

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
NEGOCIOS

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO DE
MASTER EN ADMINISTRACIÓN DE
NEGOCIOS - MBA

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA ORGANIZACIONAL PARA
EL DESARROLLO DE LAS HABILIDADES GERENCIALES Y LA
ALTA DIRECCIÓN PARA SERVIFACONZA EN LA CIUDAD DE
QUITO PROVINCIA DE PICHINCHA

MAESTRANTE:
ING. OSCAR CRISTÓBAL HERRERA MEJÍA

DIRECTOR DE TESIS
DR. LEONARDO SORIA

JUNIO – 2012

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo Oscar Cristóbal Herrera Mejía, declaro mi responsabilidad sobre los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones emitidas en la Tesis que lleva por título: **“IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA ORGANIZACIONAL PARA EL DESARROLLO DE LAS HABILIDADES GERENCIALES Y LA ALTA DIRECCIÓN PARA SERVIFACONZA EN LA CIUDAD DE QUITO PROVINCIA DE PICHINCHA”**

Quito, junio de 2012

(f) _____
Ing. Oscar Herrera Mejía
c.c. 171032520-8

DEDICATORIA

El presente trabajo de tesis lo dedico:

A mis Padres por su apoyo y amor incondicional, por su guía eterna, por su confianza en que seré un hombre de éxito y por ser la luz de mi vida.

A mi Esposa Fernanda, por su comprensión y ejemplo en las noches de desvelo, por enseñarme que ¡cuando se quiere, se puede!

A mi hijo Nicolás, por quien he realizado todo sacrificio, que ha sido nada a cambio de su sonrisa.

Oscar Herrera Mejía

AGRADECIMIENTO

A Dios y a la Virgen María por guiar mis pasos día a día para ser un hombre de bien.

A mis padres las gracias infinitas por enseñarme que no hay nada imposible, gracias por su ejemplo, empuje y empeño sin el cual no hubiese llegado a culminar este Trabajo.

A mi Fer quien me ha apoyado al máximo para llegar a ser un hombre de éxito, gracias por su compañía incondicional.

Y sobre todo millón gracias al Dr. Leonardo Soria quien confió en mí y me brindó todo su apoyo y guía para culminar esta etapa de mi vida profesional.

Oscar Herrera Mejía

INDICE

CAPITULO I

1.	INTRODUCCIÓN.....	7
1.1	Descripción de la empresa y filosofía empresarial	12
1.1.1	Misión.....	12
1.1.2	Visión.....	12
1.1.3	Estructura organizacional de SERVIFACONZA.....	13

CAPITULO II

2.	EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....	17
2.1	Planteamiento del problema.....	17
2.2	Objetivos.....	18
2.2.1	Objetivo General.....	18
2.2.2	Objetivos Específicos.....	18
2.3	Justificación e importancia de la investigación.....	18

CAPITULO III

3.	MARCO TEORICO.....	19
3.1	Organizaciones.....	20
3.2	Forma de estudios de una organización.....	20
3.3	Sistema Organizacional	32
3.3.1	Elementos del sistema.....	33
3.4	Sistema de gestión de la gerencia y la alta dirección.....	34
3.4.1	Sistema de Gestión.....	34
3.4.2	Ventajas de los Sistemas de Gestión Integrados.....	35
3.5	Enfoque para la administración de la gerencia y la alta dirección.....	36
3.6	Sistema de Administración de la gerencia y la alta dirección.....	37
3.6.1	Subsistemas de la gerencia y la alta dirección.....	38

CAPÍTULO IV

4.	SUBSISTEMAS DE LA GERENCIA Y LA ALTA DIRECCIÓN.....	40
4.1	Análisis de puestos.....	40
4.2	Remuneraciones.....	71
4.3	Evaluación del desempeño.....	76

CAPÍTULO V	
5.	RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN – ANALISIS ESTADISTICO..... 81
5.1	Análisis de la Administración de la Gerencia..... 81
5.2	Análisis de la Administración..... 83
CAPÍTULO VI	
6.	DISEÑO TECNICO DEL PROYECTO..... 84
6.1	Lineamiento estratégico de la gerencia y la alta dirección..... 84
6.2	Estructura Gerencial y la Alta Dirección..... 107
6.3	Desarrollo del proyecto..... 107
6.3.1	Proceso de descripción y análisis de puestos..... 107
6.3.2	Proceso de valoración de puestos..... 114
6.4	La Evaluación del Desempeño..... 173
CAPÍTULO VII	
7.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... 176
7.1	Conclusiones..... 176
7.2	Recomendaciones..... 178
	BIBLIOGRAFÍA..... 180
	NETGRAFÍA..... 181

CAPITULO I

1. INTRODUCCIÓN

Solamente las instituciones que se consoliden en la vanguardia de los cambios que dicta la modernidad, los avances científicos y tecnológicos, las destrezas organizacionales y los objetivos muy bien visualizados son las que prevalecen en el tiempo y en el espacio. Si no se siguen los lineamientos adecuados y que demuestren realmente el afán de competitividad con otras similares, no se podrá alcanzar estándares de calidad que hagan realmente competitivo el trabajo y el ofrecimiento de bienes y servicios en las mejores condiciones para el público usuario.

Esa visión tenemos al momento de elaborar el presente trabajo de tesis que proponemos para obtener un cambio positivo en la organización y en los sistemas más adecuados de cara hacia el futuro progreso organizacional.

Quienes conforman la empresa SERVIFACONZA, sus mandos directivos, sus profesionales intermedios y aquellos que realizan el trabajo manual o intelectual dentro de la compañía, son los que tienen que visualizar que los cambios que proponemos en el presente trabajo son encaminados a la obtención de los mejores resultados con el fin de que la organización se posicione en los mejores lugares dentro del mercado y que tenga la oportunidad de trabajar con ventaja dentro de sus similares.

No olvidemos que el mundo actual es de tal complejidad y competitividad que quienes están inmersos en una organización tienen que estar sujetos a cambios bruscos, sorprendidos y que cubran grandes áreas a fin de poder alcanzar las metas adecuadas en el menor tiempo posible y con la intervención de talento humano calificado y progresista que entienda que los retos que impone el mundo actual y el venidero deben ser cubiertos en forma inmediata a fin de mantenerse realmente competitivos en el concierto de sus similares.

Por ello la presente investigación tiene como principal propósito de estudio el crear un sistema organizacional donde se desarrolle y se defina toda la gestión de la gerencia y la alta dirección en la empresa, enfocada a la subsistencia de gerencias, valoración de cargos y evaluación del desempeño, definiendo procedimientos y desarrollando normas que ayuden a la entidad a obtener una correcta administración a fin de conseguir el desempeño más óptimo. Debemos precisar que quienes conforman la compañía SERVIFACONZA deben tener siempre en su mente y en su espíritu la identidad y la pertenencia que el talento humano ponga en juego para que prevalezca la compañía en el concierto del trabajo grupal.

La estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes y entre empleados y empleados. Los departamentos de una organización se pueden estructurar, formalmente, en tres formas básicas: por *función*, por *producto/mercado* o en forma de matriz. Quienes conforman todo el sistema organizacional deben trabajar en equipo, dando todas las oportunidades en forma horizontal y vertical; es decir, como ya hemos dicho en líneas anteriores, buscando y creando el ambiente de trabajo más óptimo que persiga los resultados adecuados a fin de posicionarse en el liderazgo de las otras empresas que ofrecen los mismos servicios.

Es por ello que surge para el planteamiento y desarrollo de esta tesis de investigación la interrogante ¿Cómo incide la implantación de un sistema organizacional para el desarrollo de las habilidades gerenciales y la alta dirección para las organizaciones actuales?

La respuesta es obvia y debe referirse a la implantación de modelos modernos que sigan lineamientos adecuados y perfectibles y que se acomoden con facilidad a la mentalidad de trabajo que ofrezcan directivos y empleados. Por supuesto, y ello es de esperarse, que todos los que conforman la organización apunten a obtener los mejores resultados de calidad y progreso, lo que redundará en beneficios profesionales y económicos a todo nivel.

Crear un sistema organizacional para la alta dirección, surge de la necesidad que tiene SERVIFACONZA de normalizar o regularizar cualquier labor o actividad a

realizarse dentro de la empresa, es necesario definir pautas o políticas que serán implementadas con el fin de que el trabajo se desarrolle de la mejor forma y se alcancen los objetivos que se ha propuesto la organización anteriormente.

Las funciones estandarizadas del departamento de gerencia y alta dirección guían y marcan el camino de las acciones que se van a realizar y de esta manera ayudan ante cualquier obstáculo que se puedan presentar.

Quienes conforman la Institución dentro de todos los niveles de trabajo, deben tener una mentalidad abierta al cambio y a la modernidad; porque el mundo actual es tan competitivo que exige que todas las empresas se muevan con rapidez hacia la consecución de los mejores estándares del mercado a fin de obtener beneficios exitosos tanto para los trabajadores como para los accionistas.

SERVIFACONZA tiene el interés de definir que la gestión que realizarán los mandos de gerencia y alta dirección dentro de la empresa sea la más correcta u óptima en la alimentación, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control de la empresa, ya que son vitales para el buen funcionamiento de la fuerza de trabajo en la organización.

La creación de un sistema organizacional que rija la gerencia y los altos mandos, evitara un mal manejo de la organización, lo que llevaría a retrasos inconvenientes en el trabajo y en la producción que debe ser el punto de partida para la obtención de beneficios.

El mantenerse al margen de la modernidad traerá también inconvenientes en las relaciones laborales dentro de la misma empresa y en su competencia con similares del grupo; al igual que se verán también lesionadas las relaciones industriales, lo que redundará en perjuicios materiales, financieros, de recursos humanos y en todo orden de cosas dentro de la organización

El mundo de hoy, enfrentando al fenómeno de la globalización, exige cambios radicales de su economía. Las empresas se hacen más competitivas para sobrevivir. Basándose en el nuevo escenario de la economía mundial, es ahí cuando los empresarios de SERVIFACONZA, se han dado cuenta que la competitividad se logra con la calidad de los servicios y esta a su vez depende de la calidad en el manejo de la empresa por parte del

nivel gerencial y de los altos mandos. Se ha visto la necesidad de realizar y normalizar una serie de políticas que ayuden a administrar de manera óptima al personal y a la organización a fin de lograr un correcto y eficiente desempeño de los colaboradores. Solo un trabajo mancomunado y que apunte en una misma dirección hacia resultados positivos hará que la empresa llegue a tener un puesto de privilegio en la competencia. Todos sabemos que la competencia rige al mercado. Ni siquiera los monopolios pueden quedarse estatizados. Todo en el mundo se proyecta por cambios drásticos y nada puede quedarse al margen de estas proyecciones.

Debemos entender que quienes laboran intelectual o manualmente; es decir en la gerencia, en los mandos medios o cubriendo el sistema operativo de la compañía están obligados a dar pasos gigantes para conseguir la posición que se quiere llevar a efecto. Pero no solamente esto se hace con palabras o con lineamientos que se queden como letra muerta en un documento, sino que se consigue con el trabajo responsable de todos quienes forman la entidad.

Dentro de los sistemas operativos también juega un papel importante el diseño de manuales de funciones a fin de que cada uno que conforman los distintos mandos sepan realmente lo que deban hacer y como deban responder a los diversos retos que día a día tiene una corporación.

Para la puesta en marcha de este proyecto es necesario aplicar conocimientos administrativos, investigativos, estadísticos que ayudarán a organizar y plantear políticas que favorezcan a la organización.

La implementación de un innovador sistema organizacional para el desarrollo de las habilidades gerenciales y la alta dirección para SERVIFACONZA a través de la mejora en su estructura organizacional va permitir obtener incrementos en la productividad y rentabilidad de la empresa; así como la implementación de nuevas políticas dentro de la organización permitiéndole sea más eficiente y eficaz.

Los métodos que se han utilizado en la investigación son: Método inductivo, el cual ha permitido partir de casos particulares para llegar a casos generales. Método deductivo, que permite partir de los casos generales para llegar a los casos particulares.

Método analítico, el cual descompone un todo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. Método dialéctico, describe la historia de lo que nos rodea, de la sociedad y del pensamiento, a través de una concepción de lucha de contrarios y no puramente contemplativa, más bien de transformación. Método de observación a través del cual se mira detenidamente una cosa para asimilar en detalle la naturaleza investigada, su conjunto de datos, hechos y fenómenos. Método sistemático, el cual permite relacionar los hechos aparentemente aislados y se formula una teoría que unifica los diversos elementos.

Todo este sistema metodológico hemos tratado de poner en práctica a fin de que el trabajo pueda dar los frutos esperados y sirva de base y guía para que la empresa implemente lo que aquí describimos y sea fuerte y segura dentro de su trabajo y en la consecución de los servicios que ofrece.

Hemos tratado de implementar todos los lineamientos y postulados que las empresas modernas y de éxito en el concierto nacional e internacional, así lo exigen y hemos tratado de realizar un trabajo serio que realmente sirva de guía y de base para que SERVIFACONZA encuentre el camino de éxito utilizando la menor cantidad de recursos económicos, humanos, financieros, y que todo ello se realice en el menor tiempo posible; porque de eso depende que la compañía sea realmente competitiva-.

En los diferentes capítulos que conforman este trabajo se puede encontrar las propuestas que conllevarán a cambiar radicalmente el sentido empresarial de éxito que cualquier compañía quiere tener dentro de su grupo.

Por último, las conclusiones y recomendaciones, constituyen una suerte de guía para valorizar y revalorizar el trabajo organizacional; guía a la que están obligados a remitirse tanto quienes conforman el nivel gerencial, como la fuerza de trabajo en todo orden; pues solamente ello les llevará a ser realmente competitivos, lo que debe ser la visión primigenia de cualquier empresario.

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y FILOSOFÍA EMPRESARIAL

1.1.1 MISIÓN

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define:

1. Lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa,
2. Lo que pretende hacer, y
3. El para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas. ”¹

La Misión de SERVIFACONZA se la define como la de:

Contribuir constantemente con las diferentes exigencias del mercado actual; generado un servicio personalizado para nuestros clientes individuales y corporativos.

1.1.2 VISIÓN

Se puede definir a la visión como una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.

La visión que presenta SERVIFACONZA es la de:

Consolidar a SERVIFACONZA como el tecnicentro y taller de vanguardia en vehículos multimarca y principalmente Land-Rover

¹ Definición de Misión», de Iván Thompson, Publicado en la Página Web: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-definicion.html>, Obtenido en Fecha: 02/08/10

Expandir su trayectoria y afianzar dentro de sus actuales y próximos clientes la idea del mantenimiento automotriz integral.

1.1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE SERVIFACONZA

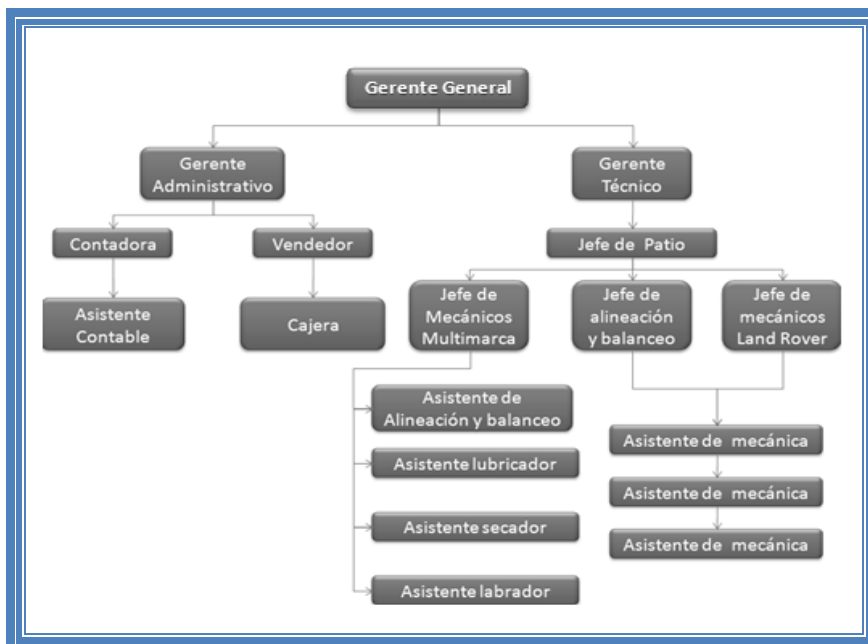
A la estructura organizacional se la define como las distintas maneras en que puede estar dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos.

Para lo que a continuación se presenta la siguiente estructura que presenta SERVIFACONZA:

Se presenta el esquema básico de la organización, lo cual permite conocer de una manera objetiva sus partes integrantes, es decir, sus unidades administrativas y la relación de dependencia que existe entre ellas.

A continuación se presenta el Organigrama Estructural de la Empresa SERVIFACONZA.

GRAFICO N. 1
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Fuente: SERVIFACONZA
Elaborado por: Oscar Herrera

Para tener una mejor perspectiva sobre cómo se encuentra estructurada la empresa se detalla cada una de las direcciones importantes, las cuales son encargadas del direccionamiento de la misma. Al detallar las funciones se inicia por la más importante y luego se registran aquellas de menor trascendencia.

Por cuanto este trabajo va a ser implementado en las aéreas de contabilidad y técnica de SERVIFACONZA, únicamente citaré las funciones relevantes con estas áreas.

GERENCIA GENERAL:

Esta posición de SERVIFACONZA mantiene dentro de sus actividades principales las siguientes:

- Delinear en conjunto con las gerencias de la empresa, las normas y políticas de funcionamiento de SERVIFACONZA.
- Representar oficialmente ante las diferentes entidades privadas, públicas y de los diferentes niveles de control del estado ecuatoriano.
- Tomar las decisiones y correctivos necesarios y oportunos para mantener buenos niveles de control de procesos, crecimiento y rentabilidad esperada por los propietarios de SERVIFACONZA.

GERENCIA ADMINISTRATIVA:

Es la posición de apoyo responsable de la administración de los recursos humanos, materiales y financieros de la Empresa. Está a cargo de un Gerente, mismo que coordina sus actividades con las demás de las áreas de la organización; siendo sus funciones generales, las siguientes:

- Programar, dirigir y controlar las actividades de los sistemas de personal, logística, tesorería y contabilidad, para el buen funcionamiento de SERVIFACONZA.

- Establecer y actualizar las normas y políticas internas para la correcta administración de los recursos humanos, materiales, económicos y financieros de la empresa.
- Proveer oportunamente de los recursos y servicios necesarios a las áreas de la empresa, para el cumplimiento de sus objetivos y metas.
- Dirigir y supervisar las acciones de personal, velando por el cumplimiento de las políticas vigentes.
- Coordinar y controlar las actividades de adquisición de bienes y contratación de servicios, supervisando el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos.
- Supervisar la aplicación del Sistema contable y financiero de la empresa.
- Elaborar la programación anual y mensual de los compromisos económico - financieros para su pago, de acuerdo a las prioridades de la Alta Dirección y manteniendo el control de la liquidez presupuestal.
- Participar en la formulación de los objetivos, políticas y planes de desarrollo, así como del presupuesto de SERVIFACONZA, en coordinación con la Presidencia y con las otras gerencias de la empresa.
- Presentar y exponer la información económica, financiera y contable la Presidencia periódicamente dentro de los plazos previstos.

- Asesorar e informar a la Presidencia sobre los aspectos de personal, logística, tesorería y contabilidad.
- Otras funciones propias que le sean asignadas por la Presidencia de SERVIFACONZA.

GERENCIA TÉCNICA:

Es la posición de apoyo de la empresa responsable del correcto funcionamiento técnico-operativo de SERVIFACONZA, cuidando la mantención de la maquinaria instalada e infraestructura. Está a cargo de un Gerente, mismo que coordina sus actividades con las demás de las áreas de la organización, manteniendo dentro de sus funciones generales, las siguientes:

- Coordinar, programar, dirigir y controlar las actividades de los sistemas técnico-operativos de la empresa.
- Mantener un permanente control de los recursos humanos, materiales, y maquinaria del área asignada.
- Proveer oportunamente los insumos necesarios para el correcto desenvolvimiento de los sistemas a cargo.
- Dirigir y supervisar las acciones de personal técnico apegado siempre al cumplimiento de las políticas internas de la empresa.
- Participar en la planeación estratégica de la empresa en conjunto con la presidencia y la otra gerencia de la empresa, delineando de los objetivos, políticas y planes de desarrollo a seguir por SERVIFACONZA.

- Presentar y exponer la información del área mediante reportes periódicos a la presidencia de la empresa.
- Sugerir e informar a la presidencia de SERVIFACONZA sobre los aspectos técnicos operativos de la organización.
- Programar y coordinar la oportuna mantención de la maquinaria instalada de SERVIFACONZA.
- Otras funciones propias que le sean asignadas por la Presidencia de SERVIFACONZA.

CAPÍTULO II:

2. EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Es indispensable conocer los instrumentos gerenciales modernos que se aplican actualmente en las empresas de tal modo que se puede identificar cuáles son las falencias que impiden un adecuado manejo de los sistemas gerenciales que intervienen en cada uno de los procesos que integran a la empresa para su completo desenvolvimiento.

Para ello se pretende diseñar un nuevo sistema organizacional para la empresa SERVIFACONZA que ayude a mejorar la estructura organizacional actual que posee, permitiendo de tal modo establecer nuevas políticas gerenciales y organizacionales que ayuden a un mejor desarrollo y crecimiento general tanto en la productividad ya que este es el punto principal que genera beneficio a la empresa, otro objetivo de esta investigación es establecer nuevos lineamientos estratégicos que ayuden al incremento de la rentabilidad es decir que en el momento de implementar este nuevo sistema organizacional ayuden a un mejoramiento en las áreas que ayudan al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Por este motivo se ha visto la necesidad de realizar un estudio de esta magnitud ya que con el conocimiento de la situación actual de SERVIFACONZA se podrá determinar la administración actual si está aplicando los actuales principios organizacionales que existen en el día a día.

2.2 OBJETIVOS

2.2.1 OBJETIVO GENERAL

El Objetivo General es crear un sistema organizacional donde se desarrolle y se defina toda la gestión de la gerencia y la alta dirección en SERVIFACONZA, enfocada a la subsistencia de gerencias, valoración de cargos y evaluación del desempeño, definiendo procedimientos y desarrollando normas que ayuden a la empresa a una correcta administración a fin de conseguir el desempeño más óptimo

2.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Diagnosticar la situación actual del sistema organizacional de la gerencia y la alta dirección.
- ✓ Desarrollar cada uno de los elementos de los componentes del Sistema Organizacional.
- ✓ Establecer las condiciones necesarias para llegar a la práctica la propuesta del Sistema organizacional para el desarrollo de las habilidades gerenciales y la alta dirección del SERVIFACONZA

2.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

La empresa SERVIFACONZA, tiene la necesidad de implementar un innovador sistema organizacional para el desarrollo de las habilidades gerenciales y la alta dirección, ya que se ha visto la necesidad de normalizar y reglamentar parámetros referenciales a manejo del personal.

Crear un sistema organizacional para la alta dirección, surge de la necesidad que tiene SERVIFACONZA de normalizar o regularizar cualquier labor o actividad a realizarse dentro de la empresa, es necesario definir pautas o políticas que serán

implementadas con el fin de que el trabajo se desarrolle de la mejor forma y se alcancen los objetivos que se ha propuesto la organización anteriormente.

Las funciones estandarizadas del departamento de gerencia y alta dirección guían y marcan el camino de las acciones que se van a realizar y de esta manera ayudan ante cualquier obstáculo que se puedan presentar.

SERVIFACONZA tiene el interés de definir que la gestión que realizarán los mandos de gerencia y alta dirección dentro de la empresa sea la más correcta u óptima en la alimentación, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control de la empresa, ya que son vitales para el buen funcionamiento de la fuerza de trabajo en la organización.

La creación de un sistema organizacional que rijan la gerencia y los altos mandos, evitara un mal manejo de la organización, relaciones laborales, relaciones industriales, entre otras, ocasionando serios problemas para la empresa.

El mundo de hoy, enfrentando al fenómeno de la globalización, exige cambios radicales de su economía. Las empresas se hacen más competitivas para sobrevivir. Basándose en el nuevo escenario de la economía mundial, es ahí cuando los empresarios de SERVIFACONZA, se han dado cuenta que la competitividad se logra con la calidad de los servicios y esta a su vez depende de la calidad en el manejo de la empresa por parte del nivel gerencial y de los altos mandos. Se ha visto la necesidad de realizar y normalizar una serie de políticas que ayuden a administrar de manera óptima al personal y a la organización a fin de lograr un correcto y eficiente desempeño de los colaboradores.

CAPÍTULO III

3. MARCO TEÓRICO

El marco teórico o conceptual es la parte central de conceptos y teorías que se utiliza para formular y desarrollar un argumento. Esto se refiere a las ideas básicas que forman la base para los argumentos, mientras que la revisión de literatura se refiere a los artículos, estudios y libros específicos que uno usa dentro de la estructura predefinida.

El marco teórico es la etapa del proceso de investigación que se establece y deja en claro a la teoría que ordena la investigación, es decir, la teoría que se está siguiendo como modelo de la realidad que está investigando.

3.1 ORGANIZACIONES

Se pueden definir como un sistema social integrado por individuos y grupos que, bajo una determinada estructura y dentro de un contexto al que controlan parcialmente, desarrollan actividades aplicando recursos en pos de ciertos valores comunes. La gestión de una organización tiene una enorme importancia. Para entenderla, debemos estudiar formalmente las organizaciones, su gente, sus procesos y su estructura.

Se puede definir como un sistema social integrado por individuos y grupos que, bajo una determinada estructura y dentro de un gran sistema al que controlan parcialmente, desarrollan actividades aplicando recursos en pos de ciertos valores comunes. La gestión de una organización tiene una enorme importancia. Para entenderla, debemos estudiar formalmente las organizaciones, su gente, sus procesos y su estructura.

3.2 FORMA DE ESTUDIOS DE UNA ORGANIZACIÓN

El comportamiento organizacional es una área de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones. Es una conducta irrefutable a cuya base de conocimientos se agrega constantemente una gran cantidad de investigaciones y desarrollos conceptuales. Pero también es una ciencia aplicada, ya que la información sobre prácticas efectivas en una organización puede extenderse a muchas otras y dejar así el departamentalismo.

Es un campo de estudio porque es una especialidad delimitada y con un conjunto común de conocimientos que estudia tres determinantes del comportamiento de las organizaciones: individuos, grupos y estructura. Aplica el conocimiento obtenido acerca de los individuos, los grupos y el efecto de la estructura en la conducta, con la finalidad de un mejor funcionamiento en las organizaciones.

El estudio de toda la organización se realiza a nivel general a toda la empresa, comprende un examen minucioso de todos los elementos administrativos que se encuentran establecidos dentro de la empresa, entre los que destacan objetivos, políticas, organización, estructura, sistemas de trabajo, recursos, etc.

El estudio también puede realizarse a aquellas funciones generales de la empresa, comunes a varias áreas o unidades administrativas.

El estudio específico de alguna de sus unidades componentes, áreas o puestos de trabajo en especial, se realiza con el fin de considerar posibles mejoras en sus métodos y procesos de trabajo, aunque se realiza en forma independiente no se puede descartar dentro del estudio el análisis de las relaciones existente con otros componentes similares de la organización.

Este tipo de estudio se aplica también para la creación de nuevas unidades administrativas o puestos de trabajo, con la finalidad de aprovechar y mantener los sistemas de organización existentes, pero sobre todo busca el éxito de su funcionamiento.

Para que el estudios de la organización obtengan los éxitos deseados es importante contar con la aprobación y apoyo de la alta Gerencia, así como el consentimiento de las autoridades del área o aéreas de objeto de estudio, y sobre todo con la participación del personal involucrado dentro del área, lo cual solamente se logrará si se les informa adecuadamente, de lo contrario será inevitable encontrar resistencia al cambio durante el estudio y en las propuestas de cambio que se lleguen a formular.

El estudio de la organización cuenta con una metodología para su desarrollo, para el efecto se ha determinado cinco fases que de acuerdo a su secuencia ayudan a la realización de la investigación de la situación de la organización:

- ✓ PLANIFICACIÓN DEL ESTUDIO
- ✓ RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN
- ✓ ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN
- ✓ ELABORACIÓN Y PRESENTACIÓN DEL INFORME FINAL
- ✓ IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO

PLANIFICACIÓN DEL ESTUDIO: El primer paso dentro de la planificación del estudio de la organización es definir la naturaleza del problema y detectar las principales falencias a resolver, para luego determinar con claridad el objetivo del estudio y con ello evitar malos entendidos que obstaculicen o dispersen el trabajo.

Cuando se ha definido la entorno y el objetivo del estudio, debe llevarse a cabo una investigación preliminar o reconocimiento para determinar la situación actual y visualizar los estudios que se deben realizar, la complejidad de la investigación, las técnicas más apropiadas para realizarlo y los posibles costos de las propuestas de solución.

El estudio preliminar por ser el primer contacto con la realidad de la situación actual de la organización, puede dar una idea de la magnitud del problema, y así detectar los inconvenientes que pueden surgir durante el estudio proporcionando nuevos elementos de juicio a considerar y como consecuencia de ello provocar una reformulación del estudio en términos más objetivos.

En términos generales los objetivos de la investigación preliminar son:

- Determinar las necesidades específicas que existen dentro de la empresa de aplicación y la identificación del problema que requiere atención prioritaria.
- Descripción detallada de la ubicación, naturaleza y extensión del problema.
- Establecer el tipo de conocimientos técnicos o habilidades que se requerirán para resolver el problema.
- Estimar el tiempo, recursos humanos y materiales que serán necesarios para resolver el problema, así como las técnicas administrativas

Determinada la naturaleza y la magnitud del problema, definido el objetivo del estudio y practicada la investigación preliminar debe formularse el plan y los programas de trabajo para llevarlo a cabo, examinando las diferentes opciones para efectuar la investigación definitiva y fijar las normativas y condiciones generales que regirán su desarrollo.

Esta última etapa de la Planificación del estudio debe presentarse en un informe que indique la apreciación del problema y el plan de trabajo que se utilizará para resolverlo, especificando con claridad que es lo que se va a realizar y por qué, en donde, cómo, cuándo y quienes lo harán, así como las acciones, los recursos, el tiempo y el costo de su elaboración e implementación.

El presente documento debe contener una explicación clara y concisa de las áreas de investigación que cubrirá (sistemas, procesos, funciones, puestos, etc.) y de los hechos, datos e informes que sean necesarios para llegar a conclusiones y recomendaciones sólidas y efectivas, a través de la descripción de los siguientes contenidos:

- Antecedentes y justificación del estudio
- Propósito y objetivos del estudio y los resultados que se esperan obtener
- Alcance y limitaciones del estudio
- Acciones o fases necesarias para lograr el objetivo
- Los recursos humanos, materiales y financieros necesarios en cada acción o fase del estudio
- El cronograma de actividades que indique las fechas de inicio o terminación de cada acción o fase del estudio
- Las estrategias y tácticas administrativas que se adoptarán para conducir la investigación
- La delimitación de responsabilidades para cada una de las fases del estudio
- Los programas auxiliares de información y orientación acerca de la naturaleza y propósitos del plan

El plan de trabajo debe someterse a la consideración de las autoridades para la aprobación de la alta gerencia, quienes determinarán el costo-beneficio del proyecto, así como las implicaciones que pueden darse dentro de la empresa si se realiza.

RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN: Es importante recopilar información general de tipo documental sobre: manuales, leyes, decretos, acuerdos, reglamentos, informes, estadísticas, anuarios y estudios anteriores sobre el área o problema a evaluar, así como información específica del objeto de estudio sobre: organigramas, descripciones de

puestos, expedientes del personal, datos sobre volúmenes de trabajo, descripción de los principales procesos, relación con otras dependencias, condiciones y características de la ubicación, espacios físicos, mobiliario y equipo; en general toda aquella información que específica del área de estudio.

Además de reunir y registrar aquellos hechos que permiten conocer y analizar lo que realmente sucede en el área de objeto de estudio, se evitará la formulación de impresiones deformadas de la realidad, incurriendo en interpretaciones erróneas, falsas conclusiones y proponer medidas de mejoramiento que al aplicarlas resulten inoperantes.

En el proceso de recopilación de datos se debe evitar recoger información insuficiente o acumular hechos innecesarios que provoquen confusiones y alarguen inútilmente la duración de la investigación. Lo anterior solamente se podrá lograr teniendo siempre presente el objetivo del estudio y proceder continuamente a su revisión y evaluación con la finalidad de asegurarse de que los datos tienen relación con el problema, detectar si de ellos se desprenden nuevos problemas y derivar posibles cambios o mejoras.

El registro de los datos recopilados debe quedar por escrito al momento de la observación de los hechos, para disponer de un historial completo del caso que permita:

- Respalda las acciones que se formulan y las propuestas de cambio que se implementen.
- Comparar en cualquier fase de la investigación los resultados parciales con los planes y programas respectivos.
- Facilitar la información al personal para que conozca los objetivos del estudio, lo que se ha hecho y lo que falta por hacer, teniendo la posibilidad de obtener sugerencias y/o recomendaciones para mejorarlo.
- Archivar los informes o estudios sobre los trabajos realizados, constituyen la mejor fuente de información para realizar trabajos similares, evitando la duplicidad de esfuerzos y como un elemento de apoyo por si existiera cambio del personal que realiza el estudio.

Las técnicas generales que se utilizan para la recopilación de los datos son la investigación documental, la entrevista, el cuestionario y la observación directa. La elección de las diversas técnicas está en función de los objetivos de la investigación, de la naturaleza del problema de estudio, de los datos que deban obtenerse, pero sobretodo de la visión y criterio del Analista.

Independientemente a la(s) técnica(s) que se utilice, la labor de investigación debe afrontarse sin prejuicios por parte del analista, sin opiniones preconcebidas, adoptando una actitud amable y discreta a fin de ganarse la voluntad y confianza del personal del área de estudio y estimular la participación activa en los trabajos que se realicen y no propiciar la resistencia al cambio por parte de ellos. Además es importante que dentro de esta etapa no se realice ningún tipo de ofrecimiento o promesa que no se tenga certeza y posibilidades de ser cumplidas para evitar actitudes y criterios desfavorables posteriormente.

La investigación debe comprender la recopilación de los antecedentes y datos relativos a la situación actual del área evaluada. Entre los antecedentes se encuentran los aspectos jurídicos que se verán involucrados dentro del problema, los problemas similares que con anterioridad se hayan presentado y las soluciones que se hayan recomendado o adoptado en su momento en un intento de resolver el problema.

Por lo que respecta a la situación actual, para el estudio de la organización es importante cubrir con aquella información que permita:

- Definir los objetivos del área afectada
- Conocer la estructura orgánica actual
- Revisar las políticas establecidas y las normas administrativas relacionadas con el problema en estudio.
- Determinar las funciones asignadas a cada área y/o puesto de trabajo, que tengan relación con el problema.
- Examinar las condiciones de trabajo, cultura organizacional, relaciones internas y externas del personal, canales de comunicación.

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN: Consiste en organizar los datos recopilados de acuerdo a los objetivos del estudio de la organización, para someterlos a un proceso de análisis o examen crítico que permita descubrir los problemas y establecer cuáles son las causas que impiden la operación normal del sistema, procedimiento o método de trabajo, generando deficiencias, errores, retrasos o duplicaciones dentro de su desarrollo.

Esta fase sirve de base para el desarrollo de alternativas de solución a los problemas detectados y/o que originalmente generaron la necesidad de realizar el estudio y para la formulación de recomendaciones de mejoramiento administrativo en general.

El análisis de una situación consiste en dividir o separar sus elementos componentes hasta llegar a conocer la naturaleza, las características y las causas que originan los problemas detectados, sin perder de vista la relación de interdependencia e interacción que debe existir dentro de ellos.

El propósito del análisis es establecer las bases para proponer opciones de solución al problema que se estudia, con el fin de evaluarlas y establecer las acciones o medidas correctivas que permitan la eliminación del problema y el mejoramiento administrativo del área objeto de estudio.

El análisis de la información provee de una descripción ordenada de los datos, para someterlos a un examen crítico que permita conocer todos sus aspectos y detalles, y logre conducir los esfuerzos de racionalización a diagnosticar los problemas.

Las actividades que conforman la fase del análisis de la información deben desarrollarse en la siguiente secuencia:

- Conocer el hecho o la situación que se analiza, o sea tener en mente el objetivo del estudio.
- Describir claramente el problema o los problemas principales detectados.
- Descomponer cada uno de los problemas para conocer todos sus detalles o particularidades.
- Examinarlo críticamente y comprender cada uno de sus elementos componentes.

- Ordenar cada elemento de acuerdo al criterio de clasificación elegido, realizando comparaciones y buscando analogías o discrepancias con otros hechos similares.
- Definir las relaciones que operan entre cada elemento, considerándolos individualmente y en conjunto, tomando en cuenta que los fenómenos administrativos no se comportan en forma aislada y por sí solos, sino que son también causa-efecto de las circunstancias del ambiente interno y externo que los rodea.
- Formular un diagnóstico de la situación, identificando y explicando las deficiencias y sus causas con el fin de resolverlos.

Para el análisis de la información debe adoptarse una orientación amplia e integral, relacionando el problema con toda la organización y cada una de sus unidades o aéreas que componen a la empresa.

Una dirección muy eficaz al momento de realizar el análisis consiste en adoptar una actitud interrogativa y formular de manera sistemática una serie de preguntas que resumen la justificación de las actividades administrativas. Es importante que las preguntas se realicen con mucha objetividad y claridad para lograr obtener las respuestas adecuadas y lograr que la persona que responde a las preguntas también llegue a cuestionarlas.

Las preguntas que se pueden utilizar dentro del interrogatorio deben adecuarse a la situación que se esté evaluando, la aplicación queda a criterio del analista pero no debe pensarse en preguntas sofisticadas sino lo más simple posible, por ejemplo:

¿Qué se hace?

¿Para qué se hace?

¿En donde se hace?

¿Cuándo se hace?

¿Quién lo hace?

¿Cómo se hace?

¿Cuánto cuesta hacerlo?

Y de este modo en este sentido con el fin de obtener la información que se necesita para el estudio.

Después de obtener para cada una de las preguntas, respuestas claras y precisas, estas deberán someterse a un nuevo interrogatorio, planteando la pregunta ¿Por qué se hace?, a partir de ese momento se iniciará el examen crítico de los datos y las nuevas respuestas que se obtengan darán la pauta para la formulación de acciones de mejoramiento. Esto será posible mediante la eliminación, combinación, cambio o simplificación de alguno o todos los elementos objeto de análisis.

La elección de las técnicas e instrumentos de análisis obedecerá a la factibilidad de su aplicación, a los estudios que se van a realizar, al apoyo financiero y los recursos que sean accesibles, pero sobre todo a los conocimientos y grado de preparación del personal que realice las funciones de Analista de Organización & Métodos.

ELABORACIÓN Y PRESENTACIÓN DEL INFORME FINAL: Consiste en la elaboración de un documento que describe los hallazgos y las alternativas de cambio o solución a los problemas detectados, incluye las conclusiones y recomendaciones que a criterio del investigador permitirán un mejor desarrollo administrativo dentro del área evaluada.

La búsqueda de opciones de mejoramiento administrativo se inicia en la fase de la planificación o construcción del estudio de la organización, la cual presupone una labor inversa a la efectuada durante el proceso de análisis, es decir, que los elementos separados y desagregados en el proceso anterior se combinan mediante una labor de síntesis, formando nuevas unidades, integradas en tal forma que proporcionen las respuestas adecuadas a las interrogantes planteadas a lo largo de la investigación, lo cual no es más que llegar a las conclusiones del estudio.

Como resultado de las conclusiones a las que se llegue después del análisis de los datos y de la formulación del diagnóstico de la situación que originó el estudio, pero sobre todo utilizando los conocimientos técnicos, la imaginación y creatividad, el Analista estará en posibilidad de formular por lo menos dos alternativas de solución al problema evaluado, para presentarlas a manera de sugerencia o recomendación.

La redacción de recomendaciones no debe incluir todas las opciones posibles que se hayan detectado cuando estas sean muy numerosas, sino que conviene seleccionar solamente las más viables y las que puedan ocasionar mayor impacto en los interesados. Cada opción debe ser acompañada de la estimación de costos, los requerimientos de recursos, así como la descripción de sus ventajas y limitaciones.

En el desarrollo de alternativas u opciones para el diseño de un nuevo sistema de trabajo es necesario combinar los insumos (inputs) con los productos (outputs), procesamiento, requerimiento y flujo de información, así como también considerar la estructura de la organización, los objetivos, las políticas, los planes de operación, las funciones, los procesos, los recursos, la distribución del espacio y los controles que cada una de las alternativas requieren para la implementación del cambio.

Antes de proceder al desarrollo de las recomendaciones en un estudio de Organización & Métodos, se deben tener presentes las siguientes consideraciones y/o sugerencias:

No perder de vista los objetivos iniciales que motivaron la realización del estudio.

- La experiencia de trabajos realizados con anterioridad pueden ser valiosas, pero debe combatirse la tendencia a apearse a soluciones que sigan ciertos patrones establecidos dentro de la organización.
- Es de suma importancia que a quienes resulten directamente afectados por los cambios y recomendaciones se les dé oportunidad de participación en las evaluaciones antes de que se tomen las decisiones finales.
- Dar preferencia a las recomendaciones prácticas o viables, entendiéndose por ellas las que dentro de las condiciones que prevalecen dentro del área objeto de estudio sean las más factibles de aproximarse a la realidad.
- Considerar las limitaciones que puedan emanar de disposiciones jurídicas y administrativas cuando presenten dificultades para su modificación.
- Descartar soluciones que requieran de complejos esquemas de cooperación por parte de más de una unidad, cuando esta sea difícil de lograr.
- Aprovechar toda la ayuda disponible con el objeto de llegar a mejores resultados, atendiendo las inquietudes, comentarios y opiniones del personal que labora dentro

del área de estudio y de otras personas ajenas a ella, así como la asesoría de especialistas en campos determinados.

- La mejor solución será aquella que permita realizar un trabajo o tomar una decisión dentro del tiempo mínimo requerido y con el aprovechamiento adecuado de los recursos disponibles, para obtener resultados en un corto plazo.

Todas las recomendaciones que se presenten dentro del informe final deben incluir la formulación del programa para su implementación que determine las actividades que deben desarrollarse y la secuencia de su realización, acompañado del cronograma que indique las fechas en las cuales deberá iniciar y terminar cada una de las actividades del programa, dejando establecido quien debe ser el responsable del control total del proyecto y de cada una de sus actividades componentes.

Las recomendaciones que se sugieran deben presentarse por escrito, redactándose para ello un informe que además de exponer las razones que fundamentan los cambios propuestos faciliten la toma de decisiones al respecto.

Los resultados de los estudios de deben ser presentados directamente al Gerente general y al personal involucrado en su aprobación y en su ejecución. La presentación no debe ser extensa ni tediosa, por lo que debe ponerse mucho empeño en su contenido y apoyarse con ayudas audiovisuales y materiales para hacerla más atractiva.

El objetivo de la preparación del informe es dar a conocer los resultados del estudio de al nivel gerencial y a las autoridades del área objeto de estudio, para obtener la aprobación y apoyo necesarios para su implementación.

Una vez que las autoridades competentes decidan sobre la alternativa a implementar, se estará en condición de diseñar el nuevo sistema organizacional y la implementación del mismo.

IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO: Se refiere a la puesta en práctica del nuevo sistema y comprende la integración de los recursos humanos y materiales necesarios y la ejecución del programa previsto bajo la supervisión y asesoría del analista creador del sistema.

La implementación de las recomendaciones formuladas puede ser considerada más importante que cualquiera de las otras fases desarrolladas con anterioridad, ya que comprende el momento en el que la teoría del estudio se convierte en práctica y debe ponerse en vigor para solucionar los problemas que lo motivaron.

Esta fase puede sub-dividirse en cuatro aspectos fundamentales, los cuales son:

- Formulación de un programa para la implementación del nuevo sistema.
- Integración de los recursos humanos y materiales que sean necesarios.
- Descripción del nuevo diseño y capacitación sobre el programa de implementación a los responsables de la ejecución del programa.
- Ejecución del programa.

En la formulación del programa de implementación del nuevo sistema debe determinarse las actividades que deberán desarrollarse y la secuencia de su realización, las cuales pueden representarse a través de un diagrama o cronograma de actividades.

Definitivamente no basta con formular un programa de implementación e integrar los recursos humanos y materiales necesarios, si no se describe y capacita sobre el nuevo diseño y el programa de implementación a los responsables de la ejecución del mismo.

Con base a los requerimientos del nuevo sistema y al programa de implementación que se decida utilizar se debe seleccionar y capacitar al personal que vaya a estar involucrado con los nuevos procedimientos y métodos de trabajo. Tomando como base los manuales e instructivos que se desarrollen para que pueda ejecutar sus labores correctamente y adquiera el conocimiento mínimo necesario de las actividades que le corresponderá desarrollar dentro del proceso total.

En este aspecto es importante resaltar que el logro de la implementación del nuevo sistema organizacional no es responsabilidad del investigador que tuvo a su cargo la evaluación, los implementadores deben ser los integrantes del área de desarrollo, por lo que la adecuada capacitación y convencimiento de cada uno de ellos es de suma

importancia para lograr establecer quién o quiénes serán los responsables directos de la ejecución del programa total y de cada una de las etapas que lo integran.

Para prevenir los obstáculos y la resistencia al cambio de quienes se vean afectados por los nuevos métodos de trabajo es necesario incluir programas de información y orientación sobre la naturaleza, propósito y bondades del nuevo sistema.

Después de cumplir con las actividades anteriores se procede a ejecutar el nuevo sistema organizacional, que no es más que proceder a poner en operación el nuevo sistema, aplicando el método de implementación que previamente se haya seleccionado, realizando las actividades programadas para el efecto y siguiendo con los lineamientos fijados en los manuales e instructivos respectivos.

3.3 SISTEMA ORGANIZACIONAL

Un sistema es el conjunto de elementos dinámicamente relacionados formando una actividad para alcanzar un objetivo operando sobre datos, o materia para proveer información.

Los sistemas se pueden considerar de dos maneras: cerrados y abiertos. Las teorías tradicionales de administración fueron vistas primero como sistemas cerrados, por lo que se concentraban únicamente en la operación interna de la organización y adoptaban enfoques altamente racionales.

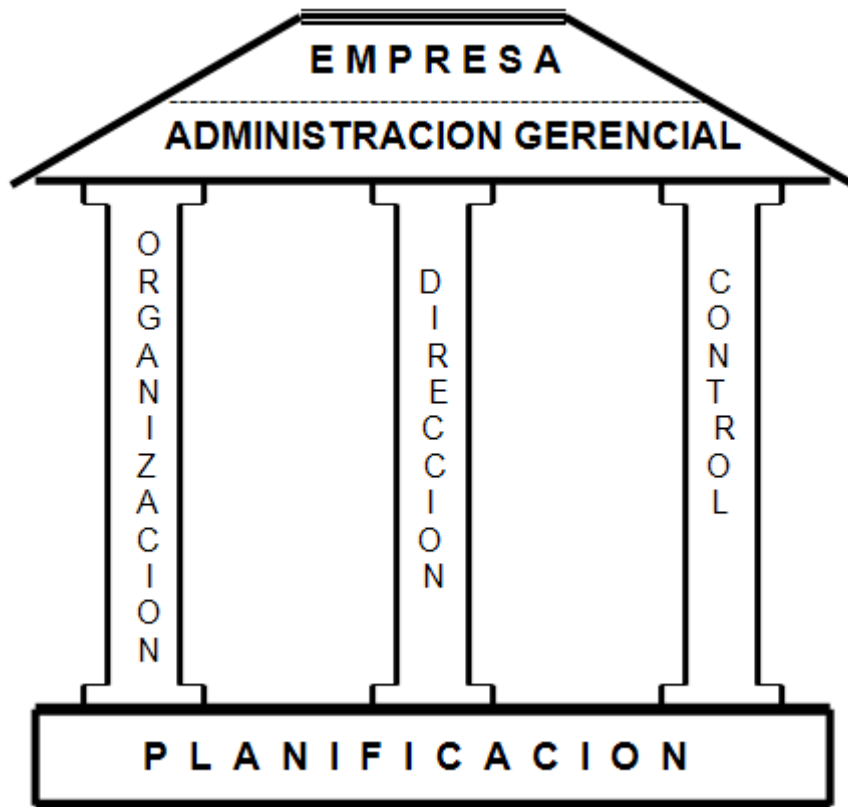
Sistemas abiertos: son los sistemas que presentan relaciones de intercambio con el ambiente, a través de entradas y salidas. Los sistemas abiertos intercambian materia y energía regularmente con el medio ambiente. Son eminentemente adaptativos, esto es, para sobrevivir deben reajustarse constantemente a las condiciones del medio.

Sistemas cerrados: Son los sistemas que no presentan intercambio con el medio ambiente que los rodea, pues son herméticos a cualquier influencia ambiental. Así, los sistemas cerrados no reciben ninguna influencia del ambiente, y por otro lado tampoco influyen al ambiente. No reciben ningún recurso externo y nada producen la acepción exacta del término. Los autores han dado el nombre de sistema cerrado a aquellos sistemas

cuyo comportamiento es totalmente determinístico y programado y que operan con muy pequeño intercambio de materia y energía con el medio ambiente.”²

3.3.1 ELEMENTOS DEL SISTEMA

“Los elementos de gestión son: Planificación, Organización, Dirección, Coordinación, y control.



Fuente: <http://www.gestiopolis.com/recursos5/docs/ger/geredu.htm>

PLANIFICACIÓN: Al proceso de selección de objetivos y metas y a las acciones más apropiadas a tomar para afrontar el futuro de la empresa, se le llama: Proceso de Planificación.

La planificación es un proceso de proyección realista, hacia el futuro y es lógica actitud de prever el curso de acontecimientos cambiantes en los cuales sabemos que vamos a operar.

² <http://www.mitecnologico.com/Main/SistemasCerradosYAbiertos>

La planificación empresarial, recurre a un conjunto de técnicas y métodos que usamos para formular, aplicar y vigilar el desarrollo del plan, tales como presupuestos, cronogramas, programas, etc.

ORGANIZACIÓN: Es la relación que se establece entre los recursos humanos y los recursos económicos que dispone la empresa para alcanzar los objetivos y metas propuestas en el plan.

Significa el proveer a la empresa de la estructura social y de brindarle al organismo social los recursos necesarios para su buen funcionamiento.

DIRECCIÓN: La función de dirección, es hacer que todos los miembros de la organización deseen alcanzar los objetivos que el gerente o ejecutivo desea que se logre, porque ellos quieren lograrlo. La dirección significa realizar las actividades establecidas en el plan bajo la dirección de una autoridad como es el gerente, o director.

COORDINACIÓN: Relacionar, unir y armonizar todo los actos y esfuerzos del pleno de trabajadores.

CONTROL: El control, es una práctica permanente en la empresa y consiste fundamentalmente en contrastar lo que va sucediendo con lo planificado, a fin de conocer las desviaciones que existen, qué causas las han originado y que soluciones se pueden proponer para corregirlas.”³

3.4 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA GERENCIA Y LA ALTA DIRECCIÓN

3.4.1. SISTEMA DE GESTIÓN

Un sistema de gestión es una estructura probada para la gestión y mejora continua de las políticas, los procedimientos y procesos de la organización.

³ <http://www.gestiopolis.com/recursos5/docs/ger/geredu.htm>

Todas las organizaciones están sometidas a presión para demostrar que tienen sistemas de gestión capaces de satisfacer las diversas demandas de las partes interesadas. Calidad, medio ambiente, seguridad y legislación de la tecnología de la información, salud y seguridad; la lista de los aspectos y requisitos que tiene que cumplir su empresa parece crecer interminablemente.

Tradicionalmente, las organizaciones se han concentrado en establecer sistemas de gestiones capaces de demostrar que se cumplen todos los requisitos específicos, en ocasiones aisladamente o incluso en conflicto. Sin embargo, en un mundo perfecto, usted debería tener un solo sistema que rigiera su organización y permitiera alcanzar todos sus objetivos de una sola vez, independientemente de que fueran de calidad, medio ambiente u otro aspecto cualquiera. Es un reto satisfacer las necesidades de diversos sistemas de gestión mientras se dirige una empresa. Pero conseguir esto puede ser beneficioso para el rendimiento y la eficacia de su organización y para reducir el coste y las perturbaciones que implican las auditorías externas.”⁴

3.4.2. VENTAJAS DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN INTEGRADOS

“⁵La creación de un Sistema de Gestión Integrado para satisfacer sus diversos requisitos permite obtener un flujo más racionalizado de la información a través de la compañía, además de una mejora en el reconocimiento y comprensión de responsabilidades e interrelaciones.

En una compañía que trabaja como un todo integrado, aumenta el rendimiento operativo, mejoran los resultados globales y se reducen los riesgos ya que las responsabilidades se hacen más claras. Además, el planteamiento de integración de sus sistemas de gestión también puede reducir el coste, el tiempo y las perturbaciones que puede sufrir tratando programas de certificación y auditoría separados de terceras partes.

La evaluación periódica continuada realizada ayudará a aplicar, mejorar y supervisar continuamente los sistemas de gestión y sus procesos. Esto mejorará la

⁴ http://www.ec.sgs.com/es_ec/integrated_management_systems?serviceld=10201&lobld=21673

⁵ http://www.ec.sgs.com/es_ec/integrated_management_systems?serviceld=10201&lobld=21673

fiabilidad de las operaciones internas para satisfacer las necesidades de los clientes y también para aumentar el rendimiento global.

También puede conseguir una mejora importante en la colaboración interna y en la motivación y compromiso del personal.

3.5 ENFOQUE PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA GERENCIA Y LA ALTA DIRECCIÓN

Una de las principales tareas de la gerencia es la de optimizar la utilización de los recursos de que dispone para lograr los objetivos de la organización, labor que comienza con el proceso de toma de decisiones, las cuales caen en tres categorías: estratégicas, administrativas y operativas.

Las decisiones estratégicas, esto es, las pertinentes a la dirección de la empresa en el largo plazo, tienen que ver principalmente con aspectos relativos a la selección de la mezcla de productos y servicios, sus respectivos mercados y la forma de atenderlos. Las preguntas claves son: cuál es la ventaja competitiva que se va a explotar? Cuáles son los objetivos y metas de la compañía y cuál la estrategia para lograrlos? Debería la empresa buscar la diversificación? En qué áreas? Qué tan vigorosamente? Cómo debería desarrollar y explotar la actual posición del producto en el mercado?

Decisiones "estratégicas" no quiere necesariamente decir "importantes". Hay decisiones de operación más importantes que algunas estratégicas.

Las decisiones administrativas tienen que ver con estructurar los recursos de la firma de tal forma que se cree el máximo potencial de ejecución. Tienen que ver con la estructura de autoridad y relación de responsabilidades, flujo del trabajo, localización de medios, adquisición y desarrollo de los recursos, desarrollo y entrenamiento de personal y financiación y adquisición de equipos entre otras.

Es cierto que la estructura sigue a la estrategia, pero la estrategia impone a la estructura entre otras cosas, organizar la administración de la empresa de tal forma que se logre un adecuado balance de asignación de recursos para soportar las decisiones estratégicas y operativas.

Las decisiones operativas absorben el grueso de la energía y atención de la gerencia.

Su objetivo es maximizar las utilidades de la operación. Las principales áreas de decisión son: asignación de recursos (presupuesto), programación de la operación, supervisión de la ejecución y aplicación de acciones de control.

Para atender estos tipos de decisiones, la administración actualmente está estructurada con tres componentes básicos: Administración Diaria, Administración Interfuncional y Administración Estratégica.”⁶

3.6 SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE LA GERENCIA Y LA ALTA DIRECCIÓN

Administrar representa conseguir los objetivos de la empresa. Obtener resultados es importante, pero los medios no deben violar nunca la dignidad de las personas.

La administración como ciencia ha logrado un gran desarrollo, el conocimiento y uso de los principios, técnicas e instrumentos de administración empresarial son una garantía para el logro de los objetivos de cualquier empresa, en términos de eficiencia y rentabilidad.

Para que toda empresa pueda cumplir su rol económico y social, necesariamente debe adaptarse a las técnicas administrativas y de organización moderna y reciente.

La gestión gerencial, trata en esencia, de organizar y Administrar mejor las actividades de la empresa, orientadas a la aceleración de su desarrollo económico, de asegurar el pleno aprovechamiento de las posibilidades materiales y humanas, y de agrupar aún más estrechamente a todos los trabajadores en torno a las metas establecidas.

⁶ <http://www.matizyasociados.com/pdf/GERENCIA-ESTRATEGICA-%20ENFOQUE-INTEGRAL.pdf>

En otras palabras, llamamos gestión gerencial al proceso de toma de decisiones que deben realizar los trabajadores con niveles de responsabilidad, para que la entidad cumpla sus objetivos.

Tomar decisiones exige del gerente y trabajadores, estar informado de diversos aspectos económicos, jurídicos, organizativos, administrativos, etc. Así como de conocer las técnicas y métodos más adecuados para concretar dichos conocimientos en acciones.

3.6.1 SUBSISTEMAS DE LA GERENCIA Y LA ALTA DIRECCIÓN

Todas las empresas cuenta con subsistemas o niveles de gerencia: Alta dirección (Comprende a las personas oficiales o ejecutivos de dirección, vicepresidentes y personal superior de staff.), dirección a nivel medio (Abarca directores, gerentes, supervisores, agentes, jefes, etc.) y dirección de operación (Comprende a los encargados, directores de departamentos, jefes de sección, etc.).

Dirección a nivel superior: Los gerentes se enfrentan a grandes dudas e invierten buena parte de su tiempo en combatir las influencias del entorno, la claridad del sistema abierto, hace que las cosas sean difíciles en ese nivel. Los ejecutivos de nivel superior han de interpretar la información y establecer planes viables que aseguren el equilibrio dinámico de la organización. Los gerentes a nivel superior, procuran reducir las incertidumbres del entorno estableciendo medios de información y mediante un planteamiento adecuado, deberán de establecer una estructura bien organizada, de manera que integre todos los componentes existentes en la entidad.

Dirección a nivel medio: La responsabilidad en este nivel es la de coordinar los recursos de entrada, de manera que la dirección de trabajo pueda producir eficazmente mercancías o servicios, cuidando la distribución detallada de los recursos dentro de la organización, siguiendo los lineamientos establecidos por la alta dirección. En muchas ocasiones, este nivel es el intermediario entre el nivel de alta dirección con el nivel operativo. Si se hace necesaria una reestructuración interna o cambios de procedimiento para hacer frente a las exigencias del entorno, este nivel será el encargado de llevarlo a cabo. En este nivel existe más trabajo de rutina que en el nivel superior, y más preocupación por asegurar la coordinación y la eficiencia interna.

Dirección a nivel operativo: Aquí se encuentra la tarea relacionada con los aspectos más concretos y detallados de la organización, los planes de trabajo son a corto plazo, los responsables de este nivel, se ven obligados con frecuencia a atender la producción rutinaria de todos los días.

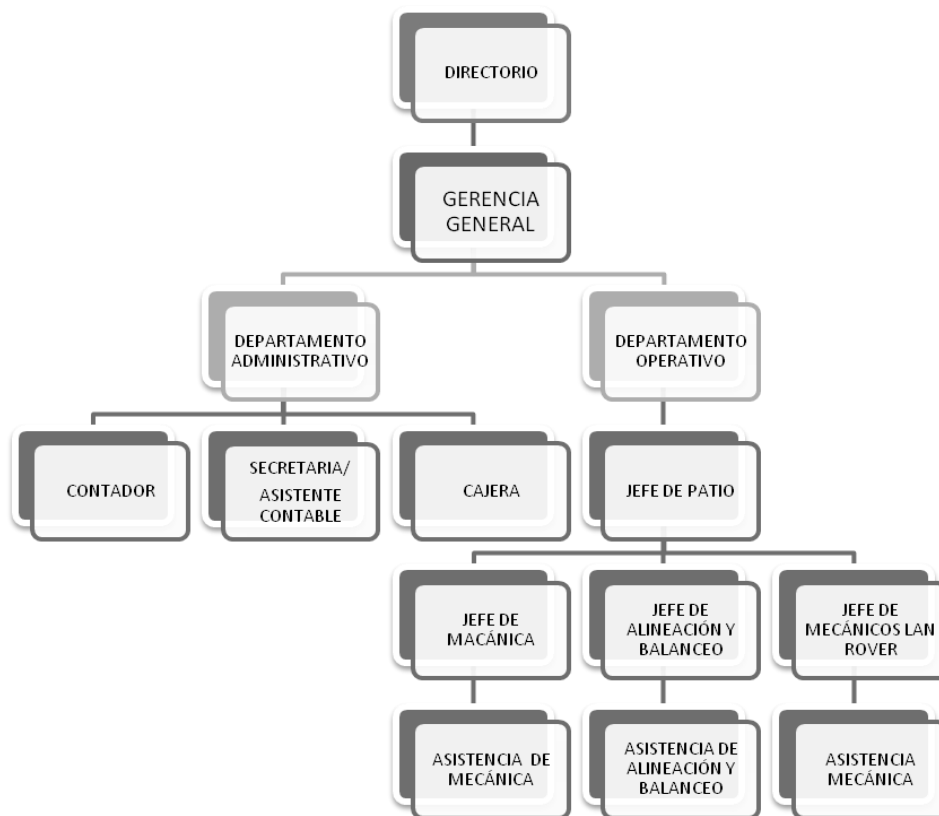
Según sea el tipo de organización, la dirección de operación puede comprender una gran variedad de personal, además de los encargados de fábricas afectados a la producción y de los jefes eventuales, hay a veces catedráticos, científicos y administradores sindicales, que son los que ejercen el trabajo propio de las organizaciones y la diversidad de sus cargos, ayuda también a definir la labor de la dirección de operación.”⁷

⁷<http://www.sapiens.com/sapiens/comunidades/diremini.nsf/Concepto%20de%20direcci%C3%B3n/E93058CC6FF12D53002569F80045950A!opendocument>

CAPÍTULO IV

SUBSISTEMAS DE LA GERENCIA Y LA ALTA DIRECCIÓN

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



Fuente: Información proporcionada por Servifaconza

4.1 ANALISIS DE PUESTOS DE LA EMPRESA SERVIFACONZA

Es de vital importancia, conocer las funciones que se desempeñan en cada cargo, para que la empresa defina las actividades que realizan las personas. Para ello se determinaron cada uno de los puestos de trabajo, que se describen a continuación.

Formulario Del Análisis Ocupacional

ANÁLISIS DE PUESTOS		
Estructura del formulario	Forma de llenarlo	
1. Cargo:	Denominación actual del cargo.	DIRECTORIO
2. Ubicación:	Departamento, área o proceso	Dirección de Talento Humano
3. Reporta:	Denominación al puesto que reporta.	Directorio
4. Relaciones internas:	Relaciones permanentes con cargos de su mismo nivel, cargos de mayor y menor valoración.	Jefe Financiero Dep Financiero Dep Recursos Humanos Dep Técnico Jefe De Patio Jefe de Balanceo
5. Relaciones externas:	Por la naturaleza del trabajo con quienes se relaciona: clientes, proveedores, etc.	Mínima. No se relaciona con clientes
6. Misión del puesto:	Breve descripción del cargo, función y finalidad. (Utilice la formula de análisis ocupacional: qué, cómo y para qué). Inicie con verbos en presente o infinitivo.	Administrar, planificar, Organizar y Controlar todos los procesos administrativos.
7. Actividades principales:	Actividades diarias y constantes que realiza en el puesto. (mínimo ocho). Inicie con verbos en presente o infinitivo.	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer y modificar estatutos de la organización, así como su reglamento interno, para así controlar el funcionamiento de la entidad y evaluar el resultado de sus actividades. • Aprobar el presupuesto anual, de los planes y programas a desarrollarse. • Autorizar la celebración de contratos, convenios, según las pautas establecidas para sus propósitos. • Responder por el cumplimiento de las

		<p>normas legales vigentes, en materia de vinculación del personal.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer políticas de reparto o de reinversión de utilidades. • Aprobar o rechazar el presupuesto operativo anual (POA).
8. Actividades ocasionales:	Actividades que siendo parte de su responsabilidad las realiza en forma esporádica.	<ul style="list-style-type: none"> • Difunde asuntos de interés general mediante circulares. • Receipta documentos del personal y distribuye a los responsables.
9. Especificación del cargo:		
a. Conocimientos:	Conocimientos requeridos para el eficiente desempeño.	Maestría en Ad de Empresas
b. Escolaridad:	Instrucción formal mínima requerida.	Instrucción media completa, Título Universitario. Ing Comercial/ Administración de Empresas.
c. Responsabilidad:	Sobre bienes, trámites, supervisión, discreción, con.	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de datos confidenciales • Manejo de datos financieros • Manejo de procesos administrativos • Custodia y manejo de fondos de la empresa
d. Experiencia:	Mínima requerida para el eficiente desempeño.	
10. Riesgo personal de accidentes y enfermedades profesionales:	Accidentes y enfermedades a que se expone en el desempeño de sus labores.	
Tipo de lesión o enfermedad:		
Causa:		
Frecuencia:		
11. Área de trabajo:	Condiciones <u>adversas</u> del ambiente físico	(x) lugar cerrado

	de trabajo.	<input type="checkbox"/> suspendido <input type="checkbox"/> subsuelo <input type="checkbox"/> en lugares altos <input type="checkbox"/> lugar abierto <input type="checkbox"/> otros _____
12. Condiciones de trabajo:	Condiciones <u>adversas</u> que debe soportar por el ejercicio de su cargo.	<input type="checkbox"/> sucio <input type="checkbox"/> cambios de temperatura <input type="checkbox"/> ruidoso <input type="checkbox"/> húmedo <input type="checkbox"/> grasoso <input type="checkbox"/> objetos móviles <input type="checkbox"/> olores desagradables <input type="checkbox"/> falta de ventilación <input type="checkbox"/> piso mojado <input checked="" type="checkbox"/> trabajo solo <input checked="" type="checkbox"/> trabajo con otros
13. Requisitos físicos:	Especiales requeridas para el puesto	
14. Posición del cuerpo:	Indique la posición de su cuerpo durante el ejercicio de su función.	Porcentaje
<input checked="" type="checkbox"/> Sentado		80%
<input checked="" type="checkbox"/> Caminando		10%
<input type="checkbox"/> Inclinado		
<input checked="" type="checkbox"/> De pie		10%
15. Esfuerzo físico	Si el puesto lo requiere, marque en una de las dos alternativas.	<input checked="" type="checkbox"/> poco

Formulario Del Análisis Ocupacional

ANÁLISIS DE PUESTOS		
Estructura del formulario	Forma de llenarlo	
2. Cargo:	Denominación actual del cargo.	GERENTE
2. Ubicación:	Departamento, área o proceso	Dirección de Talento Humano
3. Reporta:	Denominación al puesto que reporta.	Directorio
4. Relaciones internas:	Relaciones permanentes con cargos de su mismo nivel, cargos de mayor y menor valoración.	Dep Financiero Dep Recursos Humanos Dep Técnico Jefe De Patio Jefe de Balanceo
5. Relaciones externas:	Por la naturaleza del trabajo con quienes se relaciona: clientes, proveedores, etc.	Mínima. No se relaciona con clientes
6. Misión del puesto:	Breve descripción del cargo, función y finalidad. (Utilice la formula de análisis ocupacional: qué, cómo y para qué). Inicie con verbos en presente o infinitivo.	Administrar, planificar, Organizar y Controlar todos los procesos administrativos.
7. Actividades principales:	Actividades diarias y constantes que realiza en el puesto. (mínimo ocho). Inicie con verbos en presente o infinitivo.	<ul style="list-style-type: none"> • Asesorar la correcta y oportuna utilización de los recursos humanos, financieros y materiales de la organización en coordinación con las otras áreas. • Implementar procedimientos de control interno previo y vigila el cumplimiento de normas y disposiciones. • Proponer a la junta de accionistas alternativas para la inversión de recursos financieros que temporalmente no se requieran para atender las necesidades de la

		<p>organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recomendar la contratación de créditos internos o externos para financiar proyectos relacionados con la organización. • Controlar el almacenamiento de los productos finales • Controlar el cumplimiento de las entregas. • Realizar el POA.
8. Actividades ocasionales:	Actividades que siendo parte de su responsabilidad las realiza en forma esporádica.	<ul style="list-style-type: none"> • Difunde asuntos de interés general mediante circulares. • Recopila documentos del personal y distribuye a los responsables.
9. Especificación del cargo:		
a. Conocimientos:	Conocimientos requeridos para el eficiente desempeño.	Maestría en Ad de Empresas
b. Escolaridad:	Instrucción formal mínima requerida.	Instrucción media completa, Título Universitario. Ing Comercial/ Administración de Empresas.
c. Responsabilidad:	Sobre bienes, trámites, supervisión, discreción, con.	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de datos confidenciales • Manejo de datos financieros • Manejo de procesos administrativos • Custodia y manejo de fondos de la empresa
d. Experiencia:	Mínima requerida para el eficiente desempeño.	Dos años en funciones similares
10. Riesgo personal de accidentes y enfermedades profesionales:	Accidentes y enfermedades a que se expone en el desempeño de sus labores.	
Tipo de lesión o enfermedad:		Enfermedades de la columna vertebral
Causa:		Posición del cuerpo Ocasionalmente

Frecuencia:		
11. Área de trabajo:	Condiciones <u>adversas</u> del ambiente físico de trabajo.	<input checked="" type="checkbox"/> lugar cerrado <input type="checkbox"/> suspendido <input type="checkbox"/> subsuelo <input type="checkbox"/> en lugares altos <input type="checkbox"/> lugar abierto <input type="checkbox"/> otros _____
12. Condiciones de trabajo:	Condiciones <u>adversas</u> que debe soportar por el ejercicio de su cargo.	<input type="checkbox"/> sucio <input type="checkbox"/> cambios de temperatura <input type="checkbox"/> ruidoso <input type="checkbox"/> húmedo <input type="checkbox"/> grasoso <input type="checkbox"/> objetos móviles <input type="checkbox"/> olores desagradables <input type="checkbox"/> falta de ventilación <input type="checkbox"/> piso mojado <input checked="" type="checkbox"/> trabajo solo <input type="checkbox"/> trabajo con otros
13. Requisitos físicos:	Especiales requeridas para el puesto	Edad mínima ___30___ máxima 45.
14. Posición del cuerpo: <input type="checkbox"/> Sentado <input checked="" type="checkbox"/> Caminando	Indique la posición de su cuerpo durante el ejercicio de su función.	Porcentaje 80% 10%

<input type="checkbox"/> Inclinado <input checked="" type="checkbox"/> De pie		<hr/> 10%
15. Esfuerzo físico	Si el puesto lo requiere, marque en una de las dos alternativas.	<input checked="" type="checkbox"/> poco

Formulario Del Análisis Ocupacional

ANÁLISIS DE PUESTOS		
Estructura del formulario	Forma de llenarlo	
1. Cargo:	Denominación actual del cargo.	CONTADOR
2. Ubicación:	Departamento, área o proceso.	Departamento Financiero
3. Reporta:	Denominación del puesto al que se reporta.	Jefe Financiero
4. Relaciones internas:	Relaciones permanentes con cargos de su mismo nivel, cargos de mayor y menor valoración.	Con Todo El Dpto Financiero Y Gerencial De La Empresa
5. Relaciones externas:	Por la naturaleza del trabajo con quienes se relaciona: clientes, proveedores, etc.	No Tuene Relación Con Clientes O Proveedores
6. Misión del puesto:	Breve descripción del cargo, función y finalidad. (Utilice la formula de análisis ocupacional: qué, cómo y para qué). Inicie con verbos en presente o infinitivo.	Manejar Toda La Información Financiera De La Empresa
7. Actividades principales:	Actividades diarias y constantes que realiza en el puesto. (mínimo ocho). Inicie con verbos en presente o infinitivo.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración periódica de estados financieros • Revisión permanente y control en el registro diario de transacciones de la empresa. • Declaración periódica de impuestos ante el SRI. • Realización de inventarios de los productos ofrecidos a los clientes. • Registro de activos • Elaboración periódica de los roles de pago de los empleados. • Cumplir con las obligaciones que tiene la empresa con el IESS.

8. Actividades ocasionales:	Actividades que siendo parte de su responsabilidad las realiza en forma esporádica.	<ul style="list-style-type: none"> • Pagos Tributarios Al Sri. • Pagos De Cheques A Clientes • Pagos De Horas Extras Al Personal
9. Especificación del cargo:		
a. Conocimientos:	Conocimientos requeridos para el eficiente desempeño.	
b. Escolaridad:	Instrucción formal mínima requerida.	Lcdo. Contador Público Autorizado
c. Responsabilidad:	Sobre bienes, trámites, supervisión, discreción, contactos con el público.	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo De Datos Confidenciales • Manejo De Documentos Confidenciales. • Manejo De Dinero
d. Experiencia:	Mínima requerida para el eficiente desempeño.	Dos Años De Experiencia En Funciones Similares
10. Riesgo personal de accidentes y enfermedades profesionales:	Accidentes y enfermedades a que se expone en el desempeño de sus labores.	NO
Tipo de lesión o enfermedad:		
Causa:		
Frecuencia:		
11. Área de trabajo:	Condiciones <u>adversas</u> del ambiente físico de trabajo.	<input checked="" type="checkbox"/> Lugar Cerrado <input type="checkbox"/> Suspendido <input type="checkbox"/> Subsuelo <input type="checkbox"/> En Lugares Altos <input type="checkbox"/> Lugar Abierto <input type="checkbox"/> Otros _____
12. Condiciones de trabajo:	Condiciones <u>adversas</u> que debe soportar por el ejercicio de su cargo.	<input type="checkbox"/> Calor <input type="checkbox"/> Sucio

		<input type="checkbox"/> Cambios De Temperatura <input type="checkbox"/> Ruidoso <input type="checkbox"/> Húmedo <input type="checkbox"/> Grasoso <input type="checkbox"/> Objetos Móviles <input type="checkbox"/> Olores Desagradables <input type="checkbox"/> Falta De Ventilación <input type="checkbox"/> Piso Mojado <input checked="" type="checkbox"/> Trabajo Solo <input type="checkbox"/> Trabajo Con Otros
13. Requisitos físicos:	Especiales requeridas para el puesto	Edad mínima _28___ máxima ____40___ Estatura mínima_____ máxima_____
14. Posición del cuerpo: <input checked="" type="checkbox"/> Sentado <input type="checkbox"/> Caminando <input type="checkbox"/> Inclinado <input checked="" type="checkbox"/> De pie	Indique la posición de su cuerpo durante el ejercicio de su función.	Porcentaje 80% 10% _____ 10%
15. Esfuerzo físico	Si el puesto lo requiere, marque en una de las dos alternativas.	<input type="checkbox"/> promedio <input type="checkbox"/> grande

Formulario Del Análisis Ocupacional

ANÁLISIS DE PUESTOS		
Estructura del formulario	Forma de llenarlo	
1. Cargo:	Denominación actual del cargo.	GERENTE OPERATIVO
2. Ubicación:	Departamento, área o proceso.	Dirección de Talento Humano
3. Reporta:	Denominación del puesto al que se reporta.	Director de Talento Humano
4. Relaciones internas:	Relaciones permanentes con cargos de su mismo nivel, cargos de mayor y menor valoración.	Con todos los puestos operativos y administrativos de la institución.
5. Relaciones externas:	Por la naturaleza del trabajo con quienes se relaciona: clientes, proveedores, etc.	Clientes Proveedores
6. Misión del puesto:	Breve descripción del cargo, función y finalidad. (Utilice la fórmula de análisis ocupacional: qué, cómo y para qué). Inicie con verbos en presente o infinitivo.	Programar todo el trabajo en la parte técnica, de mantenimiento y balanceo. Atendiendo las políticas internas y agilidad en los procesos propios de la Gerencia.
7. Actividades principales:	Actividades diarias y constantes que realiza en el puesto. (mínimo ocho). Inicie con verbos en presente o infinitivo.	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar, programar, dirigir y controlar las actividades referentes a la parte técnico-operativa de la empresa. • Mantener un control permanente de los equipos y maquinarias empleadas para el trabajo. • Dirigir y supervisar las acciones de personal técnico para el logro de resultados esperados. • Presentar reportes periódicos del trabajo del área.

8. Actividades ocasionales:	Actividades que siendo parte de su responsabilidad las realiza en forma esporádica.	<ul style="list-style-type: none"> • Difunde asuntos de carácter técnico al personal mediante circulares. • Registra o Archiva documentos del área técnica.
9. Especificación del cargo:		
a. Conocimientos:	Conocimientos requeridos para el eficiente desempeño.	
b. Escolaridad:	Instrucción formal mínima requerida.	Instrucción media completa, Título Universitario: Ingeniería en Mecánica Automotriz.
c. Responsabilidad:	Sobre bienes, trámites, supervisión, discreción, contactos con el público.	<ul style="list-style-type: none"> • Relación con clientes internos y externos. • Datos confidenciales en área técnica. • Custodia de herramientas
d. Experiencia:	Mínima requerida para el eficiente desempeño.	Dos años en funciones similares
10. Riesgo personal de accidentes y enfermedades profesionales: Tipo de lesión o enfermedad: Causa: Frecuencia:	Accidentes y enfermedades a que se expone en el desempeño de sus labores.	<p>Enfermedades de la columna vertebral</p> <p>Posición del cuerpo</p> <p>Ocasionalmente</p>
11. Área de trabajo:	Condiciones <u>adversas</u> del ambiente físico de trabajo.	<input checked="" type="checkbox"/> lugar cerrado <input type="checkbox"/> suspendido <input type="checkbox"/> subsuelo <input type="checkbox"/> en lugares altos <input checked="" type="checkbox"/> lugar abierto <input type="checkbox"/> otros _____

12. Condiciones de trabajo:	Condiciones <u>adversas</u> que debe soportar por el ejercicio de su cargo.	<input type="checkbox"/> calor <input type="checkbox"/> sucio <input type="checkbox"/> cambios de temperatura <input checked="" type="checkbox"/> ruidoso <input type="checkbox"/> húmedo <input type="checkbox"/> grasoso <input type="checkbox"/> objetos móviles <input type="checkbox"/> olores desagradables <input type="checkbox"/> falta de ventilación <input type="checkbox"/> piso mojado <input type="checkbox"/> trabajo solo <input type="checkbox"/> trabajo con otros
13. Requisitos físicos:	Especiales requeridas para el puesto	Edad mínima <u> 30 </u> máxima <u> 40 </u> Estatura mínima <u> </u> máxima <u> </u>
14. Posición del cuerpo: <input checked="" type="checkbox"/> Sentado <input checked="" type="checkbox"/> Caminando <input type="checkbox"/> Inclinado <input checked="" type="checkbox"/> De pie	Indique la posición de su cuerpo durante el ejercicio de su función.	Porcentaje 80% 10% <u> </u> 10%
15. Esfuerzo físico	Si el puesto lo requiere, marque en una de las dos alternativas.	<input type="checkbox"/> promedio <input type="checkbox"/> grande

Formulario Del Análisis Ocupacional

ANÁLISIS DE PUESTOS		
Estructura del formulario	Forma de llenarlo	
1. Cargo:	Denominación actual del cargo.	CAJERA
2. Ubicación:	Departamento, área o proceso.	Ventas
3. Reporta:	Denominación del puesto al que se reporta.	Recursos Humanos
4. Relaciones internas:	Relaciones permanentes con cargos de su mismo nivel, cargos de mayor y menor valoración.	Trato Con Clientes Bodega, Ventas
5. Relaciones externas:	Por la naturaleza del trabajo con quienes se relaciona: clientes, proveedores, etc.	Clientes Proveedores
6. Misión del puesto:	Breve descripción del cargo, función y finalidad. (Utilice la formula de análisis ocupacional: qué, cómo y para qué). Inicie con verbos en presente o infinitivo.	
7. Actividades principales:	Actividades diarias y constantes que realiza en el puesto. (mínimo ocho). Inicie con verbos en presente o infinitivo.	Funciones: <ul style="list-style-type: none"> • Recepción Y Verificación De Los Ingresos Por Transacciones Realizadas. • Ingreso Y Registro De Las Transacciones En El Sistema Interno De La Empresa. • Cuadre Diario De Caja. • Desempeñar Adicionalmente Otras Labores Asignadas Por Los Superiores.
8. Actividades ocasionales:	Actividades que siendo parte de su responsabilidad las realiza en forma esporádica.	
9. Especificación del cargo:		
a. Conocimientos:	Conocimientos requeridos para el	Mínimo Un Año

	eficiente desempeño.	
b. Escolaridad:	Instrucción formal mínima requerida.	Bachiller
c. Responsabilidad:	Sobre bienes, trámites, supervisión, discreción, contactos con el público.	Curso De Cajeros Curso Atención Al Cliente Curso Relaciones Humanas
d. Experiencia:	Mínima requerida para el eficiente desempeño.	Un Año
10. Riesgo personal de accidentes y enfermedades profesionales: Tipo de lesión o enfermedad: Causa: Frecuencia	Accidentes y enfermedades a que se expone en el desempeño de sus labores.	
11. Área de trabajo:	Condiciones <u>adversas</u> del ambiente físico de trabajo.	
12. Condiciones de trabajo:	Condiciones <u>adversas</u> que debe soportar por el ejercicio de su cargo.	
13. Requisitos físicos:	Especiales requeridas para el puesto	
14. Posición del cuerpo: (x) Sentado (x) Caminando () Inclinado (x) De pie	Indique la posición de su cuerpo durante el ejercicio de su función.	
15. Esfuerzo físico	Si el puesto lo requiere, marque en una de las dos alternativas.	

Formulario Del Análisis Ocupacional

ANÁLISIS DE PUESTOS		
Estructura del formulario	Forma de llenarlo	
1. Cargo:		<u>JEFE DE PATIO</u>
2. Ubicación:	Departamento, área o proceso.	Gerente Técnico
3. Reporta:	Denominación del puesto al que se reporta.	Director de Talento Humano
4. Relaciones internas:	Relaciones permanentes con cargos de su mismo nivel, cargos de mayor y menor valoración.	Con todos los puestos técnicos De la empresa..
5. Relaciones externas:	Por la naturaleza del trabajo con quienes se relaciona: clientes, proveedores, etc.	Clientes, Proveedores
6. Misión del puesto:	Breve descripción del cargo, función y finalidad. (Utilice la formula de análisis ocupacional: qué, cómo y para qué). Inicie con verbos en presente o infinitivo.	Verificar las órdenes de trabajo y Supervisar al personal técnico el avance del trabajo.
7. Actividades principales:	Actividades diarias y constantes que realiza en el puesto. (mínimo ocho). Inicie con verbos en presente o infinitivo.	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar y distribuir diariamente las actividades a realizar en los autos ingresados a las instalaciones de la empresa. • Identificar cada auto para conocer el mantenimiento que se le debe proporcionar al vehículo. • Verificar que la orden de trabajo sea llenada correctamente y se encuentre dentro de cada auto. • Mantener actualizada la información diaria de actividades a realizarse • Receptar los requerimientos de insumos, repuestos y herramientas de trabajo solicitadas por el personal técnico de la empresa para informar al Departamento Operativo. • Supervisar al personal técnico de la

		empresa para que cumpla con las funciones de su especialidad.
8. Actividades ocasionales:	Actividades que siendo parte de su responsabilidad las realiza en forma esporádica.	Realizar informes y reportes técnicos.
9. Especificación del cargo:		
a. Conocimientos:	Conocimientos requeridos para el eficiente desempeño.	
b. Escolaridad:	Instrucción formal mínima requerida.	Instrucción media completa, Ingeniero en Mecánica Automotriz
c. Responsabilidad:	Sobre bienes, trámites, supervisión, discreción, contactos con el público.	<ul style="list-style-type: none"> • Trámites que ingresan y salen de la dirección. • Supervisión del trabajo del personal técnico. • Discreción sobre especificaciones técnicas y • Manejo de órdenes de especificaciones técnicas de los clientes. • • Relación con clientes internos y externos.
d. Experiencia:	Mínima requerida para el eficiente desempeño.	Dos años en funciones similares
10. Riesgo personal de accidentes y enfermedades profesionales: Tipo de lesión o enfermedad: Causa: Frecuencia:	Accidentes y enfermedades a que se expone en el desempeño de sus labores.	<p>Enfermedades de la columna vertebral</p> <p>Posición del cuerpo</p> <p>Ocasionalmente</p>
11. Área de trabajo:	Condiciones <u>adversas</u> del ambiente físico de trabajo.	<input type="checkbox"/> lugar cerrado <input type="checkbox"/> suspendido <input type="checkbox"/> subsuelo

		<input type="checkbox"/> en lugares altos <input checked="" type="checkbox"/> lugar abierto <input type="checkbox"/> otros _____
12. Condiciones de trabajo:	Condiciones <u>adversas</u> que debe soportar por el ejercicio de su cargo.	<input checked="" type="checkbox"/> calor <input checked="" type="checkbox"/> sucio <input type="checkbox"/> cambios de temperatura <input checked="" type="checkbox"/> ruidoso <input type="checkbox"/> húmedo <input checked="" type="checkbox"/> grasoso <input type="checkbox"/> objetos móviles <input type="checkbox"/> olores desagradables <input type="checkbox"/> falta de ventilación <input type="checkbox"/> piso mojado <input type="checkbox"/> trabajo solo <input checked="" type="checkbox"/> trabajo con otros
13. Requisitos físicos:	Especiales requeridas para el puesto	Edad mínima __25__ máxima ____40__
14. Posición del cuerpo: <input checked="" type="checkbox"/> Sentado <input checked="" type="checkbox"/> Caminando <input type="checkbox"/> Inclinado <input checked="" type="checkbox"/> De pie	Indique la posición de su cuerpo durante el ejercicio de su función.	Porcentaje 10% 80%__ 10%
15. Esfuerzo físico	Si el puesto lo requiere, marque en una de las dos alternativas.	<input type="checkbox"/> promedio <input checked="" type="checkbox"/> grande

Formulario Del Análisis Ocupacional

ANÁLISIS DE PUESTOS		
Estructura del formulario	Forma de llenarlo	
1. Cargo:		<u>JEFE DE MECANICA MULTIMARCA</u>
2. Ubicación:	Departamento, área o proceso.	Gerente Técnico
3. Reporta:	Denominación del puesto al que se reporta.	Director de Talento Humano
4. Relaciones internas:	Relaciones permanentes con cargos de su mismo nivel, cargos de mayor y menor valoración.	Con todos los puestos técnicos De la empresa.
5. Relaciones externas:	Por la naturaleza del trabajo con quienes se relaciona: clientes, proveedores, etc.	Clientes, Proveedores
6. Misión del puesto:	Breve descripción del cargo, función y finalidad. (Utilice la formula de análisis ocupacional: qué, cómo y para qué). Inicie con verbos en presente o infinitivo.	Verificar las órdenes de trabajo y Supervisar al personal técnico el avance del trabajo.
7. Actividades principales:	Actividades diarias y constantes que realiza en el puesto. (mínimo ocho). Inicie con verbos en presente o infinitivo.	<ul style="list-style-type: none"> • Ingresar los autos de las diferentes marcas que requieran de estos servicios. • Coordinar y delegar diariamente a los asistentes de Mecánica Multimarca las actividades a realizar. • Informar al Jefe de Patio oportunamente de los correctivos extras fuera de los contratados que se pueden presentar en los autos ingresados al área. • Mantener en buen estado la maquinaria instalada y equipos. • Controlar el cumplimiento de los horarios y tiempos de trabajo de los operarios.

8. Actividades ocasionales:	Actividades que siendo parte de su responsabilidad las realiza en forma esporádica.	
9. Especificación del cargo:		
a. Conocimientos:	Conocimientos requeridos para el eficiente desempeño.	
b. Escolaridad:	Instrucción formal mínima requerida.	Instrucción media completa, Tecnólogo en Mecánica Automotriz
c. Responsabilidad:	Sobre bienes, trámites, supervisión, discreción, contactos con el público.	<ul style="list-style-type: none"> • Trámites que ingresan y salen de la dirección. • Supervisión del trabajo del personal técnico. • Discreción sobre especificaciones técnicas y • Manejo de órdenes de especificaciones técnicas de los clientes. • Relación con clientes internos y externos.
d. Experiencia:	Mínima requerida para el eficiente desempeño.	Dos años en funciones similares
10. Riesgo personal de accidentes y enfermedades profesionales: Tipo de lesión o enfermedad: Causa: Frecuencia:	Accidentes y enfermedades a que se expone en el desempeño de sus labores.	<p>Enfermedades de la columna vertebral</p> <p>Posición del cuerpo</p> <p>Ocasionalmente</p>
11. Área de trabajo:	Condiciones <u>adversas</u> del ambiente físico de trabajo.	<input type="checkbox"/> lugar cerrado <input type="checkbox"/> suspendido <input type="checkbox"/> subsuelo <input type="checkbox"/> en lugares altos

		<input checked="" type="checkbox"/> lugar abierto <input type="checkbox"/> otros _____
12. Condiciones de trabajo:	Condiciones <u>adversas</u> que debe soportar por el ejercicio de su cargo.	<input checked="" type="checkbox"/> calor <input checked="" type="checkbox"/> sucio <input type="checkbox"/> cambios de temperatura <input checked="" type="checkbox"/> ruidoso <input type="checkbox"/> húmedo <input checked="" type="checkbox"/> grasoso <input type="checkbox"/> objetos móviles <input type="checkbox"/> olores desagradables <input type="checkbox"/> falta de ventilación <input type="checkbox"/> piso mojado <input type="checkbox"/> trabajo solo <input checked="" type="checkbox"/> trabajo con otros
13. Requisitos físicos:	Especiales requeridas para el puesto	Edad mínima __25__ máxima ____40__ Estatura mínima____ máxima____
14. Posición del cuerpo:	Indique la posición de su cuerpo durante el ejercicio de su función.	Porcentaje
<input checked="" type="checkbox"/> Sentado <input checked="" type="checkbox"/> Caminando <input type="checkbox"/> Inclinado <input checked="" type="checkbox"/> De pie		10% 80%__ 10%
15. Esfuerzo físico	Si el puesto lo requiere, marque en una de las dos alternativas.	<input type="checkbox"/> promedio <input checked="" type="checkbox"/> grande

Formulario Del Análisis Ocupacional

ANÁLISIS DE PUESTOS		
Estructura del formulario	Forma de llenarlo	
1. Cargo:		<u>JEFE ALINEACIÓN Y BALANCEO:</u>
2. Ubicación:	Departamento, área o proceso.	Gerente Técnico
3. Reporta:	Denominación del puesto al que se reporta.	Director de Talento Humano
4. Relaciones internas:	Relaciones permanentes con cargos de su mismo nivel, cargos de mayor y menor valoración.	Con todos los puestos técnicos De la empresa.
5. Relaciones externas:	Por la naturaleza del trabajo con quienes se relaciona: clientes, proveedores, etc.	Clientes, Proveedores
6. Misión del puesto:	Breve descripción del cargo, función y finalidad. (Utilice la formula de análisis ocupacional: qué, cómo y para qué). Inicie con verbos en presente o infinitivo.	Verificar las órdenes de trabajo y Supervisar al personal técnico el avance del trabajo.
7. Actividades principales:	Actividades diarias y constantes que realiza en el puesto. (mínimo ocho). Inicie con verbos en presente o infinitivo.	<ul style="list-style-type: none"> • Ingresar Al Área De Alineación Y Balanceo Los Autos Que Requieran De Estos Servicios. • Coordinar Y Delegar Diariamente Al Asistente De Alineación Y Balanceo Las Actividades A Realizar En Los Vehículos. • Informar Al Jefe De Patio Oportunamente De Los Correctivos Extras Fuera De Los Contratados Que Se Pueden Presentar En Los Autos Ingresados Al Área. • Mantener En Buenas Condiciones La Maquinaria Y Equipos Que Se Manejan En Esta Área De Trabajo.
8. Actividades ocasionales:	Actividades que siendo parte de su responsabilidad las realiza en forma esporádica.	Controlar el cumplimiento de los horarios y tiempos de trabajo de los operarios

9. Especificación del cargo:		
a. Conocimientos:	Conocimientos requeridos para el eficiente desempeño.	
b. Escolaridad:	Instrucción formal mínima requerida.	Instrucción media completa, Tecnólogo en Mecánica Automotriz
c. Responsabilidad:	Sobre bienes, trámites, supervisión, discreción, contactos con el público.	<ul style="list-style-type: none"> • Trámites que ingresan y salen de la dirección. • Supervisión del trabajo del personal técnico. • Discreción sobre especificaciones técnicas y • Manejo de órdenes de especificaciones técnicas de los clientes. • Relación con clientes internos y externos.
d. Experiencia:	Mínima requerida para el eficiente desempeño.	Dos años en funciones similares
10. Riesgo personal de accidentes y enfermedades profesionales: Tipo de lesión o enfermedad: Causa: Frecuencia:	Accidentes y enfermedades a que se expone en el desempeño de sus labores.	<p>Enfermedades de la columna vertebral</p> <p>Posición del cuerpo</p> <p>Ocasionalmente</p>
11. Área de trabajo:	Condiciones <u>adversas</u> del ambiente físico de trabajo.	<input type="checkbox"/> lugar cerrado <input type="checkbox"/> suspendido <input type="checkbox"/> subsuelo <input type="checkbox"/> en lugares altos <input checked="" type="checkbox"/> lugar abierto <input type="checkbox"/> otros _____
12. Condiciones de trabajo:	Condiciones <u>adversas</u> que debe soportar por el ejercicio de su cargo.	<input checked="" type="checkbox"/> calor <input type="checkbox"/> sucio <input type="checkbox"/> cambios de temperatura <input checked="" type="checkbox"/> ruidoso <input type="checkbox"/> húmedo

		<input checked="" type="checkbox"/> grasoso <input type="checkbox"/> objetos móviles <input type="checkbox"/> olores desagradables <input type="checkbox"/> falta de ventilación <input type="checkbox"/> piso mojado <input type="checkbox"/> trabajo solo <input checked="" type="checkbox"/> trabajo con otros
13. Requisitos físicos:	Especiales requeridas para el puesto	Edad mínima <u>25</u> máxima <u>40</u> Estatura mínima <u> </u> máxima <u> </u>
14. Posición del cuerpo: <input checked="" type="checkbox"/> Sentado <input checked="" type="checkbox"/> Caminando <input type="checkbox"/> Inclinado <input checked="" type="checkbox"/> De pie	Indique la posición de su cuerpo durante el ejercicio de su función.	Porcentaje 10% 80% 10%
15. Esfuerzo físico	Si el puesto lo requiere, marque en una de las dos alternativas.	<input type="checkbox"/> promedio <input checked="" type="checkbox"/> grande

Formulario Del Análisis Ocupacional

ANÁLISIS DE PUESTOS		
Estructura del formulario	Forma de llenarlo	
1. Cargo:	<u>JEFE DE PATIO</u>	<u>ASISTENTE ALINEACION Y BALANCEO</u>
2. Ubicación:	Departamento, área o proceso.	Departamento Técnico
3. Reporta:	Denominación del puesto al que se reporta.	Director de Talento Humano
4. Relaciones internas:	Relaciones permanentes con cargos de su mismo nivel, cargos de mayor y menor valoración.	Con todos los puestos técnicos De la empresa.
5. Relaciones externas:	Por la naturaleza del trabajo con quienes se relaciona: clientes, proveedores, etc.	Clientes.
6. Misión del puesto:	Breve descripción del cargo, función y finalidad. (Utilice la formula de análisis ocupacional: qué, cómo y para qué). Inicie con verbos en presente o infinitivo.	- Atender Con Respeto Y A Tiempo A Los Clientes Que Acuden A Recibir Los Servicios Ofrecidos Y Realizar La Respectiva Revisión Del Auto Para Determinar Posibles Daños.
7. Actividades principales:	Actividades diarias y constantes que realiza en el puesto. (mínimo ocho). Inicie con verbos en presente o infinitivo.	<ul style="list-style-type: none"> • Receptar Y Acatar Todas Las Disposiciones Recibidas Por Parte Del Jefe De Patio. • Realizar La Respectiva Revisión Del Auto Para Determinar Posibles Daños. • Atender Con Respeto Y A Tiempo A Los Clientes Que Acuden A Recibir Los Servicios Ofrecidos • Informar Oportunamente Al Jefe De Mecánica . Sobre Las Irregularidades Que Se Pueden Presentar El Momento De La Ejecución Del Trabajo. • Mantener El Orden Y Limpieza En El Área De Trabajo.
8. Actividades ocasionales:	Actividades que siendo parte de su responsabilidad las realiza en forma esporádica.	Hacer revisiones mecánicas a los autos.
9. Especificación del cargo:		
a. Conocimientos:	Conocimientos requeridos para el eficiente desempeño.	Conocimientos Básicos de Alineación y Balanceo

b. Escolaridad:	Instrucción formal mínima requerida.	Instrucción media completa, Bachiller en Mecánica Automotriz
c. Responsabilidad:	Sobre bienes, trámites, supervisión, discreción, contactos con el público.	<ul style="list-style-type: none"> • Trámites que ingresan y salen de la dirección. • Supervisión del trabajo del personal técnico. • Discreción sobre especificaciones técnicas y • Manejo de órdenes de especificaciones técnicas de los clientes. • Relación con clientes internos y externos.
d. Experiencia:	Mínima requerida para el eficiente desempeño.	Dos años en funciones similares
10. Riesgo personal de accidentes y enfermedades profesionales: Tipo de lesión o enfermedad: Causa: Frecuencia:	Accidentes y enfermedades a que se expone en el desempeño de sus labores.	<p>Enfermedades de la columna vertebral</p> <p>Posición del cuerpo</p> <p>Ocasionalmente</p>
11. Área de trabajo:	Condiciones <u>adversas</u> del ambiente físico de trabajo.	<input type="checkbox"/> lugar cerrado <input type="checkbox"/> suspendido <input type="checkbox"/> subsuelo <input type="checkbox"/> en lugares altos <input checked="" type="checkbox"/> lugar abierto <input type="checkbox"/> otros _____
12. Condiciones de trabajo:	Condiciones <u>adversas</u> que debe soportar por el ejercicio de su cargo.	<input checked="" type="checkbox"/> calor <input checked="" type="checkbox"/> sucio <input type="checkbox"/> cambios de temperatura <input checked="" type="checkbox"/> ruidoso <input type="checkbox"/> húmedo <input checked="" type="checkbox"/> grasoso <input type="checkbox"/> objetos móviles <input type="checkbox"/> olores desagradables <input type="checkbox"/> falta de ventilación

		<input type="checkbox"/> piso mojado <input type="checkbox"/> trabajo solo <input checked="" type="checkbox"/> trabajo con otros
13. Requisitos físicos:	Especiales requeridas para el puesto	Edad mínima __20__ máxima _____
14. Posición del cuerpo: <input checked="" type="checkbox"/> Sentado <input checked="" type="checkbox"/> Caminando <input type="checkbox"/> Inclinado <input checked="" type="checkbox"/> De pie	Indique la posición de su cuerpo durante el ejercicio de su función.	Porcentaje 10% 80%__ 10%
15. Esfuerzo físico	Si el puesto lo requiere, marque en una de las dos alternativas.	<input type="checkbox"/> promedio <input checked="" type="checkbox"/> grande

Formulario Del Análisis Ocupacional

ANÁLISIS DE PUESTOS		
Estructura del formulario	Forma de llenarlo	
1. Cargo:		<u>ASISTENTE MECANICA</u> <u>MULTIMARCA</u>
2. Ubicación:	Departamento, área o proceso.	Departamento Técnico
3. Reporta:	Denominación del puesto al que se reporta.	Director de Talento Humano
4. Relaciones internas:	Relaciones permanentes con cargos de su mismo nivel, cargos de mayor y menor valoración.	Con todos los puestos técnicos De la empresa.
5. Relaciones externas:	Por la naturaleza del trabajo con quienes se relaciona: clientes, proveedores, etc.	Clientes.
6. Misión del puesto:	Breve descripción del cargo, función y finalidad. (Utilice la formula de análisis ocupacional: qué, cómo y para qué). Inicie con verbos en presente o infinitivo.	- Atender Con Respeto Y A Tiempo A Los Clientes Que Acuden A Recibir Los Servicios Ofrecidos Y Realizar La Respectiva Revisión Del Auto Para Determinar Posibles Daños.
7. Actividades principales:	Actividades diarias y constantes que realiza en el puesto. (mínimo ocho). Inicie con verbos en presente o infinitivo.	<ul style="list-style-type: none"> • Receptar Y Acatar Todas Las Disposiciones Recibidas Por Parte Del Jefe De Mecánica Multimarca. • Realizar La Respectiva Revisión Del Auto Para Determinar Posibles Daños. • Atender Con Respeto Y A Tiempo A Los Clientes Que Acuden A Recibir Los Servicios Ofrecidos • Informar Oportunamente Al Jefe De Mecánica Multimarca Sobre Las Irregularidades Que Se Pueden Presentar El Momento De La Ejecución Del Trabajo. • Mantener El Orden Y Limpieza En El Área De Trabajo.
8. Actividades ocasionales:	Actividades que siendo parte de su responsabilidad las realiza en forma esporádica.	Hacer Revisiones Mecánicas A Los Autos.
9. Especificación del cargo:		
a. Conocimientos:	Conocimientos requeridos para el	Conocimientos Básicos de Alineación y Balanceo

	eficiente desempeño.	
b. Escolaridad:	Instrucción formal mínima requerida.	Instrucción media completa, Bachiller en Mecánica Automotriz
c. Responsabilidad:	Sobre bienes, trámites, supervisión, discreción, contactos con el público.	<ul style="list-style-type: none"> • Trámites que ingresan y salen de la dirección. • Supervisión del trabajo del personal técnico. • Discreción sobre especificaciones técnicas y • Manejo de órdenes de especificaciones técnicas de los clientes. • Relación con clientes internos y externos.
d. Experiencia:	Mínima requerida para el eficiente desempeño.	Dos años en funciones similares
10. Riesgo personal de accidentes y enfermedades profesionales: Tipo de lesión o enfermedad: Causa: Frecuencia:	Accidentes y enfermedades a que se expone en el desempeño de sus labores.	<p>Enfermedades de la columna vertebral</p> <p>Posición del cuerpo</p> <p>Ocasionalmente</p>
11. Área de trabajo:	Condiciones <u>adversas</u> del ambiente físico de trabajo.	<input type="checkbox"/> lugar cerrado <input type="checkbox"/> suspendido <input type="checkbox"/> subsuelo <input type="checkbox"/> en lugares altos <input checked="" type="checkbox"/> lugar abierto <input type="checkbox"/> otros _____
12. Condiciones de trabajo:	Condiciones <u>adversas</u> que debe soportar por el ejercicio de su cargo.	<input checked="" type="checkbox"/> calor <input checked="" type="checkbox"/> sucio <input type="checkbox"/> cambios de temperatura <input checked="" type="checkbox"/> ruidoso <input type="checkbox"/> húmedo <input checked="" type="checkbox"/> grasoso <input type="checkbox"/> objetos móviles

		<input type="checkbox"/> olores desagradables <input type="checkbox"/> falta de ventilación <input type="checkbox"/> piso mojado <input type="checkbox"/> trabajo solo <input checked="" type="checkbox"/> trabajo con otros
13. Requisitos físicos:	Especiales requeridas para el puesto	Edad mínima __20__ máxima _____
14. Posición del cuerpo: <input checked="" type="checkbox"/> Sentado <input checked="" type="checkbox"/> Caminando <input type="checkbox"/> Inclinado <input checked="" type="checkbox"/> De pie	Indique la posición de su cuerpo durante el ejercicio de su función.	Porcentaje 10% 80%__ 10%
15. Esfuerzo físico	Si el puesto lo requiere, marque en una de las dos alternativas.	<input type="checkbox"/> promedio <input checked="" type="checkbox"/> grande

4.2 REMUNERACIONES

COBERTURA DEL SALARIO MÍNIMO

La cobertura del salario mínimo depende según un estudio realizado por la OIT, entre otros, del nivel fijado por la política de salarios mínimos y de su relación con otros salarios relevantes del mercado de trabajo, así como de la capacidad administrativa de los gobiernos para lograr que las empresas modernas acaten esta norma salarial.

A continuación se analizará de acuerdo al estudio mencionado la cobertura del salario mínimo entre los asalariados del sector moderno, según sexo y edad.

Cuando el salario mínimo es bajo, también lo es el número de trabajadores desprotegidos dado que, a ese nivel, no afecta significativamente las decisiones de contratación y de despido de trabajadores no calificados en el sector moderno. En efecto, el porcentaje de asalariados que gana menos que el mínimo alcanza en promedio al 11.7% del total en el grupo de países de salarios mínimos bajos como se muestra en el siguiente gráfico:

AMÉRICA LATINA. PAÍSES SELECCIONADOS					
ASALARIADOS DEL SECTOR PRIVADO MODERNO CON REMUNERACIÓN MENOR					
QUE EL SALARIO					
MÍNIMO: TOTALES, SEGÚN SEXO Y EDAD, 2009 a/ (Porcentajes)					
Países	Total	Sexo		Edad	
		Hombres	Mujeres	Jóvenes c/	Adultos c/
Salario Mínimo Alto d/					
Chile	14.8	12.4	18.4	26.0	12.0
Colombia	11.0	10.0	12.6	14.3	9.0
Costa Rica	31.9	27.6	41.6	48.4	23.7
Panamá	14.5	13.5	16.5	28.0	11.1
Paraguay	39.6	40.4	36.5	41.3	32.3
Promedio e/	22.4	20.8	25.1	31.6	17.6
Salario Mínimo Bajo d/					
Bolivia	6.3	4.5	10.1	12.7	2.5
Brasil	3.7	3.5	4.1	6.2	2.4

Ecuador	33.7	33.0	35.5	48.9	27.3
El Salvador	20.2	18.5	23.0	34.6	16.1
Honduras	8.8	10.1	6.2	14.3	5.5
México	5.2	4.1	6.3	9.1	2.8
Nicaragua	9.1	7.6	12.3	16.1	6.9
Perú	8.4	6.4	14.4	14.3	6.4
Venezuela	10.0	10.7	8.2	11.8	7.8
Promedio e/	11.7	10.9	13.3	18.7	8.6

Fuente: Elaboración OIT con base en los datos de la Encuesta de Hogares de los países.

a/ Asalariados privados no agrícolas con jornada completa de trabajo. Excluye servicio doméstico.

b/ La mayoría de los datos corresponde a 1995, con la excepción de Bolivia (1993), Colombia (1994), Chile (1996) y Nicaragua (1993).

c/ Como proporción de cada categoría: jóvenes (14 a 24 años), adultos (25 y más años).

d/ La distribución entre países de *salario mínimo alto* y *bajo* se efectuó considerando el nivel de poder adquisitivo en comparación con el del año 2000, su evolución durante esta década y la capacidad de compra del salario mínimo en términos de líneas de pobreza per cápita.

e/ Promedio simple.

Sin embargo, cuando el salario mínimo se eleva aun en relación a la remuneración del trabajo no calificado, aumenta el grado de incumplimiento de esta norma salarial. En el grupo de países de salario mínimo alto el porcentaje de trabajadores del sector moderno que gana menos que el mínimo alcanza en promedio al 22.4%.

Los porcentajes de trabajadores jóvenes no cubiertos en promedio son el doble de los adultos y las mujeres presentan una menor cobertura que los hombres, ambos independientemente del nivel del salario mínimo.

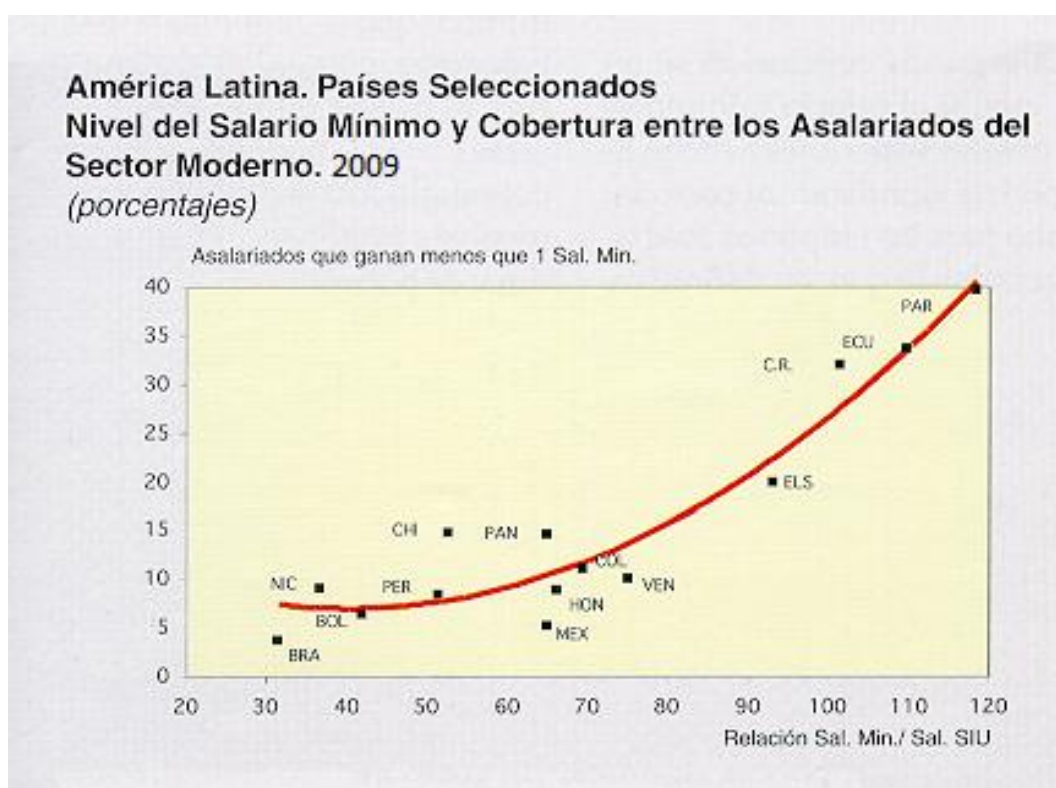
Efectos del salario mínimo:

Los posibles efectos del salario mínimo según el estudio de la OIT se examinan en relación a tres aspectos, mediante un análisis corte transversal entre países del nivel del

mínimo, el grado de cobertura, el porcentaje de asalariados en el sector informal y el desempleo.

En todos los casos el salario mínimo ha sido medido como porcentaje del salario de los trabajadores no calificados.

El primer aspecto es, como se señaló antes, que al elevarse el salario mínimo aumenta también el porcentaje de asalariados del sector moderno que gana menos que el mínimo que se muestra en el siguiente gráfico.



Sin embargo, hasta que el salario mínimo se ubica entre el 60 y el 70% del salario del trabajo no calificado, la cobertura disminuye menos que el aumento salarial y alcanza a un nivel de 85%. Cuando el salario mínimo pasa ese nivel, llegando incluso a superar el salario del trabajo no calificado.

Por último, el tercer aspecto se refiere a las relaciones entre el nivel del salario mínimo y el desempleo de los hogares de menores ingresos. Como se observa en el gráfico 9-A, los países seleccionados reflejan un comportamiento diverso. Por un lado, el

desempleo permanecería prácticamente constante hasta que el salario mínimo llegue al límite equivalente a $2/3$ del salario de las microempresas. Además, hasta dicho nivel, los aumentos del salario mínimo no afectan significativamente su cobertura y no generan aumentos en la informalidad. Por otro lado, a medida que el salario mínimo se aproxima al salario de las microempresas, la desocupación tiende a disminuir. Esta situación va acompañada de una menor cobertura y una mayor informalidad entre los asalariados y, paradójicamente, podría resultar en un aumento del ingreso de los trabajadores pobres.

Este efecto sería el resultado del traslado de trabajadores hacia la informalidad, donde percibirían ingresos superiores al mínimo.

El nivel del salario mínimo

Una pregunta frecuente relacionada con el salario mínimo es si su nivel es alto o bajo.

Para responderla el estudio de la OIT consideran aquí varios aspectos:

- El primero se refiere al nivel del poder adquisitivo del salario mínimo
- El segundo aspecto se refiere a su capacidad de compra de la canasta básica. Para evaluar la capacidad de compra actual del salario mínimo se consideró, al igual que él un valor de la canasta básica per cápita de US\$ 60 al mes. Esto implica que cada persona dispondría de US\$ 1 para alimentación al día lo que, según la información disponible, representa alrededor del 50% del gasto total de las familias de menores ingresos. Asimismo, considerando que el tamaño familiar promedio de las familias pobres en los países considerados fluctúa entre 4 y 6 miembros y que trabajan entre 1.5 y 2 personas en cada hogar pobre, con un salario mínimo socialmente aceptable, cada trabajador debería estar en condiciones de adquirir cerca de 3 canastas básicas per cápita.

De acuerdo a una encuesta realizada por el estudio de la OIT, el nivel del salario mínimo en los países de salario mínimo alto, en promedio, es suficiente para adquirir 2.9 canastas básicas per cápita. En los países de salario mínimo bajo entre los que se encuentra el Perú la capacidad de compra del mínimo alcanza, en promedio, sólo a 1.3 canastas

básicas por trabajador. Más aún, en tres de estos países el salario mínimo no alcanza a cubrir 1 canasta básica por trabajador.

El tercer aspecto se refiere a la relación del salario mínimo con otros salarios relevantes del mercado laboral. Para ello en el estudio hecho se compara con los salarios en la industria, en el sector moderno privado y con la remuneración de los asalariados en microempresas informales.

Los datos del muestreo realizado indican que, los salarios mínimos representan una fracción reducida del salario, tanto de la industria como del sector moderno privado. El salario mínimo alcanza, en promedio, al 44% del salario industrial y del salario en el sector moderno privado en los países de salario mínimo alto. En los países de salario mínimo bajo, dicha relación es de 39 y 37%, respectivamente. Ello muestra que existe un diferencial significativo del salario mínimo en relación con las remuneraciones de los trabajadores con mayor productividad y mayor organización.

El último aspecto relacionado con el nivel del salario mínimo se refiere al contraste con la remuneración pagada a los asalariados de las microempresas informales, la que puede ser considerada como indicador del salario de la mano de obra no calificada. En los países de salario mínimo alto, el valor del mínimo alcanza, en promedio, al 75% del salario pagado por las microempresas. En los países de salario mínimo bajo el mínimo equivale al 61% del salario pagado por las microempresas. El mínimo supera en un 9.6% a la remuneración de los asalariados de las microempresas.

En suma, en la mayoría de los países el valor del salario mínimo es inferior al salario del trabajo no calificado, observándose además que la relación entre ambos aumenta conforme se eleva el nivel del salario mínimo.

Evolución del salario mínimo

La mayoría de los países según el estudio de la OIT siguió una política pasiva de salarios mínimos a partir de la crisis de la deuda externa. El poder adquisitivo de los mínimos se redujo drásticamente como resultado básicamente de la aceleración inflacionaria, del debilitamiento de la organización sindical y de la adopción de políticas de

ajuste y estabilización que abandonaron el salario mínimo como instrumento de política. En estos casos, los salarios mínimos probaron ser altamente flexibles hacia abajo, dejando por tanto de cumplir su papel de piso socialmente aceptable de la escala salarial.

Como resultado, se observa que el poder adquisitivo del salario mínimo por grupos de países aumentó en 20.3% en los países de salario mínimo alto y en 2.5% en los países de salario mínimo bajo.

4.3 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño constituye una de las actividades más necesarias en la Gestión de los Recursos Humanos (GRH), consistente en un procedimiento que pretende valorar, de la forma más sistemática y objetiva posible el rendimiento de los empleados de la organización. Se realiza un análisis del conflicto en la sede estudiantil.

Se propone un sistema de evaluación del desempeño como alternativa a la solución y sus contribuciones. Se analiza la influencia del desempeño en el comportamiento organizacional.

En la empresa actualmente se está poniendo en consideración de la Gerencia un aporte en cuanto al análisis del desempeño de los trabajadores.

La gestión de recursos humanos tiene una gran importancia para las organizaciones, debido a la coherencia en el desarrollo integral de políticas dirigidas a un mejor desempeño de los recursos humanos.

Este proceso permite a las organizaciones reorientarse en función de las debilidades y fortalezas de los trabajadores. Uno de los elementos de la gestión de los recursos humanos que tributa al mejoramiento en la organización es la evaluación del desempeño.

El desempeño laboral es el comportamiento o conducta real del trabajador para desarrollar competentemente sus deberes u obligaciones inherentes a un puesto de trabajo. Es lo que en realidad hace, no lo que sabe hacer.

Esto comprende un incidente técnico, la preparación técnica, más la experiencia acumulada, eficacia en decisiones, destreza en la ejecución de procedimientos y buenas relaciones interpersonales, entre otros.

En el área de la psicología industrial y organizacional es un tema gravitante con respecto al desarrollo del trabajador en el mundo laboral: siendo usualmente tratado en las materias de administración del personal y de gestión administrativa en general, áreas en la que es abordado con mayor o menor profundidad.

Las palabras de Andrew S. Grove, determinan la necesidad, de toda entidad, de perfeccionarse cada día más en el desempeño de las funciones para escalar a un mejor nivel organizativo, cuando expresa: "Existe por lo menos un punto en la historia de cada compañía en la que debe cambiar de manera radical para ascender al siguiente nivel de desempeño. Si se pierde dicho momento, empieza la decadencia".

La importancia del tema, radica en el perfeccionamiento del nivel organizativo del centro como una vía para su excelente funcionamiento y el logro de los objetivos.

La evaluación de la actuación, como también se le conoce es la actividad clave consistente en un procedimiento que pretende valorar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados en la organización.

Para Chiavenato, la evaluación del desempeño, es la técnica de dirección mediante la cual se pueden encontrar problemas de supervisión del personal, de integración del empleado o al cargo, el no aprovechamiento de empleados con un potencial más elevado que aquel que es exigido para el cargo y en la determinación y desarrollo de las necesidades de la empresa.

La evaluación del rendimiento se realiza en consecuencia con lo dispuesto en el profesiograma de trabajo. Se realiza sobre la base de: el trabajo desarrollado, los objetivos fijados, las responsabilidades asumidas junto a las condiciones de trabajo y las características personales. Cualquiera sea el método de evaluación que se suma, el sistema (procedimiento) habrá de comprender esos elementos esenciales.

El tema de la evaluación del trabajador se ejecuta a través de la medición y calificación del quehacer de las personas en su área de trabajo, Medir el desempeño significa establecer parámetros cuantitativos de la conducta laboral y comparar las conductas individuales entre los trabajadores o grupos de trabajadores. El medir el logro del desempeño y la forma en la que se puede mejorar ese logro del desempeño laboral es objeto atención de la investigación.

Para tal efecto existe una gran cantidad de técnicas e instrumentos de medición del rendimiento en los procedimientos de administración del personal, las que usan con aplicación práctica en una serie de sistemas de calificación ya sea mediante la discriminación conceptual o la numérica respecto de aspectos más o menos generales del quehacer laboral.

Hasta el momento la mayoría de las organizaciones sólo se aplican este conjunto de técnicas de desarrollo del aprendizaje laboral basadas en conjuntos de criterios y procedimientos aislados, usualmente ajenos a las características propias del quehacer y objetivos organizacionales o al menos no actualizados, los que por su mismo carácter extenso a las necesidades situacionales de las empresas, a veces no son consideradas directamente en materias decisivas, por esta misma razón no se encuentran ligadas directamente a indicadores de desarrollo organizacional claros, ni por lo tanto, a estrategias confiables al desarrollo del personal, tampoco de acuerdo a los criterios organizacionales estratégicos que son los que se encargan de definir el perfil del acciones del comportamiento de los trabajadores.

Es posible encontrar un sistema de evaluación del desempeño que pueda servir de herramienta integral, tanto para el desarrollo de conductas laborales deseables de los trabajadores, así como también para el desarrollo de conductas laborales deseables de las jefaturas. El inconveniente puntual a plantear con este tema, no es la calificación del desempeño pasado y/ o actual del trabajador en sí misma, sino más bien, el que cualquiera que sea el nivel medido del rendimiento laboral, además se plantee contar no sólo con una herramienta que realmente detecte el desempeño no satisfactorio especificado en funciones definidas y mensurables, sino que también potencie el desarrollo de las conductas laborales deseadas y esperadas en particular.

Se advierte la necesidad de una herramienta de evaluación y desarrollo del desempeño laboral pasado y actual que efectivamente permita que avancen sus indicadores respecto de criterios relacionados con el logro de metas particulares y generales del accionar organizacional, y que además se demuestren como confiables respecto del necesario éxito del desempeño futuro de la organización.

Un sistema de evaluación del desempeño comprende los datos de identificación del empleado y su puesto, el período evaluativo, quien o quienes realizan la evaluación, los indicadores o parámetros a valorar y el método utilizado; Permite además:

- Conocer como desempeña cada empleado su trabajo.
- Conocer los puntos fuertes y débiles de cada empleado.
- Disponer de criterios de selección y permanencia en el puesto.
- Motivar a los trabajadores.
- Diferencia a cada empleado reconociendo e identificando su individualidad.
- Seguir la evaluación de cada empleado.
- Detectar necesidades formativas, y por lo tanto ajustar y/o organizar planes de formación.
- Optimizar las relaciones hombre-puesto de trabajo.
- Disponer de un indicador claro del funcionamiento de un área.

Con lo cual, una vez medido el desempeño, obtenemos una fotografía actualizada del trabajador que nos permite establecer una base sustentable e indicador objetivo para la toma de decisiones en la administración del personal. Por lo tanto, la medición del desempeño representará una evidencia objetiva para las decisiones que se tomen sobre los trabajadores.

El desempeño laboral y su influencia en el comportamiento de la estructura organizacional, la cual según Mintzberg (1984), la estructura organizacional es una estructura intencional de roles, en la que cada trabajador asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible.

Para Strategor. (1988), es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de interacción entre cada unidad.

Como están expresadas en los conceptos anteriores las estructuras organizacionales están determinadas por el nivel de desarrollo de los empleados en cada puesto, que no es más que el nivel de desempeño.

Una estructura organizativa es eficaz si permite la contribución de cada individuo al logro de los objetivos de la empresa y es eficiente si facilita la obtención de los objetivos deseados con el mínimo coste posible.

El comportamiento organizacional de las estructuras organizacionales no es más que la conducta moral que manifiesta cada individuo en su puesto de trabajo conociendo la misión, los valores, el método de la estructura para el logro de los objetivos organizacionales.

Por tanto es necesario trabajar logrando la solidez en el funcionamiento de la organización, donde las expectativas de los miembros correspondan con los principios del centro influyendo en ellos de manera poderosa y contando con la cooperación de todos. Por tal motivo se considera de vital importancia la evaluación del desempeño como vía de modificación de las personas, los grupos y la propia organización, encaminada a mantener la disposición. En la medida en que las normas inculcadas a través de un sistema de evaluación del desempeño sean más compartidas por todos los miembros y estén cada vez más en concordancia con la organización, entonces se fortalecerá más la cohesión grupal, servirá de medio de identificación entre ellos, logrando con el concurso de todos los miembros, una forma común de resolver los problemas y podrá ser encaminada hacia un mejor camino organizativo.

CAPÍTULO V

5.1 ANÁLISIS EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA GERENCIA

La función administrativa de integración de personal se define como mantener y cubrir los puestos en una estructura organizacional.

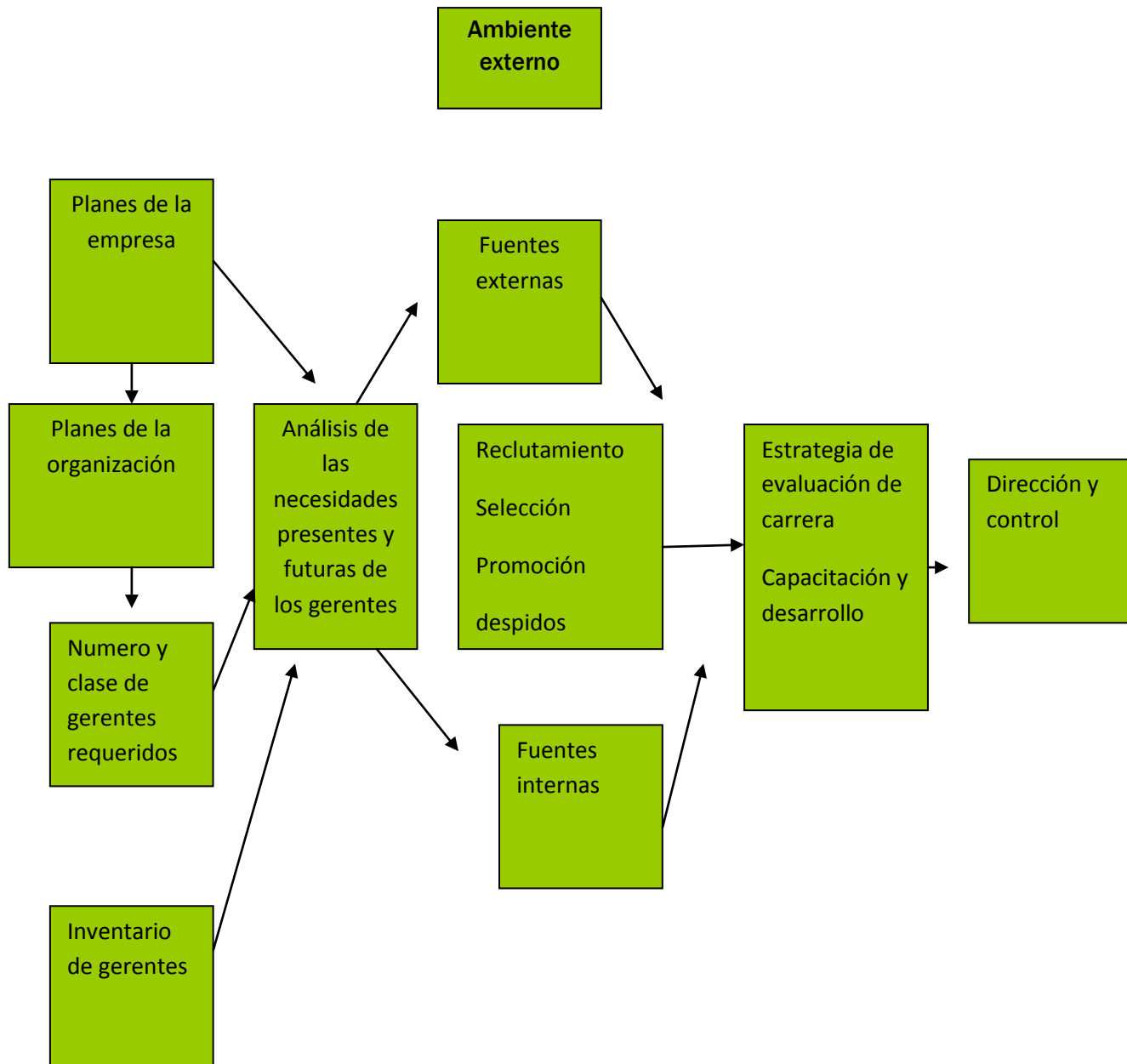
Las tareas básicas de los gerentes en las cinco funciones de:

- Plantación
- Organización
- Integración
- Dirección
- Control

EI ENFOQUE DE SISTEMAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

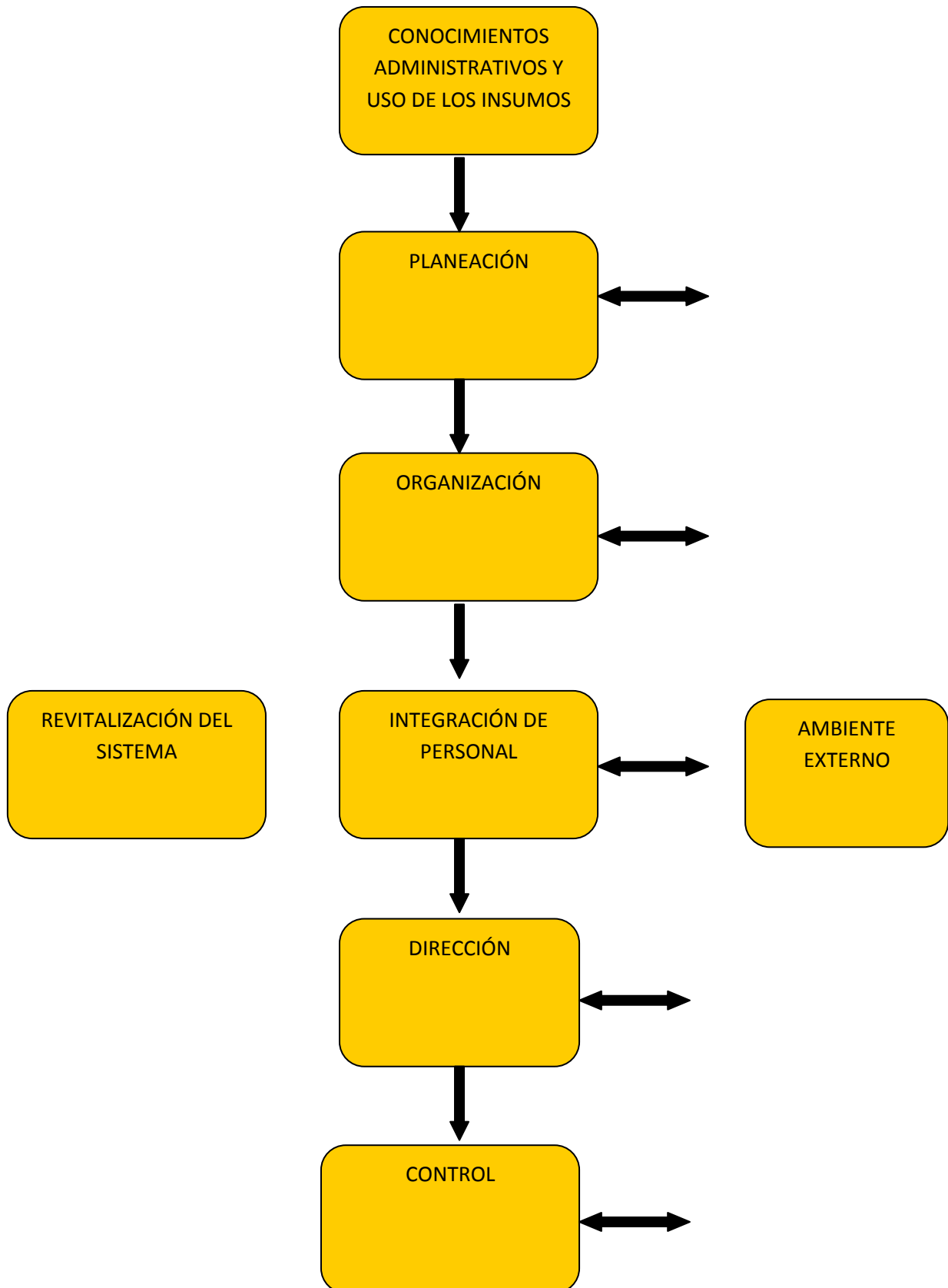
La estructura Organizacional actual y proyectada determina el número y la clase de gerentes que se necesitan.

La integración de personal requiere de un enfoque de sistema abierto, se lleva a cabo en la empresa la cual está vinculada con el ambiente externo. Por tanto se tiene que tomar en cuenta los factores internos de la empresa como las políticas del personal y el clima laboral. Pero sin las recompensas adecuadas es imposible atraer gerentes de calidad



5.2 ANÁLISIS DE LA ADMINISTRACIÓN

ENFOQUE SISTÉMICO EN LA ADMINISTRACIÓN



CAPÍTULO VI

6.1 LINEAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA GERENCIA Y ALTA DIRECCIÓN

INDICADORES DE GESTIÓN Y GERENCIA

La planificación estratégica es una herramienta, que como toda será efectiva en el sentido de quien la utilice su gestión a futuro tendrá que excelente o deficiente:



PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Es el proceso de reflexión aplicado a la actual misión de la organización y a las actuales condiciones del medio en que está operando. El cual permite fijar lineamientos de acción que orienten las decisiones y resultados futuros.

Everett Adams.

La Planificación Estratégica es un proceso sistemático y organizado, conducido sobre la base de una realidad que permite decidir anticipadamente:

- ¿Qué tipo de esfuerzos de planificación deben hacerse?
- ¿Cuándo y cómo deben realizarse?

- ¿Quién los llevará a cabo?
- ¿Qué se hará con los resultados?

Igualmente, como proceso, es continuo, específicamente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que el entorno o medio ambiente donde se desenvuelve la empresa, no es estático, es decir, cambiante.

OBJETIVOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

1. Conseguir una ventaja competitiva: Diferencia positiva, en la medida de lo posible, no imitable y mantenible respecto a los demás competidores.
2. Adaptación al medio ambiente
3. Identificación de opciones para aprovechar oportunidades / reducir riesgos.
4. Utilización óptima de los recursos.
5. Comentario: De nada vale ventajas muy importantes que no pueden ser mantenidas en el tiempo que difícilmente puede traspasarse a otros entornos o situaciones en el espacio de tiempo.
6. Lograr que la gestión estratégica abandone la rigidez de los planes corporativos y una mayor flexibilidad: La preparación y adaptación al cambio deben ser considerados como un elemento clave en unos entornos cada vez más difíciles, turbulentos y cambiantes.
7. La planificación estratégica se diferencia de la simple planificación: Eleva el nivel en el cual se formuló, pasando de una planificación departamental realizada por los empleados, a una planificación que involucra a los directivos y el Top Management, en el diseño y formulación de la estrategia genérica o de la organización.
8. Consecución de metas.
9. Agregación de valor a la empresa.

IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Definiendo la misión de las empresas en términos específicos, le es más básico imprimirles dirección y propósitos, y por tanto, estas funcionan mejor a los cambios ambientales.

Entre los aspectos que hacen importante la Planificación Estratégica se encuentran:

- Aceleración del cambio tecnológico.
- La creciente complejidad de la actividad gerencial.
- Creciente complejidad del ambiente externo.
- Un intervalo mayor entre sus resultados futuros.

GERENCIA ESTRATÉGICA Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Gerencia Estratégica es un proceso donde la organización planifica con claridad lo que desea lograr y utiliza estrategias para disminuir o anular la incertidumbre, a través de la incorporación de mucha creatividad e innovación, respondiendo rápidamente, con opciones flexibles a los problemas que impactan la empresa, todo con el fin de tener éxito crear el futuro y agregar valor.

La gerencia estratégica tiene dos pilares fundamentales: la planificación estratégica (lo previsible), asociado con el control gerencial y la respuesta estratégica (lo inesperado), tal como se expone en la figura siguiente:



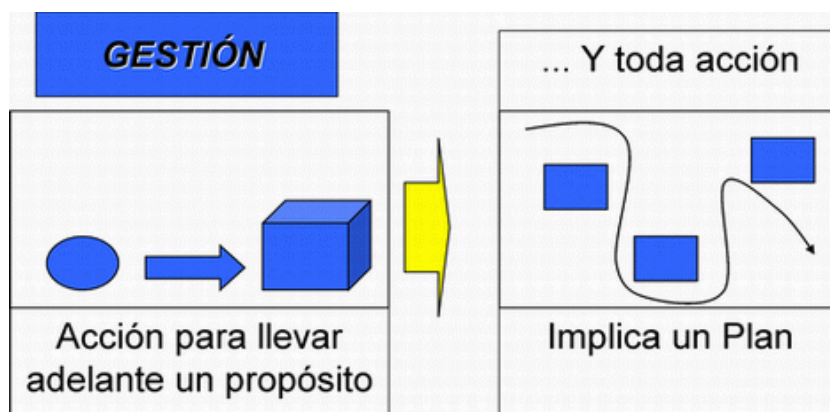
Existen claras diferencias ente planificación estratégica y gerencia estratégica:

Planificación Estratégica	Gerencia Estratégica
<ul style="list-style-type: none"> • Exploración exhaustiva en el análisis del ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> • Mucha creatividad e innovación en la revisión del ambiente.
<ul style="list-style-type: none"> • Pensar en el futuro 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear el futuro
<ul style="list-style-type: none"> • Anticiparse a los cambios. Evolución de opciones estratégicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Responder rápidamente, con opciones flexibles.
<ul style="list-style-type: none"> • Integración de planes estratégicos de negocios, de forma tal que el desempeño total sea mayor que la suma de sus partes 	<ul style="list-style-type: none"> • El plan estratégico es la expresión del pensar empresarial de los distintos niveles de la jerarquía organizacional

CONTROL Y GESTIÓN

Para controlar, primero hay que definir que es: GESTIÓN, y después ver de qué forma se puede controlar esa gestión.

Gestión es un conjunto de decisiones y acciones requeridas para hacer que un ente cumpla su propósito formal, de acuerdo a su misión en el contexto y bajo la guía de una planificación de sus esfuerzos. Gestión comprende el proceso de técnicas, conocimientos y recursos, para llevar a cabo la solución de tareas eficientemente.

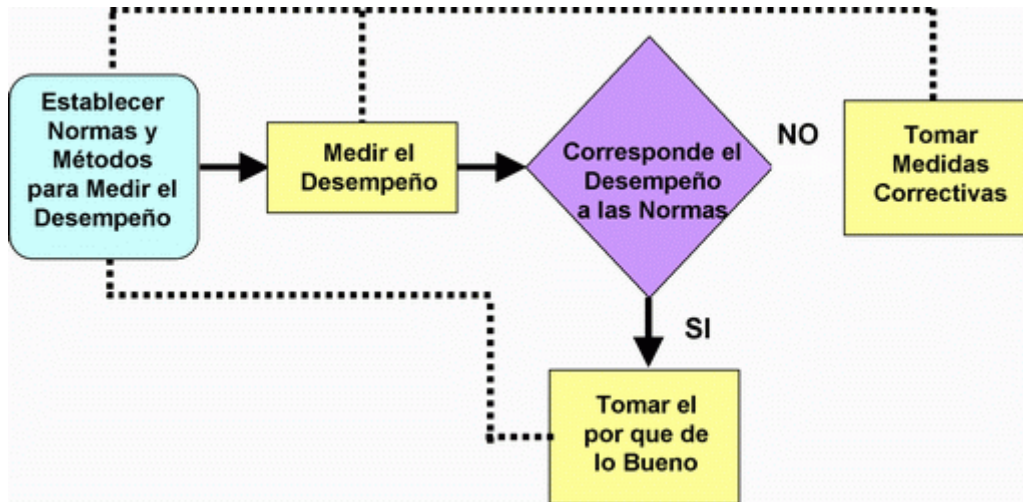


La Gestión Empresarial, es un término utilizado para describir el conjunto de técnicas y la experiencia de la organización en procesos como planificación, dirección y control eficiente de las operaciones y de las otras actividades de la empresa, mientras que el control es una actividad que forma parte de la vida cotidiana, del ser humano, conscientemente o no.

Es una función que se realiza mediante parámetros establecidos con anterioridad, y el sistema de control es el fruto de la planificación y, por tanto, apunta al futuro. El control se refiere a la utilización de registros e informes para comparar lo logrado con lo programado.

EL PROCESO DE CONTROL

Desde el punto de vista Administrativo o Gerencial, que es nuestro campo de interés, el control consiste en el conjunto de acciones efectuadas con el propósito de que las actividades se realicen de conformidad con el plan.



IMPORTANCIA DEL PROCESO DE CONTROL Y CUANTO CONTROL

¿Por qué es Importante del Control?

- Existe el cambio
- El medio ambiente
- Complejidad de la empresa
- Errores (el SCG se anticipa a ellos)
- La delegación de autoridad
- Es oportuno

¿Cuánto Control?:

- Excesivo o ninguno: perjudica a la organización
- Equilibrio entre el control organizacional y la libertad individual, ajustado a la empresa.

CONTROL DE GESTIÓN

Es la actividad encargada de vigilar la calidad del desempeño, el cual se debe concentrar fundamentalmente en el ámbito económico, en el conjunto de medidas y en los indicadores, que se deben trazar para que todos visualicen una imagen común de eficiencia.

Control de Gestión es "la intervención inteligente y sistemática realizada por personas sobre el conjunto de decisiones, acciones y recursos que requiere un ente para satisfacer sus propósitos, con la intención de coadyuvar a que sea exitoso en lo que se propone".

El control de gestión tiene que ver con la planificación, ejecución y dirección, y mide la calidad del desempeño, a través de indicadores.



CARACTERÍSTICAS DE UN SISTEMA EFICAZ DE CONTROL DE GESTIÓN

- Aceptación por los miembros de la organización
- Exactitud
- Oportunidad

- Concentración en puntos estratégicos de control
- Objetividad y claridad
- Flexibilidad
- Centrase en las zonas primordiales de desempeño
- Coordinación con la corriente de trabajo

Zonas Primordiales de Desempeño: Aquellos aspectos de la unidad o de la organización que deben funcionar bien para que el todo funcione eficazmente.

Puntos de Control Estratégico: Puntos críticos donde debe verificarse la comprobación o el recogimiento de información. Esto reduce información, ya que normalmente están presentes en los puntos del proceso donde hay cambios, y los elementos más significativos de una operación.

Reglas Prácticas para la Implementación de un Sistema de Control de Gestión

- Debe hacerse por etapas, objetivo por objetivo y no pasar a otra etapa sin probar y consolidar la actual.
- Fuerte implicación y participación de los directivos.
- Debe contemplarse y conducirse como un verdadero cambio de cultura y no como un simple cambio de herramienta.
- No solo se trata de implantar un nuevo sistema, sino además de crear procedimientos que en el futuro evolucionará el sistema.
- Se deben clarificar los papeles de las diferentes funciones, especialmente la contabilidad, el control de gestión y las finanzas.
- Las adaptaciones de la organización debe tratarse con el mayor pragmatismo: únicamente el cambio necesario.
- Aprovechar las herramientas existentes en el mercado. Es más económico y menos arriesgado que diseñar.
- El sistema de información debe obedecer a las opciones organizativas y no a la inversa

LOS INDICADORES DE GESTIÓN

SIGNIFICADO DEL DESEMPEÑO

Logro de resultados con base en normas establecidas. Administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Se define desempeño como aquellas acciones que son relevantes para lograr los objetivos de la organización, y que pueden ser medidas en términos de contribución a las metas de la empresa.

El desempeño es un concepto relativamente nuevo y, en principio, nos conduce a un concepto plural, que busca englobar diversos factores en un elemento mesurable y cuantificable. Se puede interpretar el desempeño como una noción estratégica, en la que se asocian las metas logradas y los recursos organizativos utilizados para este fin, enmarcados en condiciones de exigencia particular que le impone el medioambiente a la organización.

El "performance", traducido deficientemente al castellano como desempeño, tiene como esencia conceptual, la realización de las responsabilidades gerenciales con atributos de calidad. En ese sentido se relaciona con la rentabilidad, eficiencia y productividad, productos, insumos, resultados, recursos, efectividad, medios, gastos, ingresos, oportunidad, congruencia y factibilidad en la toma de decisiones

Las preguntas son:

- ¿Qué es el desempeño?
- ¿Qué pueden hacer las organizaciones para medirlo, manejarlo, planearlo y mejorarlo?

La respuesta a la primera pregunta induce a decir que "el desempeño de una organización, grupo o persona está definido por una integración sistémica de lo que debió lograrse en el pasado, lograr en el presente y podría lograrse en el futuro.

Entendiendo el logro como una función integrada entre el QUE (objetivos/resultados) y él COMO (competencias/comportamientos)".

La respuesta a la segunda pregunta presenta un gran número de opciones, ya que son muchas las estrategias y acciones que pueden encarar las organizaciones para manejar el fenómeno del desempeño. La administración del desempeño (o performance management, como se conoce en su versión en inglés) "es un sistema complejo de elementos de la gestión organizacional que acopla la administración por objetivos con la gestión por competencias, permitiendo especificar, revisar y mejorar de manera continua los desempeños organizacionales, grupales e individuales conducentes al logro de la misión empresarial".

Los elementos fundamentales de un sistema de administración del desempeño son tres:

- Objetivos
- Competencias
- Indicadores de gestión

Los objetivos tienen como finalidad guiar el desempeño hacia el logro de la estrategia organizacional.

Las competencias tienen tres finalidades: la primera es orientar el desempeño a través de la definición de los comportamientos requeridos por la organización, la segunda es controlar riesgos, ya que los objetivos pueden ser logrados en el corto plazo mediante comportamientos inapropiados perjudicando de ese modo el desempeño organizacional en el futuro, y la tercera finalidad es la de explicar los desvíos en el logro de los objetivos a partir de la identificación de los comportamientos disfuncionales de una persona o grupo.

Los indicadores de gestión tienen la finalidad de guiar y controlar el desempeño objetivo y comportamental requerido para el logro de las estrategias organizacionales.

Para medir el desempeño, se necesita evaluarlo a través de indicadores de desempeño. Estos indicadores deben ayudar a la gerencia para determinar cuan efectiva y eficiente ha sido el logro de los objetivos, y por ende, el cumplimiento de la metas.

Indicador: Es una expresión matemática de lo que se quiere medir, con base en factores o variables claves y tienen un objetivo y cliente predefinido. Los indicadores de acuerdo a sus tipos (o referencias) pueden ser históricos, estándar, teóricos, por requerimiento de los usuarios, por lineamiento político, planificado, etc.

Índice: Valor que da la expresión matemática (indicador) al introducirle datos y se obtienen para evaluarlos a través de diagnóstico.

Indicadores de gestión

- Medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta que punto o en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos.
- Representan una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia.
- Producen información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados.
- Detectan y prevén desviaciones en el logro de los objetivos.
- El análisis de los indicadores conlleva a generar alertas sobre la acción, no perder la dirección, bajo el supuesto de que la organización está perfectamente alineada con el plan.

¿POR QUÉ MEDIR Y PARA QUÉ?

Si no se mide lo que se hace, no se puede controlar y si no se puede controlar, no se puede dirigir y si no se puede dirigir no se puede mejorar.

La medición del desempeño puede ser definida generalmente, como una serie de acciones orientadas a medir, evaluar, ajustar y regular las actividades de una empresa.

En la literatura existe una infinidad de definiciones al respecto; su definición no es una tarea fácil dado que este concepto envuelve elementos físicos y lógicos, depende de la

visión del cuerpo gerencial, de la composición y estructura jerárquica y de los sistemas de soporte de la empresa.

Entonces, ¿Por qué medir?

- Por qué la empresa debe tomar decisiones.
- Por qué se necesita conocer la eficiencia de las empresas (caso contrario, se marcha "a ciegas", tomando decisiones sobre suposiciones o intuiciones).
- Por qué se requiere saber si se está en el camino correcto o no en cada área.
- Por qué se necesita mejorar en cada área de la empresa, principalmente en aquellos puntos donde se está más débil.
- Por qué se requiere saber, en lo posible, en tiempo real, que pasa en la empresa (eficiencia o ineficiencia)
- ¿Para qué medir?
- Para poder interpretar lo que está ocurriendo.
- Para tomar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos.
- Para definir la necesidad de introducir cambios y/o mejoras y poder evaluar sus consecuencias en el menor tiempo posible.
- Para analizar la tendencia histórica y apreciar la productividad a través del tiempo.
- Para establecer la relación entre productividad y rentabilidad.
- Para direccionar o re-direccionar planes financieros.
- Para relacionar la productividad con el nivel salarial.
- Para medir la situación de riesgo de la empresa.
- Para proporcionar las bases del desarrollo estratégico y de la mejora focalizada.

Atributos de los indicadores y tipos de indicadores

Cada medidor o indicador debe satisfacer los siguientes **criterios o atributos**:

- **Medible:** El medidor o indicador debe ser medible. Esto significa que la característica descrita debe ser cuantificable en términos ya sea del grado o frecuencia de la cantidad.

- Entendible: El medidor o indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan.
- Controlable: El indicador debe ser controlable dentro de la estructura de la organización.

TIPOS DE INDICADORES

En el contexto de orientación hacia los procesos, un medidor o indicador puede ser de proceso o de resultados. En el primer caso, se pretende medir que está sucediendo con las actividades, y en segundo se quiere medir las salidas del proceso.

También se **pueden clasificar los indicadores** en indicadores de eficacia o de eficiencia. El indicador de eficacia mide el logro de los resultados propuestos. Indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, los aspectos correctos del proceso.

Los indicadores de eficacia se enfocan en el qué se debe hacer, por tal motivo, en el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera. De lo contrario, se puede estar logrando una gran eficiencia en aspectos no relevantes para el cliente.

Los indicadores de eficiencia miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el Cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. Tienen que ver con la productividad.

CATEGORÍAS DE LOS INDICADORES

Se debe saber discernir entre indicadores de cumplimiento, al evaluar, la eficiencia, de eficiencia. Como un ejemplo vale más que mil palabras este se realizará teniendo en cuenta los indicadores que se pueden encontrar en la gestión de un pedido.

- **Indicadores de cumplimiento:** con base en que el cumplimiento tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con

las razones que indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: cumplimiento de pedidos.

- **Indicadores de eficiencia:** teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos. Los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: Tiempo de fabricación razón de piezas / hora, inventarios
- **Indicadores de eficacia:** eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: grado de satisfacción con relación a los pedidos.
- **Indicadores de gestión:** teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con las razones que permiten administrar realmente un proceso. Ejemplo gestión de productos en proceso de fabricación y de los cuellos de botella.

PROPÓSITOS Y BENEFICIOS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

Podría decirse que el objetivo de los sistemas de medición es aportar a la empresa un camino correcto para que ésta logre cumplir con las metas establecidas. Todo sistema de medición debe satisfacer los siguientes objetivos:

- Comunicar la estrategia.
- Comunicar las metas.
- Identificar problemas y oportunidades.
- Diagnosticar problemas.
- Entender procesos.
- Definir responsabilidades.
- Mejorar el control de la empresa.

- Identificar iniciativas y acciones necesarias.
- Medir comportamientos.
- Facilitar la delegación en las personas.
- Integrar la compensación con la actuación.

La razón de ser de un sistema de medición es entonces: Comunicar, Entender, Orientar y Compensar la ejecución de las estrategias, acciones y resultados de la empresa.

Uno de los problemas más habituales es su alineación; cada uno de estos procesos es "gerenciado" por organizaciones distintas, por responsables distintos, en muchos casos ninguno de ellos se "hablan"; mientras que el proceso de Planificación lo ejecuta de forma separada la organización de planificación, los procesos de Asignación de Recursos, Información y Seguimiento los ejecuta la organización de finanzas, los procesos de Evaluación y Compensación son administrados por la organización de Recursos Humanos.

Esta falta de alineación genera inconsistencia al momento de clarificar, jerarquizar, comunicar, ejecutar y medir la estrategia. Lo que para una organización es importante para otra no lo es, lo que para una organización es urgente para otra no lo es, en fin no hay una integración de todos y cada uno de los componentes de la empresa en pos de un objetivo único o consistente para la empresa.

Implementar una estrategia para lograr el futuro elegido implica una combinación apropiada de estructura y control. La estructura asigna las tareas y precisa como se coordinan, sin embargo no da el suministro de motivar suficiente para que funcione la estructura y surge la necesidad del control.

Se requiere de un sistema de medición porque no todos son capaces o desean hacer lo mejor para la organización. El sistema de medición debe evitar los comportamientos indeseables y motivar las acciones deseables.

Un tipo importante de problemas que abordan los sistemas de medición pueden llamarse limitaciones personales: Las personas no siempre entienden lo que se espera de

ellas, pueden carecer de algunas habilidades requeridas, de información. Por otro lado algunos individuos deciden no desempeñar bien lo que se les encarga porque sus objetivos individuales y los de la organización pueden no coincidir perfectamente. Hay una incongruencia de objetivos.

Un buen sistema de gestión debe estimular la acción, marcando las variaciones significativas respecto al plan original y resaltándolas a las organizaciones que pueden corregirlas.

- El seguimiento de la gestión debe estar orientado al futuro.
- Un buen sistema de medición debe considerar las dimensiones significativas de una actividad con objetivos múltiples.
- Un mayor control y seguimiento de la gestión no siempre es económicamente deseable.

¿QUÉ DEBO ESPERAR DE UN SISTEMA DE INDICADORES?

- Que se convierta en un sistema de alertas tempranas "Pre-alarmas"
- Que determine las tendencias y la causa raíz del comportamiento productivo.
- Que establezca la relación entre el valor agregado y el coste para definir el tamaño y el valor óptimo del equipo humano.
- Que relacione la productividad de los trabajadores la del capital físico, la rentabilidad, el endeudamiento y la liquidez con el fin de garantizar el punto de equilibrio Que facilite la toma de decisiones, , que oriente a las personas, y que permita n operar procesos productivos.

LA PRODUCTIVIDAD Y LOS INDICADORES DE GESTIÓN

La palabra productividad, se tiene conocimiento que se utilizó por primera vez en 1774, por el economista francés Francois Quesnay, para explicar los resultados de producción en la agricultura. En 1930 el Dr. Walter Shewart, quien trabajaba con la

compañía Bell, realizó los primeros estudios y trabajos acerca de la calidad y la productividad.

El enfoque sistémico lo define como Relación entre producción final (PF) y factores productivos FP (tierra, capital y trabajo) utilizados en la producción de bienes y servicios.

¿CÓMO MEDIR INTEGRALMENTE LA PRODUCTIVIDAD DE UNA EMPRESA?

Construyendo un sistema de indicadores inter-relacionados que orienten para elevar (el sistema completo se comporta de un modo distinto que la suma de sus partes) los resultados obtenidos, de tal manera que no se sacrifiquen unos aspectos al mejorar otros, que el fin no justifique los medios, y que el llamado costo – beneficio sea el deseable.

¿POR QUÉ MEDIR LA PRODUCTIVIDAD?

- Porque se fortalece la cultura de la productividad dentro de un ambiente mensurable.
- Porque permite evaluar el desempeño, definir estrategias y establecer políticas visionarias.
- Porque se obtienen bases sólidas para planear la estratégica y sus acciones tácticas, con lo cual se puede fortalecer las relaciones entre directivos y colaboradores.
- Porque es necesario establecer una política salarial acorde con la productividad laboral, la calidad empresarial y la rentabilidad organizacional.
- Porque conocer la productividad y la rentabilidad servirá para establecer políticas y con ello estimular la cooperación colectiva.
- Porque conocer la productividad permitirá visionar políticas empresariales.

¿CÓMO SE ELEVA LA PRODUCTIVIDAD?

- Forjando cultura.
- Entrenando, preparando y exigiendo al Talento humano.

- Incorporando mayor valor agregado al producto.
- Con mejores procesos - mejores productos – mejores servicios - mejores– clientes –y mejores ventas.
- Mejorando y aprovechando los, equipos, herramientas, e infraestructura.
- Invirtiendo en capital físico y capital humano.

LA COMPETITIVIDAD

La competitividad son las características de un país, una empresa o una persona, que le permiten participar ventajosamente en un mercado no controlado.

UNA EMPRESA

- Alta calidad de los productos y servicios.
- Alta productividad.
- Eficiencia.
- Buena gerencia.
- Recursos humanos preparados.
- Insumos de primera calidad.
- Presentación inmejorable de sus productos.
- Excelentes mecanismos de ventas

¿CÓMO SE ELEVA LA COMPETITIVIDAD?

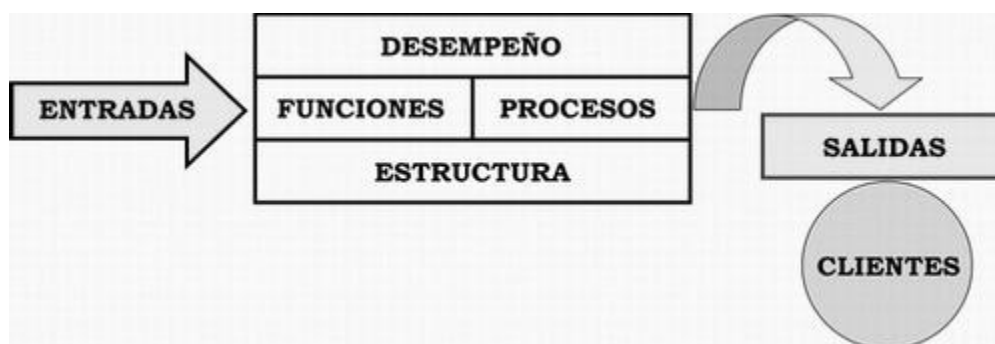
- Productividad es en esencia competitividad y competitividad es consecuencia de productividad.
- Siendo competitivos se elevan los ingresos y el empleo sostenible.
- Las ventajas competitivas se concretan en ventas crecientes y con ello se aumenta el empleo de los recursos productivos y los salarios a tales factores.

DISEÑO Y CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES

GÉNESIS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

1. Los derivados de un plan estratégico: Se establecen desde el nivel estratégico del negocio, hacia los departamentos; generalmente son indicadores que se asocian con los objetivos o proyectos.
2. Indicador de gestión para un área derivados del área misma: Son los considerados típicos o normales para los departamentos y se asocian con los indicadores derivados del plan estratégico como es aumentar la productividad, mejorar la calidad, mejorar el bienestar de los trabajadores, aumentar las ventas, todos estos exigen de cada departamento que sus factores claves de éxito tendrá ahora niveles más exigentes en cuanto a su rango de gestión se refiere.

Los indicadores para un área tienen su base en los procesos en los cuales ella interviene, y tiene que ver con procesos, estructura, desempeño y clientes.



- **FUNCIONES:** La función del área es, en resumen, la razón de ser. Es el fundamento del área y constituye la guía primordial para comprender el papel del área en la gestión global de la organización.
- **PROCESOS:** muestran la manera como el área transforma las entradas (datos, información, materiales, mano de obra, energía, capital y otros recursos) en salidas (resultados, conocimientos, productos y servicios útiles), los puntos de contacto con los clientes, la interacción entre los elementos o sub componentes del área.

- **ESTRUCTURA:** más que el organigrama del área, presenta la forma como están alineados los elementos que la componen para operar.
- **DESEMPEÑO:** Es la relación que existe entre lo que se entrega al área, con lo que se produce y lo que se espera que esta entregue.
- **CLIENTES:** Las salidas o productos del área, bien sean bienes, servicios o ambos, son para alguien, ya un cliente interno o externo, ya que los clientes tienen unas necesidades y expectativas respecto de lo que reciben del área.
- Condiciones básicas que deben reunir los indicadores
- En primer lugar, el indicador debe ser relevante para la gestión, es decir, que aporte información imprescindible para informar, controlar, evaluar y tomar decisiones.

El concepto que expresa el indicador es claro y se mantiene en el tiempo. El indicador es adecuado a lo que se pretende medir (pertinencia).deben tenerse datos actualizados de utilización del servicio en el momento de toma de decisión).

Otra característica deseable es la objetividad. Los indicadores deben evitar estar condicionados por factores externos, tales como la situación del país o accionar a terceros, ya sean del ámbito público o privado. También en este caso deben ser susceptibles de evaluación por un externo.

La medida del indicador tiene que ser lo suficientemente eficaz para identificar variaciones pequeñas. Es la característica de la sensibilidad de un indicador, que debe construirse con una calidad tal, que permita automáticamente identificar cambios en la bondad de los datos.

A su vez, el indicador debe ser preciso: su margen de error debe ser aceptable. A estas cualidades debe añadirse la accesibilidad: su obtención tiene un costo aceptable (que el costo de la obtención sea superados por los beneficios que reporta la información extraída) y es fácil de calcular e interpretar.

METODOLOGÍA PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LOS INDICADORES

Toda propuesta de trabajo requiere del establecimiento de una metodología que ayude a sistematizar el trabajo y que aporte los puntos clave para desarrollar con éxito los objetivos que se persiguen. Por este motivo, en este apartado analizamos la metodología necesaria para la construcción eficaz de una batería de indicadores. Así mismo, el procedimiento debe alcanzar el máximo consenso entre todos los miembros de la organización y la terminología utilizada debe ser comprensible y aceptada por dicho conjunto. Es otras palabras, la información que del sistema se derive no puede presentar ninguna confusión que lleve a interpretaciones equívocas entre los distintos niveles organizativos.

Para la elaboración de indicadores hace falta una reflexión profunda de la organización que dé lugar a la formulación de las siguientes preguntas:

1. ¿Qué se hace?

Debe realizarse la selección de aquellas actividades que se consideren prioritarias. Para ello se trata de establecer una relación valorada (por ejemplo, de 0 a 10) según el criterio que se establezca, que permita priorizar todas las actividades. En esta reflexión puede incluirse una columna en la que conste el porcentaje de tiempo dedicado por el personal de la organización en cada actividad, dado que resulta recomendable centrarse en las tareas que consuman la mayor parte del esfuerzo de la plantilla.

2. ¿Qué se desea medir?

Una vez descritas y valoradas las actividades se deben seleccionar los destinatarios de la información, ya que los indicadores diferirán sustancialmente en función de quién los ha de utilizar.

3. ¿Quién utilizará la información?

En esta fase de la reflexión debe precisarse la periodicidad con la que se desea obtener la información. Dependiendo del tipo de actividad y del destinatario de la información, los indicadores habrán de tener una u otra frecuencia temporal en cuanto a su presentación.

4. **¿Cada cuánto tiempo?**
5. **¿Con qué o con quién se compara?**

Finalmente, deben establecerse referentes respecto a su estructura, proceso o resultado, que pueden ser tanto internos a la organización, como externos a la misma y que servirán para efectuar comparaciones.

En el proceso de formulación de los indicadores se identifican asimismo los factores-clave del éxito, que son las capacidades controlables por la organización en las que ésta debe sobresalir para alcanzar los objetivos: capacidad de conseguir satisfacción de los usuarios, la capacidad para producir servicios de calidad, la capacidad para realizar entregas rápidas y fiables, y la capacidad para aprender.

A su vez, cabe remarcar que los indicadores se estructuran, en general, en torno a las cuatro perspectivas clave de una organización pública: perspectiva de los usuarios, perspectiva de los resultados económico-financieros, perspectiva de los procesos internos y perspectiva de los empleados.

ETAPAS PARA DESARROLLO Y ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES DE GESTIÓN

Lo fundamental no es solamente lograr los resultados esperados, sino lograrlos con el mejor método y el más económico, bien sea que se trate de resultados corporativos, de una parte de la organización, de un proceso, de un proyecto o de la gestión de los individuos "**hacer lo correcto correctamente**".

Hacer lo correcto: Significa entregar al cliente el producto con las características especificadas, en la cantidad requerida, en el tiempo pactado, en el lugar convenido y al precio estipulado. Es la satisfacción del cliente respecto del producto que se entrega.

Correctamente: Significa procurar emplear siempre los mejores métodos, aprovechando de manera óptima los recursos disponibles "**ser eficientes**".

Estar en el cuadro de lo correcto correctamente significa que estamos siendo efectivos, ya que lo correcto implica que nuestro producto cumple con los requisitos del cliente y de la empresa (eficacia), y correctamente significa que estamos haciendo un uso adecuado de nuestros recursos.

La mejor gestión es aquella que logra hacer lo correcto correctamente, y es eficaz y eficiente a la vez. La gestión tiene diversos niveles los cuales se asocian a los niveles de la organización tradicionalmente establecidos:

- Gestión estratégica o corporativa
- Gestión de unidad estratégica de negocio o táctica.
- Gestión operativa

CONTAR CON OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

Es fundamental contar con objetivos claros, precisos, cuantificados y tener establecidas las estrategias que se emplearán para lograr los objetivos. Ellos nos dan el punto de llegada, las características del resultado que se espera.

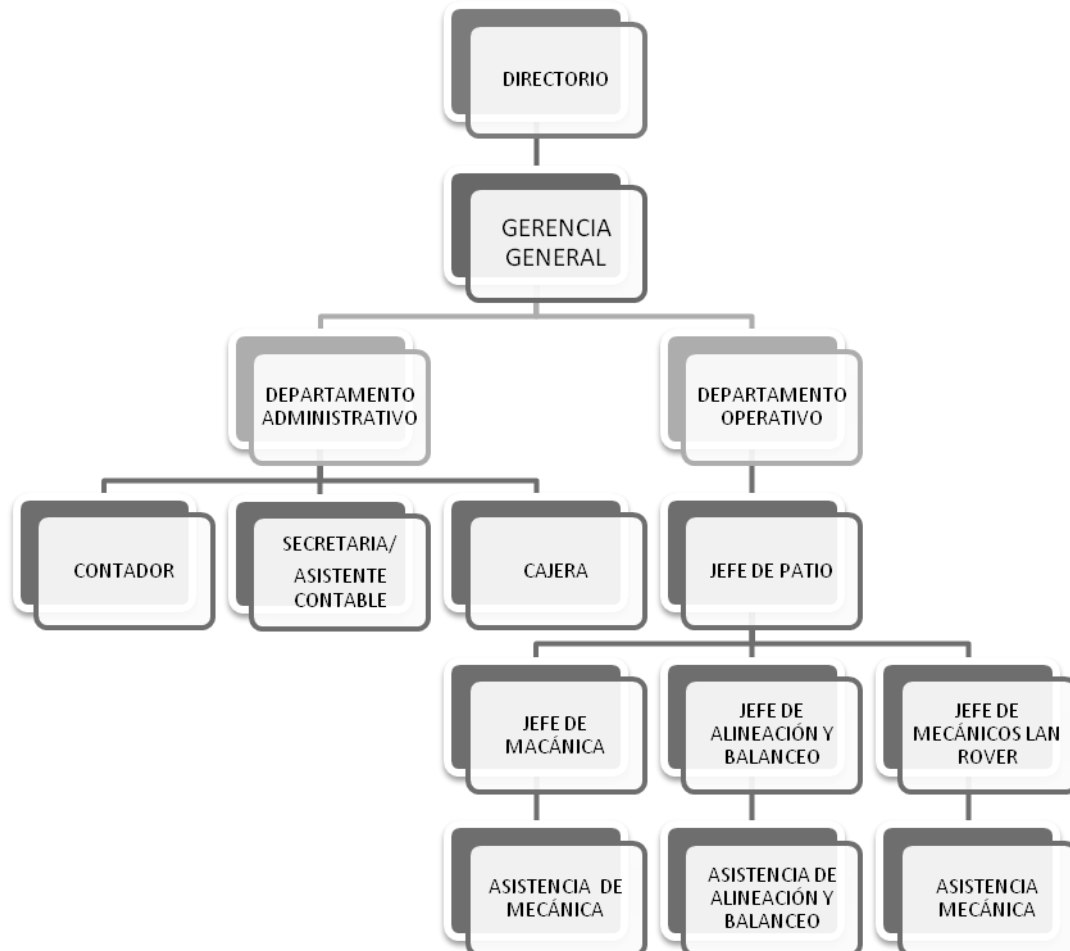
Se entiende por cuantificar un objetivo o estrategia la acción de asociarle patrones que permitan hacerla verificable.

Estos patrones son:

- **Atributo:** Es el que identifica la meta.
- **Escala:** Corresponde a las unidades de medida en que se especificará la meta.
- **Status:** Es el valor actual de la escala, el punto de partida.
- **Umbral:** Es el valor de la escala que se desea alcanzar.
- **Horizonte:** Hace referencia al período en el cual se espera alcanzar el umbral.
- **Fecha Iniciación:** Cuando se inicia el horizonte.
- **Fecha Terminación:** Finalización de lapso programado para el logro de la meta.
- **Responsable:** Persona que tendrá a su cargo la ejecución de la estrategia o logro de la meta.

6.2 ESTRUCTURA GERENCIAL Y ALTA DIRECCIÓN

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



Fuente: Información proporcionada por Servifaconza

6.3 DESARROLLO DEL PROYECTO

6.3.1 PROCESO DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

Es de vital importancia, conocer las funciones que se desempeñan en cada cargo, para que la empresa defina las actividades que realizan las personas. Para ello se determinaron cada uno de los puestos de trabajo, que se describen a continuación.

➤ **DIRECTORIO**

Es quien sabe hacia dónde va la empresa y establece los objetivos de la misma, sus metas personales y sus conocimientos por lo que toma las decisiones en situaciones críticas.

Además debe mantener unidad en el equipo de trabajo y un ambiente de cordialidad y respeto en la empresa para motivar a los trabajadores de la misma.

Funciones:

- Establecer y modificar estatutos de la organización, así como su reglamento interno, para así controlar el funcionamiento de la entidad y evaluar el resultado de sus actividades.
- Aprobar el presupuesto anual, de los planes y programas a desarrollarse.
- Autorizar la celebración de contratos, convenios, según las pautas establecidas para sus propósitos.
- Responder por el cumplimiento de las normas legales vigentes, en materia de vinculación del personal.
- Establecer políticas de reparto o de reinversión de utilidades.
- Aprobar o rechazar el presupuesto operativo anual (POA).

➤ **GERENTE GENERAL**

Funciones:

- Asesorar la correcta y oportuna utilización de los recursos humanos, financieros y materiales de la organización en coordinación con las otras áreas.
- Implementa procedimientos de control interno previo y vigila el cumplimiento de normas y disposiciones.
- Proponer a la junta de accionistas alternativas para la inversión de recursos financieros que temporalmente no se requieran para atender las necesidades de la organización.
- Recomendar la contratación de créditos internos o externos para financiar proyectos relacionados con la organización.

- Controlar el almacenamiento de los productos finales
- Controlar el cumplimiento de las entregas. Planificar y controlar el empaque, despacho y transporte del producto.
- Establecer una buena política de aprovisionamiento y almacenamiento del producto fresco.
- Proporcionar y sustituir las existencias, programar, pedir, registrar y dar seguimiento de los materiales.
- Realizar el POA.
- Desempeñar adicionalmente otras labores asignadas por los superiores.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO:

➤ CONTADOR

La persona que ocupe este cargo, tienen la responsabilidad de administrar los recursos humanos, materiales y financieros de la Empresa y coordinar las actividades con otras áreas que conforman la institución, es así que las principales funciones a desempeñar son:

Funciones:

- Elaboración periódica de estados financieros
- Revisión permanente y control en el registro diario de transacciones de la empresa.
- Declaración periódica de impuestos ante el SRI.
- Realización de inventarios de los productos ofrecidos a los clientes.
- Registro de activos
- Elaboración periódica de los roles de pago de los empleados.
- Cumplir con las obligaciones que tiene la empresa con el IESS.

➤ **ASISTENTE CONTABLE/SECRETARIA:**

Funciones:

- Codificar, ingresar y manejar el registro contable de documentos.
- Archivar documentos contables para uso y control interno.
- Elaborar y verificar relaciones de gastos e ingresos.
- Actualizar la información contable de la empresa
- Participar en la elaboración de inventarios.
- Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.
- Recibir a las personas que visiten las instalaciones.
- Llevar una agenda de las actividades del gerente administrativo.
- Contestar el teléfono y dar la información de la empresa.
- Programar citas con clientes y proveedores.
- Realizar cotizaciones de los suministros en general.
- Desempeñar adicionalmente otras labores asignadas por los superiores

➤ **CAJERA:**

Funciones:

- Recepción y verificación de los ingresos por transacciones realizadas.
- Ingreso y registro de las transacciones en el sistema interno de la empresa.
- Cuadre diario de caja.
- Desempeñar adicionalmente otras labores asignadas por los superiores

DEPARTAMENTO OPERATIVO:

➤ **GERENTE OPERATIVO:**

En este cargo, es de vital importancia el apoyo técnico-operativo de la empresa, cuidando la mantención de la maquinaria instalada así como la infraestructura.

Funciones:

- Coordinar, programar, dirigir y controlar las actividades referentes a la parte técnico-operativa de la empresa.
- Mantener un control permanente de los equipos y maquinarias empleadas para el trabajo.
- Dirigir y supervisar las acciones de personal técnico para el logro de resultados esperados.
- Presentar reportes periódicos del trabajo del área.

➤ JEFE DE PATIO:**Funciones:**

- Coordinar y distribuir diariamente las actividades a realizar en los autos ingresados a las instalaciones de la empresa.
- Identificar cada auto para conocer el mantenimiento que se le debe proporcionar al vehículo.
- Verificar que la orden de trabajo sea llenada correctamente y se encuentre dentro de cada auto.
- Mantener actualizada la información diaria de actividades a realizarse
- Receptar los requerimientos de insumos, repuestos y herramientas de trabajo solicitadas por el personal técnico de la empresa para informar al Departamento Operativo.
- Supervisar al personal técnico de la empresa para que cumpla con las funciones de su especialidad.

➤ JEFE DE MECÁNICOS MULTIMARCA:

La persona que ocupara este puesto de trabajo, sería el encargado de: coordinar las actividades requeridas por los clientes que acuden a la empresa, mantener comunicación permanente con el Jefe de Patio y el Departamento Operativo e informar de todas las novedades que se presentan en la empresa, así como:

Funciones:

- Ingresar los autos de las diferentes marcas que requieran de estos servicios.
- Coordinar y delegar diariamente a los asistentes de Mecánica Multimarca las actividades a realizar.
- Informar al Jefe de Patio oportunamente de los correctivos extras fuera de los contratados que se pueden presentar en los autos ingresados al área.
- Mantener en buen estado la maquinaria instalada y equipos.
- Controlar el cumplimiento de los horarios y tiempos de trabajo de los operarios.

➤ ASISTENTE DE MECÁNICA MULTIMARCA:

Las actividades que debe desempeñar la persona que ocupe este puesto de trabajo serían:

Funciones

- Receptar y acatar todas las disposiciones recibidas por parte del Jefe de Mecánica Multimarca.
- Realizar la respectiva revisión del auto para determinar posibles daños.
- Atender con respeto y a tiempo a los clientes que acuden a recibir los servicios ofrecidos
- Informar oportunamente al Jefe de Mecánica Multimarca sobre las irregularidades que se pueden presentar el momento de la ejecución del trabajo.
- Mantener el orden y limpieza en el área de trabajo.

JEFE DE ALINEACIÓN Y BALANCEO:**Funciones**

- Ingresar al área de alineación y balanceo los autos que requieran de estos servicios.
- Coordinar y delegar diariamente al asistente de alineación y balanceo las actividades a realizar en los vehículos.
- Informar al Jefe de Patio oportunamente de los correctivos extras fuera de los contratados que se pueden presentar en los autos ingresados al área.
- Mantener en buenas condiciones la maquinaria y equipos que se manejan en esta área de trabajo.

➤ **ASISTENTE DE ALINEACIÓN Y BALANCEO:**

El Asistente de Alineación y Balanceo de SERVIFACONZA será el encargado de:

Funciones

- Receptar y acatar todas las disposiciones recibidas por parte del Jefe de Alineación y Balanceo.
- Realizar la respectiva revisión del auto para poder empezar a trabajar sobre las disposiciones señaladas.
- Realizar su trabajo con la mejor predisposición para poder satisfacer con calidad, ética y honradez todas las necesidades y expectativas de los clientes.
- Informar oportunamente al jefe de alineación y balanceo sobre las irregularidades que se pueden presentar el momento de la ejecución de su trabajo.

➤ **JEFE DE MECÁNICOS LAND ROVER:**

EL Jefe de Mecánicos Land Rover de SERVIFACONZA se encargará de específicamente vehículos de la marca Land Rover.

Funciones

- Ingresar al área de Mecánica Land Rover específicamente a los vehículos de esta marca.
- Coordinar y delegar diariamente a los asistentes de Mecánica Land Rover las actividades a realizar en los autos que requieren servicios mecánicos.
- Informar al Jefe de Patio oportunamente de los correctivos extras fuera de los contratados que se pueden presentar en los autos ingresados al área.
- Mantener en perfecto estado los equipos y maquinarias que permiten el desarrollo del trabajo.
- Controlar los horarios, tiempos de trabajo y calidad de este, de los asistentes de Mecánica Land Rover.

➤ ASISTENTE DE MECÁNICA LAND ROVER:

Funciones

- Receptar y acatar todas las disposiciones recibidas por parte del Jefe de Mecánica Land Rover.
- Realizar la respectiva revisión del auto para poder empezar a trabajar sobre las disposiciones respectivas.
- Realizar su trabajo con la mejor predisposición para poder satisfacer con calidad, ética y honradez todas las necesidades y expectativas de los clientes.
- Informar oportunamente al Jefe de Mecánica Land Rover sobre las irregularidades que se pueden presentar el momento de la ejecución de su trabajo.

Es preciso indicar que la empresa SERVIFACONZA, en su afán de proporcionar a sus clientes un servicio de mecánica automotriz integral, se esfuerza día a día en mantener capacitados a todos sus trabajadores para que brinden los servicios oportunos y de calidad.

6.3.2 PROCESO DE VALORACIÓN DE PUESTOS

LA VALORACIÓN DE CARGOS

Para estimar con precisión el contenido de una tarea y descubrir el valor relativo de sus características, hay que prescindir de una valoración del individuo, esto es valoración de cargos.

Pero resulta que los individuos que ejecutan la misma tarea no suelen tener el mismo valor para el empresario y esto se debe a las características personales de los empleados. Todos los operarios no producen el mismo rendimiento, ni en calidad ni en cantidad. Unos son más independientes y autosuficientes que otros. Unos necesitan más vigilancia que otros; unos son hostiles y otros se caracterizan por una actitud de cordialidad. Estos rasgos personales constituyen un índice del valor relativo de un trabajador respecto a otros, esto es valoración de méritos.

Aunque la valoración de cargos respondió inicialmente a la necesidad de disponer de un método para determinar tarifas diferenciales de salarios equitativos, no hay que perder de vista las otras ventajas que proporciona. Siempre que se aplica correctamente

contribuye a reducir el número de reclamos; simplifica las negociaciones de los salarios; facilita la selección de los empleados; sirve de pauta para realizar los traslados y promociones; fija los deberes, responsabilidades y calificaciones exigidas por la tarea; es útil para la valoración de los méritos individuales de los empleados y también sirve para la elaboración de organigramas.

El propósito fundamental de la valoración de cargos es establecer una estimación del rendimiento de un individuo en la tarea que se le ha asignado.

La valoración formal de los méritos individuales reduce el elemento favoritismo; suministra juicios uniformes y sistemáticos sobre la ejecución y comportamiento de cada empleado y aporta información comparable para la selección de los empleados.

MÉTODOS PARA LA VALORACIÓN DE TAREAS

MÉTODO DE JERARQUIZACIÓN

Se jerarquiza los puestos, unos en comparación con otros, teniendo en cuenta los factores generales del puesto (riesgo, condiciones de trabajo, etc.)

- Hay que obtener información sobre el puesto, a través del análisis del mismo.
- Se toman algunos puestos de diferentes áreas y se los jerarquiza (administración, fábrica, taller, etc.) y basándose en esto, se jerarquiza el resto.
- Se elige un factor, que va a servir para comparar los puestos entre sí. Por ejemplo: dificultad del puesto.
- Se hace la jerarquización de los puestos: se le da a un grupo de 4 o 5 evaluadores un conjunto de tarjetas donde están todos los puestos descriptos. Cada uno de ellos les dan un orden de jerarquía según el factor anteriormente elegido. Luego se hace un promedio de acuerdo a las jerarquías de cada evaluador, obteniendo así la jerarquía final.

Si hay diferencias muy marcadas entre las jerarquizaciones de los evaluadores, seguramente no entendieron el factor que se tomó o el factor no es el correcto para jerarquizar esos puestos.

El problema de este sistema es que no permite comparar los puestos entre sí, solamente los jerarquiza. O sea, que no permite establecer diferencias sobre cuánto más le vamos a pagar a uno respecto del otro.

MÉTODO DE CLASIFICACIÓN POR GRADOS O POR CLASES

Hay que formar grupos de puestos de trabajo. Para esto podemos utilizar:

- El **sistema de grado**: se agrupan todos los puestos que tienen la misma dificultad y el resto de los factores distintos. En un grupo se ponen los puestos de mayor dificultad y en otro grupo, los puestos menos difíciles que los del primer grupo.
- El **sistema de clases**: se agrupan todos los puestos similares, con grado de dificultad distintos.

SISTEMA DE PUNTUACIÓN PARA LA VALORACIÓN DE TAREAS

- Definición de bloques de puestos que tengan igual características. Ejemplo: gerencias medias, responsables de sectores, etc.
- Descripción de puestos. Si ya está hecha, se toma información de esta.
- Selección y definición de factores compensables. O sea, aquellos factores que son importantes desde la perspectiva de la valoración (**supervisión, creatividad, responsabilidad, experiencia, etc.**)

Lo ideal es elegir 3 más o menos, ya que se hace muy complejo.

Por ejemplo: elegimos el factor **complejidad de la tarea**. Lo definimos: “grado de dificultad de la tarea específica para ser ejecutada”. Luego, definimos los diferentes grados:

Rutinario	:	grado 1
Algo rutinario	:	grado 2
Algo complejo	:	grado 3
Muy complejo	:	grado 4
Altamente complejo:		grado 5

Determinación de valores relativos de los factores, o sea, el peso que se le signa a cada factor según el puesto. Es decir que, basándonos en el ejemplo anterior, el factor complejidad de la tarea no tiene la misma importancia en todos los puestos.

¿CÓMO SE FIJAN LOS VALORES RELATIVOS A CADA FACTOR?

Por ejemplo: vamos a establecer los valores de los puestos de gerencia media. Tomamos los factores complejidad, toma de decisiones y experiencia y, según nuestro criterio, le damos un valor a cada uno de acuerdo a cuánto creemos que el factor interviene en ese puesto. Luego los sumamos para obtener un total en el cual nos vamos a basar en los siguientes pasos.

Complejidad (valor inicial) 100%

Toma de decisiones 85

Experiencia 60%

Total 245%

Luego, sacamos el porcentaje del valor que le dimos a cada factor interviniente en el puesto analizado, respecto del total:

Complejidad (100 / 245%) = 40,8%

Toma de decisiones (85 / 245%) = 34,7%

Experiencia (60 / 245%) = 24,5%

Decisión de criterios. Se establece el número total de puntos para el plan de puntuación que vamos a utilizar.

Máximo: 500 puntos.

Luego, obtenemos cuántos puntos significan los porcentajes de cada factor.

Complejidad (40,8% * 500) 204 puntos

Toma de decisiones (34,7% * 500) 174 puntos

Experiencia (24,5% * 500) 122 puntos

Una vez obtenidos los puntos, los aplicamos a los diferentes grados que antes habíamos definido, dividiendo la cantidad de puntos correspondiente a cada factor en tantos grados hayamos establecido (en este caso en 5 grados), obteniendo así la cantidad de puntos que le corresponden al **grado 1**.

Aclaración: es recomendable que no hayan decimales, por lo que hay que redondear los valores. Por eso las sumas pueden no ser exactas, lo que no implica ninguna dificultad en proceso de obtención de los puntos.

Complejidad

Grado 5: 204 puntos

Grado 4: 164 puntos

Grado 3: 123 puntos

Grado 2: 82 puntos

Grado 1: 41 puntos

Toma de decisiones

Grado 5: 174 puntos

Grado 4: 140 puntos

Grado 3: 105 puntos

Grado 2: 70 puntos

Grado 1: 35 puntos

Experiencia

Grado 5: 122 puntos

Grado 4: 96 puntos

Grado 3: 72 puntos

Grado 2: 48 puntos

Grado 1: 24 puntos

Con esto definimos que el puesto que sea el más complejo, requiera el mayor grado de participación en la toma de decisiones y mayor experiencia (dentro de los puestos de gerencia media, como hemos venido analizando hasta ahora a modo de ejemplo), tendrá 500 puntos.

Complejidad (grado 5) 204 puntos

Toma de decisiones (grado 5) 174 puntos +

Experiencia (grado 5) 122 puntos

Total 500 puntos

Establecimiento escrito del procedimiento en el Manual de Valoración de Cargos. Tomamos la descripción de puestos y vamos clasificándolos uno a uno, de acuerdo a los diferentes grados de factores intervinientes que posea cada puesto. Ejemplo:

Gerente de Producción

Complejidad - grado 4 164 puntos

Toma de decisiones - grado 5 174 puntos +

Experiencia - grado 3 72 puntos

Total 410 puntos - sobre los 500 puntos

Todos los puntos obtenidos por los puestos analizados se traducen en dinero, comparando los salarios recibidos por similares en el mercado laboral.

VALORACIÓN DE PUESTOS Y POLÍTICA SALARIAL

Partimos del esquema de siempre. Debe tenerse en cuenta que el sistema de Gestión de los RR.HH. lo presentamos como un Sistema de Sistemas (Subsistemas). Esto quiere decir que los diferentes subsistemas funcionan en interrelación. Una disfunción en el subsistema de retribuciones puede tener y tiene repercusiones en el clima laboral, en la información, en la accidentabilidad, etc.

SUBSISTEMAS INTEGRADOS EN EL SISTEMA DE LOS RR.HH.



La Gestión del Factor Humano en las organizaciones implica la administración justa del fondo de salarios del personal.

El reparto de la masa salarial, las tensiones y fenómenos que aparecen en torno a los salarios, tanto de tipo humano como económico, no deben ser algo imprevisto en las organizaciones.

En las políticas del área de los RR.HH. tiene que aparecer definido el tratamiento que se debe dar a las retribuciones. Esta política y las acciones que de ella dimanen no son posibles, sin embargo, si antes de su elaboración no se conoce cuál es el valor que tiene cada puesto de trabajo de la organización.

Los métodos y técnicas que nos van a ayudar en la tarea de conocer el valor de los puestos que existen en una organización se engloba dentro de lo que llamamos

VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO.

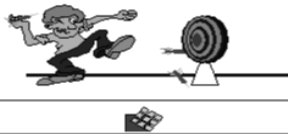
VALORACION DE PUESTOS ES:

La Técnica que determina el valor de un puesto. Dentro de una Organización. En Función a los demás puestos de dicha organización.

En primer lugar la Valoración de Puestos no es la "varita mágica" que va a solucionar todos los conflictos en materia de salarios. Muchos problemas quedarán solucionados o empezarán a resolverse después de una Valoración de Puestos bien realizada. Sin embargo otras dificultades no se resolverán porque su solución depende más de una buena información, de las comunicaciones en la organización, de una organización bien llevada, etc.

Objetivos de la valoración de puestos

- ❖ **Proporciona datos que determinan el valor relativo de los puestos.**
- ❖ **Permite la administración de salarios.**
- ❖ **Aporta datos para medir los costos de personal.**
- ❖ **Sirve de base para las negociaciones y convenios colectivos.**
- ❖ **Orienta en la selección, promoción y capacitación del personal.**
- ❖ **Aclara funciones y responsabilidades.**



La Valoración de Puestos de Trabajo no es un método de medida de precisión. Se trata en esencia de un método que enjuicia o aprecia el trabajo que se realiza en las organizaciones y le atribuye un valor que posteriormente se traducirá en un precio o salario.

El entorno en el que se mueven las empresas es cambiante, flexible, en continuo movimiento, lo cual tendremos que tenerlo en cuenta a la hora de decidir qué aporta la Valoración de Puestos en ese momento concreto del desarrollo de la Organización.

Cada vez más...

- ❖ **La “polivalencia” y “flexibilidad” en el trabajo son exigencias del mercado.**
- ❖ **Los puestos se van transformando, se entienden más como una función, que como una lista de operaciones.**
- ❖ **Las retribuciones, tienden a ligarse al rendimiento o al desempeño, más que al puesto en sí.**
- ❖ **Tendríamos que preguntarnos si la valoración de puestos es utilizable en las organizaciones actuales.**



El nivel de los salarios, así como las relaciones entre ellos, dentro de la Empresa, no deben dejarse al azar, ni derivar únicamente de la situación del mercado de trabajo. Su determinación es función de una serie de factores que se mueven en escalas muy elevadas, tales como la situación económica del país o del Sector Industrial, la zona en que esté ubicada la empresa, etc.

El nivel general de los salarios está determinado, pues, por varios factores:

- Situación económica del país.
- Acción de los poderes públicos.
- Presión sindical.
- Coste de vida.
- Situación financiera de la empresa.
- Productividad.
- Comercialización de los productos y servicios.
- El mercado.

Consideraciones básicas sobre valoración de puestos

- ❖ **Se trata de valorar el puesto, no la persona.**
- ❖ **La medida del puesto tiene un valor relativo.**
- ❖ **Los resultados pueden dar pie a un cambio en la política salarial.**
- ❖ **Quiere solucionar un problema de justicia y comparación.**
- ❖ **El éxito estriba en que:**
 - Los salarios resultantes se consideren suficientes.
 - Haya equidad entre los diferentes puestos.
 - Se incluyan todos los pluses y compensaciones.



No es suficiente que los salarios pagados sean tan altos como se quiera, lo importante es la existencia de una estructura equitativa de remuneración.

Es evidente que, en muchos casos, cuando un empleado dice que "gana poco" lo hace movido no tanto por su retribución absoluta, sino comparándola con lo que en otros puestos de la empresa ganan otras personas con trabajos similares o inferiores.

La implantación de una Valoración de Puestos viene motivada generalmente por una serie de razones, o necesidades de la empresa.

Suele realizarse una valoración de puestos cuando hay...

- ❖ **Desigualdades entre los sueldos (incorrecta valoración de la importancia del puesto, por discriminación, traslados, ascensos, etc).**
- ❖ **Una confusa composición de la nómina.**
- ❖ **Dificultades para situar trabajos nuevos.**
- ❖ **Problemas para fijar salarios nuevos al cambiar de métodos, de maquinaria...**
- ❖ **Ausencia de sistemas para clasificar categorías.**
- ❖ **Dificultades en la revisión de sueldos.**



Es preciso ir ganándose la confianza del personal, dejando bien sentados los principios que mueven a aplicar la Valoración. La **información** al personal y su participación en las tareas, evitarán errores. La valoración de puestos tiene por fin medir el valor relativo de los puestos de trabajo, siendo su retribución el fruto de la negociación colectiva. La Valoración de Puestos no substituye la negociación colectiva. Ayuda a racionalizarla.

Conviene informar de que aspectos tales como:

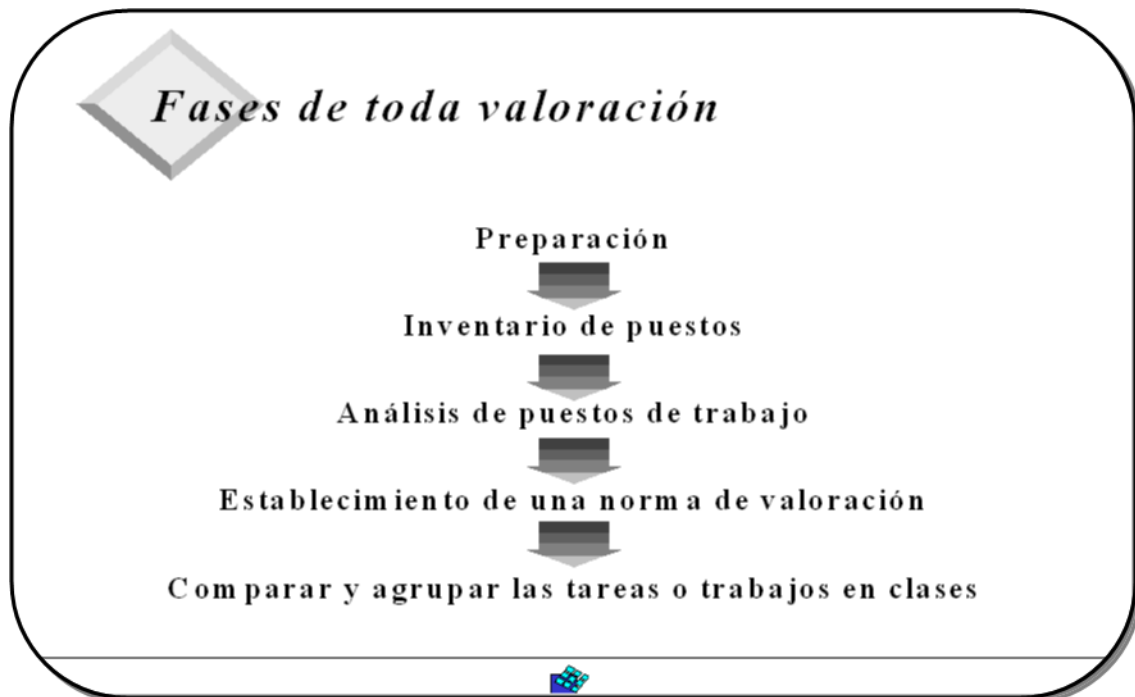
- Antigüedad,
- Pluses de distancia o transporte,
- Compensaciones para vivienda, etc.,

En cambio, sí quedarán todos aquellos conceptos que se hayan tenido en cuenta en la valoración por los factores empleados.

SISTEMA DE VALORACIÓN

Una valoración de puestos empieza con el análisis del puesto, e incluye la relación de características por algún sistema que permita determinar el mérito relativo de las tareas o grupos de trabajo.


La Valoración incluye también la evaluación de estos méritos, mediante el establecimiento de salarios máximos y mínimos para cada grupo de tareas, según su valor relativo.



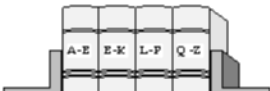
Un concepto básico, que debe subrayarse con fuerza es que la valoración de tareas debe ser algo objetivo.

Se valora el puesto, independientemente de la persona que lo ocupe.


En cada Valoración hay que decidir qué se entiende por cada uno de los conceptos que se utilicen. Pueden ser útiles algunas definiciones.



Definiciones clave



- ❖ **Tarea:** Todo lo que exige un esfuerzo humano para lograr un fin físico (mover, empujar...) o mental (planear, explicar...)
- ❖ **Puesto:** Conjunto de tareas que justifican el empleo de una persona que las realice.
- ❖ **Trabajo:** Grupo de empleos idénticos en cuanto a sus tareas principales.
- ❖ **Profesión:** Conocimientos y experiencias que capacitan a una persona para desarrollar trabajos similares.
- ❖ **Función:** Conjunto de trabajos a realizar para lograr unos objetivos.



Un ejemplo de las definiciones anteriores es el cuadro siguiente:

	Tarea	Puesto	Trabajo	Profesión	Función
1	Preparar	2	Soldadura eléctrica	Soldador	Fabricación
2	Montar				
3	equipo				
4	Soldar				

	(elec.) Inspecc.				
5 6 7 8	Preparar Montar equipo Soldar (acet.) Inspecc.	1	Soldadura acetileno	Soldador	Mantenimiento
9 10 11	Registrar pedidos Rellenar fichas Hacer informe	1	Control pedidos	Administrativo	Ventas
12 13 14	Registrar pedidos Rellenar fichas Hacer informe	2	Control pedidos	Administrativo	Compras

La Valoración del puesto de trabajo parte del análisis de las tareas que lo componen y después se procede a la comparación de los distintos puestos y a conocer en qué grado se encuentran las diversas exigencias en cada uno.

Existen diferentes sistemas de valoración, cada uno de ellos será de más adecuado a las características de la Organización.

A continuación exponemos de forma esquemática los distintos Sistemas de Valoración de Puestos.

La descripción que realizamos nos sirve para orientar la búsqueda del Sistema que más conviene a nuestra Organización.

Sistema de rango o jerarquización.

Consiste en Clasificar todos los puestos de trabajo por orden de importancia de los mismos.

Sistema de clasificación por categorías o grados.

Consiste en ordenar los puestos a valorar respecto a una escala con unos niveles o grados ya establecidos.

Sistema de comparación de factores.

Partiendo de unos puestos clave (puestos más representativos) se analiza su contenido y se descomponen en factores, que se jerarquizan en orden de importancia.

El salario hora de cada trabajo es repartido entre los factores según su importancia.

Con esto se construye una escala que se usa para analizar los puestos restantes.

Sistema de Valoración por puntos

Es el sistema más utilizado en las empresas.

Sistema de valoración por puntos

❖ **Consiste en:**

- Valorar cada uno de los componentes de los puestos de trabajo y plasmar esta valoración en una cifra. Esta nos dice cómo se encuentra respecto a las demás, según una escala y en qué medida está más alto o más bajo.

❖ **Condiciones:**

- La base del sistema es un Manual en el que se encuentran los factores de los distintos trabajos.
- Los factores se encuentran en todos los trabajos, pero en diferente intensidad o cuantía.

❖ **Limitaciones:**

- El Manual es específico para cada organización y no es conveniente aplicar éste en una organización diferente.



De estos sistemas podemos elegir el que más se adecue a la organización.

Por sus características, el más habitual es el Sistema de Valoración por Puntos, por lo que a continuación explicamos el procedimiento completo.

Procedimientos del sistema de puntuación

Para la realización de los análisis de puestos de trabajo se emplean varios procedimientos.

Procedimientos habituales

- ❖ **OBSERVACIÓN** directa, inmediata, suficiente y aceptada.
- ❖ **CUESTIONARIOS** a cumplimentar por los que desempeñan los puestos.
- ❖ **ENTREVISTAS** con el trabajador y con sus jefes.

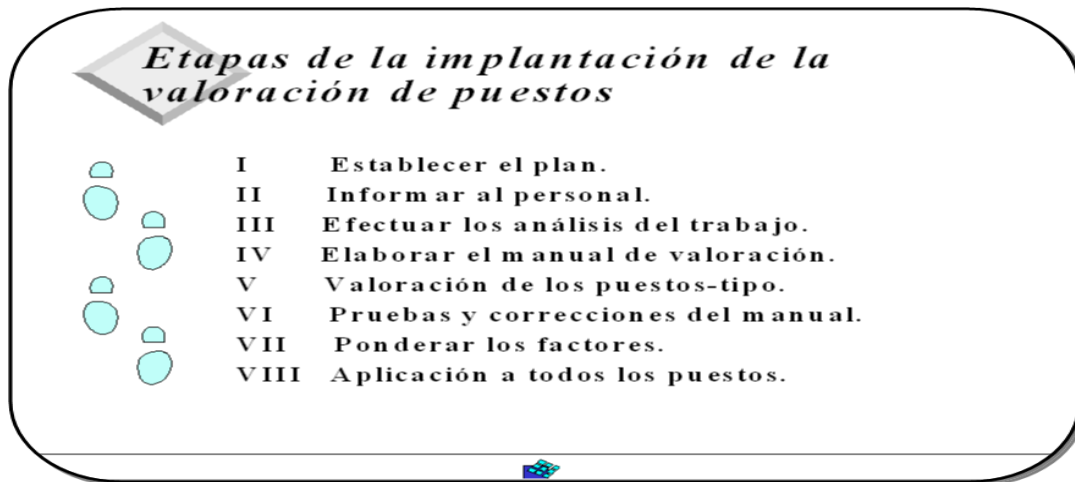


En la práctica se emplean métodos mixtos, como:

Entrevista más cuestionario.

Cuestionario más observación.

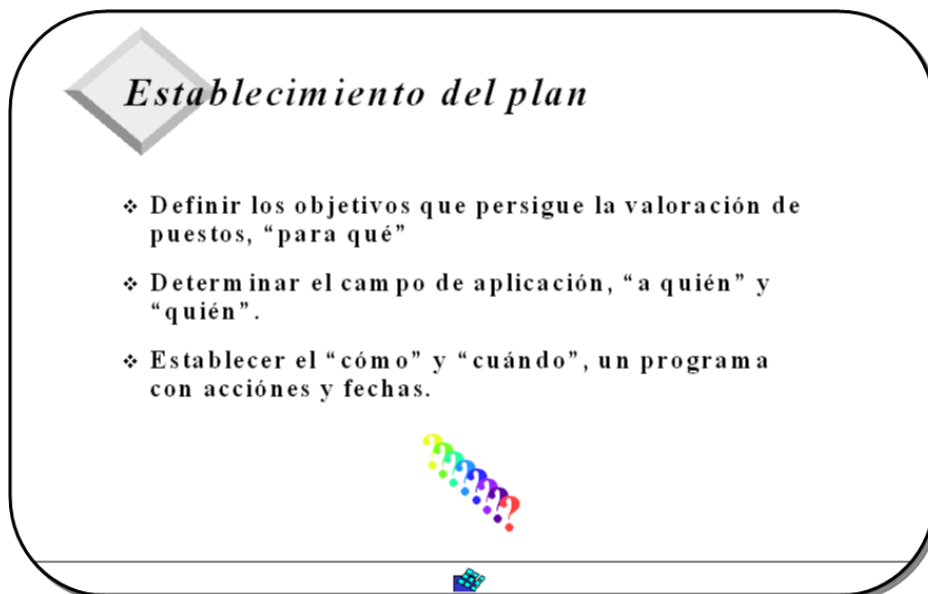
Realizar una valoración de puestos con este sistema requiere seguir unos pasos para llegar al objetivo final: **establecer una política salarial**.



Planificación del Proceso

Una vez que hemos decidido realizar la Valoración, primero vamos a **definir los objetivos** que se persiguen al introducir un Plan de Valoración en la Organización.


Así podremos informar al personal sobre lo que se pretende y tratar la información para lograr nuestro objetivo.



Información


La información al personal es una parte muy importante de la labor del responsable de la Valoración. De cómo lo hagamos va a depender en gran manera el éxito del proyecto.


El nivel de información dependerá del grupo y de su mayor o menor participación en la Valoración.



Información al personal

- ❖ **Dirigida a:**
 - Todo el personal cuyos trabajos van a ser valorados.
 - A sus responsables o jefes.
 - Al personal que colaborará en la valoración.
- ❖ **Contenidos a comunicar:**
 - Para qué se hace una valoración de puestos.
 - En qué consiste.
 - A quién se va a valorar.
 - Cómo se hace.
 - Quién lo hará.
 - Cuándo será.
 - Consecuencias que puede acarrear.
- ❖ **Asegurando:**
 - Lo que se valora en el trabajo, no la persona.
 - Nadie perderá y muchos ganarán.
 - El personal debe ser informado de la marcha y resultados del proceso.





Análisis y descripción de los puestos

Es necesario examinar todos los hechos, tareas y características relativos a un puesto de trabajo, desmenuzándolos en sus componentes, con el fin de obtener un claro conocimiento de las tareas ejecutadas y de las características que el puesto exige.

Cuanto más objetivos sean los hechos descritos, más eficaz será el proceso.

Análisis y descripción de los puestos

- ❖ **Identificación del puesto** (nombre, dependencia jerárquica, horario, etc...)
- ❖ **Descripción de las tareas**, que pueden ser:
 - Ordinarias.
 - Cíclicas.
 - Acíclicas.
- ❖ **Exigencias:**
 - Qué hace el trabajador (actividad física, mental y visual).
 - Cómo lo hace (procedimiento standard, rutina, criterio propio).
 - Con qué medios (personales, equipos, maquinaria...)
 - Cuándo (% de la jornada que le dedicas).



Elaboración del Manual de Valoración

La etapa siguiente es la elaboración del Manual de Valoración.

El manual es el instrumento de medida que nos permitirá hallar el valor relativo de los diferentes trabajos.

Manual de valoración de puestos

- ❖ **Es el instrumento de medida que permitirá hallar el valor relativo de cada trabajo.**
- ❖ **Consta de:**
 - Un número determinado de factores.
 - Definición clara de los mismos.
 - Escala de magnitudes de cada factor.
- ❖ **Requiere**
 - Una elaboración esmerada y completa.
 - Que se conozcan los requerimientos del trabajo que va a medirse.



Para la elaboración del Manual hay que seguir las fases siguientes:

Selección de factores.

Definición de factores y grados.

Determinación de los grados.

Fases para la elaboración del Manual (I)

❖ Selección de factores.

- El número oscila de 8 a 16.
- Los grupos suelen ser:
 - ◆ Capacidad.
 - ◆ Responsabilidd.
 - ◆ Esfuerzos.
 - ◆ Condiciones físicas.
- Criterios para la selección de factores.
 - ◆ Debe estar presente en todos los trabajos.
 - ◆ Debe darse con diferente intensidad.
 - ◆ Debe referirse a requerimientos del trabajo y no de la persona.



Fases para la elaboración del manual (II)

❖ Definición de factores y graduación.

- Discutir la selección de los factores para asegurar una correcta definición, asegurando que para todos los valoradores tenga el mismo significado. Incluyendo:
 - ◆ Título del factor.
 - ◆ Definición.
 - ◆ Variables que intervienen.
 - ◆ Aclaraciones, ejemplos.









❖ Determinación de grados.

- Definir los grados, "el peso" en que puede darse ese factor (entre 3 y 10).
- Fijar los niveles de la escala.



Una vez definidos los factores y sus grados, identificaremos para cada uno de ellos el tipo de actividad que refleja. Todas las tareas que se realizan en cualquier puesto, respecto a ese factor, estarán representadas en alguno de los grados definidos.

Ejemplo “factor esfuerzo mental”

- ❖ Grado 1  Copiar.
- ❖ Grado 2  Recontar y/o clasificar.
- ❖ Grado 3  Comprobar y/o calcular.
- ❖ Grado 4  Redactar y/o interpretar.
- ❖ Grado 5  Planear y/o organizar.
- ❖ Grado 6  Crear.



Valoración de los puestos-tipo

De todos los puestos a valorar se elige una muestra, es recomendable que sea entre 30 y 90 puestos. De esta forma se puede acometer la comprobación del manual elaborado sin un excesivo trabajo.

Valoración de puestos-tipo

- ❖ Elección de una muestra de puestos (entre 30 y 90).
- ❖ Contraste con el manual elaborado.
- ❖ Dar grados a todos los puestos-tipo en cada factor (no valorar puesto a puesto todos los factores).





Corrección del Manual

A partir de los resultados obtenidos en la etapa anterior se efectuarán las modificaciones necesarias en el manual.

Pruebas y corrección del manual

Comprobar si el instrumento elaborado es capaz o no de reflejarnos la situación real de la empresa.




Ponderación de factores

Se debe a que no todos los factores son iguales, y los componentes de la empresa tienen una visión diferente respecto a los mismos factores, esto debe ser tenido en cuenta para apreciar convenientemente la opinión de la Dirección y la del resto del personal de la Organización.

Ponderación de los factores

❖ Describir la importancia de cada factor para la empresa, mediante encuestas a:

- Dirección.
- Operarios.



Ampliación a todos los puestos

Con el Manual corregido y puntuado se finaliza la Valoración, estudiando los Análisis de todos los puestos.

Aplicación a todos los puestos

- ❖ **Analizar cada puesto, factor por factor, dándole el grado correspondiente y su equivalencia en puntos.**
- ❖ **Totalizar los puntos de cada puesto y obtener el valor definitivo. Anotarlo en la ficha de valoración.**



DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

La principal finalidad es la de definir y delimitar las tareas, atribuciones y responsabilidades de cada puesto.

En la descripción de puestos, para que sea completa, deben encontrarse los siguientes datos:


La descripción de puestos recogerá

- ✎ **Situación en la organización (departamento, área, servicio).**
- ✎ **Denominación del puesto.**
- ✎ **Relación jerárquica (ascendente y descendente).**
- ✎ **Cometido general.**
- ✎ **Tareas que se ejecutan personalmente.**
- ✎ **Diferencia entre tareas de ejecución y asesoramiento.**
- ✎ **Verbos que expresen adecuadamente lo que se quiere decir (decidir, ejecutar, elaborar, preparar).**

Por el contrario, hay una serie de elementos que no deben encontrarse en una descripción del puesto:

La descripción de puestos NO recogerá

- 🔔 **El nombre del titular del puesto.**
- 🔔 **Las tareas que no se ejecuten personalmente.**
- 🔔 **Verbos que lleven a interpretaciones poco exactas (cuidar, controlar, etc.).**
- 🔔 **Comentarios ambiguos que no indican lo que se hace (garantizar la consecución de objetivos, vender lo máximo posible).**
- 🔔 **La pertenencia a un colectivo como miembro elegido.**
- 🔔 **Cuestiones de sentido común (actuar con diligencia, favorecer la disciplina).**
- 🔔 **Lo que no puede o no debe hacer.**
- 🔔 **Diferencias entre tareas principales y secundarias.**
- 🔔 **La explicación sobre la forma de hacer las tareas (en puestos directivos).**



La Valoración de Puestos, la mayor parte de las veces conduce al establecimiento o a la revisión del Sistema de Salarios, bajo el punto de vista contractual, buscando una mejor justicia, en función de las aportaciones de cada empleado al trabajo exigido por la Organización.

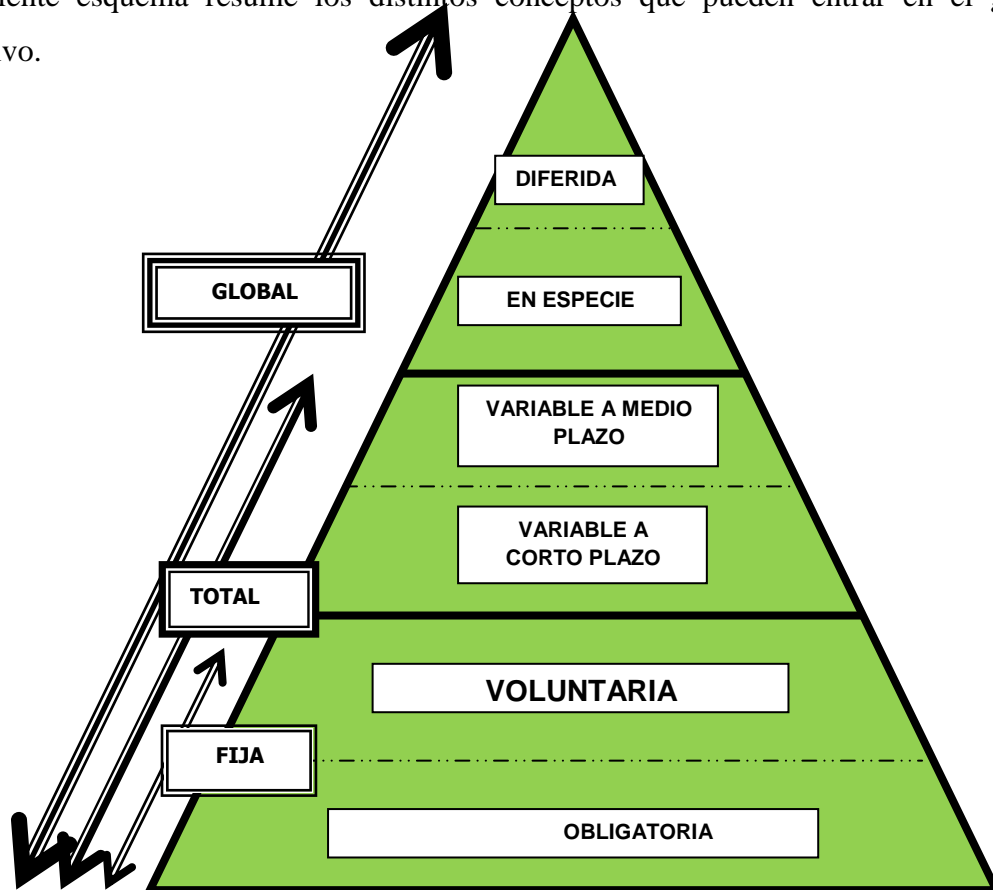
SISTEMA SALARIAL

Existen dos aspectos en la retribución con que se compensa la aportación del empleado: el contractual y el motivacional.

Por una parte, el empleado recibe una cantidad (salario) que corresponde a la retribución por el desempeño de una actividad y servicio personal. Sigue unas pautas negociadas a nivel individual o colectivo.

Por otra parte puede darse el aspecto motivacional. No sólo la cantidad, sino también la estructura de la cantidad pueden hacer más atractiva una Organización que otra.

El siguiente esquema resume los distintos conceptos que pueden entrar en el global retributivo.



CONCEPTOS TRADICIONALES SOBRE RETRIBUCIONES

- **Sistema vinculado con el Convenio.**
- **Carácter de derecho adquirido.**
- **Equidad interna.**
- **Gestión generalizada.**
- **Relación aportación/desempeño no diferenciada.**
- **Parte variable subjetiva.**

CONCEPTOS SALARIALES

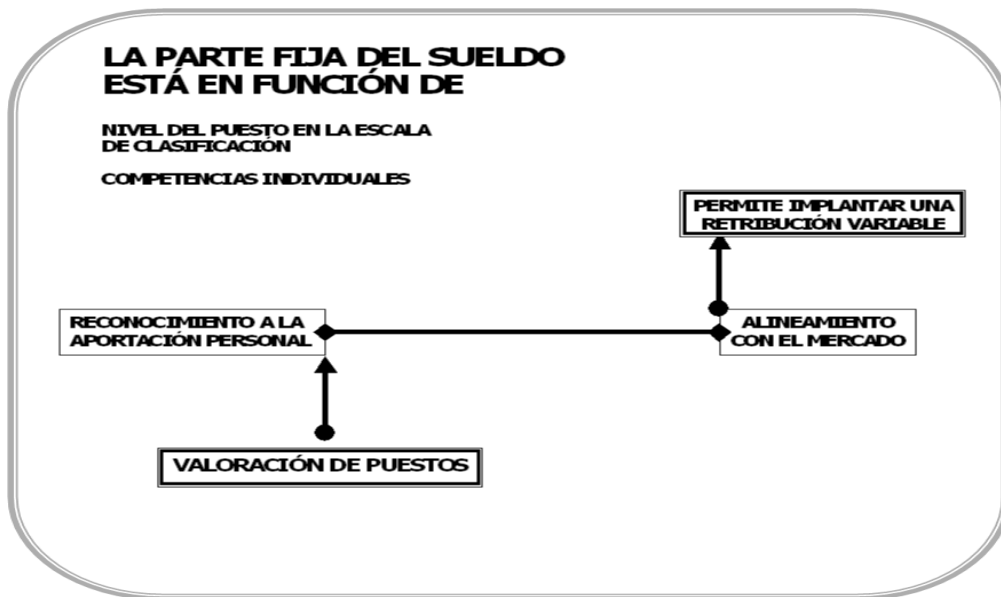
SISTEMA DE RETRIBUCIÓN Y COMPENSACIONES

Los objetivos de un Sistema de Retribuciones en el siglo XXI deben ser,

- **Compensar la aportación del empleado.**
- **Atraer y retener los mejores profesionales.**
- **Mejorar el rendimiento de la organización.**
- **Aumentar los resultados de la empresa.**
- **Reconocer y desarrollar el capital intelectual.**
- **Fomentar e integrar los equipos humanos.**

CONDICIONES DE UNA GESTIÓN DE RETRIBUCIONES

- **TRATAMIENTO JUSTO**
- **NO IMPEDIR LA COMPETITIVIDAD**
- **RECOMPENSAR DESEMPEÑO Y
COMPETENCIAS**



Métodos de Valoración de Puestos

Son diversos los métodos de valoración de puestos que pueden ser aplicados en un ayuntamiento o en una administración pública. De ellos, el más equilibrado y eficaz, que produce resultados más objetivos es el método de Puntos por Factor.

Existen unas características comunes en cada grupo homogéneo de trabajo, y cada una de ellas se da con distinta intensidad en cada uno de los puestos. Además, para cada característica se admite una importancia diferente. El sistema de puntuación define estas características, llamadas **factores**, y las distintas intensidades, llamadas **grados**. En la valoración se trata de asignar a cada puesto, en cada factor, el grado que se ajusta a los requisitos de aquél.

No todos los factores tienen la misma importancia. El valor que representa a esta importancia lo llamamos ponderación y se expresa en cifras. El conjunto de factores, grados y ponderación constituye el manual de valoración, que es el instrumento de medida a emplear. Determinados en cada puesto los grados correspondientes, dotados de su puntuación, podremos con una simple suma tener el valor representativo del puesto.

El método de Puntos por Factor se basa en el análisis y descripción de puestos, este método consta de las siguientes etapas:

1. Elección de los factores de valoración.

Todos los trabajos de un grupo homogéneo tienen unas características o factores comunes, pero si considerásemos el trabajo humano en toda su variedad, ciertamente, obtendríamos una larga relación. No se trata, por tanto, cuando pretendemos determinar los factores, de obtener una lista exhaustiva, sino deducir unos factores que, siendo comunes a los puestos en estudio, nos sirvan para establecer diferencias lógicas entre ellos.

Estudios realizados demuestran que es innecesaria la aplicación de muchos factores. Análisis estadísticos demuestran que cuatro grupos de factores pueden ser suficientes. En la Administración Pública, los factores podrían agruparse en:

- Dificultad Técnica
- Responsabilidad
- Dedicación
- Incompatibilidad

Cada uno de estos grupos de factores, a su vez, consta de una serie de sub factores.

2. Ponderación de los factores y sub factores.

La ponderación de factores se hace de acuerdo con su importancia relativa, ya que éstos no son idénticos en su contribución al desempeño de los puestos.

La ponderación consiste en atribuir a los factores su peso relativo en las comparaciones entre los puestos. Se suele utilizar, como en este proyecto, el peso porcentual con que cada factor será considerado en la valoración de los puestos. Este porcentaje tendrá una traducción a puntos, tal y como se ha reflejado en la tabla anterior.

3. Establecimiento de grados.

Definido cada factor, es preciso determinar el número de grados en que podemos dividirlo y delimitarlos con tanta precisión como sea posible. El número de grados suele estar entre 3 y 10, pero como regla general no deberían pasar de 6. Normalmente, conseguimos una buena división con 5 grados.

Los grados son definidos de forma que cada uno refleje un poco más de dificultad e importancia que el anterior y de tal manera que la expresada por el primero coincida con la de los puestos que menor importancia tienen, y la expresada por el último, con la de los puestos de mayor importancia, abarcando así entre todos la gama completa del factor que se está estudiando.

Un ejemplo del establecimiento de grados se presenta con relación al factor “Extensión del Puesto”.

Extensión del Puesto		
GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTOS
1	El puesto se ocupa de la ejecución de tareas de la misma naturaleza.	
2	El puesto se ocupa de la ejecución de tareas de distinta naturaleza.	
3	El puesto se ocupa de la ejecución de tareas y de la gestión de uno o más equipos de trabajo que realizan tareas de distinta naturaleza.	
4	El puesto se ocupa de la gestión de una actividad básica de la organización (por ejemplo, compras, ventas, mantenimiento,...)	
5	El puesto se ocupa de la gestión integral de un área funcional de la organización.	
6	El puesto se ocupa de la gestión integral de varias áreas funcionales de la organización.	

4.- Confección Del Manual De Valoración

El manual de valoración es el instrumento que se utilizará para establecer la importancia de cada puesto de trabajo en relación con los demás.

Este manual contiene las instrucciones para su aplicación y las descripciones de los factores y grados y, de su aplicación, resultará una puntuación para cada puesto de trabajo valorado. Esta puntuación será el referente para asignar a los puestos a las clases salariales.

Es, en definitiva, la base sobre la que se remunerarán los puestos

5. Valoración de puestos.

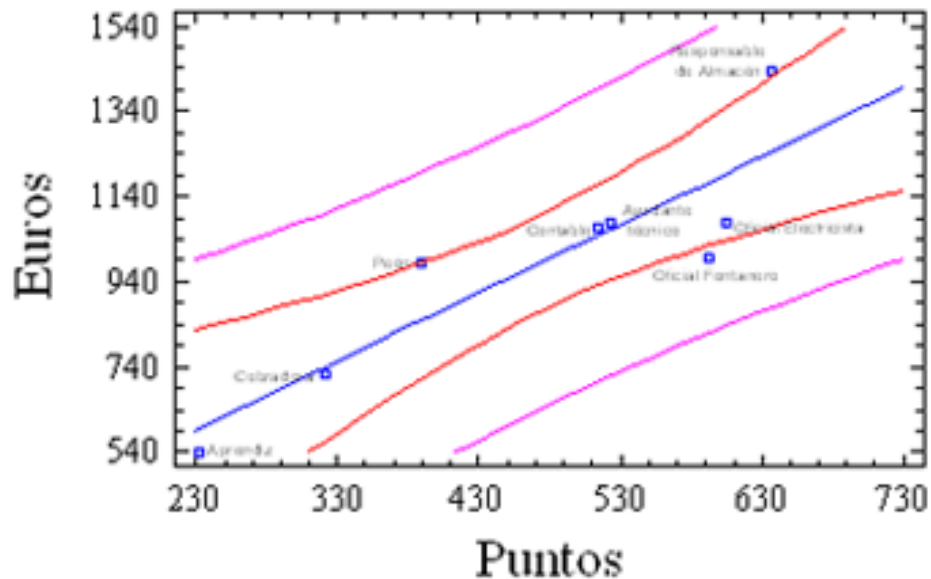
Es posible pasar directamente a la valoración definitiva de los puestos por parte de la comisión de valoración constituida al efecto. No obstante, es conveniente hacer una aplicación previa que pruebe la adecuación del manual al tiempo que facilite una tentativa de puntuaciones por puestos.

6. Estructura Salarial.

Con los valores en puntos para cada puesto de trabajo, según los resultados de la valoración de puestos, es posible establecer la correspondencia entre la puntuación obtenida por cada puesto y su remuneración económica.

Para este análisis se utiliza la relación de sueldos de la organización. Con estos valores puede dibujarse un gráfico, que muestra la relación entre puntos y salarios actualmente abonados. También es posible trazar la línea media, es decir, la línea de tendencia de los salarios, lo que nos informará de la actual estructura salarial. Asimismo es posible conocer la correlación entre salarios y puntos y el grado de consistencia de los distintos puestos con la actual estructura salarial.

Línea de Tendencia de Salarios respecto a Puntos



No obstante, la administración de salarios se preocupa por las estructuras salariales, y no por los salarios tomados aisladamente. Por eso es necesario transformar la línea de tendencia en una franja de salarios. O lo que es lo mismo, construir categorías salariales sobre la base de la recta de salarios. Estas categorías se obtienen aplicando un alejamiento positivo y negativo sobre la recta salarial.

MANUAL DE VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO PARA LA EMPRESA SERVIFACONZA

1.- ÍNDICE DE FACTORES

En este Manual figuran 6 Factores Generales y 12 Sub-factores, y para cada Puesto de Trabajo han de valorarse un total de 3 Factores Generales y 8 Subfactores.

Factores Generales:

- A. Conocimientos
- B. Iniciativa
- C. Autonomía
- D. Responsabilidades
- E. Mando

F. Complejidad

Sub-factores:

❖ De Conocimientos:

- A.1 Formación Básica
- A.3.a Experiencia
- A.3.b Aprendizaje

❖ De Responsabilidades:

- D.1.a Sobre Datos Confidenciales
- D.1.b Sobre el Equipo de Trabajo
- D.2.a Sobre Errores
- D.2.b Sobre Manipulación de Materiales / Proceso de Trabajo
- D.3.a Sobre contactos con otros
- D.3.b Sobre seguridad de otros

❖ De Complejidad:

- F.1 Dificultad del Trabajo
- F.2 Condiciones de Trabajo

Tal como puede observarse en la anterior relación, los Factores Generales de Conocimientos y de Responsabilidades se fraccionan en varios Sub-factores, y de estos, a su vez, los designados con los números A.2, D.1, D.2, y D.3 se desdoblan, siendo los que se identifican con la letra **a** para Puestos de Trabajo conocidos generalmente como Indirectos (Administración, Técnicos, Comerciales, etc.), y los que se marcan con la letra **b** para Puestos de Trabajo Directos de Producción. Puede darse el caso de estar valorando un Puesto de Trabajo encuadrado entre los que se definen como .directos. y considerar que sería mejor valorar para el mismo ciertos factores de los identificados con la letra **a** (para puestos .indirectos.), o viceversa.

En este caso se procederá a valorar los dos factores del mismo número (y letra a y b), e incluir en la valoración del puesto aquel que quede valorado en mayor grado.³

FACTOR A: CONOCIMIENTOS

SUB-FACTOR A.1: FORMACIÓN BÁSICA

Definición: Este factor mide el nivel inicial de conocimientos teóricos que debe poseer una persona de capacidad media para poder desempeñar satisfactoriamente las funciones del Puesto de Trabajo que se valora.

Asignación:

- Grado 1:
- a.- Realizar siempre un mismo trabajo, simple y repetitivo.
 - b.- Conocimientos teóricos específicos mínimos.

Ejemplos:

- Leer y escribir letras y números.
- Leer y anotar valores de indicadores de aparatos de control.
- Conocer e interpretar los símbolos de dispositivos informativos visuales o auditivos.
- Llevar a cabo órdenes verbales estrictas.
- Expresarse verbalmente utilizando un vocabulario usual.
- Realizar operaciones de carga y descarga.

Grado 2:

- a. Realizar más de un trabajo, pero todos simples y repetitivos.
- b. Conocimientos teóricos a nivel de cultura general.

Ejemplos:

- Saber interpretar documentos simples o instrucciones elementales escritas, sencillas.
- Hacer pequeñas anotaciones en tarjetas, fichas o similares.
- Cumplimentar estadillos numéricos impresos.
- Sumar y restar. Numerar o hacer recuentos simples.
- Ejecutar trabajos de acarreo de materiales o productos, Valiéndose de elementos de transporte sencillos (carretillas de mano, montacargas, etc.). 4

Grado 3:

- a. La tarea consiste en utilizar más de un procedimiento de trabajo sencillo o manejar varias instalaciones elementales.
- b. Conocimientos a nivel de Enseñanza Secundaria Obligatoria o similar.

c. Conocimientos limitados de un idioma extranjero.

Ejemplos:

- Interpretar escritos redactados con lenguaje o expresiones habituales de trabajo.
- Informar sobre el trabajo realizado, utilizando un vocabulario adecuado (número muy limitado de palabras o de expresiones).
- Realizar cálculos elementales con decimales.
- Conducir y regular una instalación de manejo sencillo con
- Pocas variables en el proceso (taladros, transparentas, etc.).
- Manejo limitado de máquinas de escribir, calculadoras, fotocopiadoras, etc.
- Interpretar dibujos sencillos (hasta 3 vistas en general).

Grado 4:

- a. La tarea consiste en utilizar un procedimiento de trabajo algo complejo o manejar una instalación normal.
- b. Conocimientos a nivel de Enseñanza Secundaria Obligatoria o similar, más cursos complementarios de especialización para el Puesto de Trabajo.
- c. Supervisión de Puestos de Trabajo valorados en los grados inferiores de este Factor.

Ejemplos:

- Conducción de carretillas elevadoras dentro del recinto de la empresa
- Redactar informes del trabajo realizado, incidencias del mismo, etc., utilizando un vocabulario limitado sin precauciones ortográficas.
- Utilización normal de la regla de tres y de fórmulas simples; cálculo de porcentajes, fracciones y proporciones.
- Lectura de aparatos de control, interpretando sus indicaciones.
- Interpretar dibujos de despiece o fichas técnicas y conjuntos sencillos.
- Mecanografiar escritos sencillos o introducir datos en el ordenador a través de su teclado.

Grado 5:

- a. Realizar un solo trabajo, que por ser relativamente complejo, requiere ciertos conocimientos teóricos específicos en su ejecución.

- b. Accionar una instalación de manejo sencillo con pocas variables en el proceso.
- c. Conocimientos a nivel de Bachillerato, Formación Profesional de Grado Medio, o equivalente.
- d. Supervisión de Puestos de Trabajo valorados en los grados inferiores de este Factor.

Ejemplos:

- Interpretar escritos relativamente complicados, redactados con lenguaje o expresiones habituales del trabajo.
- Redactar escritos internos, interpretando las instrucciones dadas para ello.
- Vigilar la marcha de motores eléctricos, bombas, compresores, calderas de vapor o similares regulando sus mandos, sin cálculo.
- Nociones de matemáticas aplicadas a trabajos técnicos.
- Conducir un automóvil, furgoneta o motocicleta.
- Manejo de máquinas de calcular en operaciones variadas.
- Mecanografiar escritos usuales o utilizar un programa en el ordenador que requiere una formación específica para saber emplearlo.
- Interpretación de croquis de instalaciones o esquemas eléctricos normales.

Grado 6:

- a. Realizar varios trabajos, que por ser relativamente complejos, requieren ciertos conocimientos teóricos específicos en su ejecución.
- b. Conducción de varias instalaciones o equipos que no exigen grandes exactitudes.
- c. Conocimientos a nivel de Formación Profesional de Grado Medio o similar, más cursillos de especialización.
- d. Supervisión de Puestos de Trabajo valorados en los grados inferiores de este Factor.

Ejemplos:

- Redactar correspondencia sencilla y rutinaria para clientes o proveedores (pedidos, acuses de recibo, etc.), según indicaciones dadas por un superior.

- Utilización de tablas y formularios.
- Interpretación de dibujos de despiece complicados (Conjuntos, instalaciones, esquemas eléctricos complicados).
- Usar soportes informáticos tipo Hoja de Cálculo, Base de Datos, Gráficos, etc. en todas sus posibilidades.
- Verificar, medir o controlar, decidiendo sobre posteriores aceptaciones o rechazos.⁶

Grado 7:

- a. Puestos de Trabajo que requieren el dominio de una especialidad, en los que deben realizarse tareas de las comúnmente conocidas como .de oficio.
- b. Conocimientos a nivel de Formación Profesional de Grado Superior o similar.
- c. Supervisión de Puestos de Trabajo valorados en los grados inferiores de este Factor.

Ejemplos:

- Conocimientos característicos de utilización de materiales.
- Efectuar mediciones de dimensiones, alineaciones, perpendicularidades, etc., en mecanismos o estructuras.
- Realización de cálculos sencillos.
- Redactar informes, escritos y correspondencia, con breves comentarios, explicaciones o razonamientos propios, y un buen nivel de ortografía.
- Interpretar textos escritos con lenguaje o expresiones normales, pero que pueden ser extrañas a las que habitualmente se utilizan para el trabajo.
- Manejo de máquinas de calcular o programas informáticos científicos o financieros básicos.

Grado 8:

- a. Puestos de trabajo que requieren los conocimientos teóricos/prácticos de una profesión suficientes para el desarrollo de todas las tareas que se le

encomienden, con las limitaciones lógicas de la falta de experiencia o desconocimientos complementarios.

- b. Conocimientos a nivel de Formación Profesional de Grado Superior, más cursos de especialización o generales, o similar.
- c. Supervisión de Puestos de Trabajo valorados en los grados inferiores de este Factor.

Ejemplos:

- Ejecución de dibujos de despiece, esquemas de instalaciones, proyecciones.
- Proyecto de distribuciones en planta, elementos simples de instalaciones, etc.
- Conocimientos matemáticos que permiten ejecutar de forma autónoma y siguiendo procesos establecidos, una serie de operaciones de determinación y análisis de datos.
- Interpretar textos complicados, escritos con lenguaje o expresiones habituales, peculiares de una especialidad distinta a la propia.
- Redacción de correspondencia muy diversificada, que requiere amplia información, ya sea a partir de los propios conocimientos, ya por indicaciones sumarias de un superior.
- Dibujo industrial.⁷

Grado 9:

- a. Tareas que requieren conocimientos tanto teóricos como prácticos de una profesión, pudiendo realizar cualquier tarea que se le encomiende, resolviendo todos los problemas que se le presenten.
- b. Conocimientos a nivel de Carrera Universitaria de Grado Medio o similar.
- c. Supervisión de Puestos de Trabajo valorados en los grados inferiores de este Factor.
- d. Conocimientos amplios de dibujo y diseño industrial, etc.

Grado 10:

- a. Realizar trabajos que exigen profundos conocimientos especializados en un campo profesional que incluye áreas diversas interrelacionadas, que permiten establecer o modificar secuencias operacionales para conseguir los objetivos establecidos para el propio Puesto de Trabajo.
- b. Conocimientos a nivel de Carrera Universitaria de Grado Medio o similar, más cursos de especialización, o Carrera Universitaria de Grado Superior.
- c. Supervisión de Puestos de Trabajo valorados en los grados inferiores de este Factor.

Ejemplos:

- Redacción de textos muy complejos que requieren un amplio dominio del idioma extranjero y de la profesión propios.
- Confección y redacción de informes destinados a su publicación en revistas especializadas tanto nacionales como internacionales.
- Implantación de sistemas de investigación y análisis siguiendo procedimientos conocidos.

SUB-FACTOR A.3.a: EXPERIENCIA

Definición:

Este sub-factor determina el período de tiempo requerido para que una persona de capacidad media y poseyendo la formación especificada anteriormente, adquiera la habilidad y práctica necesarias para desempeñar el Puesto de Trabajo, obteniendo un rendimiento suficiente en calidad y cantidad.

Asignación:

Grado 1: Menos de un mes de experiencia.

Grado 2: Hasta tres meses de experiencia.

Grado 3: Hasta nueve meses de experiencia.

Grado 4: Hasta dieciocho meses de experiencia.

Grado 5: Hasta tres años de experiencia.

Grado 6: Más de tres años de experiencia. 10

SUB-FACTOR A.3.b: APRENDIZAJE

Definición:

Este sub-factor mide el tiempo necesario para que mediante un plan de Formación ordenada, se puedan realizar correctamente las funciones o tareas específicas asignadas por la Empresa al Puesto de Trabajo, por parte de una persona de capacidad media que posea la Formación valorada en el sub-factor

Formación Básica.

Asignación:

Grado 1: Trabajos que necesitan como máximo un período de aprendizaje ordenado y continuo de 1 semana de duración.

Grado 2: Preparación adquirida por un período de aprendizaje ordenado y continuo de un máximo de 2 semanas.

Grado 3: Preparación adquirida por un período de aprendizaje ordenado y continuo de un máximo de 4 semanas.

Grado 4: Preparación adquirida por un período de aprendizaje ordenado y continuo de un máximo de 8 semanas.

Grado 5: Preparación adquirida por un período de aprendizaje ordenado y continuo de un máximo de 12 semanas.

Grado 6: Preparación adquirida por un período de aprendizaje ordenado y continuo de más de 12 semanas.11

FACTOR B: INICIATIVA

Definición:

Este factor valora la capacidad requerida al ocupante de un Puesto de Trabajo para obrar con mayor o menor independencia al tomar determinaciones, planear, analizar o escoger entre varias alternativas, considerando el mayor o menor grado de dependencia a las directrices o normas para la ejecución de sus funciones.

Asignación:

Grado 1:

- a. Tareas simples repetitivas o de rutina.
- b. Actuación según instrucciones verbales o escritas exactas y concretas.
- c. Trabajos cuya iniciativa la asume el mando directo del ocupante del Puesto de Trabajo.
- d. Tareas que prácticamente no requieren tomar determinaciones ni planificaciones por estar todo ello minuciosamente estipulado.

Grado 2:

- a. Realizar trabajos variados simples dentro de su especialidad.
- b. Trabajar con instrucciones detalladas que requieren el uso de cierta capacidad de discernimiento.
- c. Determinar cuando un trabajo simple está satisfactoriamente terminado.

Grado 3:

- a. Realizar trabajos de cierta complejidad dentro de su especialidad.
- b. Trabajar sin instrucciones, con iniciativa normal en un trabajo conocido.
- c. Determinar cuando un trabajo normal está satisfactoriamente terminado.

Grado 4:

- a. Planear la ejecución de un trabajo complicado o inhabitual, del que solo se dispone del método general.
- b. Tomar decisiones que requieren considerable iniciativa sobre trabajos conocidos.

- c. Planear, antes de poner en marcha, operaciones complejas que aún no tienen procedimiento establecido.

Grado 5:

- a. Trabajar independientemente para alcanzar resultados de aplicación general.
- b. Organizar trabajos complejos y no repetitivos.
- c. Tomar determinaciones sobre situaciones nuevas de tareas complejas que requieren un elevado grado de iniciativa. 12

FACTOR C: AUTONOMÍA

Definición:

Este factor mide el mayor o menor grado de dependencia jerárquica a la que está sujeto el ocupante de un Puesto de Trabajo en el desempeño de sus funciones, dependiendo simultáneamente de más de un superior jerárquico.

Asignación:

Grado 1:

- a. Puesto de Trabajo sometido a estrecha supervisión.
- b. Puesto de Trabajo a las órdenes de un solo superior, a través de quien se reciben todas las órdenes de trabajo.

Grado 2:

- a. Puesto de Trabajo que recibe una supervisión final para asegurar la correcta ejecución del trabajo.
- b. Puesto de Trabajo a las órdenes de un solo superior, pero que deben atenderse peticiones de otras personas esporádicamente.

Grado 3:

- a. Puesto de Trabajo que recibe supervisión ocasional, realizada de forma aleatoria a criterio del supervisor, o solicitada expresamente por el ocupante del Puesto de Trabajo.

- b. Puesto de Trabajo que estando a las órdenes de un solo superior, deben atenderse peticiones de otras personas ocupando con ello aproximadamente la mitad de su jornada de trabajo.

Grado 4:

- a. Las tareas de este Puesto de Trabajo no reciben supervisión.

Su ocupante es responsable total de las mismas, sobre las que debe tomar resoluciones amplias.

Grado 5:

- a. Puesto de Trabajo en el que su ocupante actúa de forma totalmente autónoma a la hora de planificar sus tareas, con el fin de obtener los requerimientos de las mismas. 13

FACTOR D: RESPONSABILIDADES

SUB-FACTOR

D.1.a: RESPONSABILIDAD SOBRE DATOS CONFIDENCIALES

Definición:

Este sub-factor mide la responsabilidad exigida al ocupante de un Puesto de Trabajo de no divulgar información sobre datos que conozca por razón de su tarea. Se ha de considerar el tipo de información que conozca y el perjuicio económico o el conflicto tanto interno como externo que su difusión puede causar a la Empresa.

El tipo de daños que se pueden ocasionar, se califican a continuación:

Daño escasamente grave.

Cuando la divulgación de una información suponga:

- Una pérdida económica de escasa cuantía o muy poca importancia para la marcha de la Empresa.

- Un conflicto de características análogas.

Daño menos grave.

Cuando la divulgación de una información suponga:

- Una pérdida económica, recuperable inmediatamente con acciones correctoras posteriores.
- Un conflicto de características análogas.

Daño grave.

Cuando la divulgación de una información suponga:

- Una pérdida económica importante pero que se puede recuperar con el tiempo.
- Un conflicto de características análogas.

Daño muy grave.

Cuando la divulgación de una información suponga:

- Una pérdida económica (dineraria, de contratos, imposibilidad de obtener subvenciones, etc.) que influya en el futuro de las actividades de la Empresa.
- Un conflicto de características análogas.¹⁴

Asignación:

Grado 1: No se tiene acceso autorizado a ninguna información confidencial.

Grado 2: Se tiene acceso ocasional a información confidencial, cuya revelación podría ocasionar daños escasamente graves.

Grado 3: Se tiene acceso frecuente o se trabaja normalmente con datos confidenciales, cuya revelación podría causar daños menos graves para la Empresa.

Grado 4: Se tiene acceso ocasional a información confidencial, cuya revelación puede causar daños graves a la Empresa.

Grado 5: Se trabaja normalmente con información confidencial, cuya revelación causaría con seguridad daños graves a la Empresa. ¹⁵

SUB-FACTOR D.1.b: RESPONSABILIDAD SOBRE EL EQUIPO DE TRABAJO

Definición:

Este sub-factor mide la responsabilidad asumida por el ocupante del Puesto de Trabajo para prevenir los daños que podría causar a máquinas, herramientas o instalaciones que utiliza para desempeñar su trabajo.

Cuando el ocupante de un Puesto de Trabajo actúa para la instalación o reparación de máquinas o equipos que se utilizan en otros puestos de trabajo, el resultado de su actuación debe valorarse en el sub-factor D.2.b, Responsabilidad sobre Manipulación de Materiales / Proceso de Trabajo.

Asignación:

Grado 1: Por usar elementos de tipo manual, los deterioros son los normales al desgaste por uso.

Grado 2: Operar con elementos mecánicos simples, tales como máquinas auxiliares; del uso de las mismas en buen o mal estado de conservación pueden resultar deficiencias rápidamente observables y subsanables.

Grado 3: Realizar trabajos con máquinas, equipos e instalaciones fundamentales, de cuyo correcto montaje o conducción depende su buen estado de conservación. Se puede normalizar su uso con un gasto importante.

Grado 4: Ejecutar trabajos por medio de máquinas especiales o equipos de señalada complejidad o precisión de funcionamiento, de cuya incorrecta conducción se desprenden serios perjuicios para su conservación y uso.

Grado 5: Operar con instalaciones de gran complejidad, que exigen cuidados especiales, o por las grandes precisiones exigidas, o por su alto valor. El uso incorrecto produce cuantiosos gastos hasta normalizar su puesta a punto. 16

SUB-FACTOR D.2.a: RESPONSABILIDAD SOBRE ERRORES

Definición:

Este factor contempla la obligación del ocupante de un Puesto de Trabajo para poner toda su atención y discernimiento en no cometer errores en su tarea.

Asignación:

Grado 1: Los errores se pueden descubrir fácilmente y su corrección es fácil implica pocas pérdidas.

Grado 2: La mayoría de las tareas están sujetas a comprobaciones o son revisadas en controles posteriores por los responsables del área de trabajo. Los errores pueden causar pérdidas de tiempo o dificultades en las comprobaciones.

Grado 3: Si no se descubren los errores, pueden afectar a otras áreas de trabajo, produciendo pérdidas de tiempo. En general se descubren cuando ya han producido algunas pérdidas.

Grado 4: Errores difíciles de detectar que pueden ocasionar retrasos, pérdidas de información, de experiencias, de materiales, de instalaciones, rescisión de contratos con empresas o entidades, denegación de subvenciones, etc.

Grado 5: Los errores pueden provocar retrasos serios o falta de materiales vitales. Errores en trabajos de investigación que den lugar a inversiones desaprovechadas, pérdidas graves de información que supongan repetición de experiencias. Pueden, también, ser causa de pérdidas de prestigio, penalidades importantes para la empresa, o pérdidas financieras que afecten directamente a la continuidad de sus actividades. 17

SUB-FACTOR D.2.b: RESPONSABILIDAD SOBRE MANIPULACIÓN DE MATERIALES / PROCESO DE TRABAJO.

Definición:

Este sub-factor mide la responsabilidad del ocupante del Puesto de Trabajo sobre la manipulación de los materiales o productos que manipula, teniendo en cuenta el cuidado

requerido para evitar una disminución cualitativa o cuantitativa de los resultados del trabajo, así como la repercusión que actuaciones deficientes pueden tener sobre su actividad.

Asignación:

Grado 1.-

- a. Manejo directo de materiales. Por ejemplo: operaciones de carga y descarga, almacenaje de materiales, alimentación de instalaciones, transporte interno de piezas o mecanismo.
- b. Los resultados del trabajo no intervienen de forma directa en la marcha global de la actividad y no producen alteraciones en la misma.

Grado 2.-

- a. Realizar operaciones de manipulación o transformación de piezas, materiales o mecanismos normales, de bajo coste.
- b. Las operaciones que realiza pueden producir ligeras alteraciones en la marcha de la actividad. Tales alteraciones se consideran normales del propio hecho de realizar un trabajo.

Grado 3.-

- a. De su intervención pueden resultar deficiencias en el proceso de trabajo o en el avance de la actividad superiores a las consideradas como normales.
- b. Realizar operaciones de manipulación o transformación de piezas, materiales o mecanismos frágiles o delicados, de bajo coste.

Grado 4.-

- a. Por la cantidad y calidad exigidas, su actuación debe ser especialmente cuidadosa; de lo contrario podrían derivarse cuantiosas pérdidas por errores en los procesos de trabajo o retrasos importantes en el avance de la actividad.
- b. Realizar operaciones de manipulación o transformación de piezas, materiales o mecanismos normales, de coste elevado.

Grado 5.-

- a. Tanto por la gran precisión del trabajo como por el elevado coste de las tareas en las que tiene intervención, la actuación ha de ser altamente cuidadosa, de lo contrario se perjudicaría gravemente la marcha de la actividad.
- b. Realizar operaciones de manipulación o transformación de piezas, materiales o mecanismos frágiles o delicados, de coste elevado 18

SUB-FACTOR D.3.a: RESPONSABILIDAD SOBRE CONTACTOS CON OTROS

Definición:

Este factor contempla la habilidad que un Puesto de Trabajo exige a su ocupante para mantener eficazmente las relaciones que oficialmente y en representación de la Empresa asumirá, tanto con personas de la propia organización como con personas externas a la misma.

Asignación:

Grado 1:

- a. Puestos de Trabajo en los que el ocupante está sólo en contacto con sus Jefes y compañeros de su sección.
- b. El ocupante el Puesto de Trabajo puede tener contactos responsables con personas de otros grupos de trabajo, áreas, departamentos, etc.

Grado 2:

- a. El ocupante del Puesto de Trabajo debe tener contactos responsables con personas de otros grupos de trabajo, áreas, departamentos, etc.
- b. El ocupante del Puesto de Trabajo debe tener contactos rutinarios con personas ajenas a la Empresa (recepción de visitas, tramitación de llamadas telefónicas, entrega de documentos, etc.).

Grado 3:

- a. El ocupante del Puesto de Trabajo **puede** tener contactos responsables con personas ajenas a la Empresa. Los contactos que originan compromiso para la Empresa, están sujetos a revisión.

Grado 4:

- a. El ocupante del Puesto de Trabajo **debe** tener contactos responsables con personas ajenas a la Empresa. Los contactos que originan compromiso para la Empresa, están sujetos a revisión.

Grado 5:

- a. Contactos frecuentes o regulares, sin supervisión, con personas de otros centros de la Empresa o entidades externas, que requieren tacto y conocimientos considerables. El objetivo de estos contactos puede ser el conseguir recursos u obtener contratos.¹⁹

SUB-FACTOR D.3.b: RESPONSABILIDAD SOBRE SEGURIDAD DE OTROS

Definición:

Este factor mide la obligación de prevenir los daños o accidentes que por causa de la realización de una tarea podrían derivarse a otras personas que se supone respetan las reglas de seguridad establecidas. También se parte del supuesto que todos los dispositivos de seguridad, de cuyo funcionamiento no es responsable el ocupante del Puesto, funcionan correctamente.

Asignación:

Grado 1:

- a. Para Puestos de Trabajo aislados o no peligrosos.
- b. Es totalmente imposible que los demás sufran daños por causa de la inadvertencia del ocupante del puesto.
- c. Mando directo sobre Puestos de Trabajo aislados o no peligrosos.

Grado 2:

- a. Para Puestos de Trabajo en los que se debe actuar con un cuidado normal para evitar accidentes a otras personas que están dentro del área de su actividad.
- b. El ocupante del Puesto de Trabajo es responsable de hacer actuar con un cuidado normal al personal que depende de él directamente, para evitar eventuales accidentes que puedan ocasionarse a sí mismos o a otras personas que están dentro del área de su actividad.

Grado 3:

- a. Deben observarse las reglas de seguridad dictadas para el Puesto de Trabajo, a fin de evitar accidentes a otros.
- b. El ocupante del Puesto de Trabajo es responsable de hacer observar las reglas de seguridad dictadas para los ocupantes de los Puestos de Trabajo sobre los que ejerce mando directo, para evitar accidentes que puedan ocasionarse a sí mismos o a otras personas que estén dentro del área de su actividad.

Grado 4:

- a. Debe mantenerse un cuidado constante para evitar accidentes a otros por la peligrosidad propia del Puesto.
- b. El ocupante del Puesto de Trabajo es responsable de hacer mantener un cuidado constante al personal que depende de él directamente, para evitar accidentes que pueden ocasionarse a sí mismos o a otras personas que estén dentro del área de su actividad.

Grado 5:

- a. La seguridad de los demás depende exclusivamente de que el ocupante del Puesto de Trabajo actúe, vigile o sea eficaz en hacer que sus subordinados trabajen de forma adecuada, todo ello para evitar accidentes a los demás. Su negligencia en cualquiera de estos cometidos puede provocar accidentes fatales a otros, incluso con carácter colectivo. 20

FACTOR E: MANDO

Definición:

Este factor valora la responsabilidad de organizar, enseñar y dirigir el trabajo de los subordinados o colaboradores del ocupante del Puesto de Trabajo, obteniendo con ello un buen rendimiento global y un buen clima de trabajo.

Se han de considerar la personalidad y la preparación necesarias para conseguir los resultados deseados, la forma y la frecuencia de los contactos y si éstos están destinados a dar o recibir información.

Asignación:

Grado 1:

- a. El ocupante es responsable solamente de su propio trabajo.

Grado 2:

- a. Situaciones de mando delegado o supervisión funcional.
- b. Seguir el curso del trabajo de un equipo de personas, aportándoles información o ideas para la consecución de un objetivo.
- c. Instruir o dirigir el trabajo de una o dos personas.

Grado 3:

- a. Responsabilidad de instruir, coordinar y dirigir el trabajo de hasta 3 personas.

Grado 4:

- a. Responsabilidad de instruir, coordinar y dirigir el trabajo de hasta 10 personas.
- b. Responsable de coordinar el trabajo de personal con mando de Grado 3 de este factor.

Grado 5:

- a. Responsabilidad de instruir, coordinar y dirigir el trabajo de hasta 25 personas.
- b. Responsable de coordinar el trabajo de personal con mando de Grado 4 de este factor.

Grado 6:

- a. Responsabilidad de instruir, coordinar y dirigir el trabajo de hasta 50 personas.
- b. Responsable de coordinar el trabajo de personal con mando de Grado 5 de este factor.

Grado 7:

- a. Responsabilidad de instruir, coordinar y dirigir el trabajo de más de 50 personas.
- b. Responsable de coordinar el trabajo de personal con mando de Grado 6 de este factor. Grado 7 de este factor. 21

Grado 8:

- a. Responsable de coordinar el trabajo de personal con mando de 21

FACTOR F: COMPLEJIDAD

SUB-FACTOR F.1: DIFICULTAD DEL TRABAJO

Definición:

Este sub-factor mide la capacidad requerida al ocupante de un Puesto de Trabajo para atender correlativa o simultáneamente un mayor o menor número de tareas, integradas entre sí en mayor o menor grado, sin pérdida de eficacia, o para ser eficaz en un determinado número de estaciones de trabajo de la unidad productiva.

Asignación:

Grado 1:

- a. Hacer una sola tarea fácil, sin interrupciones de ningún tipo.
- b. Necesidad de dominar la tarea de una sola estación de trabajo de la unidad productiva.

Grado 2:

- a. Hacer una sola tarea difícil, sin interrupciones de ningún tipo.
- b. El Puesto de Trabajo comprende hasta tres tareas fáciles, realizadas de forma correlativa y sin interrupciones.
- c. Necesidad de dominar la tarea de un mínimo de dos estaciones de trabajo, y tener un conocimiento elemental de como mínimo otra.

Grado 3:

- a. Hacer hasta tres tareas difíciles, realizadas de forma correlativa y sin interrupciones.
- b. El Puesto de Trabajo comprende hasta tres tareas fáciles que obligan a algunas interrupciones para atender interferencias.
- c. Necesidad de dominar la tarea de un mínimo de tres estaciones de trabajo, y tener un conocimiento elemental de como mínimo otra.

Grado 4:

- a. El Puesto de Trabajo comprende de cuatro a seis tareas fáciles, realizadas de forma correlativa y sin interrupciones.
- b. El Puesto de Trabajo comprende hasta tres tareas difíciles que obligan a frecuentes interrupciones para atender interferencias.
- c. Necesidad de dominar la tarea de un mínimo de cuatro estaciones de trabajo, y tener un conocimiento elemental de como mínimo otra. 22

Grado 5:

- a. El Puesto de Trabajo comprende de cuatro a seis tareas difíciles, realizadas de forma correlativa y sin interrupciones.

- b. El Puesto de Trabajo comprende de cuatro a seis tareas fáciles que obligan a frecuentes interrupciones para atender interferencias.
- c. Necesidad de dominar la tarea de un mínimo de cinco estaciones de trabajo, y tener un conocimiento elemental de como mínimo otra.

Grado 6:

- a. El Puesto de Trabajo comprende más de seis tareas fáciles realizadas de forma correlativa y sin interrupciones.
- b. El Puesto de Trabajo comprende de cuatro a seis tareas difíciles que obligan a frecuentes interrupciones para atender interferencias.
- c. Necesidad de dominar la tarea de un mínimo de seis estaciones de trabajo, y tener un conocimiento elemental de como mínimo otra.

Grado 7:

- a. El Puesto de Trabajo comprende más seis tareas fáciles que obligan a frecuentes interrupciones para atender interferencias.
- b. El Puesto de Trabajo comprende más de seis tareas difíciles, realizadas de forma correlativa y sin interrupciones.
- c. Necesidad de dominar la tarea de un mínimo de siete estaciones de trabajo, y tener un conocimiento elemental de como mínimo otra.

Grado 8:

- a. El Puesto de Trabajo comprende más de seis tareas difíciles que obligan a frecuentes interrupciones para atender interferencias.
- b. Necesidad de dominar la tarea de más de siete estaciones de trabajo de la unidad productiva. 23

SUB-FACTOR F.2: CONDICIONES DE TRABAJO

Definición:

Este sub-factor valora las condiciones de peligrosidad estructurales de un puesto de trabajo. Es decir, lo que de ellas permanece después de aplicadas todas las medidas correctoras reglamentarias para eliminarlas y que, por tanto, pueden considerarse

inherentes al puesto. Además, es menester que estén presentes en el mismo de forma habitual y no ocasional o esporádicamente.

Criterios:

A. AMBIENTE DE TRABAJO

- Proximidad a calor radiante (hornos, etc.) o a frío intenso.
- Partículas nocivas en suspensión y/o vapores
- Condiciones lumínicas desfavorables por exigencia técnica
- Intemperie o semi-intemperie
- Ruido superior a 80 db y/o vibraciones

B. SEGURIDAD

- Trabajos en altura
- Manejo de líquidos corrosivos o metales fundidos
- Media y alta tensión
- Proximidad a focos calientes
- Circular con vehículos en vías públicas

C. CARGA FÍSICA

- Manejo permanente de cargas y/o esfuerzos superiores a 10 Kg.
- Posiciones penosas: agachado, de rodillas, en cuclillas, echado, etc. 24

Asignación:

Grado 1.- El Puesto de Trabajo no exige trabajar con ninguna de las condiciones de peligrosidad estructurales de las anteriormente enumeradas.

Grado 2.- El Puesto de Trabajo exige trabajar con una de las condiciones de peligrosidad estructurales de las anteriormente enumeradas.

Grado 3.- El Puesto de Trabajo exige trabajar con dos de las condiciones de peligrosidad estructurales de las anteriormente enumeradas.

Grado 4.- El Puesto de Trabajo exige trabajar con tres de las condiciones de peligrosidad estructurales de las anteriormente enumeradas.

Grado 5.- El Puesto de Trabajo exige trabajar con más de tres de las condiciones de peligrosidad estructurales de las anteriormente enumeradas. 25

VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

LIMITES DE PUNTUACIÓN DE LOS GRUPOS PROFESIONALES

GRUPO LÍMITES DE PUNTUACIÓN

7 Hasta 148 Puntos

6 De 149 a 204

5 De 205 a 260

4 De 261 a 316

3 De 317 a 372

2 De 373 a 428

1 Más de 429

VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

BAREMO DE PUNTUACIONES

FACTORES Puntuaciones Grado de Valoración

A. CONOCIMIENTOS GRADOS 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

A 1 .- Formación Básica 20 29 38 47 56 64 73 82 91 100

A 2 .- Conocimientos de Idiomas 5 10 15 20 25

A 3.a Experiencia 15 27 39 51 63 75

A3. B Aprendizaje 15 27 39 51 63 75

1 2 3 4 5

B. INICIATIVA 15 30 45 60 75

1 2 3 4 5

C. AUTONOMÍA 10 20 30 40 5

D. RESPONSABILIDADES

GRADOS **1 2 3 4 5**

D 1 a Sobre datos Confidenciales 5 10 15 20 25

D 1 b Sobre Equipo de Trabajo 5 10 15 20 25

D 2 a Sobre errores 5 10 15 20 25

D 2 b Sobre manipulación de Materiales/ Proceso de Trabajo 5 10 15 20 25

D 3 a Sobre Contacto con Otros 5 10 15 20 25

D 3 b Sobre Seguridad de Otros 5 10 15 20 25

E. MANDO

GRADOS **1 2 3 4 5 6 7 8**

E 1 Mando 8 13 17 22 26 31 35 40

F. COMPLEJIDAD

GRADOS **1 2 3 4 5 6 7 8**

F 1 Dificultad en el Trabajo **6 9 13 16 20 23 27 30**

DESCRIPCIÓN DE LA VALORACIÓN DE PUESTOS

GERENTE	GRADO	PUNTAJE
CONOCIMIENTOS	5	80
MANDO	8	40
COMPLEJIDAD	7	27
EXPERIENCIA	5	75
INICIATIVA	5	75
AUTONOMÍA	4	60
RESPONSABILIDADES	5	75
DATOS CONFIDENCIALES	7	75
EQUIPO DE TRABAJO	5	75
ERRORES	1	15
MANIPULACIÓN DE MATERIALES	0	0
CONTACTO CON OTROS	3	42
SEGURIDAD DE OTROS	0	0

CONTADOR	GRADO	PUNTAJE
CONOCIMIENTOS	5	80
MANDO	7	35
COMPLEJIDAD	7	27
EXPERIENCIA	5	75
INICIATIVA	5	75
AUTONOMÍA	4	60
RESPONSABILIDADES	5	75
DATOS CONFIDENCIALES	7	75
EQUIPO DE TRABAJO	3	42
ERRORES	1	15
MANIPULACIÓN DE MATERIALES	0	0
CONTACTO CON OTROS	1	15
SEGURIDAD DE OTROS	0	0

GERENTE TÉCNICO	GRADO	PUNTAJE
CONOCIMIENTOS	5	80
MANDO	7	35
COMPLEJIDAD	7	27
EXPERIENCIA	5	75
INICIATIVA	5	75
AUTONOMÍA	4	60
RESPONSABILIDADES	5	75
DATOS CONFIDENCIALES	7	75
EQUIPO DE TRABAJO	3	42
ERRORES	1	15
MANIPULACIÓN DE MATERIALES	0	0
CONTACTO CON OTROS	1	15
SEGURIDAD DE OTROS	0	0

JEFE DE PATIO	GRADO	PUNTAJE
CONOCIMIENTOS	3	50
MANDO	5	17
COMPLEJIDAD	5	20
EXPERIENCIA	3	39
INICIATIVA	3	45
AUTONOMÍA	3	45
RESPONSABILIDADES	3	42
DATOS CONFIDENCIALES	3	42
EQUIPO DE TRABAJO	3	45
ERRORES	1	15
MANIPULACIÓN DE MATERIALES	3	42
CONTACTO CON OTROS	3	42
SEGURIDAD DE OTROS	3	42

JEFE DE BALANCEO	GRADO	PUNTAJE
CONOCIMIENTOS	3	50
MANDO	5	17
COMPLEJIDAD	3	20
EXPERIENCIA	3	36
INICIATIVA	3	45
AUTONOMÍA	3	45
RESPONSABILIDADES	3	42
DATOS CONFIDENCIALES	3	42
EQUIPO DE TRABAJO	3	45
ERRORES	1	15
MANIPULACIÓN DE MATERIALES	3	42
CONTACTO CON OTROS	3	42
SEGURIDAD DE OTROS	3	42

CAJERA	GRADO	PUNTAJE
CONOCIMIENTOS	2	50
MANDO	1	15
COMPLEJIDAD	2	9
EXPERIENCIA	2	27
INICIATIVA	3	45
AUTONOMÍA	2	30
RESPONSABILIDADES	3	45
DATOS CONFIDENCIALES	3	42
EQUIPO DE TRABAJO	3	45
ERRORES	1	15
MANIPULACIÓN DE MATERIALES	0	0
CONTACTO CON OTROS	3	42
SEGURIDAD DE OTROS	0	0

ASISTENTE BALANCEO	GRADO	PUNTAJE
CONOCIMIENTOS	2	35
MANDO	2	13
COMPLEJIDAD	2	9
EXPERIENCIA	1	15
INICIATIVA	3	45
AUTONOMÍA	2	30
RESPONSABILIDADES	3	45
DATOS CONFIDENCIALES	1	15
EQUIPO DE TRABAJO	3	42
ERRORES	1	15
CARGA FÍSICA	2	30
CONTACTO CON OTROS	3	42
SEGURIDAD DE OTROS	0	0

ASISTENTE MULTIMARCA	GRADO	PUNTAJE
CONOCIMIENTOS	2	35
MANDO	2	13
COMPLEJIDAD	2	9
EXPERIENCIA	1	15
INICIATIVA	3	45
AUTONOMÍA	2	30
RESPONSABILIDADES	3	45
DATOS CONFIDENCIALES	1	15
EQUIPO DE TRABAJO	3	42
ERRORES	1	15
CARGA FÍSICA	3	42
CONTACTO CON OTROS	3	42
SEGURIDAD DE OTROS	0	0

6.4 LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

IDENTIFICAR FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Son aquellos aspectos que son necesarios mantener bajo control para lograr el éxito de la gestión, el proceso o labor que se pretende adelantar.

- Concepción
- Monitoreo
- Evaluación final de la gestión

DETERMINAR, PARA CADA INDICADOR, ESTADO, UMBRAL Y RANGO DE GESTIÓN

Es necesario determinar para cada indicador, estado, umbral y rango de gestión:

- ESTADO: Valor inicial o actual del indicador.
- UMBRAL: Es el valor del indicador que se requiere lograr o mantener.

- **RANGO DE GESTIÓN:** Es el espacio comprendido entre los valores mínimo y máximo que el indicador puede tomar.

DISEÑAR LA MEDICIÓN

Consiste en determinar las fuentes de información, frecuencia de medición, presentación de la información, asignar responsables de la recolección, tabulación, análisis y presentación de la información.

DETERMINAR Y ASIGNAR RECURSOS

La medición se incluye e integra al desarrollo del trabajo, sea realizada por quien ejecuta el trabajo y esta persona sea el primer usuario y beneficiario de la información. Este acompañamiento es temporal y tiene como fin apoyar la creación y consolidación de la cultura de la medición y el autocontrol.

Los recursos que se empleen en la medición deben ser parte de los recursos que emplean en el desarrollo del trabajo o del proceso.

MEDIR, APROBAR, Y AJUSTAR EL SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN.

- Pertinencia del indicador.
- Valores y rangos establecidos.
- Fuentes de información seleccionadas.
- Proceso de toma y presentación de la información.
- Frecuencia en la toma de la información.
- Destinatario de la información

ESTANDARIZAR Y FORMALIZAR

Es el proceso de especificación completa, documentación, divulgación e inclusión entre los sistemas de operación del negocio de los indicadores de gestión. Es durante esta fase que se desarrollan y quedan definidos y formalizados los manuales de indicadores de gestión del negocio.

MANTENER Y MEJORAR CONTINUAMENTE

Lo único constante es el cambio y esto genera una dinámica muy especial en los sectores y en las organizaciones, el sistema de indicadores de gestión debe ser revisado a la par con los objetivos, estrategias y procesos de las empresas.

Hacer mantenimiento al sistema es básicamente, darle continuidad operativa y efectuar los ajustes que se deriven del permanente monitoreo del sistema de la empresa y de su entorno.

Mejorar continuamente significa incrementar el valor que el sistema de indicadores de gestión agrega a las personas usuarias; es hacerlo cada vez más preciso, ágil, oportuno, confiable y sencillo.

REGLAS PRÁCTICAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN CONJUNTO O SISTEMA DE INDICADORES

Existen algunas reglas prácticas para la implementación de un conjunto de indicadores, las cuales se muestran a continuación:

1. Debe hacerse por etapas. No pasar a otra etapa sin probar y consolidar la actual.
2. Fuerte implicación y participación de los directivos.
3. Debe contemplarse y conducirse como un cambio y no como un simple cambio de herramienta.
4. No solo se trata de implantar un nuevo sistema o cambio, sino además de crear procedimientos que en el futuro sirvan para que el sistema evolucione.
5. Se deben clarificar los papeles de las diferentes áreas funcionales, para efectos del control.
6. El sistema de indicadores y su control debe obedecer a las opciones organizativas y no a la inversa.

CAPITULO VII

7.1 CONCLUSIONES

- En el diagnóstico del concepto estratégico de la empresa se puede concluir que no tenía bien definida la misión, la visión, los valores y los principios; por lo tanto, nos encontramos con la primera novedad, pues una empresa que quiera impulsarse hacia el éxito, debe tener todos estos elementos bien definidos; y si aún más se quiere competir con otras instituciones del mismo rango, se debe empezar por definir modernamente todos estos elementos que hacen que una empresa tenga prestigio.
- Entre las debilidades más importantes están que no se contaba con objetivos estratégicos alineados con la misión y visión y no tenía identificados cada uno de ellos. Así mismo se puede concluir que si no se definen bien los objetivos y no hay un entramamiento con la misión y visión, no existe un hilo conductor que lleve a la compañía a la ruta del éxito. Realizando una comparación diríamos que se asemeja a que todos los miembros de una familia están caminando por varias rutas; y jamás podrán de esa manera llegar todos al mismo destino.

Lo que buscamos con esta propuesta de tesis es que todos los elementos y enunciados que se proponen para el progreso institucional, lleguen a un mismo fin con la idea de que se encuentre el éxito en el menor tiempo posible y empleando el menor número de recursos económicos y humanos.

- Con el Manual de Valoración de Puestos, se pretende conseguir una política salarial basada en incentivos y bonos de acuerdo al desempeño de los trabajadores, como lo realizan las empresas públicas o privadas de corte moderno. En la actualidad no todos los empleados que están en un mismo rango pueden ganar la misma cantidad de dinero; pues las empresas modernas están mirando el desempeño por resultados; es decir, a mayores y mejores resultados que obtiene un individuo en un determinado puesto, mayor será la remuneración y mejores los incentivos.

- Se identificaron las oportunidades y amenazas. Entre las oportunidades están la tecnología que ofrece y el servicio de garantía post venta. Cuando nosotros aplicamos el FODA nos dimos cuenta que con el avance tecnológico tenemos la oportunidad de desarrollar también nuestros procesos y no quedarnos estancados o en puestos secundarios.

Las amenazas se refieren a que si no nos identificamos con la empresa, esta se sumirá en el fracaso; y si no trabajamos todos para obtener los mejores resultados, también perdemos todos, empleados y accionistas.

En cambio, si todos tenemos la idea de caminar hacia el progreso, trataremos por todos los medios de que la tecnología llegue al servicio de la compañía. Nos propondremos todos a unificar criterios tecnológicos a fin de que la empresa y sus accionistas lleguen al éxito.

- Aplicando grupos focales a la alta gerencia y gerencia media se identificaron los indicadores de gestión para la empresa. Esto es muy importante por cuanto sienta las bases de procesos modernos para conseguir los objetivos deseados. Es imposible pensar que una vez identificados estos grupos focales, la empresa no realice todas las gestiones necesarias para solucionar los problemas de la alta gerencia y de la gerencia media. Debemos pensar que todos los cargos de mando y los mandos medios tienen que estar imbricados a fin de conseguir los resultados positivos que quiere la entidad.

7.2 RECOMENDACIONES

En función de la investigación realizada y partiendo de las conclusiones, se sugiere las siguientes recomendaciones:

- Hacer uso del sistema de valoración de puestos y los indicadores de gestión para su aplicación en la empresa. El trabajo de tesis ha diseñado todo lo más conveniente para la compañía; pero conviene insistir a los mandos superiores y accionistas, que todos los cambios que se proyectan sean puestos en práctica, siguiendo los lineamientos adecuados y marcando certeramente los tiempos. Todo tiene que darse dentro de lo proyectado a fin de que no exista fracaso de por medio.
- Cumplir con los objetivos y las iniciativas estratégicas ya que estos están alineados con la misión y visión de la empresa. Dejamos indicado en las conclusiones, que los objetivos planificados y propuestos en el trabajo de tesis están de acuerdo con el avance tecnológico de las empresas de este tipo. Es de desear que los directivos y la alta gerencia implementen en el tiempo adecuado todo lo que hemos propuesto; pues ello les llevará a tener una visión certera del camino que debe seguir la compañía para tener resultados positivos.
- Aplicar el manual de valoración de puestos. Este ha sido diseñado para que, a cada trabajador se le conceda el tiempo y el espacio suficientes a fin de conseguir un mejor rendimiento. También mediante este manual se pondrán en práctica procedimientos adecuados para conocer las habilidades, las respuestas y los conocimientos que cada trabajador debe tener en un determinado puesto de acción.

Mediante este manual se procederá también a identificar el tipo de trabajador que la empresa requiera a fin de que, cada individuo rinda en las mejores condiciones y se identifique con lo que la empresa requiere. No debemos olvidarnos que la

competencia es con similares del grupo y que pensando en ello, se deben implementar a cabalidad todos los requerimientos propuestos en los manuales.

- Realizar campañas para difundir la misión, la visión, los valores y los principios de la empresa. Las empresas modernas crean un departamento especializado, con gente preparada y del más alto nivel a fin de que consigan la identificación del individuo con lo que significa la compañía. Quien no tiene claro la misión, la visión, los objetivos. Las políticas y las estrategias que son el asiento básico de una entidad, difícilmente rendirá a cabalidad porque no hay esa suficiente identificación individuo – empresa.

Por ello es de desear que SERVIFACONZA cree un departamento que se dedique a incentivar, a difundir y a identificar todos los componentes de la compañía a fin de que todos los mandos superiores, medios e inferiores, sepan realmente el derrotero que debe tomar la compañía

BIBLIOGRAFÍA

- ◇ FRANCÉS, ANTONIO. Estrategia para la Empresa en América Latina. IESA.
- ◇ GOODSTEIN, NOLAN Y PFEIFFER. Planificación Estratégica Aplicada, Mc Graw Hill.
- ◇ MINTZBERG, HENRY, BRIAN QUINN, JAMES. El Proceso Estratégico. Prentice Hall.
- ◇ SERNA GÓMEZ, HUMBERTO. Gerencia Estratégica. Global Ediciones.
- ◇ carpintero.uis.edu.co/documentos/pdfs/IGestion.pdf
- ◇ LORINO, Philippe. 1994, El Control de Gestión Estratégico, 1a. ed., Ediciones Alfaomega, S.A. De C.V., México D.F., 194 p.
- ◇ Kaplan Robert & Norton Davis, El Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard), Gestión 2000, España, 2000.
- ◇ DEZEREGA, Víctor, 1992, Control de la Gestión Empresarial, Entrenamiento de Ejecutivos (EDECA), Caracas, 400p.
- ◇ GITMAN, Lawrence, 1990, Administración Financiera Básica, Harla, México D.F., 723 p.
- ◇ OHMAE, Kenichi, 1990, La Mente del Estratega , Mc Graw Hill, México D.F., 299 p.
- ◇ SALLENAVE, Jean Paúl, 1990, Gerencia y Planificación Estratégica, 2a. ed., Norma, Bogotá, 283 p.

NETGRAFÍA

- ◇ www.regionjunin.gob.pe/documents/pdf/Indicadores.pdf
- ◇ www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/rab/7.1.htm
- ◇ www.mef.gob.pe/DNPP/presentaciones/IndicadoresPliegosGN.pdf
- ◇ www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/rab/7.1.htm
- ◇ www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/xv.htm
- ◇ www.12manage.com/methods_performance_prism_es.html
- ◇ www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/20/indicadores.htm
- ◇ www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/xvi.htm
- ◇ www.degerencia.com/articulo/por_que_medir_y_para_que