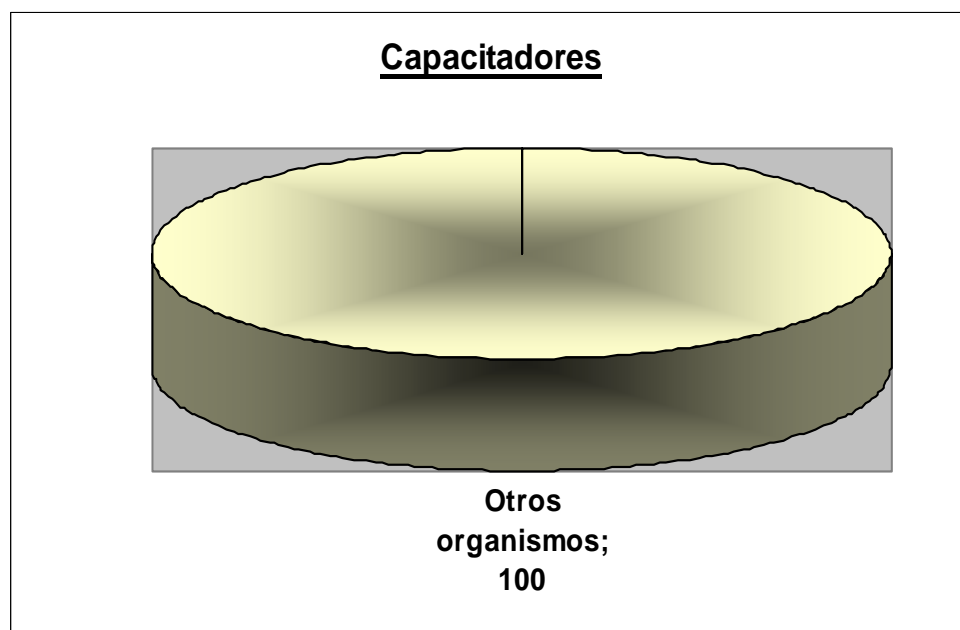
FUENTE: Conservas Isabel S.A.

ELABORADO POR: Autora de la Tesis

Toda capacitación debe enfocarse a cada área de la empresa, para que dichos conocimientos se pongan en práctica en las funciones del día a día del personal. Además esto aseguraría casi el total del personal a la asistencia de dichos cursos, porque de esta forma ellos mejorarían cualquier desfase que tengan en sus actividades.

6.2.13. Las personas encargadas de los cursos de capacitación son:

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Directivos de la empresa	0	0
Otros organismos	4	100%
Total	4	100%

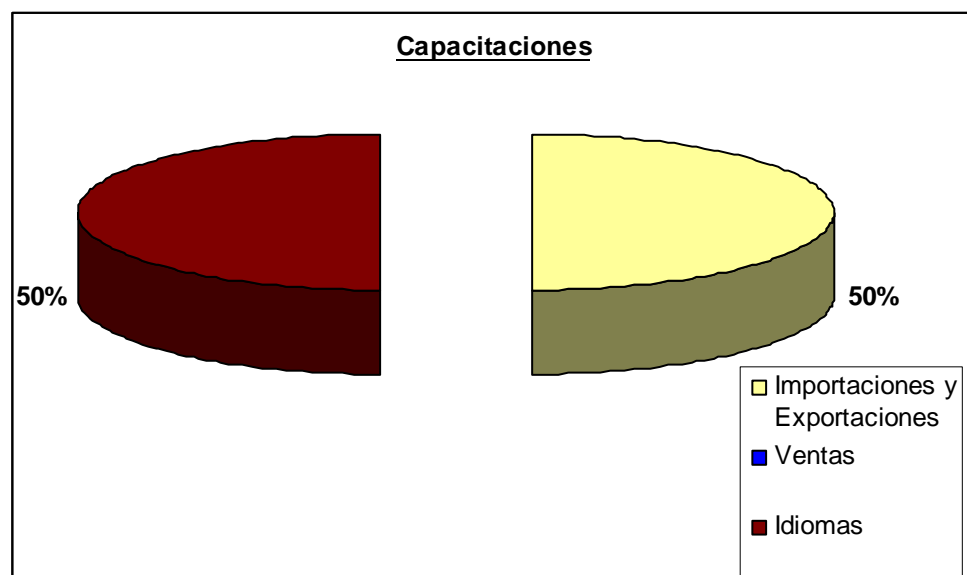


FUENTE: Conservas Isabel S.A.
ELABORADO POR: Autora de la Tesis

La empresa se ve obligada a dar capacitaciones cuando organismos internacionales así lo requieren, o cuando es un requisito para el correcto funcionamiento de la misma. Cabe destacar que Conservas Isabel de Ecuador, tiene que seguir normas de calidad requeridas por la CEE (Comunidad Económica Europea) y las ISO 9002.

6.2.14. ¿Qué tipo de capacitación cree UD que se requiere para que el personal del departamento de comercio exterior desarrolle sus funciones con eficiencia?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Importaciones y Exportaciones	2	50
Ventas	0	0
Idiomas	2	50



FUENTE: Conservas Isabel S.A.

ELABORADO POR: Autora de la Tesis

El 50% de los entrevistados sugiere que los empleados del departamento de comercio exterior de Conservas Isabel reciban seminarios de importaciones y exportaciones, sin embargo también se sugiere que se capaciten en idiomas, puesto que hay países como Francia que se necesita del conocimiento del idioma francés.

6.3. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

6.3.1. DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS.

Después de proceder a la recolección y tabulación de la información se procedió a desarrollar la descripción de los resultados en cada uno de los cuadros estadísticos, los mismos que fueron expuestos en el ítem anterior.

6.4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

El resultado de las encuestas realizadas al departamento de exportación de Conservas Isabel S.A., objeto de este estudio, dio muestra clara de la necesidad urgente de aplicar políticas de capacitación para todas aquellas personas que prestan sus servicios en las diferentes áreas.

A través de la investigación de campo se pudo conocer que la capacitación que realiza la empresa están dirigidas a áreas definidas entre ellas: manufactura, que se incluye ética y valores; buenas prácticas de higiene y capacitación de operadores; Siendo entonces los únicos beneficiados aquellas personas que están inmersas en dichas áreas.

Frente a estos resultados la propuesta va dirigida a una capacitación integral donde esté inmerso el personal de menor rango hasta el más alto ejecutivo.

6.5. COMPROBACIÓN DE HIPOTESIS.

La hipótesis planteada en la presente investigación textualmente dice: "La Capacitación del Recurso Humano de Conservas Isabel influye en el impacto de las negociaciones internacionales de sus productos".

De acuerdo a las encuestas realizadas se pudo conocer que Conservas Isabel hasta el año 2006, fecha en que se realizó la investigación, no consideraba una fortaleza la capacitación del personal en los diferentes departamentos inmerso el de exportación; por lo tanto la hipótesis es **negativa**.

6.6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.6.1. CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos, producto de las comprobaciones realizadas mediante las encuestas al personal que laboran en el departamento de exportación de conservas Isabel y las entrevistas a 4 directivos relacionados con el área, se a podido anotar las conclusiones siguientes:

- La Empresa Ecuatoriana Conservas Isabel S.A. posee una gran cantidad de clientes en el exterior por lo que la capacitación del personal es indispensable para que las negociaciones sean satisfactorias.
- Conservas Isabel tiene políticas tanto interna como externas no todas son conocidas por el personal y menos aún puestas en prácticas.
- Los cambios constantes y los avances de la ciencia y la tecnología conlleva a una eficiente preparación del recurso humano.
- Conservas Isabel S.A. tiene políticas internas y externas las mismas que deben ser aplicadas por el personal de la empresa.
- Los reconocimientos son fundamentales para que el personal se capacite constantemente.

6.6.2. RECOMENDACIONES

Las conclusiones vertidas en el presente trabajo de investigación nos conllevan a las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda que todas las empresas, cualquiera que sea su actividad capacite al personal periódicamente para obtener resultados significativos acordes con los objetivos empresariales.
- Es necesario que el recurso humano de toda la empresa y de manera especial el personal del Departamento de Exportación se prepare en las diferentes áreas con la finalidad de brindar un servicio de calidad en todas las actividades relacionadas a la empresa.
- El personal que aplica las políticas de gestión debe considerar estrategias de comercialización de acuerdo a sus necesidades.
- La empresa debe planificar los incentivos formales e informales como reconocimiento, sean estos, económicos, categóricos o de especialidad para que el personal se incentive a la capacitación a través de los medios empresariales y personales.

6.7. BIBLIOGRAFÍA.

- ARAYA, CRISTIAN, "Psicología de la Emergencia S/A.
- ARAVENA JOSÉ, "Los empresarios y la Teoría Económica S/A.
- AMERICA ECONÓMICA, www.americaeconomica.com, Febrero del 2006 # 273
- CAMARA NACIONAL DE PESQUERÍA, Revista Ecuador pesquero, Año 2006 # 28
- BELL DANIEL, "La sociedad Postindustrial"
- BUSINESS HARPER, HAMMER MICHAEL y CHAMPY JAMES. Reingeniería en la Empresa: un manifiesto para la revolución en los negocios, páginas, 211-223
- DRUCKER PETER, "La Sociedad Poscapitalista"
- EL EXPORTADOR, Revista FEDEXPOR, enero 2006
- Ecuador pesquero, "Cámara nacional de Pesquería, enero a marzo del 2006.
- Instituto Nacional de Pesca, Año, 2006.
- FLORES FERNANDO, "Creando Organizaciones para el Futuro"
- FLORES FERNANDO, "La Organización XXI"
- FUENTES CARLOS, "Administración Organizacional"
- J-LAMMER et All. Estrategias de Negocios Internacionales, Pág., 75 – 115, año 2004
- LOPEZ DIEGO, "Administración del Recurso Humano". Quito 2005

- MATURANA H., "Autopoiesis" 1995
- OCÉANO CENTRUM, "La Integración del Personal en las Empresas".
- PAGINA WEB DE CONSERVAS ISABEL Ecuatoriana S.A.;
cisabel@isabel.com.ec
- Reglamento interno de Conservas Isabel S.A. "Buenas prácticas de higiene y control de sanidad Conservas Isabel". Manta Ecuador 2006
- WAISSBLUTH MARIO, "Integración de las Tecnologías en las Empresas"
- VALDES L. "Hacia la Sexta Generación de los Procesos de Calidad" 420 pp. ISBN 970-916443-0-9 1996. Editorial Centro
- VARIOS AUTORES, Análisis de fuerzas y tipo de Amenazas, documento tomado del libro de marketing directo II Edición, Pág. 317 – 336, Quito. Año 2005
- VARIOS AUTORES, enciclopedia Dirección y estrategias de Ventas III; Quito. Año 2005.
- Microsoft Encarta 2006
- Revista Comercio & Desarrollo; junio del 2006
- Revista Gestión # 147, Enero/06
- Revista Gestión # 148, Mayo/06
- Revista Gestión # 150, Junio/06
- Revista Gestión #152, Julio/07
- Revistas y Manuales de conservas Isabel S.A.
- Entrevista a Sr. Andrés Benincasa, Gerente de Exportaciones
- Entrevista a Ing. Luís Mendoza, Subgerente Regional de Ventas

7. PROPUESTA



7.1. TEMA: CAPACITACIÓN INTEGRAL DEL RECURSO HUMANO DE CONSERVAS ISABEL S.A.

7.2. JUSTIFICACIÓN.

La propuesta de este trabajo investigativo se justifica considerando los resultados obtenidos a través de la investigación de campo. En el estudio de diagnóstico se pudo conocer que la empresa conservas Isabel S.A. cuenta

con 1.200 empleados que laboran para la empresa, sin considerar las personas que trabajan eventualmente en épocas especiales.

La importancia de la capacitación del recurso humano en las diferentes áreas es trascendental, debido a que el departamento de exportación no está aislado de los demás departamentos de la empresa, y su éxito depende en gran medida del trabajo que realizan todos los departamentos para obtener un producto de calidad.

A manera de síntesis es importante nombrar que Conservas Isabel S.A., es una empresa grande y que está trabajando bajo estrictas normas de calidad, entre las que se puede nombrar el HACCP que son normas que permiten regular una serie de aspectos relacionadas con la empresa, en especial lo relacionado al control de los puntos críticos y el BASC que es un organismo que se encarga de salvaguardar los productos de la empresa de posibles riesgos antidrogas.

Bajo estos códigos la empresa realiza los siguientes productos que son comercializados en los mercados internos y externos.

- Código HACCP / EALAC. Elaboración de atún lomititos en aceite.
- Código HACCP / EATAC. Elaboración de trozos de atún en aceite.
- Código HACCP / EARAC. Elaboración de atún rayado en aceite.

- Código HACCP / EAAG. Elaboración de atún en agua.
- Código HACCP / ESAC. Elaboración de sardinas en aceite.
- Código HACCP / ESST. Elaboración de sardinas en salsa de tomate.
- Código HACCP / MBPM. Manual de buenas prácticas de manufactura.
- Código HACCP / MBPM. Inocuidad del agua en planta (ssop n.- 1).

Cada personal que tiene a cargo cualquiera de estas funciones debe estar actualizado en el proceso, pues del trabajo que realicen depende el éxito y la calidad del producto a exportar.



Seminario de actualización del proceso de productos terminados.

7.3. FUNDAMENTACION

Según Arango José, Las Relaciones Humanas " Son las diferentes formas en que nos comportamos con las demás personas". Pero Montoya Hernando, nos dice que "Es todo lo que hacemos para conseguir y conservar con dignidad, la buena voluntad de los demás"

Es así que las relaciones humanas nacen del calor humano, es sus diarias, continuas y permanentes actividades en la sociedad en la que desenvuelve la persona.

En la Psicología Industrial los psicólogos desempeñan diversas tareas en organizaciones empresariales y lugares de trabajo: en el departamento de personal o recursos humanos, en asesorías para la contratación y selección de personal, en la entrevista y realización de tests a los candidatos, en la elaboración de cursos de formación y en el mantenimiento de un ambiente laboral adecuado.

La presente propuesta se fundamenta en la gran responsabilidad que tienen cada uno de los empleados de la empresa pesquera Conservas Isabel, donde como en todas las empresas no siempre se atiende a un grupo selecto de clientes, sino que la variedad es ilimitada no solo en la forma de comportarse ante una negociación sino en el trato con las personas.

La empresa ha buscado salida a través de códigos como HACCP/MBPM, que es un manual de buenas prácticas de manufacturas y aquel que está relacionado con el cliente denominado HACCO/RCD reclamación del Cliente. A través de las reclamaciones del cliente se pueden detectar las inconformidades existentes con el producto o con el recurso humano los mismos que pueden llegar por tres vías:

- Consumidor Final que reclama (exponiendo algún problema) y/o escribe a la fábrica.
- Las reclamaciones de clientes de Conservas Isabel Ecuatoriana, canalizadas por el departamento de mercado de la fábrica, que recoge las reclamaciones de los distribuidores comerciales o los clientes directos.
- Reclamaciones de responsables de calidad de empresas distribuidoras que contactan directamente con el departamento de control de calidad ante la aparición de algún problema o reclamación.

Todos estos argumentos no han sido suficientes para una capacitación adecuada por lo que se propone un manual de procedimientos para la gestión del personal donde esté inmerso todo el recurso humano de la empresa y de manera particular el departamento de exportación; para que el personal se encuentre más inmerso en los objetivos del departamento.

La finalidad de este proceso es definir y detectar de manera sistemática las necesidades de formación del personal que labora en CONSERVAS ISABEL ECUATORIANA S.A., con el propósito de capacitarlo para el desarrollo de un trabajo eficiente.

Es aplicable a todo el personal que forma parte y desarrolla su trabajo en Conservas Isabel Ecuatoriana S.A.

7.4. OBJETIVOS

7.4.1. OBJETIVO GENERAL

Contribuir con una adecuada capacitación de forma integral al recurso humano de Conservas Isabel S.A. para un mejor desempeño en las actividades inmersas en el departamento de comercio exterior.

7.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir los perfiles de los puestos para cada una de las actividades de trabajo a fin de que cumplan a cabalidad las tareas asignadas.
- Dar a conocer un manual de funciones para cada área específica que sean aplicados por el personal de la empresa.
- Contar con personal capacitado para atender los requerimientos de comercialización a los diferentes mercados internacionales lo cual conlleva al incremento de nuevos clientes.

7.5. IMPORTANCIA

La propuesta es de vital importancia en el desenvolvimiento integral de la empresa, y en forma particular por que está relacionado con la atención al cliente, factor trascendental para poder desenvolverse y tomar decisiones si el caso lo amerita.

7.6. UBICACIÓN SECTORIAL

La ubicación sectorial comprende el recurso humano de La empresa pesquera Conservas Isabel S.A, la misma que está ubicada en la parroquia los Esteros de la ciudad de Manta.

7.7. FACTIBILIDAD

La factibilidad de la propuesta se da en diversos aspectos:

- La responsabilidad que tiene el recurso humano de Conservas Isabel es ofrecer un producto de consumo a un público exigente en cuanto a calidad se refiere.
- Las estrategias que deben ser aplicadas a través de un personal capacitado en el área, a fin de abrir nuevos mercados y ampliar la lista de clientes.

- La oportunidad de que a través de los cursos de capacitación el personal incremente su rendimiento y por ende se aumente la producción ganando mayores utilidades.
- Las gestiones de calidad que realice un personal preparado y capacitado va en beneficio directo del consumidor, de la empresa y de cada uno de los trabajadores.

7.8. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

La capacitación se propone definir los perfiles para cada actividad y tarea a desarrollarse, que tiene relación directa con recurso humano, la misma que puede abarcar:

- El mejoramiento del producto.
- La capacitación del personal en diferentes aspectos.
- Ampliación de mercados.

Todo ello conlleva a un desarrollo integral de la comunicación, que es un factor primordial para cumplir con los objetivos empresariales.

Frente a esta propuesta se sugiere que una vez realizada la capacitación se evalúe al personal a través de los directivos, cuyas respuestas deben quedar recopiladas en un documento para su futura comparación de resultados.

Cada responsable de área conjuntamente con el Gerente de Recursos Humanos deberá aprobar y revisar estos documentos. El original impreso de estos documentos se mantendrá en la Gerencia de RRHH.

Cuando se ingrese un nuevo empleado a laborar en Conservas Isabel, Recursos Humanos deberá coordinar la ejecución de una inducción básica, sobre Buenas Prácticas de Manufactura, Política de Calidad y comportamiento general interno.

Una vez realizado el curso de formación, los asistentes deberán desarrollar un **"Cuestionario de evaluación de formación"** y entregarlo al gerente de Recursos Humanos para medir resultados.

Es importante además considerar aquellos empleados que llevan muchos años prestando sus servicios en la empresa, pero que han continuado con sus estudios y son en algunos casos profesionales, sin embargo la empresa los sigue considerando en el mismo puesto en que entraron por primera vez, debido a que no siempre se actualizan los datos del personal.

7.9. DESCRIPCIÓN DE LOS BENEFICIARIOS

Los beneficiarios de esta capacitación es el personal que trabaja en el departamento de exportaciones de la empresa Conservas Isabel S.A. Cabe destacar que el principal beneficiado con estas capacitaciones es la empresa, puesto que realzaría aún mas la imagen de la misma, además se suma a esto la satisfacción de los clientes de dicha empresa.

7.10. PLAN DE ACCIÓN

Elaboración de acciones formativas (Plan de Formación)

A partir de un diagnostico previo y tras considerar la necesidad de las demandas personales, cada uno de los responsables de área solicita la formación al Jefe de Recursos Humanos llenando un registro.

"Acción Formativa".

En dicho registro se recogerá la siguiente información:

Solicitud de formación.

Personas o puestos afectados.

Curso sugerido.

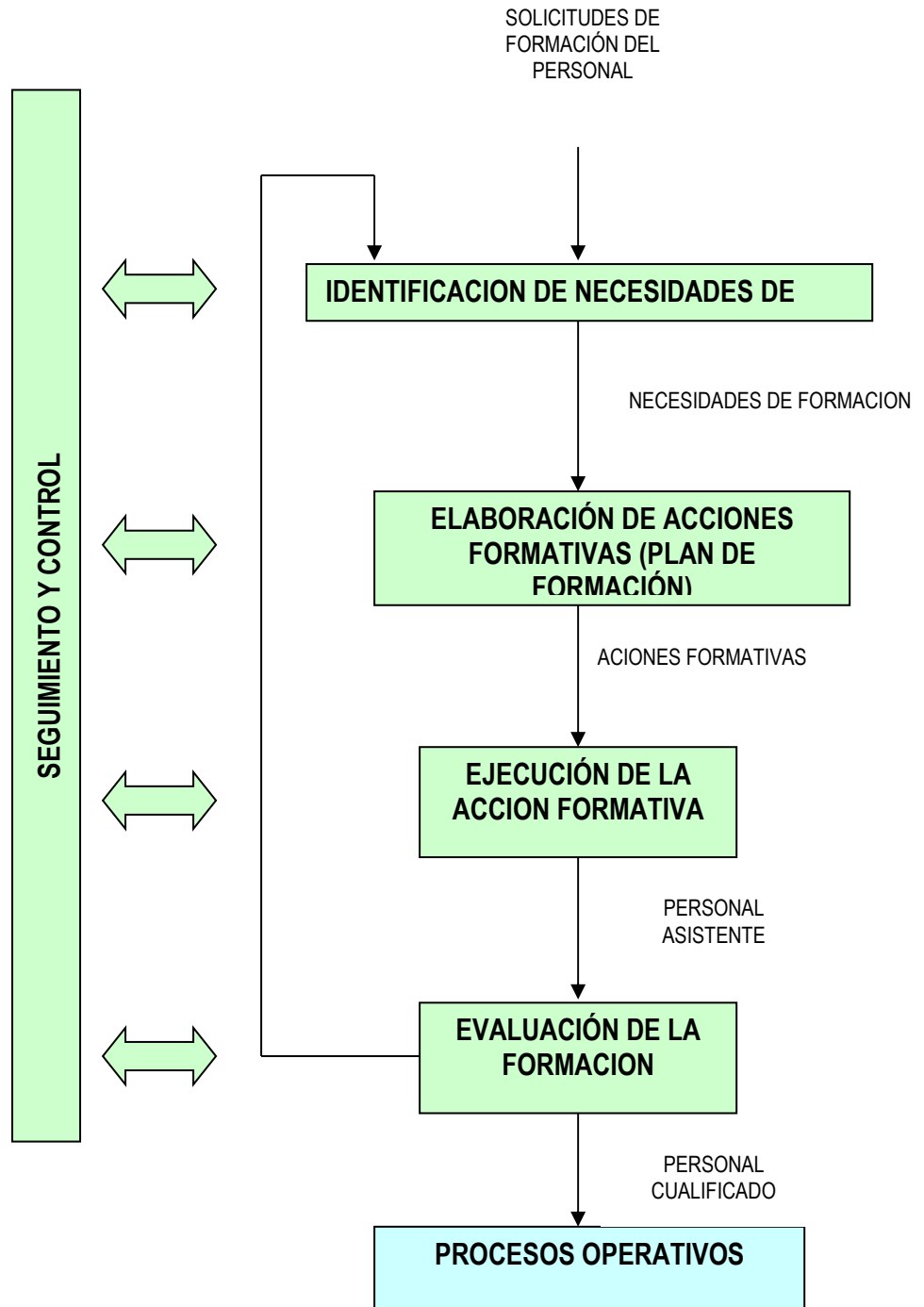
Presupuesto.

Revisión y aprobación de la Acción Formativa propuesta.

El Gerente de Recursos Humanos estudiará las solicitudes y evaluará en el mercado las posibilidades reales de formación en el campo solicitado, y pedir la aprobación al Gerente General.

En las solicitudes aprobadas constará la fecha de aprobación y firma del Gerente General del correspondiente del registro.

DEFINICIONES



PLAN DE ACCIÓN

PROPUESTA	RECURSOS (COSTO)	INDICADORES (Horas/Capacitación)	OBJETIVO	RESPONSABLE	RESULTADOS ESPERADO
1. CAPACITACIÓN DEL RECURSO HUMANO.	Recurso Humano, Económico, y Tecnológico.	Rendimiento en las diversas áreas.	<ul style="list-style-type: none"> Lograr un mejor desempeño en las Negociaciones Comerciales y en las funciones del departamento de comercio Exterior para la satisfacción de los clientes. 	- Departamento de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> Eficiencia y eficacia del personal del Departamento de Comercio Exterior para los trámites y funciones para el fortalecimiento de las negociaciones internacionales. Equilibrio entre lo que puede hacer el trabajador y lo que exige el puesto
Finanzas Operacionales	(4 personas x \$25 x #H) 1.600	16 horas	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer el conocimiento sobre los riesgos y oportunidades en las negociaciones internacionales <ul style="list-style-type: none"> Calcular los beneficios brutos y netos del exportador, al mediano o largo plazo 		
Seminario de Importación y Exportación	(10 personas x \$20 x #H) 800	4 horas	<ul style="list-style-type: none"> Conocer todos y cada uno de los pasos a seguir en la exportación e importación <ul style="list-style-type: none"> Cumplir con todos los códigos, reglamentos y disposiciones sanitarias o de comercio. Estudiar las posibilidades de negociaciones en los acuerdos internacionales. 		

			<ul style="list-style-type: none"> ○ Analizar los posibles mercados para las negociaciones. 		
Seminario de Incoterms	(10 personas x \$20 x #H) 1200	6 horas	<ul style="list-style-type: none"> • Interpretar los términos más utilizados en el comercio internacional de la compra y/o venta. <ul style="list-style-type: none"> ○ Clasificar y establecer la distribución de los costos y las correspondientes responsabilidades entre compradores y vendedores. ○ Aplicar debidamente las normas de referencia, sus métodos de verificación y los requerimientos especiales del cliente. 		<ul style="list-style-type: none"> - Una calidad tal que cumpla con todos los requisitos de las normas técnicas aplicables del país de destino y, además con todos los códigos, reglamentos y disposiciones sanitarias o de comercio, que le sean aplicables, incluyendo las que se refieren a su presentación y empaque. - Identificar necesidades reales y procurar satisfacerlas mediante las características del producto
Idiomas	(10 personas x \$10 x #H) 3000	30 horas	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitar y agilizar el entendimiento y uso de la información de origen. <ul style="list-style-type: none"> ○ Estudiar el idioma técnico necesario para las negociaciones. 		
Seminario de Arancel Aduanero	(6 personas x \$15 x #H) 540	6 horas	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar los impuestos que deben pagar los bienes importados. <ul style="list-style-type: none"> ○ Cumplir con las regulaciones específicas vigentes en el país. ○ Investigar las implicaciones que puedan tener las barreras 		

			arancelarias o no arancelarias, los cupos y otras limitaciones o regulaciones al comercio.		
Liquidación de trámite ante aduana.	(6 personas x \$15 x #H) 540	6 horas	<ul style="list-style-type: none"> • Registrar los géneros y mercancías que se importan o exportan. <ul style="list-style-type: none"> ○ Conocer las aperturas legales y comerciales que ofrecen los mercados de exportación y también la sujeción a sus regulaciones. ○ Garantizar la calidad, inviolabilidad y la oportunidad de entrega, a costos razonables aprobados por el comprador. ○ Cumplir todos los requisitos de las normas técnicas aplicables del país de destino. 	<ul style="list-style-type: none"> - Una calidad diferente, a la competencia, si es posible excepcional, que incluso supere las expectativas de los posibles clientes. 	
2. LA CREACIÓN DE UN AMBIENTE EN EL QUE EL DESARROLLO SIGNIFIQUE UN INTERÉS Y CRECIMIENTO INDIVIDUAL, GRUPAL Y ORGANIZACIONAL.	- Recurso Humano, Económico.	Cambio de habilidades y actitudes	<ul style="list-style-type: none"> • Promover el mejoramiento de sistemas y procedimientos administrativos 	<ul style="list-style-type: none"> - Departamento de Recursos Humanos. - Departamento exportaciones 	Convertir la capacitación en una filosofía y estilo de trabajo con clara dirección.
3.- UN PROGRAMA DE INTEGRACIÓN HUMANA A TRAVÉS DEL TRABAJO EN EQUIPO	- Recurso Humano, Económico. - Redes de comunicación	Conocimientos técnicos y habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar la creatividad y el diagnóstico de problemas para una mejor toma de decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Departamento de Recursos Humanos. - Departamento exportaciones 	Brindar al personal un nuevo concepto de trabajo en equipo y de los valores laborales

7.11. ADMINISTRACIÓN

El Gerente de Recursos Humanos elaborará el "Plan de Formación" de acuerdo a las solicitudes aprobadas por el Gerente General y evaluará el Plan de Formación al finalizar cada mes.

El Subgerente de Recursos Humanos archivará el original de la acción formativa aprobada. Una vez realizado el seguimiento por parte de cada responsable de área, se procederá a entregar el "Cuestionario de evaluación de formación" al Gerente de Recursos Humanos para su archivo.

El Gerente de Recursos Humanos y el responsable de Área a partir de los cuestionarios, se evaluarán la eficacia y la ejecución de las acciones formativas aprobadas y decidirá su cierre o un nuevo análisis de las necesidades de formación.

Seguimiento y control.

El Gerente de Recursos Humanos como propietario del proceso se reunirá con el equipo de trabajo y realizará un seguimiento al proceso cada mes, contemplando el estado de realización y avance de los subprocesos definidos:

Identificación de las necesidades de formación.

Elaboración de las acciones formativas.

Ejecución de las acciones formativas.

Evaluación de la formación.

Los resultados se recogen en el Registro de "**Seguimiento y Control de Procesos**", y se archiva en la oficina de "Recursos Humanos". Dicho registro es llevado al Comité de Calidad, una vez concluido el plazo establecido para el seguimiento.

7.12. FINANCIAMIENTO

La empresa Pesquera Conservas Isabel S.A. Debería tener una partida para dedicarla exclusivamente a la capacitación del recurso humano de la empresa en su totalidad.

7.13. PRESUPUESTO

El presupuesto de la empresa está dado en base al número de capacitación por áreas y a la cantidad de personal que pertenecen a la misma. Al obtener una partida dentro del presupuesto de la Empresa Conservas Isabel, este estaría basado en el número de capacitaciones por personas de cada área.

7.14. EVALUACION

La evaluación será periódica en cada finalización de los seminarios. Los organismos competentes se determinan índices evaluativo de acuerdo al área los mismos que deben ser alcanzados por el personal asistente.

ANEXOS

Anexo N.- 1

REGISTRO DE COPIAS CONTROLADAS

CODIGO: R/RCC/0976

COPIA N°	DESTINATARIO	FECHA DE ENVÍO	FIRMA DE RECIBIDO

Elaborado Por:

Firma de responsabilidad
Comité de calidad.

Autorizado por: Gerencia general/

Fecha de elaboración

Fecha de aprobación.

1.- Índice de documentos.

CODIGO:R/RA/0977

REGISTRO DE ACTUALIZACIONES			
R E V	F E C	MODIFICACIONES	CAUSA DE MODIFICACIONES

Elaborado Por:
Firma de responsabilidad
general/ Comité de calidad.

Autorizado por: Gerencia

Fecha de elaboración

Fecha de aprobación.

REGISTROS ASOCIADOS

REGISTRO	ARCHIVO		
	TIEMPO	LUGAR	RESPONSABLE
<i>Acción Formativa.</i>			
<i>Cuestionario de evaluación de la formación.</i>			
<i>Plan de Formación</i>			
<i>Seguimiento y Control del Proceso de Gestión del Personal.</i>			
<i>Asistencia a Capacitación</i>			

Elaborado Por:

Firma de responsabilidad general/ Comité de calidad.

Autorizado por: Gerencia

Fecha de elaboración

Fecha de aprobación.

Anexo N.- 2

Encuestas dirigidas al personal que laboran en el Departamento de Exportación de la Empresa Conservas Isabel S.A. de Ecuador.

Andrés Benincaza	Jefe del Departamento de Exportación
Ing. Germania Alcívar	Asistente del Departamento de Exportación
Egda. Lorena Cajas	Auxiliar del Departamento de Exportación
Karen Bazurto	Auxiliar del Departamento de Exportación
Rebeca Rivadeneira	Auxiliar del Departamento de Exportación
Leopoldo Arce	Área de Despacho

1. ¿Qué tiempo tiene laborando en la empresa?

Menos de 1 año
1 a 5 años
6 a 10 años
Más de 10 años

2. ¿Cuál es su nivel de instrucción?

Secundaria
Superior
Postgrado

3. ¿El puesto que usted ocupa está relacionando con su perfil profesional?

Si
No

4. La empresa ofrece capacitación al personal que labora en ella. Explique

Si
No
A veces

5. ¿Ha asistido a las capacitaciones que ofrece la empresa? Si es sí, diga cuales.

Si
No
A veces

_____.

_____.

6. ¿Ha asistido a algún tipo de capacitación fuera de la empresa?

Si
No

7. La empresa valora su desarrollo educativo.

Si

No

A veces

8. Las exportaciones que realiza la empresa Conservas Isabel está relacionada con las diferentes áreas de la empresa.

Si

No

9. Usted como empleado de la empresa considera que necesita una mayor capacitación para un mejor desenvolvimiento en el área en que se desenvuelve.

Si

No

10. Las políticas de la empresa las conoce en.

Totalidad

En parte

Nada

11. Si tuviera la oportunidad de especializarse en su área a través de capacitaciones. ¿Lo haría?

Si

No

Tal vez

12. ¿Cuál sería la causa de que usted no asista alguna capacitación que ofrezca la empresa?

Tiempo

No es su área

No hay oportunidad

13. ¿Cuál sería su recomendación que daría a los directivos para capacitar a su personal?

**Entrevistas dirigidas a los directivos que están inmersos en las Exportaciones
de la Empresa Conservas Isabel S.A. de Ecuador**

José Velásquez	Gerente Financiero
Luís Mendoza	Jefe de Ventas
Andrés Benincaza	Gerente de Exportación
Marcelo Camacho	Gerente de Control de Calidad

1. El personal que labora en la empresa, está ubicado de acuerdo a sus conocimientos relacionado a sus funciones.

Si
No
A veces

2. ¿Cuál es la forma de seleccionar el personal?

Por su experiencia
Por recomendación
Por su perfil Profesional
Otros

3. ¿Cuáles son los incentivos que brinda la empresa al recurso humano que está en constante preparación?

Mejor Remuneración
Ascenso en el Puesto de trabajo
Viajes al Exterior
Ninguno

4. Considera usted que el personal de exportación necesita mayor preparación.

Si
No

5. Si existe partida presupuestaria referente a la capacitación del Recurso Humano, ¿Cree usted que es un gasto o una inversión?

Gasto
Inversión

6. ¿A quienes están dirigidos los cursos de capacitación?

Empleados
Directivos
Todo el personal

7. La acogida de los cursos de capacitación por parte del personal es:

Mucha
Poca
Nada

8. ¿Considera UD que el crecimiento de la empresa se debe a la influencia o al reconocimiento que posee su matriz en España (Conservas Garavilla)?

Total
Parcial
Nada

9. ¿Qué mercado obtiene el mayor porcentaje de ventas de productos fabricados en la Empresa Conservas Isabel S.A.?

Mercado Externo
Mercado Interno

10. ¿Cómo debe ser financiada la capacitación del personal de la empresa?

A través de la empresa
Del Personal
Otros

11. Diga alguna sugerencia con respecto a la capacitación del personal.

_____.

_____.

12. ¿Los seminarios de capacitación deben dirigirse por áreas de trabajo?

Si
No

13. Las personas encargadas de los cursos de capacitación son:

Directivos de la empresa
Seminaristas particulares
Otros organismos

14. ¿Qué tipo de capacitación cree UD que se requiere para que el personal del Departamento de Comercio Exterior desarrolle sus funciones con eficiencia?

Importaciones y Exportaciones
Ventas
Idiomas

Anexo N.- 3

Empresa Conservas Isabel S. A.



Certificados de calidad Antidrogas



Responsabilidad del recurso humano para salvaguardar los productos dentro y fuera de los contenedores.



Sellos de garantía y calidad en cada uno de los contenedores.



Inspeccionando el producto enviado.



Personal capacitado para desempeñar la función del control del producto que sale y entra a la empresa.



Descargando el producto con eficiencia y capacidad.



Aplicando los conocimientos adquiridos, para no estropear el producto en el momento del transporte.