

## INTRODUCCION

El estudio de las competencias fue un contenido ampliamente tratado en el anterior siglo, teniendo mayor énfasis en los años ochenta, en que varios países industrializados encontraron dificultades en relacionar el sistema educativo con el productivo, en el que surgía la necesidad de orientar la formación de mano de obra, realidad que se agravaba porque la diversidad de factores que convergen en el proceso productivo no confluirán constantemente, dando lugar a una problemática en que los sistemas aplicados en la educación y formación ya no correspondían a los nuevos signos prevalecientes en esos tiempos; ha transcurrido más de un cuarto de siglo, y todavía persisten diferencias, así en el enfoque americano, considera que las competencias son características que subyacen en el individuo y que está vinculado a criterios de alto rendimiento en un puesto, mientras el enfoque europeo, considera que las competencias son un conjunto de comportamientos observables que responden eficaz y eficientemente a las exigencias planteadas por un trabajo; así también las competencias se les va considerando como una suma de tareas desempeñadas en un puesto de trabajo, o como el resultado de ciertas características personales.

En los tiempos actuales, el problema de la educación-formación de la mano de obra, sigue en discusión y muchas veces se escucha hasta con las mismas palabras utilizadas en el inicio de las competencias, que estamos aplicando procesos de enseñanza que no corresponden a los signos que se objetivaban, porque estamos formando con contenidos y metodologías para un mundo que ya no existe.

El presente estudio trata sobre las competencias, puntualizando en las competencias laborales, que como expresión varios autores, relacionan la cadena individuo-puesto-organización, orientando el objeto del conocimiento en un proceso que va desde lo cualitativo de las competencias laborales hacia lo cuantitativo al establecer su importancia en base a las frecuencias de las categorías.

## **CAPITULO I**

### **1 EL PROBLEMA**

#### **1.1 Tema**

La gestión por competencias del capital humano y su incidencia en la productividad en CARROCERÍAS PATRICIO CEPEDA CÍA LTDA. de la ciudad de Ambato.

#### **1.2 Planteamiento del Problema**

##### **1.2.1 Contextualización**

**El imperativo del incremento de la productividad**, de la mejora continua y constante de los procesos, de los modos de hacer ha incorporado la velocidad como uno de los aspectos fundamentales de la nueva dirección de empresas. Este elemento ha impactado tremendamente en la configuración del mercado de trabajo, aportando una sensación de urgencia operativa perniciosa para la gestión de personas. Hacer muchas cosas y muy

rápido puede ser crucial en el entorno actual pero tal esquema de funcionamiento perjudica de forma muy notable la dirección de recursos humanos.

La empresa de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa es por esto que cada uno de sus componentes debe moldearse para ajustarse a esos cambios.

La tecnología de avanzada es indispensable para lograr la productividad que hoy exige el mercado, el éxito de cualquier emprendimiento depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tenga la gente que participe en la organización.

Actualmente la tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tienen los individuos dentro de la organización de adaptarse al cambio. Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias sean medibles y más aún, valorizadas conforme a un sistema de competencias.

Las competencias constituyen la razón de ser, el hecho diferencial de las organizaciones, la razón por la que un cliente decide trabajar con uno u otro proveedor.

**Los problemas que enfrentan las empresas de la provincia de Tungurahua** son complicados y afectan directamente al desarrollo de las industrias y a la economía de sus habitantes.

Con la finalidad de crear una agenda de competitividad y productividad para la provincia, las organizaciones e instituciones públicas y privadas de Tungurahua vienen realizando talleres de preparación.

Los fines se orientan a que el sector productivo de Tungurahua mejore la calidad de sus productos, que los consumidores y grandes importadores puedan encontrar algo “bueno, bonito y barato”, y confíen más en la producción local y dejen de traer productos de afuera.

El sector productivo de Tungurahua está convencido de la importancia de unirse para mejorar la productividad en beneficio de la provincia y del país, con el fin de crear una agenda de competitividad y productividad para las organizaciones, con el propósito de mejorar la calidad de sus productos.

En Ambato, existen 50 empresas carroceras reconocidas que le han dado fama a la ciudad de ser el mejor sitio para encargar una. Varias carrocerías se han modernizado, por ejemplo, el diseño de las carrocerías se hace electrónicamente en el departamento de planificación.

Para mejorar los procesos de producción los fabricantes de carrocerías en Ambato obtuvieron la certificación ISO 9001:2000. Con la cual permitirá al empresario producir con calidad y ser más competitivos e incentivar a que otras empresas se vean obligadas a adquirir esta certificación, pues aquellas que no entren en el proceso podrían desaparecer.

El sector mueve alrededor de 24 millones de dólares al año básicamente en el mercado local, para expandirse deben lograr que los parques automotores de Centroamérica y Perú se renueven con sus productos. Para competir en la región tienen dos fortalezas: su calidad y precios.

La Cámara Nacional de Fabricantes de Carrocerías en Ambato, tiene el propósito de que las empresas se preparen para futuras comercializaciones con otros países basados en procesos de calidad.

La gestión por competencias es un enfoque social fomenta la relación dual entre el individuo y la organización, porque esta última ayuda a satisfacer las necesidades económicas, espirituales, académicas, biológicas del individuo y, a su vez, el individuo que es el poseedor de los rasgos cualitativos y cuantitativos con los que contribuye al logro de los objetivos organizacionales; a esta relación se la conoce como “compromiso organizacional”.

El talento humano cuando no puede lograr sus objetivos en base a su esfuerzo propio, se une con otros para formar organizaciones; una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella. Chiavenato, I.2001, p.7). El compromiso organizacional se da en la interacción entre la organización y el talento humano, este último ofrece eficacia en el cumplimiento de sus deberes y responsabilidades, mientras que la organización la reciproca con estabilidad , obviamente entre estos dos elementos de la productividad subyacen compromisos fundamentales como el involucramiento en el trabajo, la convergencia en principios la sinergia en objetivos y el acuerdo en estrategias en donde están las políticas, los valores y las creencias.

En lo referente a la empresa **Carrocerías Patricio Cepeda Cía. Ltda.** de la ciudad de Ambato se encuentra localizada en el Km. 1 ½ vía a Guaranda entre las calles, Av. José Peralta, donde se fabrica carrocerías para autobuses de distintos modelos silver internacional, silverintercantonal y bigcity.

Carecerías Patricio Cepeda, nace en 1987 gracias al esfuerzo y la visión de Jaime Cepeda y su esposa. La pequeña empresa inicia con 25 obreros, y la primera unidad fabricada fue un bus interprovincial de la cooperativa Cita del Sr. Absalón Mayorga la misma que recorría rutas del Ecuador. El trabajo de Patricio Cepeda era cada vez más requerido por nuevas cooperativas de transporte de pasajeros.

En el año 1994 la empresa realiza una ampliación de su planta industrial, adquiere maquinarias de última generación para los procesos de corte y doblaje en chapa metálica así como máquinas y herramientas menores muy útiles en la fabricación de carrocerías.

El país ha atravesado por varias crisis, de las cuales pocas empresas han logrado subsistir, una de ellas Patricio Cepeda; su crecimiento se ha dado con pasos seguros al punto de ser hoy la primera empresa carrocera que cuenta con un sistema completo de pintura automotriz al horno, lo que le da un valor diferencial agregado a su producto, pues las unidades pintadas al horno presentan un mejor acabado en la superficie tratada y su durabilidad es mucho mayor que las pintadas al ambiente, la pureza del aire forzado y las temperaturas de curado permiten estas bondades en el acabado final de la pintura.

La empresa PATRICIO CEPEDA ha ido creciendo junto con el desarrollo de la ciudad, por lo cual ha realizado ampliaciones en sus instalaciones para satisfacer la demanda de sus productos, pero la falta de gestión por competencias del capital humano ha ido truncando el crecimiento personal de los empleados envueltos en el que hacer de la empresa.

Con los objetivos trazados y la demanda de carrocerías la empresa acordó que la calidad debe prevalecer en todo ámbito desde sus procesos de producción hasta los servicios que la empresa brinda, por tal motivo es que en julio del 2009 obtuvo el sello de calidad ISO 9001: 2008.

Con el crecimiento de la planta y el aumento de producción la empresa se ve obligada a mejorar sus procesos, para lo cual desarrolla nuevos cambios que ayuden a optimizar la producción de carrocerías, prevaleciendo el nivel de excelencia de las competencias individuales.

A estos nuevos cambios se plantea elaborar un manual de gestión por competencias del capital humano para satisfacer a la empresa, para lograr resultados óptimos, y que el

mismo proporcione información valiosa para garantizar el desarrollo y administración del potencial de las personas “de lo que saben hacer” o podrían hacer, transformándose en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa, involucra las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador.

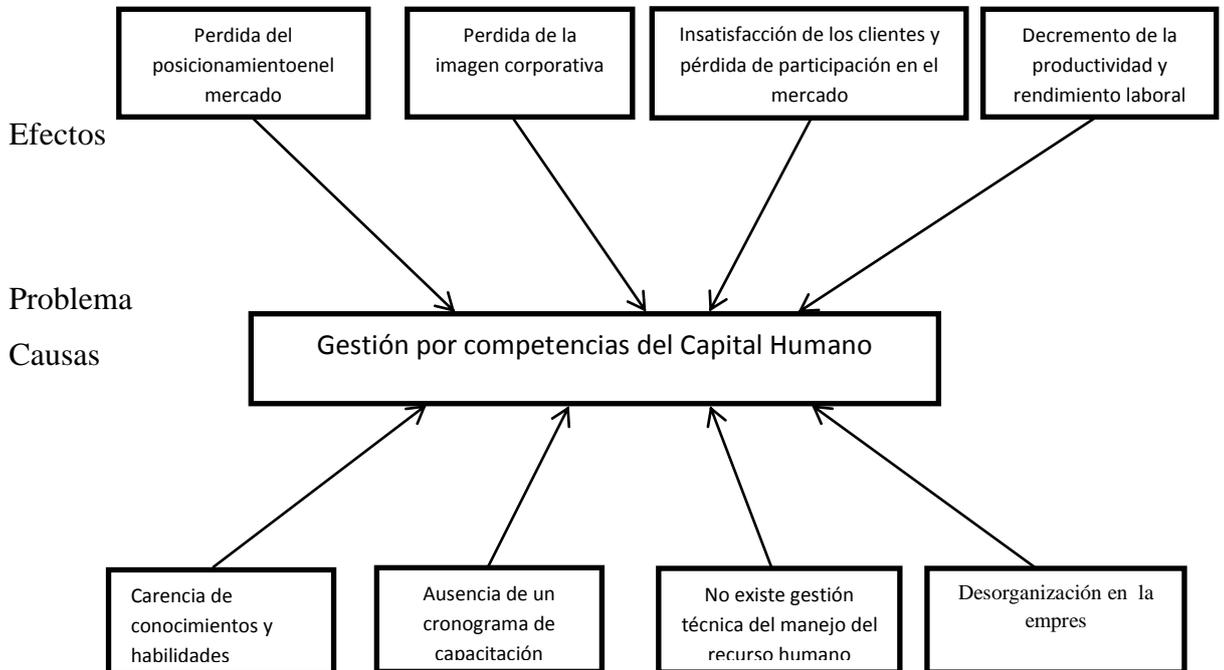
Sin embargo la ausencia de la gestión por competencias del capital humano, ha afectado en algunos aspectos a la empresa pero principalmente al decremento de la productividad.

### **1.2.2 Análisis Crítico**

Una vez realizado el análisis del problema objeto de estudio, se puede determinar que existen varios desfases por la ausencia de gestión por competencias del capital humano, lo que generara, insatisfacción de los clientes, pérdida de posicionamiento en el mercado, de igual manera la productividad vendrá a decrecer y a tener limitaciones en las ganancias, la carencia de conocimientos y habilidades hace que el personal de la empresa sea incompetente y no pueda desarrollar su ventaja competitiva en el mercado tan cambiante, y por ende perderá su imagen corporativa.

Actualmente la producción ha aumentado considerablemente y con el fin de no tener paras inesperadas en el proceso de producción por personal incompetente, se ha visto la necesidad de elaborar un manual de gestión por competencias para aumentar la productividad y por ende un rendimiento superior

### 1.2.3 Árbol de problemas



### 1.2.4 Prognosis

Si la empresa Carrocerías Patricio Cepeda Cía. Ltda. no soluciona el problema a tiempo, la organización corre el riesgo de perder clientes que son la base fundamental de la empresa por ser fuente de ingresos, por otra parte ira perdiendo su participación en el mercado lo que producirá un decremento en la producción y se mantendrá un bajo posicionamiento en el mercado, impidiendo ser reconocida con mayor amplitud en el sector carrocerero. Precisamente por eso la investigación va encaminada a buscar alternativas de solución

Al no aplicar la gestión por competencias del capital humano, afectara directamente la productividad

### **1.2.5 Formulación del Problema**

¿Cómo incide la gestión por competencias del capital humano en la productividad en CARROCERIAS PATRICIO CEPEDA CÍA. LTDA.?

### **1.2.6 Interrogantes (Subproblemas)**

¿De qué manera incide la gestión por competencias del capital humano en la productividad en CARROCERIAS PATRICIO CEPEDA CÍA. LTDA.?

¿Qué competencias son las adecuadas para mejorar la productividad en CARROCERIAS PATRICIO CEPEDA CÍA. LTDA.?

¿Cómo se mide la productividad en CARROCERIAS PATRICIO CEPEDA CÍA. LTDA.?

¿Existen las herramientas necesarias para el desarrollo de competencias en las CARROCERIAS PATRICIO CEPEDA CÍA. LTDA., que impulsen la productividad?

### **1.2.7 Delimitación del objeto de investigación**

**Campo:** Administrativo

**Área:** Gestión de Recursos Humanos

**Aspecto:** Competencias laborales en la organización.

**Limite espacial:**

La investigación se realiza en la empresa Carrocerías Patricio Cepeda Cía. Ltda. de Ambato

**Límite temporal:**

El trabajo de investigación se ejecuta en primer semestre del año 2011.

**1.3 JUSTIFICACIÓN**

La presente investigación se justifica por las siguientes razones:

En la actualidad los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa; con esto, cada uno de los componentes de ella debe moldearse para ajustar óptimamente a estos cambios. Este tema de investigación es muy importante ya que se enmarca en la necesidad de un documento, que es un manual de gestión por competencias del capital humano ajustado a la realidad de la empresa donde se considera aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal que se encuentre como un factor capaz de valerse por sí mismo y entregarle lo mejor de sí a su trabajo.

La empresa necesita ser más competitiva por lo tanto deben prepararse para generar valor con los procesos de trabajo, por lo que constituye una nueva alternativa para mejorar el rendimiento de los individuos y de la organización y así lograr el continuo crecimiento de la empresa y la satisfacción de las necesidades de los clientes.

Lograr la satisfacción del cliente de acuerdo a una cultura de alto rendimiento orientada al desarrollo, según las exigencias de los clientes posicionados, así nuestro producto tendrá altos estándares de calidad en mercados locales.

La implementación del manual de gestión por competencias del capital humano, será una herramienta estrategia de la empresa, el mismo que le permitirá incrementar la productividad y lograr que la empresa sea más competitiva dentro del mercado.

Se ha conseguido un total apoyo por parte de los directivos de la empresa, a la idea de implementar esta herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio ya que ellos serán los principales beneficiarios.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 Objetivo General**

Desarrollar un análisis de la situación actual del recurso humano de CARROCERIAS PATRICIO CEPEDA CÍA. LTDA.

### **1.4.2 Objetivo Específicos**

- ✓ Diagnosticar la situación actual del capital humano de CARROCERÍAS PATRICIO CEPEDA CÍA. LTDA.
- ✓ Analizar las competencias de cada puesto de trabajo en función de los objetivos o misión de CARROCERÍAS PATRICIO CEPEDA CÍA. LTDA.
- ✓ Diseñar un manual de gestión por competencias, mediante procesos de análisis y descripción, clasificación y valoración de puestos para la empresa CARROCERÍAS PATRICIO CEPEDA CÍA. LTDA. como herramienta técnica y moderna, de fácil manejo para la unidad de RRHH.

## **CAPITULO II**

### **2 MARCO TEORICO**

#### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

Revisando en la Biblioteca de la Universidad Técnica de Ambato, específicamente en la Facultad de Ciencias Administrativas he podido encontrar dos temas similares al que estoy planteando las cuales fueron realizadas en la Ilustre Municipalidad de Ambato y en el *Hospital “Yerovi Mackuart” del Cantón Salcedo*.

FUENTES, C. (2006). *Las competencias laborales en la estructura ocupacional y su relación con el método de valoración por puntos en la Ilustre Municipalidad de Ambato*.- Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

### **Objetivos:**

1. Determinar la relación positiva que existe entre las competencias laborales en la estructura ocupacional y el método de valoración por puntos en la I. Municipalidad de Ambato
2. Proponer una estructura ocupacional específica para la I. Municipalidad de Ambato, aplicando la gestión por procesos , como paso previo al análisis de las competencias laborales; la propuesta de basa en la estructura ocupacional general de la Secretaria Nacional Técnica de Administración y Desarrollo de Recursos Humanos y de Remuneraciones del Sector Publico (SENRES).

### **Conclusiones:**

1. Las competencias laborales, son características personales, que anteriormente se circunscribían como elementos eminentemente cualitativos y, consecuentemente, imposibles de medirlos; en cambio, dentro de las nuevas teorías de management, entre ellas las del Cuadro de Mando Integral (TheBalancedScorecard), indican que se puede y hasta recomiendan se debe medir el comportamiento de todos los aspectos de la organización esos aspectos necesarios a ser medidos de ubican las competencias laborales.
2. Las competencias laborales combinan adecuadamente las características propias del Talento Humano con las actividades esenciales del puesto, dando lugar a un enfoque globalizante, “holístico”, que actualmente es el de mayor acogida desde el punto de vista de la productividad, por que exigen un desempeño competitivo por parte del personal.

ACOSTA, N. (2002). *Gestión del Desempeño basado en competencias y mejoramiento de la calidad de servicios que presta el Hospital "Yerovi Mackuart" del Cantón Salcedo*.- Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

**Objetivos:**

1. Implementar un modelo de evaluación del desempeño basado en competencias para el mejoramiento de la calidad de los servicios en el Hospital Yerovi Marckuart del Cantón Salcedo.
2. Valorar el desempeño basado en competencias del talento humano, a través de la participación, motivación y mejoramiento del ambiente laboral.

**Conclusiones:**

1. Al analizar este presente proyecto, la principal conclusión que la observo como importante, es que el hospital Yerovi Mackuart de Salcedo no se optimiza las capacidades y competencias de las personas que laboran en la institución, ya que realizan funciones que no están acorde a su nivel de preparación académica.
2. No existe un sistema de selección y evaluación basado en competencias y peor aún un sistema de retribución y recompensa para el personal del hospital y de existirlo ha estado fundamentada en aspectos como la antigüedad en el puesto, en privilegios surgidos de las relaciones de amistad o familiaridad, ocasionalmente en débiles diferencias en las evaluaciones de rendimiento, y en la mayoría por las luchas libradas por las asociaciones de empleados o de profesionales.

## **2.2 FUNDAMENTACION FILOSOFICA**

Se ubica en el paradigma crítico propositivo porque privilegia al ser humano como “objeto del conocimiento científico”, especialmente cuando la definición de competencias, se hace partiendo del conocimiento, que es el “saber”, relacionado con el desempeño el “saber hacer”, en donde están las habilidades o destrezas.

El saber + el saber hacer” completa con el “saber estar”, que corresponde a las aptitudes, a la que añade la voluntad para conformar el “Querer Hacer”, con este ordenamiento de los saberes se tiende a un escenario en donde la constante en la acción es: el cambio, la dinámica sintetizado en el desempeño de la fuerza laboral, lo que se transforma en resultados, bienes y servicios de la mejor clase porque van a ser preferidos por los clientes en la satisfacción de sus necesidades.

Esta relación de los saberes, son aplicados en la relación de persona y puesto que involucra las competencias laborales y que son elementos estructurados en los subsistemas de gestión del Recurso Humano en la organización.

### **Fundamentación ontológica**

El problema a investigar tiene sentido porque permite buscar causas y realidades algunos factores intervienen entre ellos es la disminución de la productividad para el objeto de estudio.

### **Fundamentación axiológica**

El problema de estudio tiene la influencia por los valores empresariales y culturales que permita al investigador socializarlo y ponerlos en práctica en los clientes potenciales para mejoramiento continuo de la organización.

## **Fundamentación metodológica**

Este diseño de investigación constituye el conocimiento científico que permite participar con los sujetos sociales involucrados y comprometiéndose con el problema en estudio.

### **2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

La ejecución de la presente investigación se respalda bajo el Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2008:

Recursos Humanos

Generalidades

El personal que realice trabajos que afecten a la conformidad con los requisitos del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencias apropiadas.

La organización debe:

- a. Determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto,
- b. Cuando sea aplicable, proporcionar formación o tomar otras acciones para lograr la competencia necesaria,
- c. Evaluar la eficacia de las acciones tomadas,
- d. Asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad, y

- e. Mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia.

## **2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES**

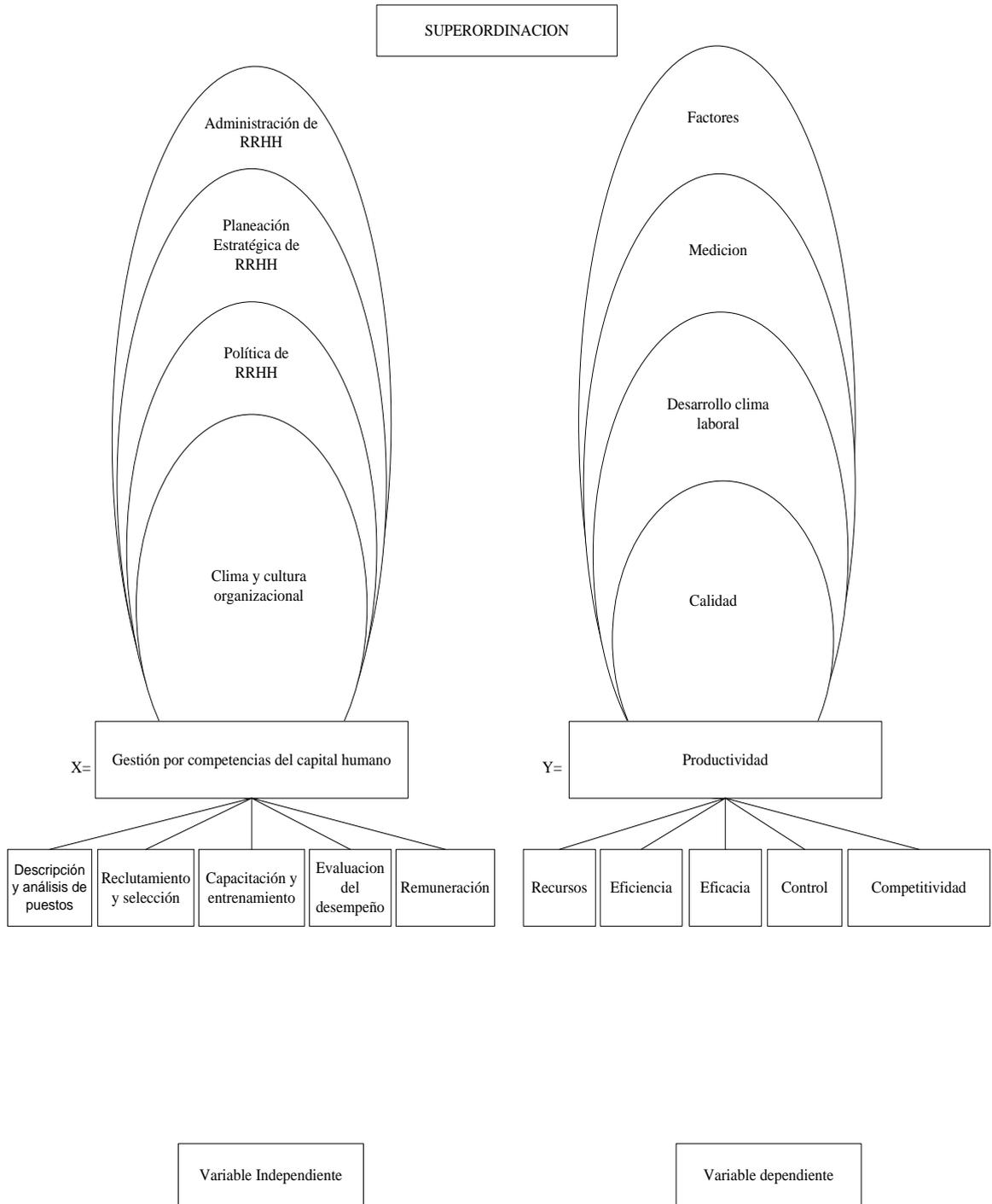
Formulación del problema

¿Cómo incide la falta de gestión del capital humano por competencias en la productividad en CARROCERÍAS PATRICIO CEPEDA CÍA LTDA.?

X= Gestión del capital humano por competencias

Y= Productividad

## SUPERORDINACIÓN DE VARIABLES



## **Fundamentación Teórica**

### **Fundamentación Teórica de la variable independiente**

#### **Administración de recursos humanos**

El proceso de ARH es un procedimiento permanente que pretende mantener a la organización provista del personal indicado, en los puestos convenientes, cuando estos se necesitan. La función de ARH adquiere una gran importancia ante la tendencia presente hacia la reducción del tamaño de las empresas. [www.Monografias.com](http://www.Monografias.com)

La administración de recurso humanos (ARH) es el conjunto políticas y practicas necesarias para dirigir aspectos administrativos en cuanto a las “personas” o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y las evaluaciones del desempeño. Chiavenato, I. (2002, p. 9)

#### **La función de la administración de RRHH**

Es la encargada de reclutar, seleccionar y desarrollar a los miembros de la organización, y por otra parte pretende mantener a la empresa provista de personal indicado dentro de los puestos de trabajo.

#### **Objetivos de la Administración de recursos humanos**

Los objetivos de la ARH son los múltiples; este debe, entre otras cosas, contribuir a la eficacia de la organización.

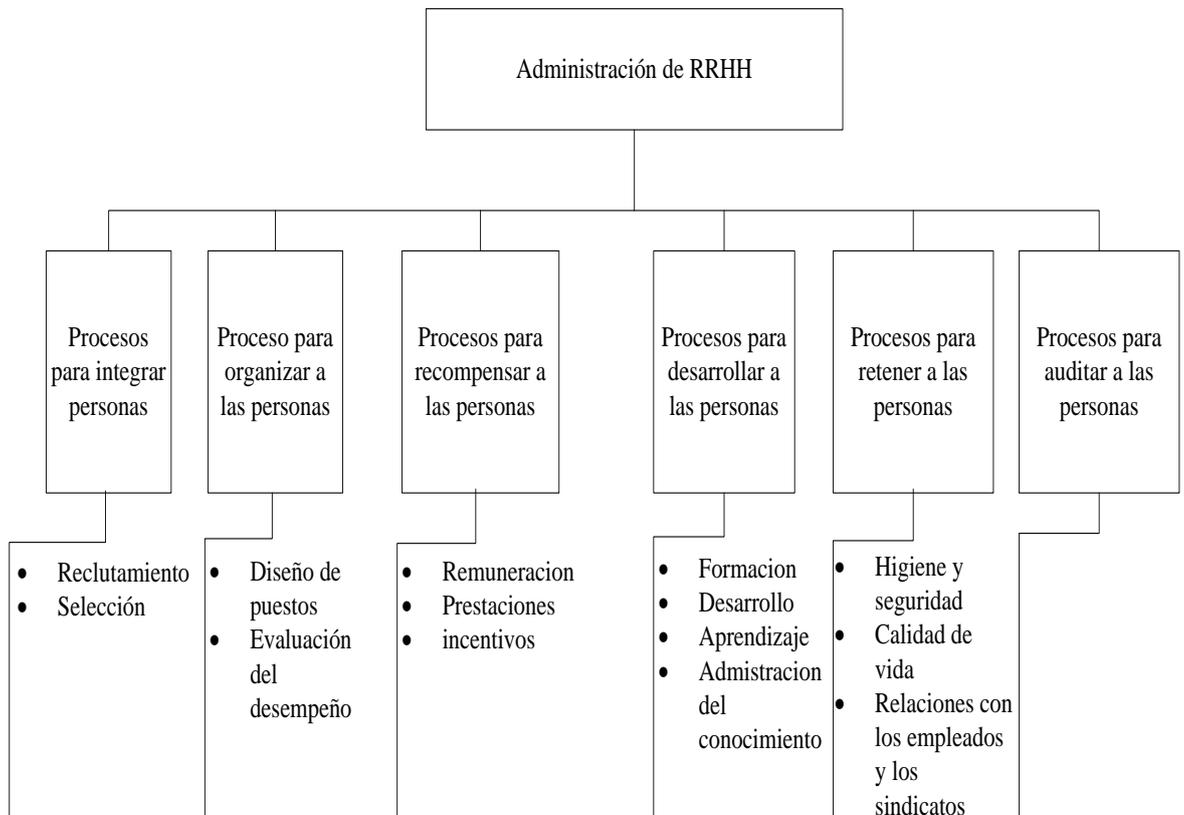
1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión.
2. Proporcionar competitividad a la organización.
3. Proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas.
4. Aumentar la autoactualización y la satisfacción de las personas en el trabajo.

5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
6. Administrar e impulsar el cambio.
7. Mantener políticas éticas y comportamiento socialmente responsable
8. Construir la mejor empresa y el mejor equipo

### Procesos de la administración de los recursos humanos

La ARH es un conjunto integrado de procesos dinámicos e interactivos. Los procesos básicos de la ARH son:

CUADRO N 1  
PROCESOS DE LA ARH



## **Planificación estratégica de los recursos humanos**

La planificación estratégica de RH se refiere a la forma como la función de ARH contribuye a alcanzar los objetivos de la organización y, al mismo tiempo, favorece e incentiva la consecución de los objetivos individuales de los empleados. Se trata de alinear los talentos y las competencias con las necesidades de la organización.

La planificación estratégica de RH es un proceso de decisión referente a los recursos humanos que se necesitan para alcanzar los objetivos de la organización dentro de un periodo determinado. Se trata de definir con anticipación la fuerza de trabajo y los talentos humanos que serán necesarios para realizar la acción futura de la organización. Chiavenato, I. (2002, p.81)

## **Factores que intervienen en la planificación de RH**

Existen muchos otros factores, como el ausentismo, la rotación y el cambio de los requisitos de la fuerza de trabajo. Estos factores provocan fuertes alteraciones en la planificación de RH.

### **Ausentismo**

Las ausencias de los empleados al trabajo provocan ciertas distorsiones cuando se trata del volumen y la disponibilidad de la fuerza de trabajo. Las ausencias son faltas o retrasos para llegar al trabajo. El ausentismo es su principal consecuencia. Lo opuesto del ausentismo es la presencia. Esta se refiere al tiempo durante el cual el trabajador está disponible para trabajar.

El ausentismo es la frecuencia y/o la duración del tiempo de trabajo que se pierde cuando los colaboradores no se presentan al trabajo; constituyen la suma de los periodos en los cuales los colaboradores se encuentran ausentes del trabajo, sea por falta, por retraso o por algún motivo. La fórmula para calcular el ausentismo es:

$$\text{Indice de ausentismo} = \frac{\text{Num. de personas/días de trabajo perdidos por ausencia en el mes}}{\text{Num. prom de colaboradores * Num. de días de trabajo en el mes}}$$

## **Rotación de personal**

La rotación de personal (o turnover) es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo. Las organizaciones sufren un proceso continuo y dinámico de entropía negativa para mantener su integridad y sobrevivir. La rotación se refiere al flujo de entradas y salidas de personas en una organización, las entradas que compensan las salidas de las personas de la organización, las entradas que compensan las salidas de las personas de las organizaciones

Existen dos tipos de separación: la separación por iniciativa del empleado (renuncia) y la separación por iniciativa de la organización (despido).

1. Separación por iniciativa de los empleados. Se presenta cuando un empleado decide, por razones personales o profesionales, terminar la relación de trabajo con el empleador. La decisión de separarse depende de dos percepciones. La primera es el nivel de insatisfacción del empleado con el trabajo. La segunda es el número de alternativas atractivas que este encuentre fuera de la organización, en el mercado de trabajo.
2. Separación por iniciativa de la organización (despido). Ocurre cuando la organización decide separar a los empleados, sea para sustituirlos por otros más adecuados con base en sus necesidades, para corregir problemas de selección inadecuada o para reducir su fuerza de trabajo. Chiavenato, I. (2002, p.92)

$$\text{Indice de rotacion} = \frac{\text{Num. de empleados separados}}{\text{Promedio efectivo de la organizacion}}$$

## **Políticas de los recursos humanos**

Las políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y tener la seguridad de que sean desempeñadas de acuerdo con los objetivos planeados.

Funcionan como guía para ejecutar una acción y proporcionan marcas o limitaciones aunque flexibles y elásticas para demarcar las áreas dentro de las cuales deberá desarrollarse la acción administrativa.

### Objetivos de las políticas

- Ser congruentes con la misión y el plan básico de la compañía.
- Mejorar la toma de decisiones y el esfuerzo en conjunto.
- Entender de una manera correcta las necesidades del cliente.
- Mejorar la delegación de responsabilidades.
- Lograr que las funciones sean llevadas a cabo con eficiencia.
- Reglamentar las funciones desempeñadas dentro de la empresa

## Ventajas y Desventajas

TABLA N° 1  
POLITICA DE RRHH

Ventajas	Desventajas
Perfeccionamiento de las técnicas de administración de R.R.H.H.	Limita la creatividad al sólo enmarcarse a determinadas políticas.
Aplicación de sanos principios de administración de la cúspide a la base de la organización, principalmente en lo que se refiere a las necesidades de relaciones humanas de buena calidad.	Las políticas no prevén situaciones inesperadas.
Adecuación de salarios y de beneficios	Si las políticas no están bien definidas pueden crear confusión en los empleados.
Retención de recursos humanos calificados y altamente motivados dentro de la organización.	
Garantía de seguridad personal del trabajador en relación con el empleo y las oportunidades dentro de la organización.	
Obtención de una efectiva participación de los empleados.	
Constituyen orientación administrativa para impedir que los empleados desempeñen funciones indeseables o pongan en riesgo el desempeño de funciones específicas.	

## Clima Organizacional

Se define como un conjunto de propiedades o características del ambiente interno laboral, percibidas directa e indirectamente por los empleados de una organización, que

se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado. Tomado de [www.monografias.com](http://www.monografias.com) 21/04/2011

Conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida en la organización; se origina y desarrolla en las interacciones entre los individuos y el entorno de la organización. G, Federico (2007, p. 180).

### **La Cultura Organizacional**

La cultura organizacional es el modelo de asuntos básicos compartidos que aprende un grupo como vía para resolver sus problemas de adaptación al exterior y de integración al interior y que funciona tan bien que se considera válido y deseable transmitirlo a los nuevos miembros, por ser la forma correcta de percibir , pensar y sentir respecto a sus problemas.

Conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan la actividad de la empresa en el día a día. G, Federico (2007, p. 180).

Importancia de conocer la cultura organizacional:

Es muy importante para:

1. Detectar problemas dentro de la organización (hospitales o cualquier otro establecimiento de salud) y luego poder ofrecer solución a estos problemas.
2. Integrar al personal bajo los objetivos que persigue la organización (bajo la misión que tiene esa organización).
3. Poder formar equipos de trabajo dentro de la organización, que puedan interrelacionarse y hacer más fácil el trabajo.

4. Buscar las necesidades del personal para satisfacerlas en de la manera posible, para que se sientan motivados en su centro labora

#### Clasificación de la cultura organizacional

Mencionaremos dos tipos de clasificaciones:

Una cultura organizacional puede ser: Débil o Fuerte. Una cultura fuerte es lo ideal de una organización. Una cultura débil es la que se debería de cambiar. (Ver recuadro)

**CUADRO N° 2**  
**TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL**

CARACTERÍSTICAS	DÉBIL	FUERTE
AUTONOMIA INDIVIDUAL	Supervisión estrecha. El personal tiene poca libertad en su trabajo	Supervisión general. El personal tiene libertad de resolver los problemas de su cargo
ESTRUCTURA	Puesto de trabajo estandarizado. Reglas y procedimientos debidamente formalizados	Puestos de trabajo flexibles. Reglas y procedimientos no formalizados
APOYO	La gerencia centra mas su atención en la producción y muestra escaso interés por su personal	La gerencia muestra gran interés, ayuda y afabilidad por su personal.
RECOMPENSA Y DESEMPEÑO	Se aprecian y premian la fidelidad, el esfuerzo, la cooperación. Se desconocen los niveles productivos del personal	Las compensaciones y ascensos que se otorgan al personal están basados en su nivel de productividad.
TOLERANCIA AL CONFLICTO	La gerencia mantiene un nivel mínimo de conflicto constructivo, debido a la presencia de conflictos disfuncionales o destructivos	La gerencia intencionalmente aumenta la intensidad del conflicto funcional o constructivo, lo suficiente para que siga siendo viable, autocrítico y creativo.
TOLERANCIA AL RIESGO	Baja propensión al riesgo. No se estimula al trabajador a ser innovador	Elevada propensión al riesgo. Se alienta y utiliza el talento creativo e innovador del personal

#### Funciones de la cultura organizacional

- Motiva o limita las prácticas de la gerencia interna sobre el desarrollo de las políticas de una organización pública. – Cultura administrativa

- Para competir en el mercado y para actuar consecuentemente. – Cultura corporativa.
- Ofrecer a los clientes productos y servicios con valor agregado y de garantizar utilidades para la empresa. – Cultura corporativa
- Tiene como propósito el controlar y modelar a los empleados de una empresa. – Cultura empresarial.[www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)

### **Los componentes de la cultura organizacional**

Toda cultura se presenta en tres niveles diferentes: artefactos, valores compartidos y supuestos básicos. Así:

1. *Los artefactos* constituyen el primer nivel de la cultura, el más superficial, visible y perceptible. Los artefactos son las cosas concretas que cada persona ve, oye y siente cuando se encuentra con una organización.
2. *Los valores compartidos* constituyen el segundo nivel de la cultura. Son los valores relevantes que adquieren importancia para las personas y que definen las razones que explican por qué hacen lo que hacen. Funcionan como justificaciones aceptadas por todos los miembros.
3. *Los supuestos básicos* constituyen el nivel más íntimo, profundo y oculto de la cultura organizacional. Son las creencias inconscientes, las percepciones, los sentimientos y los supuestos dominantes en los que creen las personas.

### **Gestión**

Efectuar acciones para el logro de objetivos

## Competencia

Aptitud; cualidad que hace que la persona sea apta para un fin. Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo. Idóneo, capaz, hábil o propósito para una cosa. Capacidad y disposición para el buen de desempeño.

## Gestión Por Competencia

Herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, "de lo que saben hacer" o podrían hacer. [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

Es una metodología o modelo de gestión perfectamente compatible y complementaria con otros conceptos innovadores de gestión de recursos humanos que han ido apareciendo en los últimos años. Jiménez, D (2007, p.26)

GRAFICO N° 1  
GESTION POR COMPETENCIAS



## **Descripción y análisis de puestos**

La descripción de puestos es una definición escrita de lo que hace el ocupante del cargo, como lo hace y en qué condiciones desempeña el cargo. Este concepto se utiliza para definir las especificaciones del cargo, las cuales relacionan los conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para desempeñar el cargo de manera satisfactoria. Chiavenato, I. (2005, p.184).

La descripción de puestos es un documento que recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejadas sus funciones, nivel de actuación, responsabilidades, formación y experiencia. El análisis es el procedimiento de obtención de información acerca de los puestos, su contenido y los aspectos y condiciones que los rodean. Jiménez, D (2007, p.150)

El análisis de puestos es un proceso sistemático de recolección de información para tomar decisiones respecto de los cargos. El análisis de cargo identifica las tareas, los deberes y las responsabilidades de determinado cargo. Chiavenato, I. (2005, p.185).

## **Métodos para reunir datos sobre los puestos**

Existen tres métodos para obtener datos relativos a los puestos: la entrevista, el cuestionario y la observación.

### **Método de la entrevista**

Los datos relativos a los puestos se pueden obtener por medio de entrevistas. Existen tres tipos de entrevistas para tal efecto: las entrevistas individuales con cada trabajador, las entrevistas grupales con grupos de trabajadores que ocupan el mismo puesto y las entrevistas con el supervisor que conoce los puestos a analizar.

Las entrevistas es el método más utilizado para reunir datos de los puestos y determinar sus obligaciones y responsabilidades. Las principales cuestiones que se abordan en una entrevista típica son:

1. ¿Usted que puesto tiene?
2. ¿Qué hace en él?
3. ¿Cuándo lo hace: diaria, semanal o mensualmente?

#### Método del cuestionario

Se pueden reunir datos de un puesto mediante cuestionarios que se reparten entre sus ocupantes o se entregan a su supervisor.

#### Método de observación

La observación directa de lo que hace el ocupante del puesto es otro método para reunir información. El método de la observación aplica para trabajos simples, rutinarios y repetitivos, como los obreros de la línea de montaje, los operarios de máquinas, los oficinistas, etc.

### **Reclutamiento**

Es un conjunto de técnicas y procedimientos que busca atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos en la organización. Básicamente, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece, en el mercado de recursos humanos, oportunidades de empleo que pretende llenar. Chiavenato, I. (2005, p.95).

El reclutamiento es un de actividades diseñadas para atraer a candidatos calificados a una organización. Chiavenato, I. (2002, p.117).

### **Reclutamiento interno y externo**

El reclutamiento interno actúa en los candidatos que trabajan dentro de la organización- colaboradores para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras. Chiavenato, I. (2002, p.119-121).

TABLA N° 2  
VENTAJAS Y DESVENTAJAS RECLUTAMINETO INTERNO

Ventajas	Desventajas
Aprovecha mejor el potencial humano de la organización.	Puede bloquear la entrada de nuevas ideas, experiencias y expectativas.
Motiva y fomenta el desarrollo profesional de sus trabajadores actuales.	Facilita el conservadurismo y favorece la rutina actual.
Incentiva la permanencia de los trabajadores y su fidelidad a la organización.	Mantiene casi inalterado el patrimonio humano actual de la organización.
Ideal para situaciones estables y de poco cambio en el contexto	Ideal para empresas burocráticas y mecanicistas.
No requiere la ubicación organizacional de los nuevos miembros.	Mantiene y conserva la cultura organizacional existente.
Probabilidad de mejor selección, porque los candidatos son los bien conocidos.	Funciona como un sistema cerrado de reciclaje continuo.
Costo financiero menor al reclutamiento externo.	

El reclutamiento externo actúa en los candidatos que están en el mercado de recursos humanos y, por tanto, fuera de la organización, para someterlos a su proceso de selección de personal.

TABLA N° 3  
VENTAJAS Y DESVENTAJAS RECLUTAMIENTO EXTERNO

Ventajas	Desventajas
Introduce sangre nueva a la organización: talentos, habilidades y expectativas.	Afecta negativamente la motivación de los trabajadores actuales de la organización.
Enriquece el patrimonio humano, en razón de la aportación de nuevos talentos y habilidades.	Reduce la fidelidad de los trabajadores porque ofrece oportunidades a extraños.
Aumenta el capital intelectual porque incluye nuevos conocimientos y destrezas.	Requiere aplicar técnicas de selección para elegir a los candidatos externos y eso significa costos de operación.
Renueva la cultura organizacional y la enriquece con nuevas aspiraciones.	Exige esquemas de socialización organizacional para los nuevos trabajadores.
Incentiva la interacción de la organización con el mercado de recursos humanos.	Es más costoso, oneroso, tardado e inseguro que el reclutamiento interno.
Es apropiado para enriquecer el capital intelectual de forma más intensa y rápida.	

### **Técnicas de reclutamiento externo**

El reclutamiento externo utiliza diversas técnicas para influir en los candidatos y atraerlos. Se trata de elegir los medios más adecuados para llegar a candidato deseado, donde quiera que este, para atraerlo a la organización. Solicitud de empleo. Es un formato que llena el candidato con sus datos personales, escolaridad, experiencia profesional, conocimientos, dirección y teléfono para contactarlo.

El curriculum vitae. Funciona como un catálogo o carpeta del candidato. El CV se presenta en secciones: los datos personales (información básica, como nombre, edad, dirección y teléfono para contacto), los objetivos pretendidos (puesto o posición deseada), la formación escolar (estudios cursados), la experiencia profesional (empresas

en las que ha trabajado y trabaja) y habilidades y calificaciones profesionales (principales puntos fuertes y competencias personales).Chiavenato, I. (2002, p.120).

1. Anuncios en diarios y revistas especializadas.
2. Agencias de reclutamiento.
3. Contactos con escuelas, universidades y agrupaciones.
4. Presentación de candidatos por indicación de trabajadores.
5. Consulta a los archivos de candidatos.
6. Reclutamiento virtual.

## **Selección**

Es el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones del mercado. Chiavenato, I. (2005, p.111).

La selección es el proceso que utiliza una organización para escoger, entre una lista de candidatos, a la persona que mejor cumple con los criterios de selección para el puesto disponible, dadas las condiciones actuales del mercado. Chiavenato, I. (200, p.137).

## **Técnicas de selección**

Las técnicas de selección se agrupan en cinco categorías: entrevista, pruebas de conocimientos o capacidad, pruebas psicológicas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación.

Las técnicas de selección permiten rastrear las características personales del candidato por medio de muestras de su comportamiento. Chiavenato, I. (2002, p.148).

### **La entrevista de selección**

Es la técnica más utilizada. En realidad, la entrevista tiene innumerables aplicaciones en las organizaciones. Es un proceso de comunicación entre los dos o más personas que interactúan y en el que a una de las partes le interesa conocer lo mejor de la otra.

### **Pruebas psicológicas**

Representan un promedio objetivo y estandarizado de una muestra de comportamientos en lo referente a las aptitudes de las personas.

Las pruebas psicológicas se utilizan como medida del desempeño, se basan en muestras estadísticas para la comparación y se aplican en condiciones estandarizadas.

### **Pruebas de personalidad**

La personalidad es más que un conjunto de ciertos aspectos mensurables. Constituye una integración de rasgos personales, una mezcla, un todo organizado.

### **Técnicas de simulación**

Las técnicas de simulación dejan a un lado el trato individual y aislado para concentrarse en el trato a grupos, y sustituyen el método verbal o de ejecución por la acción social.

### **El proceso de selección de personal**

La selección de personal es una secuencia de etapas o fases por las que deben pasar candidatos. Chiavenato, I. (2002, p.162).

**CUADRO N°3**  
**PROCESO DE SELECCIÓN**



### **Capacitación**

Consiste en dar al empleado elegido la preparación teórica que requerirá para desempeñar su puesto con toda eficiencia. Nebot, M. (2005, p.247).

Proceso diseñado para mantener o mejorar el desempeño laboral presente. James, A. (2005, p.428).

### **Entrenamiento**

Es un proceso de aprendizaje en el que se adquieren habilidades y conocimientos necesarios para alcanzar objetivos definidos, siempre en relación con la visión y la misión de la empresa, sus objetivos de negocios y los requerimientos de la posición que se desempeña o a desempeñar. Implica: transmisión de información, desarrollo de habilidades, desarrollo o modificación de actitudes y desarrollo de conceptos. . Alles, M (2005, p.219).

## Objetivos

Los principales objetivos que persigue el subsistema de entrenamiento y desarrollo son los siguientes:

1. Preparar personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas peculiares de la organización.
2. Proporcionar al personal oportunidades para el continuo desarrollo en sus cargos actuales, como en otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.
3. Cambiar la actitud de las personas, para crear un clima más satisfactorio entre empleados, aumentar la motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

## Importancia

El entrenamiento puede ser esencial para asegurar una ejecución satisfactoria del trabajo, e igualmente constituye una herramienta fundamental para efectuar los planes de carrera, transferencias, promociones y cambios originados por nuevas tecnologías.

Los beneficios que ofrece el entrenamiento son los siguientes:

- Mejorar los sistemas y métodos de trabajo
- Mejorar el proceso de comunicación en la empresa
- Reducir los rechazos y desperdicios en la producción y/o servicios
- Disminuir ausencias y rotación de personal
- Reducir costos por mantenimiento de las maquinarias, equipos, etc.
- Reducir el tiempo de aprendizaje
- Aminorar la carga de trabajo de los jefes
- Reducir los costos para trabajos extraordinarios
- Reducir los accidentes de trabajo.

Finalmente, para que el entrenamiento sea un instrumento eficaz, tiene que ser un sistema ordenado aplicado a la solución de los problemas organizacionales y a la consecución de los objetivos de la empresa.

### Métodos y Técnicas de Entrenamiento

Existen muchas formas de impartir entrenamiento, los métodos de entrenamiento más comunes son los siguientes:

**Adiestramiento en el puesto de trabajo.** Consiste en que el trabajador adquiere los conocimientos, habilidades y/o destrezas necesarias para llevar a cabo las tareas que conforman su puesto de trabajo.

**Escuela vestibular.** Su objetivo es enseñar rápidamente los procedimientos de una labor específica a la que va a dedicarse el nuevo trabajador. Este método es el más apropiado cuando se va a capacitar a muchos empleados nuevos al mismo tiempo para el mismo tipo de trabajo.

**Demostración y Ejemplo.** Una demostración comprende una descripción del uso de experimentos o ejemplos. En este método el supervisor realiza las tareas, explicando paso por paso el "por qué" y el "cómo" del trabajo.

**La simulación.** Es una técnica que constituye una réplica exacta de las condiciones reales que existen en el lugar de trabajo.

**El aprendizaje.** Consiste en formar trabajadores especializados. Un aprendiz es un estudiante que por medio de un acuerdo entre la institución y la empresa se establece durante un lapso determinado a ocupar un puesto o desempeñar un oficio en la empresa para su formación.

Métodos en salones de clases. Es uno de los métodos más utilizados hoy en día y consiste en la instrucción en lugares similares a los salones de clases o auditorios.

### **Evaluación de desempeño**

Es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización. Chiavenato, I. (2005, p.198).

#### Métodos tradicionales de evaluación del desempeño

Existen diversos métodos para evaluar el desempeño humano. Los métodos tradicionales de evaluación del desempeño más utilizados son: las escalas gráficas, la elección forzosa, la investigación de campo, los incidentes críticos y las listas de verificación.

#### Escalas graficas

Es una tabla de doble asiento, donde se registran, en los renglones, los factores de la evaluación y en las columnas las calificaciones de la evaluación del desempeño.

#### Elección forzada

El método de elección forzada surgió para eliminar la superficialidad, la generalización y la subjetividad, aspectos característicos del método de la escala gráfica.

La elección forzada consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de bloques de frases descriptivas que se enfocan en determinados aspectos de comportamiento.

### Investigación de campo

Es uno de los métodos tradicionales más complejos para evaluar el desempeño. Se basa en el principio de la responsabilidad de línea y la función de staff en el proceso de evaluación del desempeño. Requiere de entrevistas entre un especialista en evaluación (staff) y los gerentes (línea) para, en conjunto, evaluar el desempeño de los respectivos trabajadores.

### Método de los incidentes críticos

Es un método tradicional de evaluación del desempeño muy sencillo y se basa en las características extremas (incidentes críticos) que representan desempeños sumamente positivos (éxito) o negativo (fracaso).

### Listas de verificación

Es un método tradicional de evaluación de desempeño a partir de una relación que enumera los factores de la evaluación a considerar (check-lists) de cada trabajador. La lista de verificación funciona como una especie de recordatorio para que el gerente evalúe todas características principales de un trabajador.

## **Remuneración**

La remuneración es el proceso que incluye todas las formas de pago o recompensas que se entregan a los trabajadores y que derivan de su empleo.

La remuneración es la función de recursos humanos que maneja las recompensas que las personas reciben a cambio de desempeñar las tareas de la organización. Chiavenato, I. (2002, p.286)

## Diseño del sistema de remuneración

La remuneración es un asunto complicado porque depende de innumerables factores. Hay toda una gama de políticas y procedimientos de remuneración. La construcción del plan de remuneración requiere de suma atención dado que sus efectos y consecuencia tienen gran impacto en las personas y en el desempeño de la organización. El diseño del sistema de remuneración presenta dos desafíos principales: primero debe ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos estratégicos y, segundos, debe moldear y ceñir las características únicas de la organización y de su entorno.

## Criterios para preparar un plan de remuneración

1. Criterios interno frente a equilibrios interno.
2. Remuneración fija o remuneración variable.
3. Desempeño o antigüedad en la compañía.
4. Remuneración del puesto o remuneración de la persona.
5. Igualitarismo o elitismo.
6. Remuneración por debajo o por arriba del mercado.
7. Premios monetarios o premios extramonetarios.
8. Remuneración abierta o confidencial.
9. Centralización o descentralización de las decisiones salariales.

## **Fundamentación Teórica de la variable dependiente**

### **Factores que influyen en la productividad**

“Cuatro factores principales han intervenido en el descenso de la tasa de crecimiento de la productividad:

1. Disminución de la intensidad del capital
2. Disminución en las inversiones, investigación y desarrollo.

3. Los cambios en la composición de la fuerza laboral y en la economía.
4. Los cambios en las actitudes y valores sociales.” Kopelman, R (1990, p.11)

### **Medición de la productividad**

“Se define como la relación entre la efectividad con lo cual se cumplen las metas de la organización y la eficiencia con que se consumen esos recursos en el transcurso de ese mismo cumplimiento.

Una medida esencial muy conocida de la productividad es la producción o rendimiento por hora” Bain, D (1990, pag.47)

$$Productividad = \frac{Producción\ realizada}{Horas\ empleadas\ para\ lograr\ esa\ producción} = \frac{Producción}{Horas}$$

### **Fórmulas para la medición de la productividad**

En las empresas que miden su productividad la fórmula que se utiliza es:

$$Productividad = \frac{\# de unidades producidas}{Insumos empleados}$$

Este método se aplica muy bien a una empresa manufacturera, taller o que fabrique un conjunto homogéneo de productos. Sin embargo existen empresas heterogéneas, es decir, con una gran variedad de productos, en este caso se aplica la siguiente formula:

$$Productividad = \frac{Produccion\ A + Prod.\ B + Prod.\ N \dots \dots \dots}{Insumos\ empleados}$$

Finalmente otras empresas miden su productividad en función del nivel comercial de los productos.

$$Productividad = \frac{Ventas\ Netas\ de\ la\ empresa}{Salarios\ Pagados}$$

“El costo se relaciona con el margen de la empresa y la calidad debería estar incluido por la medida de la productividad” [www. Monografias.com](http://www.Monografias.com)

### **Ventajas de la medición de la productividad**

La medición de la productividad en una organización puede tener las siguientes ventajas:

- ✓ Se puede simplificar la planeación de recursos
- ✓ Se puede modificar en forma realista los medios de los niveles de productividad-
- ✓ Es posible determinar estrategias para mejorar la productividad
- ✓ Puede ayudar a la comparación de los niveles de productividad entre las empresas de una categoría específica.
- ✓ La medición crea una acción competitiva. Tomado de [www.monografias.com](http://www.monografias.com)  
01/05/2011

### **Desarrollo del clima laboral para mejorar la productividad**

En la empresa la tarea específica consiste en motivar a las personas con quienes se labora para que alcance niveles más altos de productividad, existen tres tipos generales de motivación o mecanismos disparados a disposición de los directivos y en los que pueden transformar en acción las necesidades e impulsos de sus empleados:

- ✓ Motivación por el miedo
- ✓ Motivación por los incentivos

- ✓ Motivación por el cumplimiento. Bain, D (1996, p. 28).

### **Motivación por miedo**

Se basa en el esfuerzo negativo o castigo, este tipo de motivación tiende a emplearse en muchos casos erróneamente, en donde un directivo considera que sus subordinados no tienen ni interés ni voluntad por trabajar, es entonces que recurre a la motivación por el miedo. Bain, D (1996, p. 28).

### **Motivación por los incentivos**

Está basado en el esfuerzo positivo o recompensa. Las organizaciones que solo han tratado de motivar a los empleados por medio de los incentivos y recompensas han perdido gradualmente la efectividad a largo plazo, debido a que no cambian la actitud de los empleados frente a sus puestos, las recompensas intangibles pueden modificar las actitudes básicas y mejorar el desempeño de los individuos en la organización. Bain. D (1996, p. 30).

### **Motivación por el cumplimiento**

Se basa en el cumplimiento por sí mismo. Los empleados que están motivados por el cumplimiento trabajan debido a un sentido de desafío, de cumplimiento y de servicio a los demás que ellos sienten sin duda la motivación del cumplimiento de las metas es la fuerza más poderosa y duradera que puede emplear el directivo. Bain, D. (1996, p. 31)-

### **Calidad**

Es el logro de la satisfacción de los clientes a través del establecimiento adecuado de todos sus requisitos y el cumplimiento de los mismos con procesos eficientes, que permita así a la organización ser competitiva en la industria y beneficie al cliente con precios razonables.

## **Factores relacionados con la calidad**

Para conseguir una buena calidad en el producto o servicio hay que tener en cuenta tres aspectos importantes (dimensiones básicas de la calidad):

- Dimensión técnica: engloba los aspectos científicos y tecnológicos que afectan al producto o servicio.
- Dimensión humana: cuida las buenas relaciones entre clientes y empresas.
- Dimensión económica: intenta minimizar costes tanto para el cliente como para la empresa

Otros factores relacionados con la calidad son:

- Cantidad justa y deseada de producto que hay que fabricar y que se ofrece.
- Rapidez de distribución de productos o de atención al cliente.
- Precio exacto (según la oferta y la demanda del producto).

## **Parámetros de la calidad**

- Calidad de diseño: es el grado en el que un producto o servicio se ve reflejado en su diseño.
- Calidad de conformidad: Es el grado de fidelidad con el que es reproducido un producto o servicio respecto a su diseño.
- Calidad de uso: el producto ha de ser fácil de usar, seguro, fiable, etc.

## **Productividad**

“La productividad es un efecto, no una causa de la administración de varios recursos, es una relación mensurable entre el producto obtenido y los recursos empleados en la producción para alcanzar eficiencia y eficacia en la organización, mediante el control efectivo de las actividades”. Chiavenato, I (2002, p.405).

La productividad es el resultado de dividir el total de factores de salida (bienes y servicios), entre de los entrada (recursos invertidos en productos)". García, A. (1995, p.16).

La productividad no es una medida de la producción de la cantidad que se ha fabricado. Es una medida de lo bien que se ha combinado y utilizado los recursos para obtener los resultados específicos deseables". Bain, D (1990, p.3)

$$Productividad = \frac{Producción}{Insumos} = \frac{Resultados\logrados}{Resultados\empleados} = \frac{Efectividad}{Eficiencia}$$

La productividad en una industria va más allá del simple hecho de producir un bien, sino que busca encontrar métodos y salvaciones para ser competitivos en el mercado empresarial. La productividad es una combinación de efectividad y eficiencia, ya que la efectividad está relacionada con el desempeño y la eficacia con la utilización de recursos.

## **Recursos**

Se denomina recurso a aquellos elementos que aportan algún beneficio a la sociedad. En economía, se llama recursos a aquellos factores que combinados son capaces de generar valor en la producción de bienes y servicios. Tomado de [www.definicionabc.com](http://www.definicionabc.com) 01/05/2011

Conjunto de personas, bienes materiales, financieros y técnicos con que cuenta y utiliza una dependencia, entidad, u organización para alcanzar sus objetivos y producir los bienes o servicios que son de su competencia. [www.definicion.org](http://www.definicion.org)

## **Eficiencia**

Es la capacidad de lograr el efecto en cuestión con el mínimo de recursos posibles viable. Tomado de [www.monografias.com](http://www.monografias.com) 05/05/2011

Se relaciona con la utilización de los recursos para obtener los objetivos, es el resultado de la racionalidad u optimización de recursos, puesto que una vez establecido los objetivos, le compete a esta descubrir los medios más adecuados para conseguirlos. Chiavenato, I. (2002, p. 34)

## **Eficacia**

Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera, sin que priven para ello los recursos o los medios empleados Tomado de [www.monografias.com](http://www.monografias.com) 15/05/2011

Característica de un resultado cuando se ajusta lo máximo posible al cumplimiento de los objetivos marcados a propios por la empresa. Editorial Océano (2001, p. 912).

## **Control**

El proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias. Tomado de [www.monografias.com](http://www.monografias.com) 15/05/2011

El control es una función administrativa: es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador. [www.definicionabc.com](http://www.definicionabc.com)

## **Importancia del control**

Una de las razones más evidentes de la importancia del control es porque hasta el mejor de los planes se puede desviar. El control se emplea para:

- Crear mejor calidad
- Enfrentar el cambio
- Producir ciclos más rápidos
- Agregar valor
- Facilitar la delegación y el trabajo en equipo

### **Bases del control**

El control se basa en la consecución de las siguientes actividades:

1. Planear y organizar.
2. Hacer.
3. Evaluar.
4. Mejorar.

### **Elementos del control**

El control es un proceso cíclico y repetitivo. Está compuesto de cuatro elementos que se suceden:

Establecimiento de estándares: Es la primera etapa del control, que establece los estándares o criterios de evaluación o comparación. Un estándar es una norma o un criterio que sirve de base para la evaluación o comparación de alguna cosa. Existen cuatro tipos de estándares; los cuales se presentan a continuación:

- Estándares de cantidad: Como volumen de producción, cantidad de existencias, cantidad de materiales primas, números de horas, entre otros.
- Estándares de calidad: Como control de materia prima recibida, control de calidad de producción, especificaciones del producto, entre otros.
- Estándares de tiempo: Como tiempo estándar para producir un determinado producto, tiempo medio de existencias de unos productos determinado, entre otros.

- Estándares de costos: Como costos de producción, costos de administración, costos de ventas, entre otros.

Evaluación del desempeño: Es la segunda etapa del control, que tiene como fin evaluar lo que se está haciendo.

Comparación del desempeño con el estándar establecido: Es la tercera etapa del control, que compara el desempeño con lo que fue establecido como estándar, para verificar si hay desvío o variación, esto es, algún error o falla con relación al desempeño esperado.

Acción correctiva: Es la cuarta y última etapa del control que busca corregir el desempeño para adecuarlo al estándar esperado. La acción correctiva es siempre una medida de corrección y adecuación de algún desvío o variación con relación al estándar esperado.

## **Competitividad**

La competitividad es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores, depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtener la (productividad), y la productividad de los otros oferentes del mercado. [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

### **Factores que influyen en la competitividad**

Los factores que influyen en la competitividad:

## **Calidad**

Calidad de producto es la capacidad de producir satisfactores (sean bien económico o bienes y servicios) que satisfagan las expectativas y necesidades de los usuarios

## **Productividad**

La capacidad de producir más satisfactores (sean bienes o servicios) con menos recursos. La productividad depende en alto grado de la tecnología (capital físico) usada y la calidad de la formación de los trabajadores (capital humano).

## **Servicio**

Es la capacidad de tratar a sus clientes o ciudadanos atendidos, en forma honesta, justa, solidaria y transparente, amable, puntual, etc., dejándolos satisfechos de sus relaciones con la organización.

## **Imagen**

Es la capacidad de la organización de promover en la mente de muchas personas la idea de que es la mejor alternativa para la obtención de los bienes o servicios que dejarán satisfechas sus necesidades y sus expectativas. Posicionar la marca en la cabeza y gustos del consumidor. [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)

## **2.5 HIPOTESIS**

Formulación del problema

*¿Cómo incide la gestión por competencias del capital humano en la productividad en CARROCERIAS PATRICIO CEPEDA CÍA LTDA?*

La aplicación del manual gestión por competencias aumenta la productividad en CARROCERIAS PATRICIO CEPEDA CÍA LTDA?

## **2.6 VARIABLES**

Variable independiente: X= Gestión por competencias

Cualitativa

Variable dependiente: Y= Productividad

Cuantitativa continua

## **CAPITULO III**

### **3 MARCO METODOLOGICO**

#### **3.1 ENFOQUE**

La fundamentación filosófica se basa en la investigación del paradigma crítico propositivo, ya que el enfoque será cuali-cuantitativo porque se basa en la inducción y probabilidad, está orientada hacia el compromiso de los problemas, el objeto del estudio ayudará a dar conclusiones y recomendaciones, con el fin de dar solución al problema del estudio, mediante técnicas apropiadas para que la organización siga adelante con sus políticas, metas y objetivos.

#### **3.2 MODALIDAD DE INVESTIGACION**

Para la elaboración del proyecto y la ejecución de la investigación se utilizará las siguientes modalidades.

### **Investigación de campo**

Se utilizara la investigación de Campo, la cual nos permite acudir al lugar de los hechos con la finalidad de recolectar y registrar sistemáticamente información primaria referente al problema de estudio. Entre las técnicas que se utilizara en la investigación de campo es la observación , la entrevista y la encuestas a los empleados, para obtener información que nos permita obtener elementos de juicio y poder evaluar la situación real de la empresa y proponer soluciones que puedan ayudar a cambiar la realidad actual.

### **Investigación bibliográfica o documental**

Para la realización de la investigación se aplicará la investigación bibliográfica, porque está enfocada a profundizar teórica y conceptualmente, ya que por medio de esta se puede desarrollar, sustentar y conocer las contribuciones científicas del pasado, para analizar de una manera eficaz la información escrita al utilizar libros, folletos, revistas, informes, tesis, Internet, etc. Lo cual será de mucha ayuda ya que permitirá obtener información clara y precisa con relación al tema.

## **3.3 TIPO DE INVESTIGACION**

Para desarrollar el presente proyecto de investigación se utilizó los siguientes tipos de investigación.

### **Investigación explorativa**

Este tipo de investigación se realizó mediante la investigación exploratoria porque ayuda al planteamiento del problema de investigación, formulación hipótesis de trabajo o seleccionar la metodología a utilizar, en el objeto de estudio.

### **Investigación descriptiva**

Otra herramienta es la investigación descriptiva, porque permite detallar las características más importantes del problema de estudio, en lo que respecta a su origen y desarrollo.

### **Investigación correlacional**

También se utilizará la investigación correlacional, porque se puede medir el grado de relación que existe entre las variables independientes y las variables dependientes a través de esta investigación se originó el problema y los efectos que han producido a causa del mismo.

## **3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA**

En la investigación realizada en la empresa PATRICIO CEPEDA CÍA. LTDA. que tiene una población de 57 personas, que comprende el personal de la empresa. Por ser la población menor a 100, se trabajó con el total de la población, por lo que no es necesario aplicar la fórmula. La misma que está distribuida de la siguiente manera:

TABLA N° 4  
POBLACION Y MUESTRA

<b>Puesto</b>	<b>N°</b>
Gerente	1
Gerente Financiero	1
Gerente de Producción	1
Contador	1
Asistente contable	1
Supervisor de Acabados y Mantenimiento	1
Supervisor de Suelda y Diseño	1
Supervisor de planta	1
Supervisor de Logística	1
Asistente de bodega	2
Bodeguero	1
Obreros	45

### 3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

**Hipótesis:** La aplicación de la gestión del capital humano por competencias aumenta la productividad en CARROCERIAS PATRICIO CEPEDA CÍA LTDA

Variable Independiente: Gestión por competencias

CUADRO N° 4

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES INDEPENDIENTE

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMES	TÉCNICA INSTRUMENTO
<p>Gestión por competencias: Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas de la empresa. Esta dada por el reclutamiento, selección y capacitación.</p>	Reclutamiento	Recomendación de un empleado Publicidad Contacto con universidad	¿A través de que técnicas de reclutamiento se lleva a cabo en su empresa?	Encuesta y cuestionario al Gerente
	Selección	Entrevista Prueba de conocimientos Pruebas psicométricas Pruebas de personalidad	¿Qué tipo de técnicas de selección aplica en su empresa?	Encuesta y cuestionario al Gerente
	Capacitación	Interno Externo	¿Qué tipo de capacitación se aplica en su empresa?	Encuesta y cuestionario al Gerente

**Variable dependiente:** Productividad

CUADRO N° 5

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES DEPENDIENTE

CATEGORIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMES	TÉCNICA INSTRUMENTO
<p>Productividad: Es relación entre los bienes y servicios producidos y la cantidad recursos utilizados. Estado por los recursos, eficiencia, eficacia y control, factores externos y variables de la productividad.</p>	<p>Recursos</p> <p>Eficiencia</p> <p>Eficacia</p> <p>Control</p>	<p>Humanos</p> <p>Materiales</p> <p>Económicos</p> <p>Tecnológicos</p> <p>Medios</p> <p>Utilización de recursos d</p> <p>Resultados</p> <p>Rendimiento</p>	<p>¿Cuántas veces al año la empresa le capacita?</p> <p>¿Considera ud que la empresa utiliza eficientemente los recurso?</p> <p>¿A su criterio considera que los productos que oferta la empresa satisfacen las necesidades del cliente?</p> <p>¿A su criterio considera que existe control de los procesos y rendimiento del personal?</p>	<p>Encuesta y cuestionario a los Gerente de Producción.</p> <p>Encuesta y cuestionario al Gerente de Producción.</p> <p>Encuesta y cuestionario al Gerente de Producción.</p>

### 3.6 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Esta investigación se desarrolló con un trabajo bibliográfico de búsqueda, recolección y procesamiento de información, que permitirá interpretar, comprender y explicar con profundidad el problema de estudio. Se utilizó las siguientes técnicas de investigación e instrumentos para la recolectar información que son:

CUADRO N° 6  
RECOLECCION DE LA INFORMACION

<b>Técnicas de investigación</b>	<b>Instrumentos para recolectar información</b>
1.INFORMACIÓN SECUNDARIA  3.7 Lectura Científica	1.1.1 Libros de Gestión por Competencias 1.1.2 Libros de administración de la productividad en las organizaciones. 1.1.3 Tesis de grado sobre gestión del desempeño basado en competencias y mejoramiento de la calidad de servicios
2. INFORMACION PRIMARIA  2.1 Observación 2.2 Encuesta 2.3 Entrevista	2.1.1 Ficha de Observación 2.1.2 Cuestionario 2.2.3 Cédula de entrevista

### 3.7 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

Una vez recolectada la información con los datos que se obtuvo de la encuesta se realizó el procesamiento y análisis de la información de la siguiente manera:

1. Revisión crítica de la información recogida, de la información limpia, defectuosa, contradictoria, incompleta y no pertinente.
2. Tabulación de la información.
3. Análisis de los datos mediante selección de estadígrafos por porcentajes y la presentación de los datos en tablas y gráficas.
4. Interpretación de los resultados

## **CAPITULO IV**

### **4. ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS**

#### **4.1 ANALISIS DE LOS RESULTADOS**

Una vez finalizada la aplicación del total de las encuestas, se realiza el procesamiento de los datos con el fin de obtener de ellas las respuestas a las preguntas que se formularon en los instrumentos y presentar los resultados. Luego de aplicar los instrumentos de recolección de datos, es necesario, proceder a la revisión de la información para detectar errores, omisiones, eliminar respuestas contradictorias y organizarla de la forma más clara posible para facilitar la tabulación.

La codificación incluye el establecimiento de categorías para las respuestas o grupos de respuestas, de tal manera que se puedan utilizar números para representar las categorías. En este punto los datos están preparados tanto para la tabulación manual como para su análisis en un equipo de cómputo.

La tabulación consiste en ordenar la información recopilada con anterioridad y contar el número de factores que se ubican dentro de las características establecidas, es decir, en contar el número de veces que aparecen ciertos datos para poder determinar la representatividad que éstos proyectan en el universo.

Se utilizará la presentación tabular en donde los datos se ordenan en filas y columnas de una matriz o de un cuadro estadístico, por otra parte se representara gráficamente de una forma más sintética, accesible y atractiva de presentar los datos.

Se tomó de base toda la información de las respuestas del cuestionario y se realizó la tabulación para un análisis más objetivo; igualmente se analizaron las respuestas de la Cédula de Entrevista.

#### **4.2 INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS**

Después de haber realizado el análisis de los datos y diseñado los cuadros que resumen los resultados del cuestionario, el siguiente paso es interpretar, es decir, comprender la magnitud de los datos y el significado de los mismos.

A continuación se presentan los resultados de la investigación que se aplicó a 45 obreros actuales, y a cada uno de los 12 empleados del área administrativo que pertenecen a Carrocerías Patricio Cepeda Cía. Ltda.

De la misma manera se presentarán las gráficas de los resultados obtenidos a través del programa de Microsoft Excel aplicado a cada una de las poblaciones

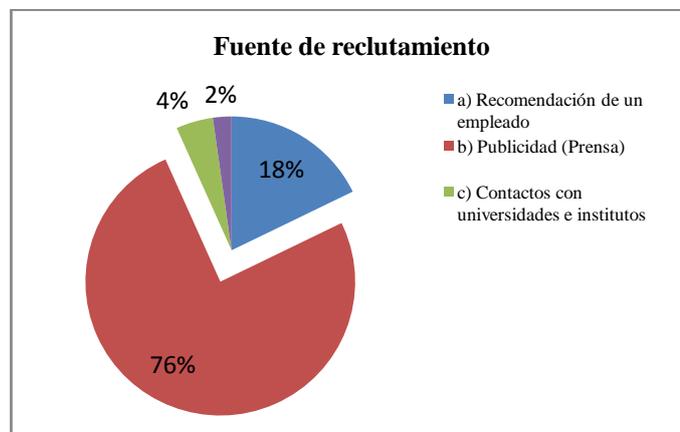
## PREGUNTA N° 1

1.- ¿Seleccione con una X la fuente de reclutamiento por medio de la cual Usted ingreso a la empresa?

TABLA N° 5  
FUENTES DE RECLUTAMIENTO

Respuesta	Personas	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Recomendación de un empleado	8	0,18	0,18
Publicidad (Prensa)	34	0,76	0,93
Contactos con universidades e institutos	2	0,04	0,98
Otros	1	0,02	1,00
Total	45	1,00	

GRÁFICO N° 2  
FUENTES DE RECLUTAMIENTO



Fuente: Encuesta

Realizado por: Ximena Lluga

### Análisis

De los 45 encuestados el 18% (8 obreros) ingreso por recomendación de un empleado, el 76% (34 obreros) fue seleccionado mediante la prensa escrita. Apenas un 6%, dividido en, 4% a universidades y 2% a otros medios, selecciono las opciones de contactos a universidades y otros medios

## Interpretación

Los resultados muestran que la mayoría del personal de la empresa que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar un cargo disponible, fue seleccionado mediante la prensa escrita, lo cual muestra la falta de impulso en la selección de personal para buscar otros medios de reclutamiento, siendo el tradicional (la prensa escrita) el que ha llenado las expectativas de la empresa en lo que a personal se refiere.

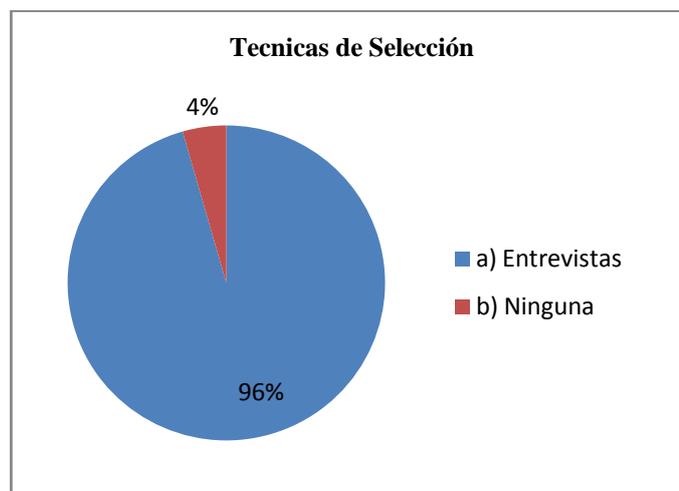
## PREGUNTA N° 2

2.- ¿Qué técnicas de selección se le aplico previas a su ingreso a la empresa?

TABLA N°6  
TÉCNICAS DE SELECCIÓN

Respuesta	Personas	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Entrevistas	43	0,96	0,96
Ninguna	2	0,04	1,00
Total	45	1,00	

GRAFICO N°3  
TÉCNICAS DE SELECCIÓN



Fuente: Encuesta clientes internos

Realizado por: Ximena Lluga

## Análisis

Las técnicas de selección que se le aplico son: la entrevista con el 96% (43 obreros), mientras que el 4% (2 obreros) no se les aplico ninguna.

## Interpretación

En conclusión, se puede afirmar que el medio de selección utilizado en la empresa es la entrevista, no se aplican otras técnicas y procedimientos para atraer candidatos calificados y capaces de ocupar cargos en la organización.

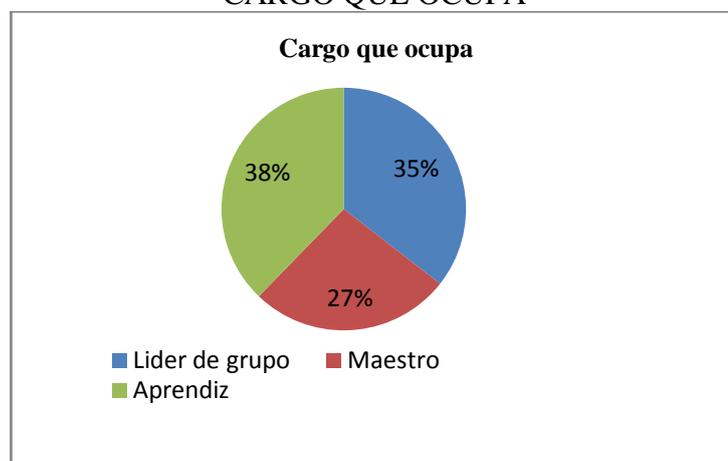
### PREGUNTA N° 3

3.- ¿Qué cargo ocupa actualmente en la empresa?

TABLA N° 7  
CARGO QUE OCUPA

Respuesta	Personas	Frecuencia	Frecuencia Acumulada
Líder de grupo	16	0,36	0,36
Maestro	12	0,27	0,62
Aprendiz	17	0,38	1,00
Total	45	1,00	

GRAFICO N° 4  
CARGO QUE OCUPA



**Fuente:** Encuesta clientes internos

**Realizado por:** Ximena Llugsa

## **Análisis**

De los 45 obreros encuestados el 38% (17 obreros) son aprendices, mientras que el 36% (16 obreros) ocupan el puesto de líder de grupo, y un 27% (12 obreros) son maestros.

## **Interpretación**

Se puede determinar que la mayoría de obreros ocupan el cargo de aprendices, como es lógico en el área de producción; debido al gran número de secciones existentes en el proceso de producción existen también líderes a cargo de ellas, y maestros que están a cargo de grupos de obreros. Sin embargo al relacionar el número de obreros, maestros y líderes de grupo, con la pregunta anterior (forma de selección) se puede inferir que los diferentes cargos que ocupan en el área de producción están basados más en la experiencia de cada trabajador, que en su capacitación o entrenamiento.

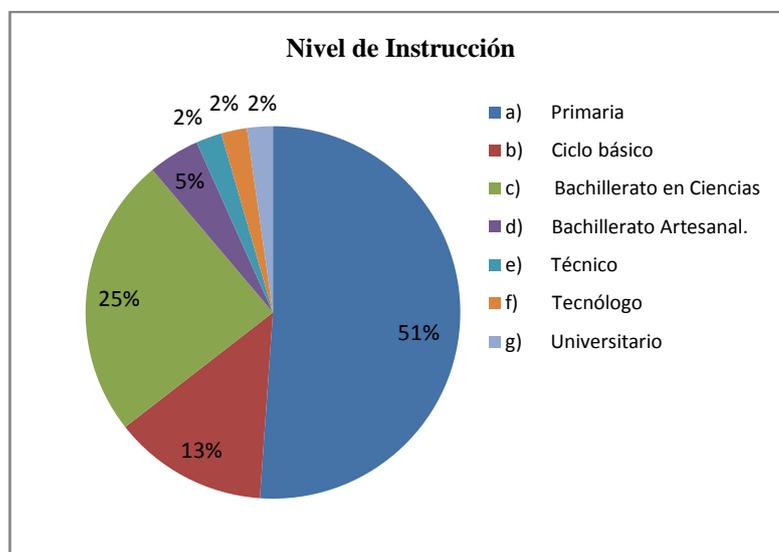
## **PREGUNTA N° 4**

4.- ¿De los siguientes, seleccione su mayor nivel de instrucción?

**TABLA N° 8**  
**NIVEL DE INSTRUCCIÓN**

Respuesta	Personas	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Primaria	23	0,51	0,51
Ciclo Básico	6	0,13	0,64
Bachillerato en Ciencias	11	0,24	0,89
Bachillerato Artesanal	2	0,04	0,93
Técnico	1	0,02	0,96
Tecnólogo	1	0,02	0,98
Universitario	1	0,02	1,00
Total	45	1,00	

GRAFICO N° 5  
NIVEL DE INSTRUCCIÓN



**Fuente:** Encuesta clientes internos

**Realizado por:** Ximena Lluga

### **Análisis**

Al observar los resultados se puede determinar que el 52% (23 obreros) tienen un nivel académico hasta la primaria, el 25% (11 obreros) cuentan con el bachillerato en Ciencias, el 13% (6 obreros) poseen el ciclo básico, el 4% (2 obreros) con el bachillerato artesanal, el 2% (1 obrero) es técnico, el 2% (1 obrero) es tecnólogo, mientras que el 2% (1 obrero) es universitario.

### **Interpretación**

De la población investigada la mayoría tiene bajo o medio nivel de instrucción, lo que no ha interferido en sus actividades de trabajo, un alto número corresponden a líderes de grupo y maestros. Lo cual deja una puerta abierta a la necesidad de capacitación personal y profesional de la mayoría de empleados, y a la vez muestra la falta de gestión por competencias profesionales existente en la empresa.

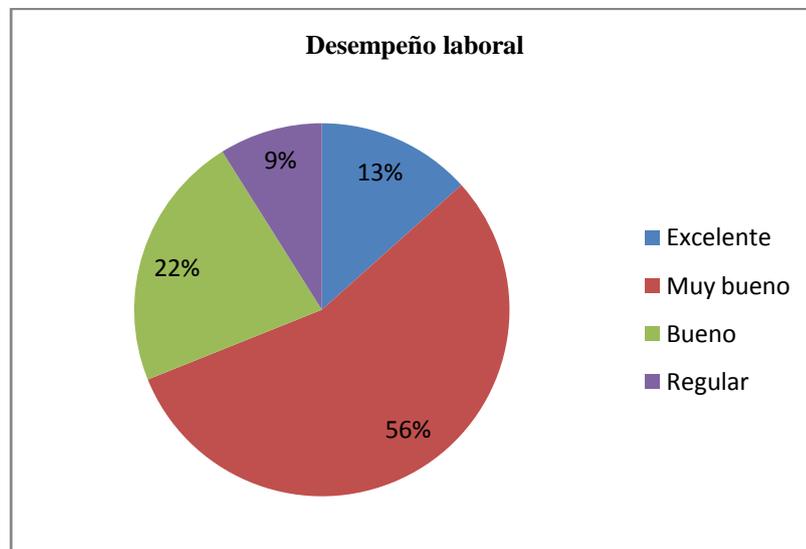
## PREGUNTA N° 5

5.- ¿Cómo considera su desempeño laboral?

TABLA N° 9  
DESEMPEÑO LABORAL

Respuesta	Personas	Frecuencia	Frecuencia Acumulada
Excelente	6	0,13	0,13
Muy bueno	25	0,56	0,69
Bueno	10	0,22	0,91
Regular	4	0,09	1,00
Total	45	1,00	

GRAFICO N° 6  
DESEMPEÑO LABORAL



**Fuente:** Encuesta clientes internos

**Realizado por:** Ximena Lluga

## **Análisis**

De los 45 obreros encuestados el 56% (25 obreros) manifiestan su desempeño es muy bueno, el 22% (10 obreros) bueno, el 13% (6 obreros) excelente y un 9% (4 obreros) regular.

## **Interpretación**

En conclusión se puede determinar que la mayor parte de trabajadores consideran que su desempeño laboral es muy bueno, lo que le permite a la empresa no desarrollar la ventaja competitiva y por ende una disminución de la producción, lo cual provocara la perdida de su posicionamiento dentro del sector carrocero y no podrá abrir las puertas a jóvenes que cada día buscan superarse y aprender la metalmecánica.

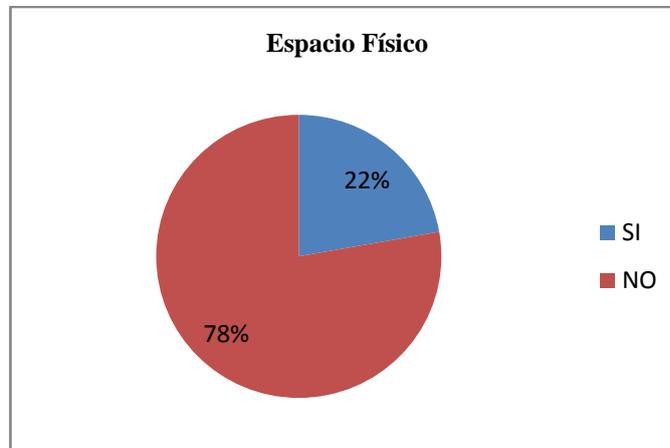
### **PREGUNTA N° 6**

6.- ¿Piensa Usted que el espacio físico que dispone para realizar sus tareas cuenta con las condiciones adecuadas (tamaño y adecuamiento) para realizar su labor técnica?

**TABLA N° 10**  
**ESPACIO FÍSICO**

Respuesta	Personas	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	10	0,22	0,22
No	35	0,78	1,00
Total	45	1,00	

GRÁFICO N° 7  
ESPACIO FÍSICO



**Fuente:** Encuesta clientes internos

**Realizado por:** Ximena Lluga

### **Análisis**

Al observar los resultados se puede decir que el 22% (10 obreros) manifiesta que el espacio físico se encuentra en buenas condiciones para realizar sus tareas y un 78% (35 obreros) dice que no.

### **Interpretación**

Podemos determinar mediante los resultados de las encuestas aplicadas y, por el criterio y experiencia de los trabajadores, que el espacio físico que la empresa dispone no es suficiente para realizar sus funciones y por ende incrementar la producción.

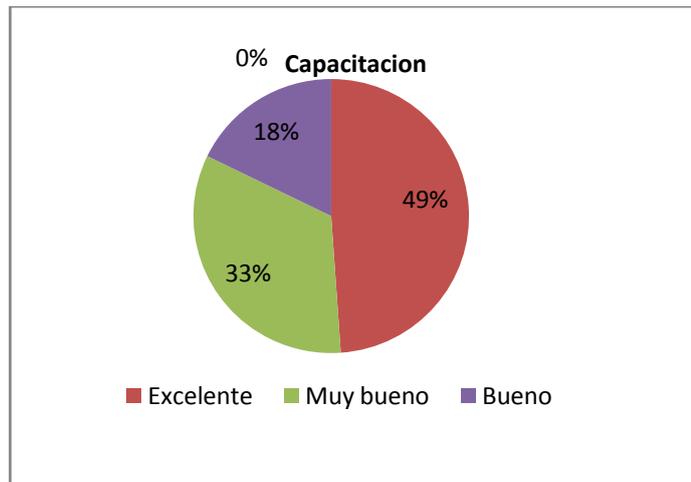
## PREGUNTA N° 7

7.- ¿Las capacitaciones que recibe por parte de la empresa es?

TABLA N° 11  
CAPACITACIÓN

Respuesta	Personas	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Excelente	22	0,49	0,49
Muy bueno	15	0,33	0,82
Bueno	8	0,18	1,00
Total	45	1,00	1,00

GRÁFICO N° 8  
CAPACITACIÓN



**Fuente:** Encuesta clientes internos

**Realizado por:** Ximena Lluga

### Análisis

Al observar los resultados se puede decir que el 49% (22 obreros) manifiestan que las capacitaciones que reciben es excelentes, el 33% (15 obreros) dicen muy buenas, el 18% (8 obreros) que son buenas.

## Interpretación

La capacitación es un proceso esencial para alcanzar los objetivos organizacionales, en el área de producción aun cuando la tecnología es cambiante, los procesos básicos son los mismos; por lo tanto los obreros manifiestan que las capacitaciones recibidas por parte de la empresa son excelentes lo que determina un buen nivel de desempeño en cada una de sus áreas.

### PREGUNTA N°8

8.- ¿Ha recibido Ud. Incentivo por su trabajo realizado?

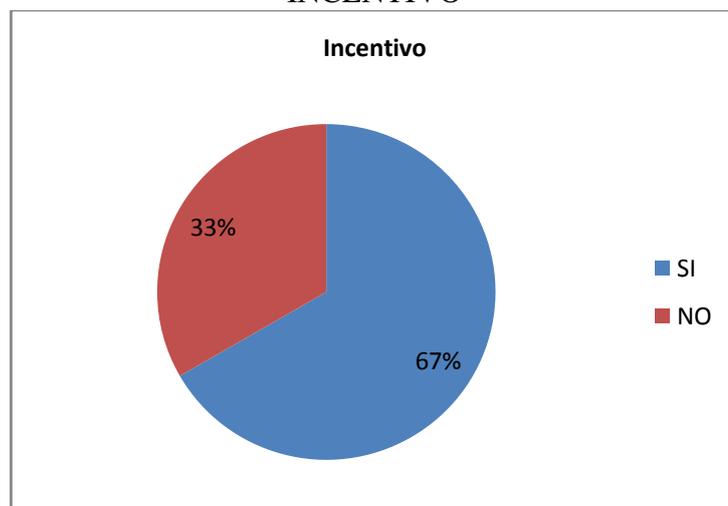
TABLA N° 12

#### INCENTIVO

Respuesta	Personas	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	30	0,67	0,67
No	15	0,33	1,00
Total	45	1,00	

GRÁFICO N°9

#### INCENTIVO



**Fuente:** Encuesta clientes internos

**Realizado por:** Ximena Lluga

## Análisis

De las 45 personas encuestadas el 67% (30 obreros) recibe incentivos por los trabajos realizados, mientras que un 33% (15 obreros) no los reciben.

## Interpretación

Según los datos que arroja la encuesta, y conforme a lo que manifiestan los trabajadores cada mes reciben un bono de producción de acuerdo a su desempeño, quienes no lo tienen deben cumplir requerimientos básicos como tiempo de trabajo, o nivel de producción para poder acceder al incentivo.

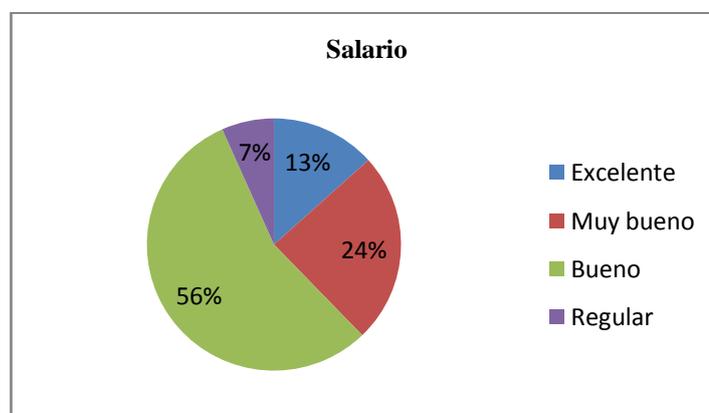
### PREGUNTA N° 9

9.- ¿Cómo considera usted su salario?

TABLA N° 13  
SALARIO

Respuesta	Personas	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Excelente	6	0,13	0,13
Muy bueno	11	0,24	0,38
Bueno	25	0,56	0,93
Regular	3	0,07	1,00
Total	45	1,00	

GRÁFICO N° 10  
SALARIO



**Fuente:** Encuesta clientes internos

**Realizado por:** Ximena Llugsa

## **Análisis**

El 56% de los encuestados (25 obreros) considera que su salario es muy bueno, el 24% (11 obreros) dice que es muy bueno, y el 13% (6 obreros) es excelente, el 7% (3 obreros) manifiesta que es regular.

## **Interpretación**

Se concluye que la mayoría de la obreros no se siente a gusto con lo que la empresa le paga, lo cual representa una población potencialmente insatisfecha, que por ende no brindará todo su potencial o concentración a su trabajo por no poder ofrecer una mejor calidad de vida a su familia, mientras que la otra parte se siente conforme con lo que gana, ya que ellos cuentan con mayor experiencia y tiempo de trabajo lo que ha permitido que el empleador los tome en cuenta para aspectos importantes.

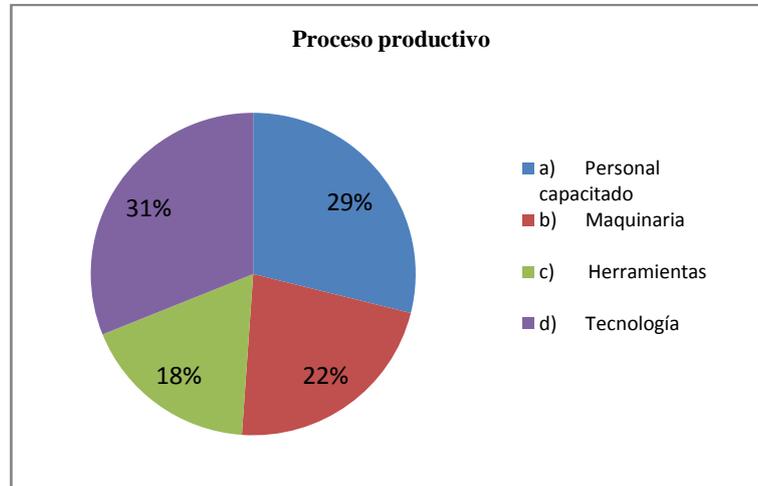
### **PREGUNTA N° 10**

10.- ¿Qué elementos considera Usted que deberían incrementarse en la empresa para desarrollar adecuadamente el proceso productivo?

**TABLA N° 14**  
**PRCESO PRODUCTIVO**

Respuesta	Personas	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Personal Capacitado	13	0,29	0,29
Maquinaria	10	0,22	0,51
Herramientas	8	0,18	0,69
Tecnología	14	0,31	1,00
Total	45	1,00	

GRÁFICO N° 11  
PROCESO PRODUCTIVO



**Fuente:** Encuesta clientes internos

**Realizado por:** Ximena Lluga

### Análisis

El 29%, 13 obreros opinan que el personal capacitado es importante, el 22% (10 obreros) la maquinaria, el 18% (8 obreros) las herramientas, mientras que el 31% (14 obreros) determina que la tecnología es primordial.

### Interpretación

La mayoría de la población investigada coincide en que la tecnología es el elemento importante dentro de las empresas, ya que incrementa la producción y por ende hay más rapidez en los procesos productivos, por otra parte está el personal capacitado como el segundo factor importante, puesto que su formación se adecúa al perfil de conocimientos y competencias requeridas para el puesto, adaptándose a los permanentes cambios que la tecnología y el mundo globalizado exige, el tercer factor es la maquinaria, pues permite que los procesos de producción sean más rápidos, minimizando costos y tiempos, el cuarto factor son las herramientas que utilizan en cada proceso y por ende deben estar en buen estado.

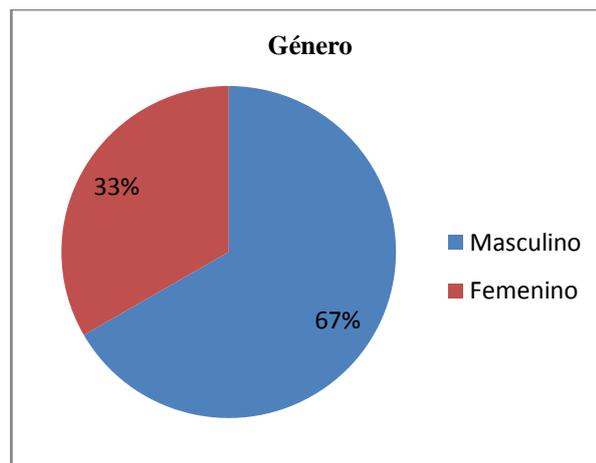
## PREGUNTA N° 1

1.- ¿Género?

TABLA N° 15  
GÉNERO

Respuesta	Personas	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Masculino	8	0,67	0,67
Femenino	4	0,33	1,00
Total	12	1,00	

GRÁFICO N° 12  
GÉNERO



**Fuente:** Encuesta clientes internos

**Realizado por:** Ximena Lluga

### Análisis

De las 12 personas encuestadas el 67% (8 personas) son de género masculino, mientras que el 33% (4 personas) pertenecen al género femenino.

## Interpretación

Como resultado se puede determinar que la mayor parte de las personas son de género masculino y un porcentaje menor pertenece al género femenino que en esta investigación participan más hombres que mujeres.

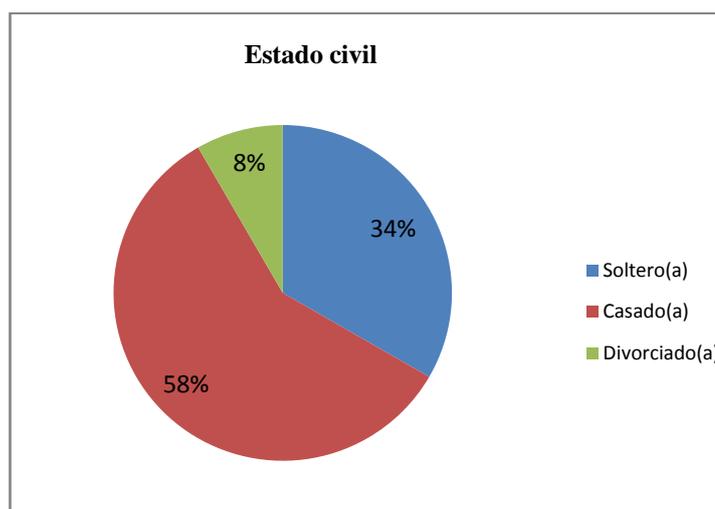
### PREGUNTA N° 2

2.- ¿Estado civil?

TABLA N° 16  
ESTADO CIVIL

Pregunta	Personas	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Soltero(a)	4	0,33	0,33
Casado(a)	7	0,58	0,92
Divorciado(a)	1	0,08	1,00
Total	12	1,00	

GRÁFICO N° 13  
ESTADO CIVIL



**Fuente:** Encuesta clientes internos

**Realizado por:** Ximena Lluga

## Análisis

De las 12 personas encuestas el 58% (7 personas) pertenece al estado civil de casados, el 33% (4 personas) son solteros, y un 8% (1 persona) al grupo de divorciados.

## Interpretación

A esta pregunta responde que la mayoría de las personas que laboran en la empresa corresponden al estado civil de casados.

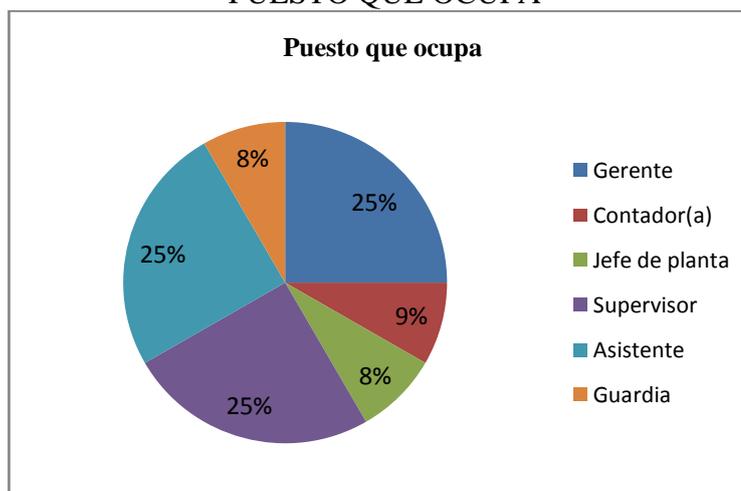
### PREGUNTA N° 3

3.- ¿Qué puesto ocupa en la empresa?

TABLA N° 17  
PUESTO QUE OCUPA

Pregunta	Personas	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Gerente	3	0,25	0,25
Contador(a)	1	0,08	0,33
Jefe de planta	1	0,08	0,42
Supervisor	3	0,25	0,67
Asistente	3	0,25	0,92
Guardia	1	0,08	1,00
Total	12	1,00	

GRÁFICO N° 14  
PUESTO QUE OCUPA



Fuente: Encuesta clientes internos

Realizado por: Ximena Lluga

## **Análisis**

El 25% (3 personas) ocupan el cargo de gerente, el 8% (1 persona) contadora, el 8% (1 persona) jefe de planta, el 25% (6 personas) son supervisores y asistentes, mientras que el 8% (1 persona) es guardia.

## **Interpretación**

Se puede determinar mediante las encuestas realizadas, la mayoría ocupa el cargo de gerente, supervisores y asistentes debido a que la empresa necesita personal eficiente con el propósito de mejorar la ventaja competitiva.

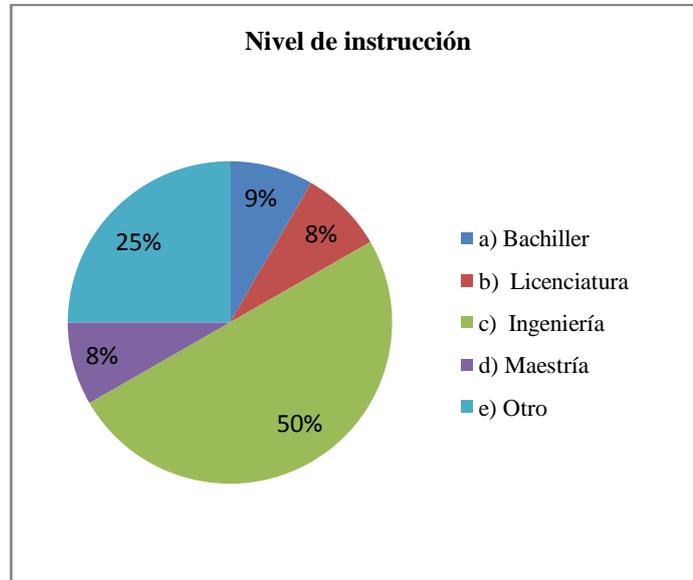
## **PREGUNTA N°4**

4.- ¿Cuál es su nivel de instrucción?

**TABLA N°18**  
**NIVEL DE INSTRUCCIÓN**

Pregunta	Personas	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Bachiller	1	0,08	0,08
Licenciatura	1	0,08	0,17
Ingeniería	6	0,50	0,67
Maestría	1	0,08	0,75
Otros	3	0,25	1,00
Total	12	1,00	

GRÁFICO N° 15  
NIVEL DE INSTRUCCIÓN



**Fuente:** Encuesta clientes internos

**Realizado por:** Ximena Lluga

### **Análisis**

De las 12 personas encuestadas el 50% (personas) corresponde al título de ingeniero(a), el 8% (1 persona) su nivel de instrucción es bachillerato, el 8% (1 persona) tiene título de licenciatura, el 8% (1 persona) maestría, el 25% (3 personas) cuenta con otro nivel de instrucción.

### **Interpretación**

En conclusión se puede determinar mediante las encuestas aplicadas, que la mayoría de personas tienen título de tercer nivel, lo que les permite ir aportando ideas innovadoras y por ende la empresa se mantiene a la par la tecnología y procesos de nuevos diseños en carrocerías.

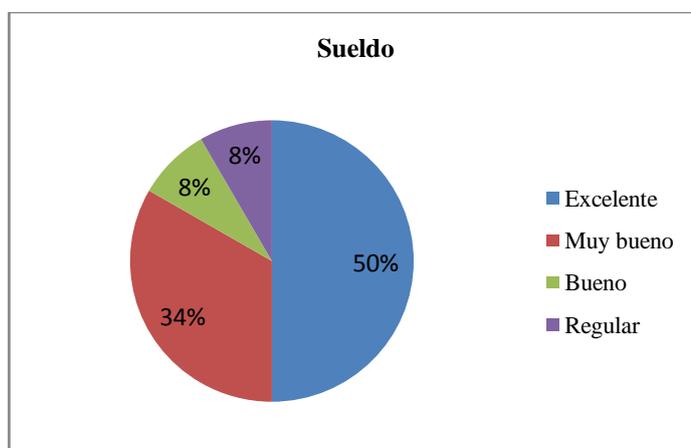
## PREGUNTA N° 5

5.- ¿Cómo considera su sueldo?

TABLA N° 19  
SUELDO

Pregunta	Personas	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Excelente	6	0,50	0,50
Muy bueno	4	0,33	0,83
Bueno	1	0,08	0,92
Regular	1	0,08	1,00
Total	12	1,00	

GRÁFICO N° 16  
SUELDO



**Fuente:** Encuesta clientes internos

**Realizado por:** Ximena Lluga

### Análisis

El 50% (6 personas) de los clientes internos consideran que su sueldo es excelente, el 33% (4 personas) dicen que son muy buenos, el 8% (1 persona) es bueno, y un 8% (1 persona) regular.

## Interpretación

Desde el punto de vista de los clientes internos se puede evidenciar que la mayor parte de sus empleados considera que su sueldo es excelente, este parámetros es importante ya que permite un mejor desempeño laboral y por ende al incremento de la producción.

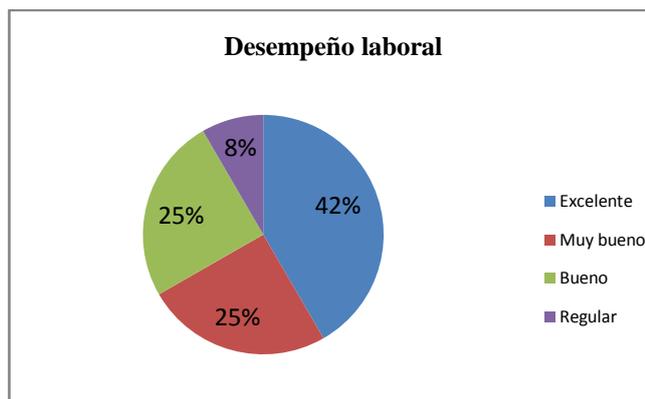
### PREGUNTA N° 6

6.- ¿Cómo considera su desempeño laboral?

TABLA N° 20  
DESEMPEÑO LABORAL

Respuesta	Personas	Frecuencia	Frecuencia Acumulada
Excelente	5	0,42	0,42
Muy bueno	3	0,25	0,67
Bueno	3	0,25	0,92
Regular	1	0,08	1,00
Total	12	1,00	

GRÁFICO N° 17  
DESEMPEÑO LABORAL



**Fuente:** Encuesta clientes internos

**Realizado por:** Ximena Lluga

## **Análisis**

De los 12 empleados encuestados el 42% (5 personas) manifiestan su desempeño es muy excelente, el 25% (3 personas) es muy bueno, el 25% (3 personas) bueno.

## **Interpretación**

En conclusión se puede determinar que la mayor parte de trabajadores consideran que su desempeño laboral es excelente, lo que le permite a la empresa desarrollar la ventaja competitiva y por ende mayor eficiencia al realizar sus funciones y actividades, lo cual aumentara su posicionamiento dentro del sector carrocero.

### **PREGUNTA N° 7**

7.- ¿Las funciones que Usted desempeña están relacionadas con el cargo para el cual fue contratado?

**TABLA N°21**  
**FUNCIONES QUE DESEMPEÑA**

Pregunta	Personas	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Siempre	9	0,75	0,75
A veces	3	0,25	1,00
Nunca	0	0,00	1,00
total	12	1,00	

GRÁFICO N° 18  
FUNCIONES QUE DESEMPEÑA



**Fuente:** Encuesta clientes internos  
**Realizado por:** Ximena Lluga

### **Análisis**

El 75% de la encuestas, es decir 9 empleados administrativos seleccionaron la opción siempre; el 25% restante, 3 empleados, señalaron a veces.

### **Interpretación**

Que el 75% de los resultados sean siempre es un factor alentador que muestra la buena organización y delimitación de las funciones en la empresa; constituyéndose esta una fortaleza importante para la institución.

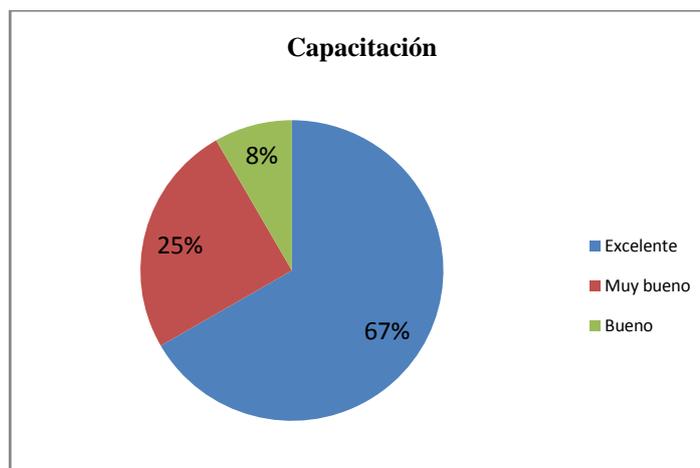
## PREGUNTA N° 8

8.- ¿Las capacitaciones que recibe por parte de la empresa son?

TABLA N° 22  
CAPACITACIÓN

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Excelente	8	0,67	0,67
Muy bueno	3	0,25	0,92
Bueno	1	0,08	1,00
Total	12	1,00	

GRÁFICO N° 19  
CAPACITACIÓN



**Fuente:** Encuesta clientes internos

**Realizado por:** Ximena Lluga

### Análisis

Los resultados determinan que el 67% (8 personas) consideran que las capacitaciones que reciben por parte de la empresa es excelente, el 25% (3 personas) dicen que son muy buenas y un 8% (1 persona) son buenas.

## Interpretación

Por lo tanto la población investigada manifiesta que las capacitaciones que reciben por parte de la empresa son excelentes, lo cual representa una población potencialmente preparada para realizar su trabajo eficientemente alcanzando niveles óptimos de calidad; además muestran interés en recibir capacitación con más frecuencia para ampliar sus conocimientos.

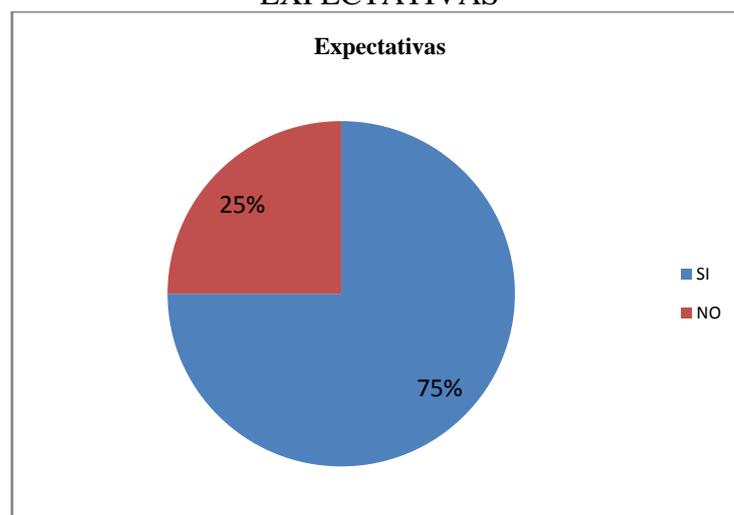
### PREGUNTA N° 9

9.- ¿Los cursos de capacitación que les brinda la empresa llenan sus expectativas y contribuyen al mejor desempeño de sus actividades laborales diarias?

TABLA N° 23  
EXPECTATIVAS

Pregunta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
SI	9	0,75	0,75
NO	3	0,25	1,00
Total	12	1,00	

GRÁFICO N° 20  
EXPECTATIVAS



**Fuente:** Encuesta clientes internos

**Realizado por:** Ximena Lluga

## **Análisis**

El 75% (9 personas) llena las expectativas con los cursos de capacitación que la empresa les brinda, y un 25% (3 personas) no.

## **Interpretación**

Los curso de capacitación que dicta la empresa se rigen aun cronograma y a las necesidades de cada uno de los departamentos, lo cual aporta a mejorar el desempeño laboral de cada uno de ellos, y según criterio de los encuestados mejorar el posicionamiento de la empresa a nivel nacional.

## **4.3 INFORMACION PROPORCIONADA SOBRE LA BASE DEL CONTENIDO DE LA ENTREVISTA**

1. ¿Qué fuentes de reclutamiento utiliza para atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización?

El medio que utiliza la empresa para reclutar personal la mayor parte es por recomendación de los empleados, ya que son los que se quedan definitivamente dentro de la organización y poseen conocimientos de la empresa y pueden sentirse atraídos. Por otra parte en menor porcentaje se utiliza la prensa (periódico) siendo el medio más utilizado dentro de las organizaciones, este proceso es importante permite integrar candidatos calificados para ocupar cargos dentro de la institución y de esta manera contribuir con los intereses de la misma

2. ¿Qué aspectos importantes considera al momento de seleccionar personal?

Al momento de la contratación de personal los aspirantes para ingresar deberán tener conocimientos en metalmecánica, que sea joven y que su perfil se adecue al puesto que va a desempeñar en la organización. Siendo estos requisitos importantes para el puesto

que va cubrir, y por ende que exista satisfacción tanto del trabajador como de la empresa que lo contrato.

3. ¿Qué hace para retener a la mayor cantidad posible de buenos empleados?

Según la visión de gerencia para retener buenos y excelentes empleados, es brindar capacitación, con la finalidad de hacer que su trabajo sea interesante, ayudar a los empleados a mejorar sus conocimientos y capacidades técnicas, proporcionar más labores de responsabilidad y que los sueldos y salarios actuales se encuentre en niveles buenos o aceptables.

La institución debería tener muy en cuenta estos factores, ya que permite el desarrollo y mejoramiento de la empresa involucrando al personal en la toma de decisiones.

4. ¿Qué hacer para motivar a sus empleados?

Las formas que la empresa utiliza para motivar al personal es brindar capacitación, realizando eventos grupales (paseos, actividades de recreación), escuchar sus sugerencias evaluando sus propuestas de mejoras, interesarse por las dificultades de su trabajo, cuidar con su integridad física dotando de ropa de trabajo, herramientas y sobre todo analizando los riesgos que están expuestos. Lo que permite a los empleados un mejor rendimiento laboral, tenga interés por la organización y por su trabajo, mientras que como empresa crea una mejor imagen corporativa.

5. ¿Qué factores cree que desmotivan al personal?

Las causas que desmotiva al personal son los errores administrativos en el cálculo de nóminas, computo de horas, retraso en el pago del salario, no resolver con rapidez sus necesidades respecto al trabajo, en la adquisición de materiales, que el trabajo este mal organizado, dirigirse a él habitualmente de forma brusca y poca respetuosa, llamados de

atención sin justificación, injusticias entre empleados, que exista preferencias, no tener en cuenta sus opiniones, ignorar sus quejas y desinterés de los superiores.

La gerencia debería tomar en cuenta estos elementos que desmotivan al personal, ya que tienen un rendimiento muy inferior, moral baja, pierde el interés por la organización y por su trabajo lo que permite que la empresa no sea atractiva.

6. ¿Por qué el recurso humano es un factor determinante para la competitividad?

El capital humano es muy importante para toda organización, ya que es el aumento en la capacidad de producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores, siendo estas capacidades instruidas que se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente.

7. ¿El salario que percibe sus empleados está acorde a su desempeño laboral o a la estructura salarial que exige la ley?

El empleador paga de acuerdo a lo que la ley establece, recibiendo todos los beneficios de ley y por otra parte un bono de producción.

8. ¿El personal que labora en la empresa está capacitado para realizar cada actividad en su puesto de trabajo?

El personal que trabaja está capacitado para realizar cada actividad dentro de su puesto o para cubrir otro, ya que todos los obreros como empleados han adquirido capacidades mediante la experiencia que va teniendo cada uno de ellos y por ende con el entrenamiento.

9. ¿Por qué la empresa debería invertir en planes de capacitación?

Como se mencionó antes que el recurso humano es importante, es por eso que la empresa debería invertir en cursos de capacitación lo que permite al empleado a aumentar la productividad, mejora el desarrollo personal, hace que el operario trabaje motivado y podrá entender mejor los problemas que existe en un mundo globalizado

10. ¿Cuáles son las causas del índice de rotación de personal?

El primer factor es porque existe desorganización con los directivos lo que permite un mal manejo por parte de gerencia, el segundo factor es porque no les gusta ese oficio. Por otra parte es porque las ventas no son constantes lo que hace que el empleador despida al personal.

#### **4.4 VERIFICACION DE HIPOTESIS**

El método estadístico para comprobar las hipótesis fue chi-cuadrada ( $\chi^2$ ) por ser una prueba que permitió medir aspectos cualitativos y cuantitativos de las respuestas que se obtuvieron del instrumento de investigación (encuestas) y medir la relación que existe entre las dos variables de las hipótesis en estudio.

El valor de chi-cuadrada se calculará a través de la formula siguiente:

$$\chi^2 = \frac{\sum(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

$\chi^2 = Chi Cuadrado$

**Dónde:**

$f_o$  = Frecuencia Observada

$f_e$  = Frecuencia Esperada

El criterio para la comprobación de las hipótesis se define así: si  $\chi^2_c$  (calculada) es mayor que  $\chi^2_t$  (tabla) se acepta la hipótesis de trabajo y se rechaza la hipótesis nula; en caso contrario que  $\chi^2_t$  fuese mayor que  $\chi^2_c$  se acepta la hipótesis nula y se rechaza la de trabajo.

**Para lo cual:**

**H<sub>0</sub> (Hipótesis Nula):** La remuneración que perciben los clientes internos no es proporcional al desempeño demostrado en **CARROCERÍAS PATRICIO CEPEDA CÍA. LTDA.** de la ciudad de Ambato.

**H<sub>1</sub> (Hipótesis alterna):** La remuneración que perciben los clientes internos es proporcional al desempeño demostrado en **CARROCERÍAS PATRICIO CEPEDA CÍA. LTDA.** de la ciudad de Ambato.

CUADRO N° 7  
FRECUENCIA OBSERVADA

VALORES REALES					
POBLACION	ALTERNATIVAS				TOTAL
	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	
NIVEL OPERATIVO	6	11	25	3	45
NIVEL ADMINISTRATIVO	5	3	3	1	12
TOTAL	11	14	28	4	57

Elaborado por: Ximena Llugsa

Para el cálculo de la Frecuencia esperada aplicamos la siguiente fórmula:

$$f_e = \frac{(Total\ o\ marginal\ del\ renglon)(Total\ o\ marginal\ de\ la\ columna)}{N}$$

CUADRO N° 08  
FRECUCIA ESPERADA

FRECUCIA ESPERADA					
POBLACION	ALTERNATIVAS				TOTAL
	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	
NIVEL OPERATIVO	8,68	11,05	22,11	3,16	45,00
NIVEL ADMINISTRATIVO	2,32	2,95	5,89	0,84	12,00

Elaborado por: Ximena Lluga

Aplicamos la Formula de chi-cuadrado

CUADRO N° 09  
CALCULO X<sup>2</sup>

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

	O	E	O - E	(O - E) <sup>2</sup>	(O - E) <sup>2</sup> E
SALARIO / E	6	8,68	-2,68	7,18	0,83
SALARIO / MB	11	11,05	-0,05	0,00	0,00
SALARIO / B	25	22,11	2,89	8,35	0,38
SALARIO / R	3	3,16	-0,16	0,03	0,01
DESEMPEÑO / E	5	1,68	3,32	11,02	6,56
DESEMPEÑO / MB	3	3,58	-0,58	0,34	0,09
DESEMPEÑO / B	3	5,89	-2,89	8,35	1,42
DESEMPEÑO / R	1	0,84	0,16	0,03	0,03

Elaborado por: Ximena Lluga

$$x^2 = 9,32$$

Chi - Cuadrado Calculado

X<sup>2</sup> C=9.32

Calculamos los grados de libertad para en verificar en la tabla estadística con un nivel de significancia del 5% (0.05).

**Grados de libertad**

$$(gl) = (F - 1) (C - 1)$$

Dónde:

gl = Grado de Libertad

C = Columnas de la Tabla

F = Filas de la Tabla

**Remplazando:**

$$(gl) = (F - 1) (C - 1)$$

$$(gl) = (Filas - 1) (Columnas - 1)$$

$$Gl = (2 - 1)(4 - 1)$$

$$Gl = (1)(3)$$

$$Gl = 3$$

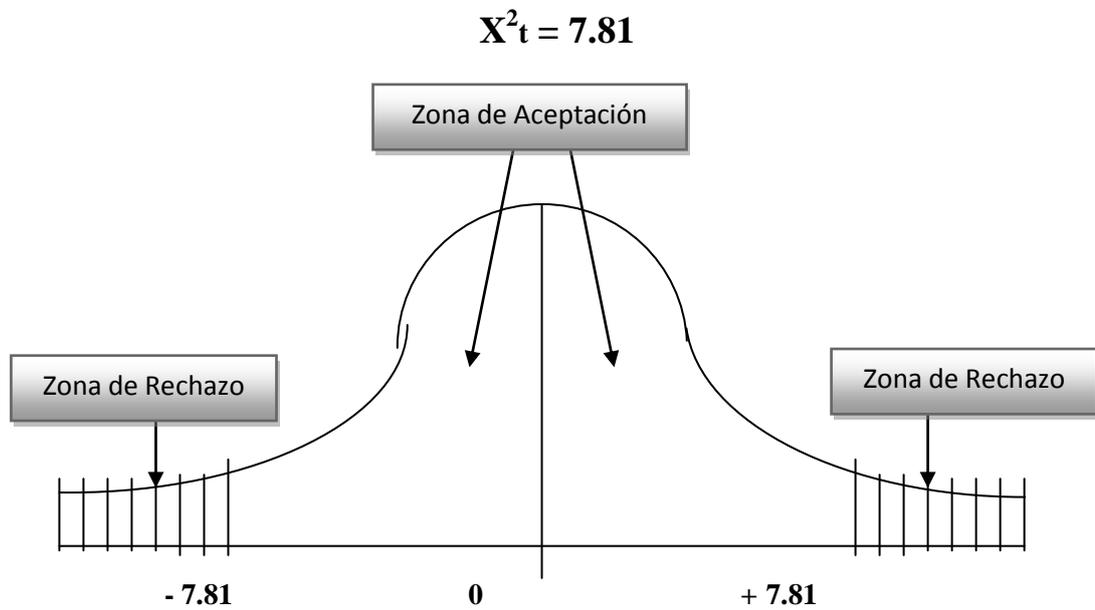
Chi - Cuadrado tabla

$$X^2 t = 7.81$$

$X^2 C > X^2 t =$  Se acepta H Hipótesis de Trabajo

$9,32 > 7,81 =$  Se acepta  $H_1$  y se rechaza  $H_0$

GRÁFICO N° 21  
ZONA DE ACEPTACIÓN Y RECHAZO DEL PRODUCTO



De acuerdo a este resultado se obtuvo que el ( $X^2 C=9,32$ ) es mayor que el ( $X^2 t=7,81$ ) por lo cual se acepta la hipótesis de trabajo  $H_1$  y se rechaza la hipótesis nula  $H_0$ . Con lo cual se afirma que: La remuneración que perciben los clientes internos es proporcional al desempeño demostrado en **CARROCERÍAS PATRICIO CEPEDA CÍA. LTDA.** de la ciudad de Ambato. .

## **CAPITULO V**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 Conclusiones**

La investigación realizada en la empresa Carrocerías Patricio Cepeda Cía. Ltda. ha permitido determinar las siguientes conclusiones:

- ✓ La gestión del capital humano en Carrocerías Patricio Cepeda Cía. Ltda. combinan adecuadamente las características propias del talento humano con las actividades esenciales del puesto, dando acogida desde el punto de vista de la productividad, porque exigen un desempeño competitivo por parte del personal.
  
- ✓ El desempeño que demuestran los clientes internos de Carrocerías Patricio Cepeda Cía. Ltda. , es remunerado de acuerdo a su productividad;

manejándose en la empresa un ambiente interno estable en cuanto a sueldos y salarios.

- ✓ Para la selección y reclutamiento siguen métodos tradicionales y obsoletos que no toman en consideración los parámetros de competencias necesarias para cubrir los puestos en la organización.
  
- ✓ El plan de capacitación se cumple casi en su totalidad en los departamentos administrativos, mientras que en el área operativa existe un desfase en cuanto a fechas y temas de capacitación.

## 5.2 Recomendaciones

La investigación realizada en la empresa Carrocerías Patricio Cepeda Cía. Ltda. ha permitido determinar las siguientes conclusiones:

- ✓ Diseñar un manual de gestión por competencias, mediante procesos de análisis y descripción, clasificación y valoración de puestos para la empresa CARROCERÍAS PATRICIO CEPEDA CÍA. LTDA. como herramienta técnica y moderna, de fácil manejo para la unidad de RRHH.
- ✓ Realizar el análisis y descripción de cargos acordes a las necesidades de la empresa.
- ✓ Establecer una serie de categorías o grados y elaborar una definición de cada uno de ellos.
- ✓ Determinar las escalas salariales mediante la valoración y clasificación de los cargos, según la posición de estos en la empresa, y el nivel de los salarios en el mercado de trabajo, como base para la administración de los mismos.
- ✓ Realizar procedimiento para evaluar y calificar los puestos de trabajo dentro de la organización.

## **CAPITULO VI**

### **6. PROPUESTA**

#### **6.1 TITULO**

La gestión por competencias del capital humano y su incidencia en la productividad en CARROCERÍAS PATRICIO CEPEDA CÍA LTDA. de la ciudad de Ambato.

##### **6.1.1. Datos Informativos**

##### **6.1.2 Institución Ejecutora**

Carrocerías Patricio Cepeda Cía. Ltda.

### **6.1.3 Beneficiarios**

Empresa Carrocerías Patricio Cepeda Cía. Ltda.  
Clientes Internos

### **6.1.4 Ubicación de la Empresa**

Provincia: Tungurahua

Cantón: Ambato

Parroquia: Huachi Chico

Sector: Huachi Chico

Calle: José Peralta

### **6.1.5 Tiempo estimado para la ejecución**

Inicio: Julio 2011

Fin: Marzo 2012

### **6.1.6 Equipo Técnico responsable**

Gerente General

### **6.1.7 Costo de la propuesta**

3597.00

## **6.2 Antecedentes**

Carrocerías Patricio Cepeda Cía. Ltda. ha ido creciendo paulatinamente con la ciudad, el tiempo y la tecnología. Sin embargo existen debilidades que deben ser superadas.

La selección de personal se basa en rutinas y procedimientos que no toman en consideración las fortalezas y competencias de los empleados, sean estos antiguos o nuevos; para ubicarlos en cargos de acuerdo a su perfil; lo que acarrea un desperdicio de habilidades personales, técnicas y hasta económicas para la empresa y sus empleados.

Es necesario definir claramente las competencias que necesitan ser cubiertas en los puestos o cargos claves tanto en producción como el nivel administrativo; para alcanzar el máximo nivel de producción sin dejar de todo el aspecto personal de los empleados.

Un punto importante para tomar esta investigación es el hecho de que no se haya realizado este tipo de trabajo con anterioridad en la empresa, con lo cual se va a dar una propuesta de desarrollar sus competencias con el propósito de que se desenvuelva mejor dentro de su puesto de trabajo a desempeñar, y por ende se logrará incrementara la productividad.

## **6.3 Justificación**

En la actualidad la mayoría de las industrias implementan nuevos procesos productivos y nueva maquinaria para estar acordes a la tecnología actual, sin descuidar las

necesidades de desarrollo del personal, es por eso que se busca incorporar nuevos programas de capacitación para el mejoramiento de las habilidades y competencias.

El manual de clasificación y valoración de puestos permite la adecuada ejecución de procesos técnicos de personal tales como: reclutamiento y selección, evaluación del desempeño laboral, rotación, capacitación y ascensos del personal, logrando así los objetivos de la empresa.

## **6.4 Objetivos**

### **6.4.1 Objetivo General**

Diseñar un manual de gestión por competencias, mediante procesos de análisis y descripción, clasificación y valoración de puestos para la empresa CARROCERÍAS PATRICIO CEPEDA CÍA. LTDA. como herramienta técnica y moderna, de fácil manejo para la unidad de RRHH.

### **6.4.2 Objetivos Específicos**

- ✓ Realizar el análisis y descripción de cargos será el punto importante para obtener la valoración de cargos.
  
- ✓ Establecer una serie de categorías o grados y elaborar una definición de cada uno de ellos.
  
- ✓ Determinar las escalas salariales mediante la valoración y clasificación de los cargos, según la posición de estos en la empresa, y el nivel de los salarios en el mercado de trabajo, como base para la administración de los mismos.

## **6.5 Análisis de factibilidad**

### **Aspecto Organizacional**

Carrocerías Patricio Cepeda Cía. Ltda. a través de sus miembros directivos está dispuesta a brindar todas las facilidades organizacionales ya que promueve la información necesaria para el desarrollo de la misma. Además existe la predisposición por parte del gerente de tomar en consideración cada uno de los aspectos a exponer y a realizar cualquier cambio que ayude a un mejor desempeño de la empresa.

### **Aspecto Socio – Cultural**

La aplicación de la propuesta es factible porque se cuenta con el apoyo y colaboración del personal que labora en la empresa, quienes serán los encargados de brindarnos toda la información necesaria para la elaboración del mismo, a la vez los resultados que se obtengan, servirán de gran ayuda para mejorar los procesos.

### **Aspecto Económico – Financiero**

Existen los recursos económicos necesarios para la ejecución de la presente propuesta, ya que la empresa mantiene un nivel estándar de ventas anual lo que le permite mantenerse en el mercado al cual dirige el producto.

### **Aspecto Tecnológico**

Cuenta con tecnología de punta en preparación, fondeado y pintura con el sistema Completo de *Cabina de preparación* y *Cabina de Pintura*, esto asegura la calidad y durabilidad del producto.

Además contamos con equipos y maquinaria de uso industrial tal como plegadora y cortadora neumática automáticas, herramientas neumáticas y eléctricas de alto trabajo para diferentes procesos

## **6.6 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA**

### **Valoración de puestos**

La valoración de cargos es el proceso mediante el cual se aplican criterios de comparación de cargos para conseguir una valoración relativa interna de los salarios de los diversos cargos.

La valoración y la clasificación de cargos son técnicas tradicionales para definir una estructura de salarios con base en comparación sistemática y coherente. [www.Monografías.com](http://www.Monografías.com)

### **El proceso de valoración y clasificación de puestos**

Para garantizar el equilibrio interno de los salarios la administración salarial utiliza la valoración y clasificación de los cargos, que representan esquemas tradicionales para comparar los cargos y perfilarlos en la estructura de salarios de la organización.

Mientras la valoración de cargos busca fijar el valor relativo de cada cargo en la organización, la clasificación agrupa los salarios de los cargos en una estructura integrada y cohesionada, cuyas respectivas franjas salariales están en orden gradual de valores.

El proceso permite determinar y atribuir un valor relativo de cada puesto, el número de “puntos” en relación con todos los demás existentes en la empresa, mediante procedimientos e instrumentos metodológicos.

El estudio del proceso de valoración de puestos y su correspondiente clasificación, nos permite conocer:

- ✓ Cuánto vale el puesto.
- ✓ Como es un trabajo.
- ✓ Como se lo paga.
- ✓ A que puestos se parece.
- ✓ De cuales se diferencia.
- ✓Cuál es su naturaleza.
- ✓ Su nivel de complejidad.
- ✓ Requisitos para su desempeño.
- ✓ Relaciones del puesto con otros puestos.

En la valoración de puestos se debe tener presente:

- ✓ El nivel de responsabilidad y toma de decisiones.
- ✓ La dificultad que encierra una actividad.
- ✓ El riesgo de las actividades.
- ✓ Nivel de complejidad de las actividades.
- ✓ Las competencias requeridas para su desempeño.
- ✓ Las relaciones (pares y/o otros puestos con los que mantiene vínculos de trabajo).

La clasificación de puestos permite asignar salarios de acuerdo a la dificultad, naturaleza, características de los deberes y responsabilidades de puestos. Es fundamental que las organizaciones tanto públicas como privadas, cuenten con un sistema de valoración de puestos.

### **Objetivos del proceso de valoración y clasificación de puestos**

En la administración de recursos humanos de las organizaciones, se emplea el proceso de valoración de puestos principalmente para definir una estructura de salarios con base

a la comparación sistemática y coherente de los puestos. Los siguientes, son los objetivos específicos de este proceso:

- ✓ Elaborar distribución de sueldos.
- ✓ Agrupar clases de puestos dentro de los niveles salariales.
- ✓ Disponer de la base matemática para la determinación de una curva salarial.
- ✓ Evitar distorsiones para mantener la equidad interna y la competitividad externa.
- ✓ Mantener el principio universal “A igual trabajo, igual remuneración”.
- ✓ Dar un soporte técnico a la toma de decisiones gerencial para reclasificación de puestos.
- ✓ Para que se proceda a hacer análisis respectivos de tratamiento salarial que ameriten de acuerdo a las leyes correspondientes.
- ✓ Trazar políticas empresariales y de la administración de recursos humanos en circunstancias particulares de la organización (competitividad externa por ejemplo).
- ✓ Bechmarking.
- ✓ Para incursionar en la gestión por competencias.
- ✓ Para incorporar las remuneraciones variables de la organización.

## **ANÁLISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS**

El análisis de puestos es la técnica en la que se clasifican detalladamente las labores que se desempeñan en una unidad de trabajo específica e impersonal (puesto), así como las características, conocimientos y aptitudes que debe poseer el personal que lo desempeña. Alles, M(2006, p. 111).

Sus objetivos son:

- a) Mejorar los sistemas de trabajo y la selección de personal
- b) Delimitar funciones y responsabilidades.
- c) Evitar fugas de autoridad y responsabilidad.

- d) Fundamentar programas de entrenamiento.
- e) Retribuir adecuadamente al personal.

La descripción de puestos es una explicación escrita de los deberes, condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico. Todas las formas para la descripción de puestos deben tener un formato igual dentro de la compañía, para preservar la comparación de los datos.

Se clasifica en tres apartados:

- a) *El encabezado.* Contiene los datos de identificación del puesto, estos se refieren a los siguientes puntos principales:
- b) Título del puesto: previamente se precisa conforme al tema designación de los puestos en una empresa concreta
- c) Número o clave que se asigne al puesto dentro del índice general que se forme para controlar el archivo correspondiente.
- d) Ubicación; se expresará el departamento, sección, taller, nave, etc., en que se desarrolle el trabajo. Con el objetivo de localizarlo, tratándose de trabajadores que desempeñan sus labores fuera de la oficina o taller, se designaría el lugar en que reportan, y donde están sus supervisores, documentos, etc.
- e) Especificación de las máquinas o herramientas empleadas por el trabajador, tanto para fijar su responsabilidad si están a su cargo, como principalmente para precisar mejor el tipo de trabajo que realiza.
- f) Jerarquía y contactos. Suele añadirse el título del funcionario a quien reporta, de los trabajadores a sus órdenes inmediatos y los contactos permanentes que tiene dentro de la empresa y fuera de ella.
- g) Puestos que conforme los requisitos de la especificación y valuación, constituyan el inmediato superior e inferior dentro de una línea de labores, esto ayuda a establecer científicamente un escalafón por líneas o especialidades.
- h) Puestos que representan la mayor afinidad de trabajo y cualidades, para fines substituciones temporales.

- i) Número de los trabajadores que desempeñan el puesto. Más no el nombre de los mismos, por las razones expresadas.
- j) Nombre y firma del analista y del supervisor inmediato.
- k) Fecha del análisis, para saber su antigüedad y validez. Alles, M(2006, p. 112).

El análisis de puestos es el procedimiento sistemático de reunir información sobre:

- ✓ El contenido de un puesto (tareas a realizar)
- ✓ Los requerimientos específicos
- ✓ El contexto en que las tareas son realizadas
- ✓ Qué tipo de personas deben contratarse para esa posición

Diferencia entre tarea y puesto

Tareas.- conjunto de actividades individuales que ejecuta el ocupante de un puesto.

Puesto.- posición definida dentro de la estructura organizacional, es decir una posición formal dentro del organigrama, con un conjunto de funciones a su cargo.

Análisis y descripción de puestos

- ✓ Indica tareas, responsabilidades y deberes del puesto.
- ✓ Identifica:
  - Que se hace
  - Por qué se hace
  - Donde se hace
  - Como se hace

Métodos para reunir información

Métodos de descripción y análisis de puestos

- ✓ Observación directa.- en los casos más simples, el entrevistador observa las tareas y completa el formulario a partir de lo que ve, sin la participación directa del empleado.

- ✓ Entrevista.- el analista entrevista al ocupante del puesto-
- ✓ Cuestionario.- el ocupante del puesto completa un cuestionario.
- ✓ Mixta.- administración conjunta de por lo menos dos de estas variantes.

### La entrevista

Es una etapa fundamental del proceso y hay distintos tipos según el caso:

- ✓ Individual con cada empleado
- ✓ Grupal cuando varios empleados ocupan el mismo puesto
- ✓ Con uno o más supervisores, según corresponda.

### Los cuestionarios

Constituyen otro método para la obtener información del puesto. A través de ellos los empleados describen las tareas, deberes y obligaciones de su empleo.

Un esquema basado solamente en cuestionarios es de mucho menor costo que el basado en entrevistas.

### Observar tareas

Este método puede ser útil cuando una tarea que puede ser observable es realizada por una persona menos calificada para llenar un cuestionario, por ejemplo tareas de limpieza o de fábrica.

### Los formularios

Principales ítems de un formulario de análisis de puestos:

- ✓ Título del puesto, división, sector o gerencia
- ✓ Sumario: breve definición de la tarea; puede haber dos posiciones con el mismo nombre y diferentes contenidos.
- ✓ Deberes y responsabilidades: las tareas a realizar.

- ✓ Capacidades y requisitos educacionales.
- ✓ Interrelaciones: relaciones específicas entre este puesto y otros de la organización o de la comunidad.
- ✓ Otras condiciones laborales: cualquier condición inusual que la posición implique, por ejemplo horarios diferentes a los generales de la compañía, viajes frecuentes etc.
- ✓ Otros requisitos: de personalidad, competencias cuando una empresa trabaje con esta metodología, etc.
- ✓ Preparado por: aprobado por, fecha. Alles, M. (2006, p. 114-117).

## **MÉTODOS DE VALORACION DE PUESTOS**

Los métodos de valoración de puestos, buscan obtener información a partir de la descripción y el análisis de puestos para tomar decisiones comparativas respecto a ello.

### **Método de gradación**

Es el primer método de calificación de puestos en ser desarrollado así como el más comúnmente usado en los primeros días de la valuación de puestos

Los puestos son ordenados en orden decreciente en términos de sus diferencias en niveles de funciones, responsabilidades y requisitos.

No se dividen en sus partes componentes sino que se les considera como un todo, comparándolos uno con otro para determinar su posición relativa en la gradación. Lanham, E (2002, p. 75).

### **Técnicas para la calificación de puestos**

Las técnicas para la calificación de puestos pueden clasificarse en tres grupos: empleo de descripciones de los puestos, empleo de tarjetas que llevan el título de los puestos y

pueden o no llevar una descripción abreviada de los puestos y, tercero, el empleo del método de comparación por pares. Lanham, E (2002, p. 81).

### **Aplicación del método de comparación por pares**

Según este procedimiento, cada puesto es comparado con todos los puestos que se califican. El calificador examina cada pareja de puestos y de acuerdo con las guías establecidas para la comparación, determinada cuál de los dos puestos es más difícil.

Cuando el calificador decide cuál de los dos puestos que se comparan presenta requisitos más estrictos en los elementos que se comparan. El calificador ha terminado su apreciación, cuenta el número de veces que ha considerado un puesto como de valor superior con los que ha sido comparado. Lanham, E (2002, p. 85).

### **Método de clasificación o grados**

Este sistema proporciona una medida, un patrón para medir las diferencias entre los puestos. La escala está formada de una serie de grados o clases que han sido definidas en términos de la clase de puestos que van a calificarse. Lanham, E (2002, p. 90).

### **Determinación del número de grados o clases necesarios en cada escala**

La decisión sobre el número de grados que deben considerarse en cada escala, están divididas aproximadamente en partes iguales; en algunas compañías es tomada por una persona y en otras por un comité. Lanham, E (2002, p. 93).

### **Redacción de la escala**

Existen dos enfoques básicos para la redacción de las definiciones de cada grado. El primer método consiste en agrupar los puestos de la categoría que va ser calificada, en grupos aproximados, de acuerdo con sus funciones, responsabilidades y requisitos

correspondientes. Este paso es en realidad una calificación aproximada de los puestos an compararlos uno con otro. Una vez agrupados, las características representadas en los puestos de cada grupo deben identificarse y enumerarse, por ejemplo, el grado 1 o los puestos de nivel inferior pueden ser caracterizados en la siguiente forma:

1. Se siguen procedimientos establecidos
2. Las funciones realizadas son sencillas y rutinarias
3. La selección del procedimiento particular por elegirse del grupo de prácticas estandarizadas, en función de una autoridad más alta.
4. Los conocimientos requeridos para el desempeño de las funciones se limitan a algunos procedimientos altamente estandarizados.
5. Los empleados y los puestos de esta categoría están sujetos a una supervisión detallada y frecuente. Lanham, E (2002, p.95-96).

### **Método de puntuación**

Es el tercer sistema de calificación desarrollado para determinar el valor relativo de los puestos, este método se juzga por lo separado cada uno de los factores seleccionados y se les asignan valores numéricos, el valor del puesto es la suma de los factores.

El método de puntos es en parte similar al de clasificación: ambos comparan los puestos indirectamente con una escala escrita. En el método de clasificación la escala de grados es vertical, mientras que en el de puntos los grados de cada factor se describen en forma horizontal.

### **Construcción de la escala de puntuación**

#### **Asignación de la responsabilidad**

El mismo procedimiento sugerido en los dos métodos anteriores, debe seguirse al decidir quién debe construir la escala para este método. Algunas compañías seleccionan

a una persona, otras a una persona auxiliada por un comité o a un comité general. Es esencial la aceptación final de la escala como un medio preciso y defendible para la calificación de puestos.

Para la valoración de puestos los factores con los cuales se evalúa cada cargo fue tomado del análisis de puestos. Por otra parte fue necesario realizar ajustes a los existentes y agregar otros factores que la empresa considero.

### **Factores que influyen en la construcción de la escala**

Los pasos básicos necesarios en la construcción de la escala de puntuación son:

1. Seleccionar y definir los factores necesarios para medir una clase particular de puestos.
2. Determinar y definir los grados de cada factor.
3. Determinar el valor relativo por asignarse a cada factor.
4. Asignar los valores en puntos para cada factor.
5. Diseñar el manual de valuación de puestos.

### **Selección de factores**

#### **Factor**

Un elemento, una parte que sirve para formar, componer o constituir algo; la parte componente de un todo.

#### **Definición de factores**

Las definiciones de los factores deben ser redactadas en un lenguaje simple, claro y conciso.

### **Determinación de grados**

La clase de puestos que deben calificarse debe ser estudiada con objeto de que se establezca un número suficiente de grados en la gradación. Deben analizarse los puestos en términos de cada factor para determinar la cantidad mínima requerida en los distintos factores en la serie de puestos.

### **Definición de los grados**

Una vez establecidos los grados, deben ser definidos tan clara, concisa y explícitamente como sea posible, si se espera que los calificadores valúen los puestos en forma consistente y uniforme. Cuando las definiciones de los grados son ambiguas, se tendrán fuertes variaciones en la interpretación de quienes emplean la escala.

### **Determinación del valor relativo de los factores**

Objeto de ponderación. Aun cuando los factores seleccionados para una escala de puntuación particular, son elegidos porque se les considera que son importantes en la mayoría de los puestos para los que se prepara la escala, normalmente los factores no tienen la misma importancia en todos los puestos o para la compañía misma. Algunos factores son más importantes porque los elementos que miden tienen mayor importancia o valor.

## **METODO DE COMPARACIÓN DE FACTORES**

Este método es cuantitativo y analítico en el tratamiento de la calificación de los puestos, ya que también divide el puesto en sus partes componentes. Rompe el puesto de sus elementos por medio de la aplicación de factores comunes a la categoría de puestos que se califica.

Asignación de la responsabilidad sobre el desarrollo del plan

Es altamente recomendable el plan de la organización de comité para llevar a efecto los distintos pasos requeridos para instalar el sistema de comparación de factores.

Una vez que se ha determinado el tipo y la categoría de puestos, el comité está en la posibilidad de llevar a efecto los siguientes pasos:

1. Seleccionar y definir los factores necesarios para medir una categoría particular de puestos.
2. Seleccionar los puestos clave que representan la categoría de los puestos por calificarse.
3. Calificar los puestos clave de acuerdo con cada uno de los factores.
4. Distribuir el salario promedio pagado a los puestos clave entre cada uno de los factores.
5. Calificar los puestos clave complementarios según cada uno de los factores.

### **Selección y definición de los factores**

El procedimiento básico para la selección de los factores que ha sido descrito en la discusión del método de puntuación, debe seguirse también el método de comparación de factores.

1. El comité debe revisar los factores comúnmente empleados con objeto de comprender lo que se entiende por el término “factor” y para aclarar su conocimiento con respecto a los tipos de factores necesarios para medir el valor relativo de los puestos.
2. Compilar una lista preliminar de factores que representen las partes componentes de los puestos dentro de la categoría.
3. Deben eliminarse los factores similares que están expresados en términos diferentes, aquellos que no son importantes y que no existen en la mayoría de los puestos, y aquellos que miden a la persona que ocupa el puesto y no al puesto.

## **Selección de puestos claves**

Definición de puestos clave.- los puestos clave han sido identificados como aquellos que están claramente definidos con respecto a sus funciones y cuyos salarios no están sujetos a controversia, aquellos que evidentemente no están remunerados en exceso o en defecto.

## **Calificación de los puestos clave**

Capacitación de los calificadores.- antes de que se proceda a la calificación de los puestos, debe ser completamente informada sobre las herramientas que debe emplear así como sobre los procedimientos que deben seguirse en la calificación.

Son necesarias tres herramientas básicas:

1. Descripción de los puestos clave.
2. De los factores para la calificación.
3. De las formas para el registro de las calificaciones.

## **Calificación de puestos clave complementarios**

La escala de comparación de factores.- Cuando se ha obtenido la distribución final de los salarios de los puestos clave.

## **Selección de puestos clave complementario**

En la selección de puestos clave complementario, deben cumplirse, tanto como sea posible, las normas de selección que se han discutido para los puestos clave original. El grado en el cual se observan las normas, usualmente no será completo como lo fue para el grupo original, sin embargo, generalmente habrá en la empresa un mayor número de puestos que llenaran los requisitos en forma adecuada.

## Calificación de puestos clave complementarios

El mismo grupo de personas que ha calificado los puestos originales, debe calificar los puestos complementarios. La calificación se hace midiendo los puestos clave complementarios contra los puestos clave originales, en la escala de comparación de factores recientemente preparada.

Cada calificador registra su calificación y la somete al presidente del comité. Lanham, E (2002, p.135-161).

## **LA ESTRUCTURA DE SALARIOS**

Es un conjunto coherente de cifras (cantidades monetarias de salarios) que establece la paga individual de acuerdo con proporciones fijas (escala salarial) y que determina las relaciones entre los salarios de los distintos puestos y los distintos trabajadores dentro de una unidad de la empresa. Esta estructura ha de ser competitiva en relación con el entorno (el mercado laboral externo) de la empresa. Las relaciones entre los salarios vienen determinadas por:

- ✓ El tipo de empresa en cuanto a su estructura y su modo de ser;
- ✓ La competitividad en el mercado laboral;
- ✓ La relación entre salarios y beneficios
- ✓ La extensión de las escalas (la distancia / diferencia deseada entre los salarios de los puestos de mayor y menor nivel). Poels, F. (2001, p. 187).

## **Comparación de los datos de la compañía y del reconocimiento**

La información del reconocimiento de sueldos y salarios ha sido compilada, la organización debe comparar su propia situación con la encontrada en las compañías participantes, con respecto a sus salarios base, a los ingresos promedio, a los salarios mínimos y máximos y a las prestaciones adicionales.

### Comparación de salarios base

Los salarios base pagados por una empresa son obtenidos de sus registros de nómina, la lista de los puestos por clases y la lista de empleados en los puestos, compiladas durante los pasos de clasificación de empleados y de puestos, sirven como base para obtener los datos del salarios base.

### Comparación de ingresos

Como los salarios base no muestran la compensación del empleado, deben compararse los salarios promedio obtenidos en las compañías y en la empresa.

### Comparación de salarios mínimos y máximos

Aun cuando las comparaciones de salarios base e ingresos promedio proporcionan la información esencial para una compañía que analiza su propia estructura de salarios, no proporciona todo el material para una comparación detallada.

### Comparación de ingresos complementarios

Punto principal de las áreas de comparación entre la compañía y las empresas de la localidad, cubre los ingresos adicionales. Las prestaciones como pensiones, seguros, vacaciones pagadas, y bonos, se han incrementado hasta llegar a ser puntos de considerable magnitud en los planes de compensación de muchas empresas. Poels, F. (2001, p. 192).

### **Intervalos de salarios**

Para fijar los intervalos de los salarios, el primer problema es:

- ✓ Determinar su amplitud de mínimo a máximo.

- ✓ Determinar las diferencias entre los máximos y mínimos de las clases respectivas.

Amplitud de los intervalos. Factores que influyen en la amplitud de los intervalos. Deben tomarse en consideración tres factores principales al planear una dispersión adecuada, que llenara las necesidades de la compañía.

1. Tipo de aumento que se concederán
2. Cantidad de los aumentos por conceder
3. Frecuencia con la que serán concedidos los aumentos. Lanham, E (2002, p.374)

Amplitud constante o variable de los intervalos

Las empresas emplean una amplitud constante, 20 centavos entre el máximo y mínimo, otras emplean una amplitud en porcentaje constante, 20 por ciento. Otras emplean una amplitud variable, 20 centavos para los puestos de menor categoría y 30 centavos para los puestos superiores. Lanham, E (2002, p.377).

## **6.7 METODOLOGÍA MODELO OPERATIVO**

### **6.7.1 FILOSOFÍA**

#### **6.7.1.1 MISIÓN**

Proveer productos de Calidad con diseño, confort, seguridad y a precios justos, superando las expectativas de nuestros clientes, usuarios y demás grupos de interés, a través de la mejora continua de nuestros procesos certificados bajo la norma ISO 9001:2008, personal calificado y el uso óptimo de nuestros recursos.

### 6.7.1.2 VISION

Al finalizar el 2011, Patricio Cepeda Compañía, es una empresa organizada, social y económicamente sustentable, que provee al sector del transporte, productos de calidad e innovación que cumplen con las normas y leyes vigentes, facilitando el desarrollo de nuestros grupos de interés internos y externos, respetando el medio ambiente y contribuyendo al crecimiento del país.

### 6.7.1.3 VALORES CORPORATIVOS

Los valores de Carrocerías Patricio Cepeda Cía. Ltda. son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos en realidad se define a sí misma, porque los valores de una empresa son los valores de sus miembros, y en especial los de sus dirigentes.

- ✓ **Respeto:** Escuchar, buen trato, educación
- ✓ **Lealtad:** Fidelidad, gratitud, reciprocidad
- ✓ **Transparencia:** Claridad, informar
- ✓ **Igualdad:** No favoritismo, equidad
- ✓ **Compañerismo:** Buenas relaciones, espíritu de equipo
- ✓ **Solidaridad:** Preocupación por el bien común, ayuda a los demás, comprensión

### 6.7.1.4 POLÍTICAS

Política de Calidad

“Satisfacer las necesidades de nuestros clientes, ofreciendo seguridad, garantía, diseño y confort en todas nuestras carrocerías y servicios, a través del compromiso de nuestra gente y la mejora continua de los procesos productivos y administrativos”.

### 6.7.1.5 PROCESO DE DESCRIPCION Y ANALISIS DE PUESTOS DE LA EMPRESA CAROCEIAS PATRICIO CEPEDA CÍA. LTDA.

Una vez que se ponga en práctica la metodología del análisis y descripción de puestos, se ingresara a analizar la situación correspondiente de los puestos de manera específica en Patricio Cepeda, para lo cual iniciaremos dando a conocer los preceptos que se deberán aplicar:

CUADRO N° 10  
VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN  
OPERACIONALIZADAS

	<b>Variables</b>	<b>Indicador</b>
<i>Descripción del puesto</i>	Nombre del puesto	De acuerdo al objetivo y a las funciones que realiza
	Nombre del jefe de línea	Identifica la línea correcta de mando
	Sección a la que pertenece	Identifica el lugar y la sección donde realiza las actividades
	Clave	Comprende las iniciales de cada puesto dado por tres primeros dígitos alfabéticos y el número de ubicación señalado en la estructura orgánica.
<i>Perfil del puesto</i>	Educación	Registra el nivel de estudios que requiere el puesto
	Experiencia	Identifica el tiempo de labor en oficios parecidos para ejercer el puesto.
<i>Análisis del puesto</i>	Complejidad y habilidades	Identifica el grado de complejidad del puesto
	Responsabilidades	Permite visualizar el grado de responsabilidad en el desempeño de las labores.
	Condiciones	Identifica las condiciones ambientales en las cuales

	ambientales	está inmerso el puesto.
	Riesgos del puesto	Registra los riesgos naturales del puesto aun considerando las medidas de seguridad.
	Competencias	Identifica las competencias necesarias para ser exitoso el puesto.

Elaborado por: Ximena Llugsa

## DESCRIPCION DEL PUESTO

Identificación y relaciones

### A) Identificación

1. Nombre del puesto: **GERENTE GENERAL**
2. Número de empleados en el puesto: 1
3. Clave: **GEG1.0**
  
4. Ubicación física: Tercer piso de las instalaciones de la empresa.  
Ubicación administrativa: Oficina Central.
5. Tipo de contratación: Por tiempo indefinido.
6. Ámbito de operación:
  - ✓ Ambiente: Buena iluminación, olores, ventilación, frío, calor, limpieza, ruido considerable.
  - ✓ Tipo: En el interior de las instalaciones de la empresa, sentado, de pie, caminando, eventual en planta de producción, vehículo y manejando.
  - ✓ Riesgo: Golpes y raspaduras.
  - ✓ Enfermedades profesionales: Sordera y estrés.
  - ✓ Esfuerzo mental: Aplica el 90% porque su atención es constante, intensa y sostenida.
  - ✓ Esfuerzo físico: Aplica el 10% porque no realiza trabajo pesado.

## **B) Relaciones de autoridad**

7. Jefe inmediato: Ninguno.

8. Subordinados directos: Gerente Financiero, Gerente de producción y Supervisores.

9. Dependencia funcional:

Interno: Subordinados directos.

## **Propósito del puesto**

Regirla obtención, uso y disposición de los recursos necesarios para alcanzar los objetivos generales de la empresa.

## **Funciones general**

Es responsable de la eficiente administración de la empresa. Para ello; planea, organiza, coordina y dirige, las actividades de todos los puestos, auxiliándose en su caso de los encargados de estos.

## **Funciones específica**

### ✓ Diarias

- Administrar y suministrar los recursos de la empresa.
- Tomar decisiones.
- Inspeccionar que dentro de la empresa se desarrollen las labores en forma ordenada, aplicando las sanciones que sean necesarias.

### ✓ Periódicas

- Analizar y estudiar información como inventarios e informes financieros.
- Revisar desviaciones de lo planeado a lo real.
- Revisar y evaluar los informes de las diferentes áreas
- Elaborar informe global.

✓ Eventuales

- Programar cada dos meses la junta general.
- Trimestralmente realizar un análisis de la cartera de proveedores, artículos y clientes
- Anualmente elaborar un informe de actividades

**Responsabilidad.**

Información: Trámites, reportes, registros e informes generales de la empresa.

- Resultados: Cumplimiento de los objetivos generales de la empresa.
- Subordinados: Que sus empleados tengan un óptimo desempeño en el desarrollo de sus funciones y actividades.

**Comunicación**

- Subordinados directos
- Clientes, proveedores, competidores, autoridades

**Especificación del puesto**

Formación Académica

- Formación Básica: Ingeniería Mecánica o Ingeniería en Organización de empresas o 2 años de experiencia en dirección de empresa metalmeccánica.
- Formación Complementaria: Conocimientos especiales necesarios de administración, de recursos técnicos, financieros, materiales y humanos.
- Idioma: Español, insuficiencia en inglés.
- Experiencia: 2 años de experiencia en cargos similares.

Iniciativa

Para resolver problemas de gran complejidad y trascendencia que se presenten en el trabajo.

#### Personalidad

- Edad: 27 a 40 años.
- Sexo: Masculino o Femenino
- Estado civil: No importa
- Rasgos psicológicos: Manejo de estrés, carisma, sociable, tolerante, paciente y entusiasta.
- Aptitud: Buena comunicación con todos los niveles de la organización, toma de decisiones rápidas y oportunas, trabajo en equipo, manejo eficiente de la información.

## DESCRIPCION DEL PUESTO

Identificación y relaciones

### A) Identificación

1. Nombre del puesto: **GERENTE FINANCIERO**
2. Número de empleados en el puesto: 1
3. Clave: **GEF2.0**
4. Ubicación física: Segundo piso de las instalaciones de la empresa.  
Ubicación administrativa: Oficina Central.
5. Tipo de contratación: Por tiempo indefinido.
6. Ámbito de operación:
  - ✓ Ambiente: Buena iluminación, olores, ventilación, frío, calor, limpieza, ruido considerable.
  - ✓ Tipo: En el interior de las instalaciones de la empresa, sentado, de pie, caminando, ocasional en planta de producción, vehículo y manejando.
  - ✓ Riesgo: Golpes y raspaduras.
  - ✓ Enfermedades profesionales: Sordera y estrés.
  - ✓ Esfuerzo mental: Aplica el 90% porque su atención es constante, intensa y sostenida.
  - ✓ Esfuerzo físico: Aplica el 10% porque no realiza trabajo pesado.

### B) Relaciones de autoridad

7. Jefe inmediato: Gerente General.
8. Subordinados directos: Contador y Auxiliar de Contabilidad.
9. Dependencia funcional:  
Interno: Subordinados directos.

### **Propósito del puesto**

Gestionar la obtención, uso y disposición de los recursos necesarios para alcanzar los objetivos generales de la empresa.

### **Funciones general**

Es responsable de la planificación, organización, dirección y control de los procesos financieros de la empresa, administrando de manera eficiente los recursos económicos/financieros y entregando oportunamente la información requerida.

### **Funciones específica**

#### ✓ Diarias

- Administrar y suministrar los recursos de la empresa.
- Tomar decisiones.
- Planificar, organizar y controlar las actividades de los departamentos de: Contabilidad, Bienes y presupuesto.
- Autorizar pagos, pedidos de transferencias y formatos de información contable y financiera

#### ✓ Periódicas

- Evaluar y seleccionar clientes.
- Revisar desviaciones de lo planeado a lo real.
- Revisar y evaluar los informes de las diferentes áreas
- Elaborar informe global.
- Revisar estados de cuenta por cobrar, flujos de caja, cuenta bancos, saldos diarios y ejecutar los depósitos pendientes.

#### ✓ Eventuales

- Programar cada dos meses la junta general.
- Planear las inversiones generales de la empresa.
- Ejecutar el plan financiero anual.
- Anualmente elaborar un informe de actividades

## **Responsabilidad**

- Información: Trámites, reportes, registros e informes generales de la empresa.
- Resultados: Cumplimiento de los objetivos generales de la empresa.
- Subordinados: Que sus empleados tengan un óptimo desempeño en el desarrollo de sus funciones y actividades.

## **Comunicación**

- Subordinados directos
- Clientes, proveedores, competidores, autoridades

## **Especificación del puesto**

### Formación Académica

- Formación Básica: Ingeniería en Administración o Carrera afín o 2 años de experiencia en cargo similar.
- Formación Complementaria: Conocimientos en gestión financiera.
- Idioma: Español, insuficiencia en inglés.
- Experiencia: 2 años de experiencia en cargos similares.

### Iniciativa

Para resolver problemas de gran complejidad y trascendencia que se presenten en el trabajo.

### Personalidad

- Edad: 27 a 40 años.
- Sexo: Masculino o Femenino
- Estado civil: No importa
- Rasgos psicológicos: Manejo de estrés, carisma, sociable, tolerante, paciente y entusiasta.
- Aptitud: Buena comunicación con todos los niveles de la organización, toma de decisiones rápidas y oportunas, trabajo en equipo, manejo eficiente de la información.

## DESCRIPCION DEL PUESTO

Identificación y relaciones

### A) Identificación

1. Nombre del puesto: **CONTADOR**
2. Número de empleados en el puesto: 1
3. Clave: **CON2.1**
4. Ubicación física: Segundo piso de las instalaciones de la empresa.  
Ubicación administrativa: Oficina Central.
5. Tipo de contratación: Por tiempo indefinido.
6. Ámbito de operación:
  - ✓ Ambiente: Buena iluminación, olores, ventilación, frío, calor, limpieza, ruido considerable.
  - ✓ Tipo: En el interior de las instalaciones de la empresa, sentado, de pie, caminando, ocasional en planta de producción.
  - ✓ Riesgo: Ninguno
  - ✓ Enfermedades profesionales: Fatiga visual y estrés.
  - ✓ Esfuerzo mental: Aplica el 90% porque su atención es constante, intensa y sostenida.
  - ✓ Esfuerzo físico: Aplica el 10% porque no realiza trabajo pesado.

### B) Relaciones de autoridad

7. Jefe inmediato: Gerente Financiero.
8. Subordinados directos: 1
9. Dependencia funcional:  
Interno: Subordinado directo.

### Propósito del puesto

Gestionar la obtención, uso y disposición de los recursos necesarios para alcanzar los objetivos generales de la empresa.

### **Funciones general**

Es responsable de Controlar los stocks o existencias de insumos y materiales, verificar que se cumpla el procedimiento para la recepción de materiales provenientes de proveedores, verificar el cumplimiento de entrega de kits de material y actualizarlos, controlar el orden de las bodegas y coordinar requerimientos de material junto financiero, evaluar y calificar proveedores.

### **Funciones específica**

- ✓ Diarias
  - Solicitar y cotizar los materiales necesarios según stocks y derivar dicha información a financiero.
  - Registrar entradas y salidas de material en el sistema (sea por uso en producción, préstamos, devoluciones, etc.)
  - Supervisar el orden y la limpieza de las bodegas.
- ✓ Periódicas
  - Evaluar y calificar proveedores
  - Controlar el manejo y almacenamiento de los documentos y registros que se generan en bodega
  - Realizar inventario de materiales.
- ✓ Eventuales
  - Elaborar Reportes de materiales
  - Realizar los costos de reproceso según la información entregada por producción
  - Manejar y presentar índices de gestión de logística

### **Responsabilidad**

- Información: Trámites, reportes, registros e informes generales de la empresa.
- Resultados: Cumplimiento de los objetivos generales de la empresa.
- Subordinados: Que su asistente contable tengan un óptimo desempeño en el desarrollo de sus funciones y actividades.

## **Comunicación**

- Jefe inmediato
- Subordinados directos
- Clientes, proveedores.

## **Especificación del puesto**

### Formación Académica

- Formación Básica: Contador Público Autorizado (CPA).
- Formación Complementaria: Conocimientos sobre normas tributarias vigentes.
- Idioma: Español, insuficiencia en inglés.
- Experiencia: 2 años de experiencia en el departamento contables.

### Iniciativa

Para resolver problemas de gran complejidad y trascendencia que se presenten en el trabajo.

### Personalidad

- Edad: 27 a 35 años.
- Sexo: Masculino o Femenino
- Estado civil: No importa
- Rasgos psicológicos: Manejo de estrés, carisma, sociable, tolerante, paciente y entusiasta.
- Aptitud: Buena comunicación con todos los niveles de la organización, trabajo en equipo, manejo eficiente de la información.

## DESCRIPCION DEL PUESTO

Identificación y relaciones

### A) Identificación

1. Nombre del puesto: **ASISTENTE CONTABLE**
2. Número de empleados en el puesto: 1
3. Clave: **ASC2.2**
4. Ubicación física: Segundo piso de las instalaciones de la empresa.  
Ubicación administrativa: Oficina central.
5. Tipo de contratación: Por tiempo indefinido.
6. Ámbito de operación:
  - ✓ Ambiente: Buena iluminación, olores, ventilación, frío, limpieza, ruido, calor.
  - ✓ Tipo: En el interior de las instalaciones de la empresa, escritorio, sentado, de pie y caminando.
  - ✓ Riesgo: Caídas y golpes
  - ✓ Enfermedades profesionales: Fatiga visual y estrés.
  - ✓ Esfuerzo mental: Aplica el 90% porque su atención es constante, intensa y sostenida.
  - ✓ Esfuerzo físico: El 10% porque no aplica trabajo pesado.

### B) Relaciones de autoridad

7. Jefe inmediato: Contador
8. Subordinados directos: Ninguno.
9. Dependencia funcional:  
Interno: Subordinados directos.

### Propósito del puesto

Efectuar asientos de las diferentes cuentas, revisando, clasificando y registrando documentos, a fin de mantener actualizados los movimientos contables que se realiza en la empresa, coordinando su trabajo siempre bajo dependencia del contador.

### **Funciones general**

Comprobar facturas a través de internet, enviar comprobantes de retención por fax y confirmar acuse de recibo..

### **Funciones específica**

- ✓ Diarias
  - Comprobar facturas a través de Internet
  - Contribuir un ambiente con orden y limpieza
- ✓ Periódicas
  - Realizar pagos a proveedores según cheques girados por Financiero.
  - Enviar comprobantes de retención por fax y confirmar acuse de recibo
  - Enviar comprobantes de retención por fax
  - Archivar documentos contables para uso y control interno
  - Elaborar facturas en coordinación con el contador
  - Solicitar cotizaciones de material en coordinación con el contador
- ✓ Eventuales
  - Asistir a juntas programadas

### **Responsabilidad**

- Información: Mantener información actualizada de proveedores.
- Resultados: Entablar y conservar una relación cordial con los proveedores ..
- Subordinados: Ninguno

### **Comunicación**

- Jefe inmediato
- Clientes, proveedores.

### **Especificación del puesto**

Formación Académica

- Formación Básica: Bachiller en Contabilidad o Estudiante Universitaria de Contabilidad y Auditoría.
- Formación Complementaria: Conocimientos sobre normas tributarias vigentes
- Idioma: Español
- Experiencia: 1 año de experiencia en el departamento contable.

#### Iniciativa

Para interpretar las órdenes recibidas y ejecutarlas adecuadamente.

#### Personalidad

- Edad: 22 a 30 años.
- Sexo: Femenino
- Estado civil: No importa
- Rasgos psicológicos: Manejo de estrés, carisma, sociable, tolerante, paciente y entusiasta.
- Aptitud: Buena comunicación con todos los niveles de la organización, trabajo en equipo, manejo eficiente de la información

## DESCRIPCION DEL PUESTO

Identificación y relaciones

### A) Identificación

1. Nombre del puesto: **GERENTE DE PRODUCCION**
2. Número de empleados en el puesto: 1
3. Clave: **GEP3.0**
4. Ubicación física: Tercer piso de las instalaciones de la empresa.  
Ubicación administrativa: Oficina Central.
5. Tipo de contratación: Por tiempo indefinido.
6. Ámbito de operación:
  - ✓ Ambiente: Buena iluminación, olores, ventilación, frío, calor, limpieza, ruido, polvo, humedad.
  - ✓ Tipo: En el interior y exterior de las instalaciones de la empresa, sentado, de pie, caminando, frecuentemente en planta de producción, vehículo y manejando.
  - ✓ Riesgo: Golpes y raspaduras, cortaduras y quemaduras.
  - ✓ Enfermedades profesionales: Sordera, asma y estrés.
  - ✓ Esfuerzo mental: Aplica el 90% porque su atención es constante, intensa y sostenida.
  - ✓ Esfuerzo físico: Aplica el 10% porque no realiza trabajo pesado.

### B) Relaciones de autoridad

7. Jefe inmediato: Gerente General.
8. Subordinados directos: Supervisores.
9. Dependencia funcional:  
Interno: Jefe inmediato

### Propósito del puesto

Gestionar la obtención, uso y disposición de los recursos necesarios para alcanzar los objetivos generales de la empresa.

### **Funciones general**

Es Responsable de la eficiente operación de las funciones de la producción, mantenimiento, diseño de producto, uso de materiales. Además promocionar y cuidar el ambiente de trabajo existente en su área y dar mantenimiento del sistema de gestión de calidad.

### **Funciones específica**

- ✓ Diarias
  - Coordinar y controlar la producción.
  - Tomar decisiones.
  - Planificar, organizar y controlar las actividades del área operativa.
  - Programar las actividades de producción, mejora continua y compromiso del personal.
- ✓ Periódicas
  - Supervisar y controlar el mantenimiento preventivo y correctivo de maquinaria, equipos y herramientas
  - Liderar el plan de seguridad e higiene personal en planta
  - Dar seguimiento a los stocks mínimos de inventarios, para evitar escases de producto tanto de materia prima como de producto terminado.
  - Coordinar movimientos y tiempos de supervisores y obreros
  - Liberar producto no conforme de acuerdo a especificaciones
- ✓ Eventuales
  - Presentar informes a gerencia de los indicadores e índices de productividad
  - Presentar informes y desarrollos a gerencia
  - Liderar el proceso de mejora continua en la planta
  - Medir y controlar el desempeño del área productiva estableciendo indicadores clave en el área

### **Responsabilidad**

- Información: Trámites, reportes, registros e informes generales de la empresa.

- Resultados: Cumplimiento de los objetivos generales de la empresa.
- Subordinados: Que sus empleados tengan un óptimo desempeño en el desarrollo de sus funciones y actividades.

### **Comunicación**

- Subordinados directos
- Clientes, proveedores, competidores, autoridades

### **Especificación del puesto**

#### Formación Académica

- Formación Básica: Ingeniería en Administración o Carrera afín o 2 años de experiencia en cargo similar.
- Formación Complementaria: Conocimientos en liderazgo y manejo de personal
- Idioma: Español, insuficiencia en inglés.
- Experiencia: 2 años de experiencia en cargos similares.

#### Iniciativa

Para resolver problemas de gran complejidad y trascendencia que se presenten en el trabajo.

#### Personalidad

- Edad: 27 a 40 años.
- Sexo: Masculino
- Estado civil: No importa
- Rasgos psicológicos: Manejo de estrés, carisma, sociable, tolerante, paciente y entusiasta.
- Aptitud: Buena comunicación con todos los niveles de la organización, toma de decisiones rápidas y oportunas, trabajo en equipo, manejo eficiente de la información.

## DESCRIPCION DEL PUESTO

Identificación y relaciones

### A) Identificación

1. Nombre del puesto: **SUPERVISOR DE LOGISTICA**
2. Número de empleados en el puesto: 1
3. Clave: **SUL3.1**

4. Ubicación física: Planta baja de las instalaciones de la empresa.

Ubicación administrativa: Oficina planta baja.

5. Tipo de contratación: Por tiempo indefinido.

6. Ámbito de operación:

- ✓ Ambiente: Buena iluminación, olores, ventilación, frío, limpieza, ruido, humedad.
- ✓ Tipo: En el interior y exterior de las instalaciones de la empresa, escritorio, sentado, de pie, caminando, vehículo y manejando.
- ✓ Riesgo: Caídas, cortadas y golpes
- ✓ Enfermedades profesionales: Fatiga visual y estrés.
- ✓ Esfuerzo mental: Aplica el 80% porque su atención es constante, intensa y sostenida.
- ✓ Esfuerzo físico: Aplica el 20% por trabajo intenso pero no contante.

### B) Relaciones de autoridad

7. Jefe inmediato: Gerente General, Gerente de Producción.

8. Subordinados directos: 1.

9. Dependencia funcional:

Interno: Subordinados directos.

### Propósito del puesto

Adquirir mercancía de calidad, al mejor precio y con el mejor proveedor..

### **Funciones general**

Controlar los stocks o existencias de insumos y materiales, verificar que se cumpla el procedimiento para la recepción de materiales provenientes de proveedores, verificar el cumplimiento de entrega de kits de material y actualizarlos, controlar el orden de las bodegas y coordinar requerimientos de material junto financiero, evaluar y calificar proveedores.

### **Funciones específica**

#### ✓ Diarias

- Registrar entradas y salidas de material en el sistema (sea por uso en producción, préstamos, devoluciones, etc.).
- Controlar el manejo y almacenamiento de los documentos y registros que se generan en bodega
- Supervisar el orden y la limpieza de las bodegas
- Proveer de mercancía a bodega
- Controlar la entrada y salida de los productos adquiridos

#### ✓ Periódicas

- Realizar adquisiciones necesarias en el momento debido con la cantidad y calidad requerida y a un precio adecuado.
- Gestionar el seguimiento de los kits de materiales coordinando junto con producción
- Solicitar y cotizar los materiales necesarios según stocks y derivar dicha información a financiero.
- Elaborar informes de compras
- Realizar cotizaciones
- Actualizar catálogo de proveedores
- Verificar los precios de la factura con la cotización.
- Realizar el control de inventarios

#### ✓ Eventuales

- Realizar el control de inventarios
- Asistir a las juntas programadas

## **Responsabilidad**

- Información: Mantener información actualizada de proveedores, cotizaciones y negociaciones del precio de compra de la mercancía.
- Resultados: entablar y conservar una relación cordial con los proveedores y hacer buen uso del efectivo en la adquisición de la mercancía.
- Subordinados: Que sus subordinados a su cargo tengan un óptimo desempeño en el desarrollo de sus funciones y actividades.

## **Comunicación**

- Jefe inmediato
- Subordinados directos
- Clientes, proveedores.

## **Especificación del puesto**

### Formación Académica

- Formación Básica: Nivel de Estudios Superior o Cualquier Ingeniería.
- Formación Complementaria: Conocimientos sobre control de inventarios.
- Idioma: Español
- Experiencia: 1 año de experiencia como jefa de bodega

### Iniciativa

Para resolver problemas de gran complejidad y trascendencia que se presenten en el trabajo.

### Personalidad

- Edad: 23 a 40 años.
- Sexo: Masculino o Femenino
- Estado civil: No importa
- Rasgos psicológicos: Manejo de estrés, carisma, sociable, tolerante, paciente y entusiasta.
- Aptitud: Buena comunicación con todos los niveles de la organización, trabajo en equipo, manejo eficiente de la información

## DESCRIPCION DEL PUESTO

Identificación y relaciones

### A) Identificación

1. Nombre del puesto: **ASISTENTE DE BODEGA**
2. Número de empleados en el puesto: 1
3. Clave: **ASB3.1**
4. Ubicación física: Planta baja de las instalaciones de la empresa.  
Ubicación administrativa: Oficina central.
5. Tipo de contratación: Por tiempo indefinido.
6. Ámbito de operación:
  - ✓ Ambiente: Buena iluminación, olores, humedad, frío, limpieza, ruido, calor.
  - ✓ Tipo: En el interior y exterior de las instalaciones de la empresa, escritorio, sentado, de pie y caminando, vehículo y manejando.
  - ✓ Riesgo: Caídas, cortadas, quemaduras, raspaduras y golpes
  - ✓ Enfermedades profesionales: Alergias, sordera, enfermedades respiratorias y estrés.
  - ✓ Esfuerzo mental: Aplica el 60% porque su atención es constante, intensa y sostenida.
  - ✓ Esfuerzo físico: El 40% por trabajo intenso pero no constante.

### B) Relaciones de autoridad

7. Jefe inmediato: Supervisor de logística
8. Subordinados directos: Ninguno.
9. Dependencia funcional:  
Interno: Subordinados directos.

### Propósito del puesto

Apoyar y colaborar a su jefe inmediato en la realización de los inventarios, recepción de materiales y al correcto almacenamiento y gestión de los mismos.

### **Funciones general**

Apoyar en la recepción de material e informar sobre stock o existencias de insumos y materiales disponibles en bodega..

### **Funciones específica**

#### ✓ Diarias

- Informar sobre cualquier anomalía detectada en bodega
- Registrar los productos entregados durante la jornada en el sistema
- Informar sobre stocks o existencias de insumos y materiales disponibles en bodega al supervisor de logística.
- Mantener el orden y la limpieza de la bodega
- Comprobar facturas a través de Internet
- Contribuir un ambiente con orden y limpieza

#### ✓ Periódicas

- Apoyar en la recepción de material de proveedores
- Apoyar en el control de inventarios de materiales y herramientas
- Preparar kits de materiales según lista entregada por Supervisor de Logística
- Entregar kits a los diferentes procesos

#### ✓ Eventuales

- Asistir a juntas programadas

### **Responsabilidad**

- Información: Informar cualquier anomalía detectada en bodega
- Resultados: Entablar y conservar una relación cordial con los proveedores.
- Subordinados: Ninguno

### **Comunicación**

- Jefe inmediato
- Proveedores.

## **Especificación del puesto**

### Formación Académica

- Formación Básica: Bachiller en Contabilidad o 1 año de experiencia como ayudante de bodega.
- Formación Complementaria: Conocimientos sobre manejo de inventarios y control de bodegas.
- Idioma: Español
- Experiencia: 1 año de experiencia como ayudante de bodega.

### Iniciativa

Para interpretar las órdenes recibidas y ejecutarlas adecuadamente.

### Personalidad

- Edad: 22 a 30 años.
- Sexo: Masculino
- Estado civil: No importa
- Rasgos psicológicos: Manejo de estrés, carisma, sociable, tolerante, paciente y entusiasta.
- Aptitud: Buena comunicación con todos los niveles de la organización, trabajo en equipo, manejo eficiente de la información

## DESCRIPCION DEL PUESTO

Identificación y relaciones

### A) Identificación

1. Nombre del puesto: **SUPERVISOR DE SUELDA Y DISEÑO**
2. Número de empleados en el puesto: 1
3. Clave: **SSD3.2**
4. Ubicación física: Segundo piso de las instalaciones de la empresa.  
Ubicación administrativa: Oficina central.
5. Tipo de contratación: Por tiempo indefinido.
6. Ámbito de operación:
  - ✓ Ambiente: Buena iluminación, olores, ventilación, limpieza, ruido.
  - ✓ Tipo: En el interior y exterior de las instalaciones de la empresa, escritorio, sentado, de pie, caminando, vehículo y manejando.
  - ✓ Riesgo: Caídas, cortadas, quemaduras, choques eléctricos, raspaduras y golpes
  - ✓ Enfermedades profesionales: Fatiga visual, enfermedades respiratorias y estrés.
  - ✓ Esfuerzo mental: Aplica el 80% porque su atención es constante, intensa y sostenida.
  - ✓ Esfuerzo físico: Aplica el 20% por trabajo intenso pero no contante.

### B) Relaciones de autoridad

7. Jefe inmediato: Gerente General, Gerente de Producción.
8. Subordinados directos: 9.
9. Dependencia funcional:  
Interno: Subordinados directos.

### Propósito del puesto

Dibujar y distribuir planos, esquemas, instrucciones de ensamblaje e instructivos de trabajo.

### **Funciones general**

Realizar planos y esquemas técnicos para la construcción de carrocerías, así como instrucciones de ensamblaje o instrumentos de trabajo para mostrar detalles en procesos críticos en la planta, los datos (fotos, detalles del proceso).

### **Funciones específica**

- ✓ Diarias
  - Supervisar y controlar los procesos que están a su cargo.
  - Llenar registros correspondiente al control de su proceso
  - Contribuir un ambiente con orden y limpieza
  - Contribuir con la seguridad del personal que está a cargo y de la planta
  - Organizar el trabajo diario de todos los miembros a su cargo
- ✓ Periódicas
  - Supervisar y controlar las soldaduras realizadas en el Galpón 1
  - Registrar y verificarlos los procesos con el líder de grupo, firmas de aceptación por proceso.
  - Controlar reparaciones
  - Controlar, registrar y archivar todos los planos, esquemas, instructivos de trabajo, etc. en lugares accesibles..
  - Controlar medidas de la unidad
- ✓ Eventuales
  - Planificar y ejecutar diseños y desarrollos
  - Asistir a las juntas programadas
  - Actualizar y controlar los índices del proceso.

### **Responsabilidad**

- Información: Registros, reportes e informes emitidos por los procesos con cada uno de los líderes de grupo.
- Resultados: Cumplimiento de los objetivos específicos de los puestos bajo su mando, fomentar las buenas relaciones entre sus jefes inmediatos, subordinados y clientes. .

- Subordinados: Que sus subordinados a su cargo tengan un óptimo desempeño en el desarrollo de sus, funciones y actividades.

### **Comunicación**

- Jefe inmediato
- Subordinados directos
- Clientes, proveedores.

### **Especificación del puesto**

#### Formación Académica

- Formación Básica: Ingeniero Mecánico o Industrial.
- Formación Complementaria: Conocimientos de AutoCAD 3D, sobre software de diseño mecánico, relaciones humanas y manejo de personal.
- Idioma: Español
- Experiencia: 1 año de experiencia en cargos similares

#### Iniciativa

Para resolver problemas difíciles que se presenten constantemente en el trabajo.

#### Personalidad

- Edad: 27 a 40 años.
- Sexo: Masculino
- Estado civil: No importa
- Rasgos psicológicos: Manejo de estrés, carisma, sociable, tolerante, paciente y entusiasta.
- Aptitud: Buena comunicación con todos los niveles de la organización, trabajo en equipo, manejo eficiente de la información

## DESCRIPCION DE PUESTO

Identificación y relaciones

### A) Identificación

1. Nombre del puesto: **LIDER DE MAQUINADO**
2. Número de empleados en el puesto: 2
3. Clave: **LMA 3.2.1**
4. Ubicación física: Planta de producción (Galpón 1).  
Ubicación operativa: Galpón 1
5. Tipo de contratación: Por tiempo indefinido.
6. Ámbito de operación:
  - ✓ Ambiente: Buena iluminación, olores, humedad, frío, limpieza, ruido, calor.
  - ✓ Tipo: En el interior de las instalaciones de la empresa, de pie y caminando.
  - ✓ Riesgo: Caídas, cortadas, quemaduras, raspaduras, mutilaciones, choques eléctricos, raspaduras, machucaduras y golpes
  - ✓ Enfermedades profesionales: Alergias, sordera, enfermedades respiratorias y estrés.
  - ✓ Esfuerzo mental: Aplica el 20% porque su atención es constante, intensa y sostenida.
  - ✓ Esfuerzo físico: El 80% por trabajo intenso y muy constante.

### B) Relaciones de autoridad

7. Jefe inmediato: Supervisor de Suelda y Diseño
8. Subordinados directos: 1.
9. Dependencia funcional:  
Interno: Subordinados directos.

### **Propósito del puesto**

Supervisar y controlar el proceso de maquinado, además debe contribuir con el mantenimiento preventivo de la maquinaria, equipos y herramientas.

### **Funciones general**

Entregar material necesario a los distintos procesos, verificando dimensiones y aspectos.

### **Funciones específica**

- ✓ Diarias
  - Supervisar y Controlar el proceso de Maquinado
  - Llenar registros correspondientes al control de proceso de Maquinado (si los hubiere)
  - Entregar el material necesario a los distintos procesos, verificando dimensiones y aspectos.
- ✓ Periódicas
  - Contribuir para mantener un ambiente de orden y limpieza
  - Contribuir con el mantenimiento preventivo de la maquinaria, equipos y herramientas.
  - Colaborar con el control de recepción de materiales (planchas), detectar e informar cualquier hallazgo.
- ✓ Eventuales
  - Asistir a juntas programadas

### **Responsabilidad**

- Información: Informar cualquier anomalía detectada en la recepción de materiales (planchas).
- Resultados: Cumplir con los objetivos de calidad.
- Subordinados: Maestro de Maquinado

### **Comunicación**

- Supervisor de Suelda y Diseño, Supervisor de Logística.

- Maestro de Maquinado

### **Especificación del puesto**

#### Formación Académica

- Formación Básica: Bachiller Técnico o 2 años de experiencia en Industrial Mecánica.
- Formación Complementaria: Conocimientos sobre mantenimiento de maquinaria.
- Idioma: Español
- Experiencia: 2 años de experiencia en manejo de máquinas y herramientas.

#### Iniciativa

Para interpretar las órdenes recibidas y ejecutarlas adecuadamente.

#### Personalidad

- Edad: 22 a 35 años.
- Sexo: Masculino
- Estado civil: No importa
- Rasgos psicológicos: Manejo de estrés, carisma, sociable, tolerante, paciente y entusiasta.
- Aptitud: Buena comunicación con todos los niveles de la organización, trabajo en equipo, manejo eficiente de la información

## DESCRIPCION DEL PUESTO

Identificación y relaciones

### A) Identificación

1. Nombre del puesto: **MAESTRO DE MAQUINADO**
2. Número de empleados en el puesto: 2
3. Clave: **MAM 3.2.1.1**
4. Ubicación física: Planta de producción (Galpón 1).  
Ubicación operativa: Galpón 1
5. Tipo de contratación: Por tiempo indefinido.
6. Ámbito de operación:
  - ✓ Ambiente: Buena iluminación, olores, humedad, frío, limpieza, ruido, calor.
  - ✓ Tipo: En el interior de las instalaciones de la empresa, de pie y caminando.
  - ✓ Riesgo: Caídas, cortadas, quemaduras, raspaduras, mutilaciones, choques eléctricos, raspaduras, machucaduras y golpes
  - ✓ Enfermedades profesionales: Alergias, sordera, enfermedades respiratorias y estrés.
  - ✓ Esfuerzo mental: Aplica el 20% porque su atención es constante, intensa y sostenida.
  - ✓ Esfuerzo físico: El 80% por trabajo intenso y muy constante.

### B) Relaciones de autoridad

7. Jefe inmediato: Líder de Maquinado
8. Subordinados directos: 1.
9. Dependencia funcional:  
Interno: Subordinados directos.

### **Propósito del puesto**

Apoyar y colaborar a su jefe inmediato en del proceso de maquinado y contribuir con el mantenimiento preventivo de la maquinaria, equipos y herramientas.

### **Funciones general**

Entregar material necesario a los distintos procesos, verificando dimensiones y aspectos.

### **Funciones específica**

- ✓ Diarias
  - Supervisar y Controlar el proceso de Maquinado
  - Llenar registros correspondientes al control de proceso de Maquinado (si los hubiere)
  - Entregar el material necesario a los distintos procesos, verificando dimensiones y aspectos.
- ✓ Periódicas
  - Contribuir para mantener un ambiente de orden y limpieza
  - Contribuir con el mantenimiento preventivo de la maquinaria, equipos y herramientas.
  - Colaborar con el control de recepción de materiales (planchas), detectar e informar cualquier hallazgo.
- ✓ Eventuales
  - Asistir a juntas programadas

### **Responsabilidad**

- Información: Informar cualquier anomalía detectada dentro de su proceso.
- Resultados: Cumplir con los objetivos de calidad.
- Subordinados: Aprendiz de metalmecánica.

### **Comunicación**

- Supervisor de Suelda y Diseño, Supervisor de Logística.

- Líder de Maquinado

### **Especificación del puesto**

#### Formación Académica

- Formación Básica: Bachiller Técnico o 2 años de experiencia en Industrial Mecánica.
- Formación Complementaria: Conocimientos sobre mantenimiento de maquinaria.
- Idioma: Español
- Experiencia: 2 años de experiencia en manejo de máquinas y herramientas.

#### Iniciativa

Para interpretar las órdenes recibidas y ejecutarlas adecuadamente.

#### Personalidad

- Edad: 22 a 35 años.
- Sexo: Masculino
- Estado civil: No importa
- Rasgos psicológicos: Manejo de estrés, carisma, sociable, tolerante, paciente y entusiasta.
- Aptitud: Buena comunicación con todos los niveles de la organización, trabajo en equipo, manejo eficiente de la información

## DESCRIPCION DEL PUESTO

Identificación y relaciones

### A) Identificación

1. Nombre del puesto: **LIDER DE ESTRUCTURA**
2. Número de empleados en el puesto: 4
3. Clave: **LIE3.3.1**
4. Ubicación física: Planta de producción (Galpón 1).  
Ubicación operativa: Galpón 1
5. Tipo de contratación: Por tiempo indefinido.
6. Ámbito de operación:
  - ✓ Ambiente: Buena iluminación, olores, humedad, frío, limpieza, ruido, calor.
  - ✓ Tipo: En el interior de las instalaciones de la empresa, de pie y caminando.
  - ✓ Riesgo: Caídas, cortadas, quemaduras, raspaduras, mutilaciones, choques eléctricos, raspaduras, machucaduras y golpes
  - ✓ Enfermedades profesionales: Alergias, sordera, enfermedades respiratorias y estrés.
  - ✓ Esfuerzo mental: Aplica el 20% porque su atención es constante, intensa y sostenida.
  - ✓ Esfuerzo físico: El 80% por trabajo intenso y muy constante.

### B) Relaciones de autoridad

7. Jefe inmediato: Supervisor de Suelda y Diseño
8. Subordinados directos: 3.
9. Dependencia funcional:  
Interno: Subordinados directos.

### **Propósito del puesto**

Verificar planos, requisitos de Bitácora, kit de materiales, asegurando la correcta construcción de la carrocería, además organizar todo el trabajo de acuerdo a las especificaciones de la Bitácora.

### **Funciones general**

Supervisar y Controlar el proceso de Estructura y entregar el bus estructurado a los procesos siguientes, verificando dimensiones y aspectos.

### **Funciones específica**

- ✓ Diarias
  - Supervisar y Controlar el proceso de estructura
  - Clasificar el producto no conforme y hablar con el supervisor para solucionar el problema
  - Organización (Coordina su grupo de trabajo con el propósito de alcanzar los objetivos) .
- ✓ Periódicas
  - Llenar los registros correspondientes al control de proceso de estructura
  - Contribuir con el mantenimiento preventivo de la maquinaria, equipos y herramientas
  - Desarmar y entregar con responsabilidad todos los accesorios del chasis
  - Proteger las partes del chasis que sean susceptibles de daño como zona de motor , caja, tanques, radiador, volante (colocar protector), palancas, mangueras, etc
- ✓ Eventuales
  - Asistir a juntas programadas

### **Responsabilidad**

- Información: Informar cualquier anomalía detectada dentro de su proceso.
- Resultados: Cumplir con los objetivos de calidad.

- Subordinados: Maestro y aprendices de estructura.

### **Comunicación**

- Supervisor de Suelda y Diseño, Supervisor de Logística.
- Maestro de estructura

### **Especificación del puesto**

#### Formación Académica

- Formación Básica: Bachiller Técnico o 2 años de experiencia en Metalmecánica.
- Formación Complementaria: Cursos de soldador calificador según norma AWS D1.3.
- Idioma: Español
- Experiencia: 2 años de experiencia en Metalmecánica.

#### Iniciativa

Para resolver problemas difíciles que se presenten eventualmente en el trabajo.

#### Personalidad

- Edad: 22 a 35 años.
- Sexo: Masculino
- Estado civil: No importa
- Rasgos psicológicos: Manejo de estrés, carisma, sociable, tolerante, paciente y entusiasta.
- Aptitud: Buena comunicación con todos los niveles de la organización, trabajo en equipo, manejo eficiente de la información

## DESCRIPCION DEL PUESTO

Identificación y relaciones

### A) Identificación

1. Nombre del puesto: **MAESTRO DE ESTRUCTURA**
2. Número de empleados en el puesto: 4
3. Clave: **MAE3.3.2**
4. Ubicación física: Planta de producción (Galpón 1).  
Ubicación operativa: Galpón 1
5. Tipo de contratación: Por tiempo indefinido.
6. Ámbito de operación:
  - ✓ Ambiente: Buena iluminación, olores, humedad, limpieza, frío, ruido, calor.
  - ✓ Tipo: En el interior de las instalaciones de la empresa, de pie y caminando.
  - ✓ Riesgo: Caídas, cortadas, quemaduras, raspaduras, mutilaciones, choques eléctricos, raspaduras, machucaduras y golpes
  - ✓ Enfermedades profesionales: Alergias, sordera, enfermedades respiratorias y estrés.
  - ✓ Esfuerzo mental: Aplica el 20% porque su atención es constante, intensa y sostenida.
  - ✓ Esfuerzo físico: El 80% por trabajo intenso y muy constante.

### B) Relaciones de autoridad

7. Jefe inmediato: Supervisor de Suelda y Diseño
8. Subordinados directos: 2.
9. Dependencia funcional:  
Interno: Subordinados directos.

### **Propósito del puesto**

Apoyar y colaborar con su jefe inmediato superior en la organización de todo el material y trabajo a realizarse de acuerdo a las especificaciones de Bitácora .

### **Funciones general**

Controlar el proceso de Estructura y entregar el bus estructurado a los procesos siguientes, verificando dimensiones y aspectos.

### **Funciones específica**

- ✓ Diarias
  - Supervisar y Controlar el proceso de estructura
  - Clasificar el producto no conforme y hablar con el supervisor para solucionar el problema
  - Coordinar su grupo de trabajo
- ✓ Periódicas
  - Llenar los registros correspondientes al control de proceso de estructura
  - Contribuir con el mantenimiento preventivo de la maquinaria, equipos y herramientas
  - Desarmar y entregar con responsabilidad todos los accesorios del chasis
  - Proteger las partes del chasis que sean susceptibles de daño como zona de motor , caja, tanques, radiador, volante (colocar protector), palancas, mangueras, etc.
- ✓ Eventuales
  - Asistir a juntas programadas

### **Responsabilidad**

- Información: Informar cualquier anomalía detectada dentro de su proceso.
- Resultados: Cumplir con los objetivos de calidad.
- Subordinados: Aprendices de estructura.

## **Comunicación**

- Supervisor de Suelda y Diseño, Supervisor de Logística.
- Líder de Estructura

## **Especificación del puesto**

### Formación Académica

- Formación Básica: Bachiller Técnico o 2 años de experiencia en Metalmecánica.
- Formación Complementaria: Cursos de soldador calificador según norma AWS D1.3.
- Idioma: Español
- Experiencia: 2 años de experiencia en Metalmecánica.

### Iniciativa

Para resolver problemas difíciles que se presenten eventualmente en el trabajo.

### Personalidad

- Edad: 22 a 35 años.
- Sexo: Masculino
- Estado civil: No importa
- Rasgos psicológicos: Manejo de estrés, carisma, sociable, tolerante, paciente y entusiasta.
- Aptitud: Buena comunicación con todos los niveles de la organización, trabajo en equipo, manejo eficiente de la información

## DESCRIPCION DEL PUESTO

Identificación y relaciones

### A) Identificación

1. Nombre del puesto: **LIDER DE GRUPO DE FORRADO DE RESPALDO**
2. Número de empleados en el puesto: 2
3. Clave: **LRE3.4.1**
4. Ubicación física: Planta de producción (Galpón 1).  
Ubicación operativa: Galpón 1
5. Tipo de contratación: Por tiempo indefinido.
6. Ámbito de operación:
  - ✓ Ambiente: Buena iluminación, olores, humedad, frío, limpieza, ruido, calor.
  - ✓ Tipo: En el interior de las instalaciones de la empresa, de pie y caminando.
  - ✓ Riesgo: Caídas, cortadas, quemaduras, raspaduras, mutilaciones, choques eléctricos, raspaduras, machucaduras y golpes
  - ✓ Enfermedades profesionales: Alergias, sordera, enfermedades respiratorias y estrés.
  - ✓ Esfuerzo mental: Aplica el 20% porque su atención es constante, intensa y sostenida.
  - ✓ Esfuerzo físico: El 80% por trabajo intenso y muy constante.

### B) Relaciones de autoridad

7. Jefe inmediato: Supervisor de Suelda y Diseño
8. Subordinados directos: 1.
9. Dependencia funcional:  
Interno: Subordinados directos.

### **Propósito del puesto**

Supervisar y verificar planos, requisitos de Bitácora, kit de materiales, además prepara material para faldón, tapas, forros laterales y coordina el trabajo diario de todo el grupo

### **Funciones general**

Controlar el proceso de Respaldo y preparar material necesario para el proceso

### **Funciones específica**

- ✓ Diarias
  - Supervisar y Controlar el proceso de respaldo
  - Clasificar el producto no conforme y hablar con el supervisor para solucionar el problema
  - Coordinar su grupo de trabajo
  - Organizar el trabajo diario de los miembros del equipo del área de respaldo
- ✓ Periódicas
  - Llenar los registros correspondientes al control de proceso de respaldo
  - Contribuir con el mantenimiento preventivo de la maquinaria, equipos y herramientas.
  - Preparar material necesario para el respaldo
  - Enbarolar los tubos de respaldo
  - Armar y resoldar el respaldo
  - Pegar guardachoque
  - Adaptar y armar la compuerta
  - Enfibrar el frente y respaldo de sus piezas (tableros, gavetas, parte de la cabina)
  - Adaptar y armar la compuerta
  - Adaptar alerón, luces posteriores llanta de emergencia
  - Elaborar mecanismos de llanta de emergencia
  - Colocar y alzar tubos de la cola y cajuela
- ✓ Eventuales

- Asistir a juntas programadas

### **Responsabilidad**

- Información: Informar cualquier anomalía detectada dentro de su proceso.
- Resultados: Cumplir con los objetivos de calidad.
- Subordinados: Maestro de forrado de Respaldo

### **Comunicación**

- Supervisor de Suelda y Diseño, Supervisor de Logística.
- Maestro de forrado de respaldo

### **Especificación del puesto**

#### Formación Académica

- Formación Básica: Bachiller Técnico o 2 años de experiencia en Metalmecánica.
- Formación Complementaria: Cursos de soldador calificador según norma AWS D1.3.
- Idioma: Español
- Experiencia: 2 años de experiencia en Metalmecánica.

#### Iniciativa

Para resolver problemas difíciles que se presenten eventualmente en el trabajo.

#### Personalidad

- Edad: 22 a 35 años.
- Sexo: Masculino
- Estado civil: No importa
- Rasgos psicológicos: Manejo de estrés, carisma, sociable, tolerante, paciente y entusiasta.
- Aptitud: Buena comunicación con todos los niveles de la organización, trabajo en equipo, manejo eficiente de la información

## DESCRIPCION DEL PUESTO

Identificación y relaciones

### A) Identificación

1. Nombre del puesto: **MAESTRO DE FORRADO DE RESPALDO**
2. Número de empleados en el puesto: 2
3. Clave: **MAR3.4.1.1**
4. Ubicación física: Planta de producción (Galpón 1).  
Ubicación operativa: Galpón 1
5. Tipo de contratación: Por tiempo indefinido.
6. Ámbito de operación:
  - ✓ Ambiente: Buena iluminación, olores, humedad, frío, limpieza, ruido, calor.
  - ✓ Tipo: En el interior de las instalaciones de la empresa, de pie y caminando.
  - ✓ Riesgo: Caídas, cortadas, quemaduras, raspaduras, mutilaciones, choques eléctricos, raspaduras, machucaduras y golpes
  - ✓ Enfermedades profesionales: Alergias, sordera, enfermedades respiratorias y estrés.
  - ✓ Esfuerzo mental: Aplica el 20% porque su atención es constante, intensa y sostenida.
  - ✓ Esfuerzo físico: El 80% por trabajo intenso y muy constante.

### B) Relaciones de autoridad

7. Jefe inmediato: Supervisor de Suelda y Diseño
8. Subordinados directos: Ninguno.
9. Dependencia funcional:  
Interno: Subordinados directos.

### **Propósito del puesto**

Apoyar y colaborar a su jefe inmediato superior en la organización de todo el material y trabajo a realizarse de acuerdo a las especificaciones de Bitácora

### **Funciones general**

Apoya a su jefe inmediato a controlar el proceso de Respaldo y preparar material necesario para el proceso

### **Funciones específica**

#### ✓ Diarias

- Supervisar y Controlar el proceso de respaldo
- Clasificar el producto no conforme y hablar con el supervisor para solucionar el problema
- Coordinar su grupo de trabajo
- Organizar el trabajo diario de los miembros del equipo del área de respaldo

#### ✓ Periódicas

- Llenar los registros correspondientes al control de proceso de respaldo
- Contribuir con el mantenimiento preventivo de la maquinaria, equipos y herramientas.
- Preparar material necesario para el respaldo
- Embarolar los tubos de respaldo
- Armar y resoldar el respaldo
- Pegar guardachoque
- Adaptar y armar la compuerta
- Enfibrar el frente y respaldo de sus piezas (tableros, gavetas, parte de la cabina)
- Adaptar y armar la compuerta
- Adaptar alerón, luces posteriores llanta de emergencia
- Elaborar mecanismos de llanta de emergencia
- Colocar y alzar tubos de la cola y cajuela

✓ Eventuales

- Asistir a juntas programadas

**Responsabilidad**

- Información: Informar cualquier anomalía detectada dentro de su proceso.
- Resultados: Cumplir con los objetivos de calidad.
- Subordinados: Maestro de forrado de Respaldo

**Comunicación**

- Supervisor de Suelda y Diseño, Supervisor de Logística.
- Líder de forrado de Respaldo

**Especificación del puesto**

Formación Académica

- Formación Básica: Bachiller Técnico o 2 años de experiencia en Metalmecánica.
- Formación Complementaria: Cursos de soldador calificador según norma AWS D1.3.
- Idioma: Español
- Experiencia: 2 años de experiencia en Metalmecánica.

Iniciativa

Para resolver problemas difíciles que se presenten eventualmente en el trabajo.

Personalidad

- Edad: 22 a 35 años.
- Sexo: Masculino
- Estado civil: No importa
- Rasgos psicológicos: Manejo de estrés, carisma, sociable, tolerante, paciente y entusiasta.
- Aptitud: Buena comunicación con todos los niveles de la organización, trabajo en equipo, manejo eficiente de la información

## DESCRIPCION DEL PUESTO

Identificación y relaciones

### A) Identificación

1. Nombre del puesto: **LIDER DE GRUPO DE FORRADO DE FRENTE**
2. Número de empleados en el puesto: 2
3. Clave: **LFR3.5.1**
4. Ubicación física: Planta de producción (Galpón 1).  
Ubicación operativa: Galpón 1
5. Tipo de contratación: Por tiempo indefinido.
6. Ámbito de operación:
  - ✓ Ambiente: Buena iluminación, olores, humedad, frío, limpieza, ruido, calor.
  - ✓ Tipo: En el interior de las instalaciones de la empresa, de pie y caminando.
  - ✓ Riesgo: Caídas, cortadas, quemaduras, raspaduras, mutilaciones, choques eléctricos, raspaduras, machucaduras y golpes
  - ✓ Enfermedades profesionales: Alergias, sordera, enfermedades respiratorias y estrés.
  - ✓ Esfuerzo mental: Aplica el 20% porque su atención es constante, intensa y sostenida.
  - ✓ Esfuerzo físico: El 80% por trabajo intenso y muy constante.

### B) Relaciones de autoridad

7. Jefe inmediato: Supervisor de Suelda y Diseño
8. Subordinados directos: 1.
9. Dependencia funcional:  
Interno: Subordinados directos.

### **Propósito del puesto**

Supervisar y verificar planos, requisitos de Bitácora, kit de materiales, además prepara material para faldón, tapas, forros laterales y coordina el trabajo diario de todo su equipo de trabajo.

### **Funciones general**

Controlar el proceso de Respaldo y preparar material necesario para el proceso

### **Funciones específica**

#### ✓ Diarias

- Supervisar y Controlar el proceso de forrado de frente
- Clasificar el producto no conforme y hablar con el supervisor para solucionar el problema
- Coordinar su grupo de trabajo
- Organizar el trabajo diario de los miembros del equipo del área de respaldo

#### ✓ Periódicas

- Entregar material a los procesos siguientes, verificando dimensiones y aspectos
- Llenar los registros correspondientes al control de proceso de forrado de frente
- Contribuir con el mantenimiento preventivo de la maquinaria, equipos y herramientas.
- Verificar planos y requisitos de Bitácora y kit de materiales
- Presentar la conformidad del material antes de entregar a bodega
- Embarolar tubos para el frente
- Preparar material necesario para el frente
- Colocar tubos principales, vicera y concha
- Verificar medidas de la puerta y ventanas
- Adaptar y pegar la concha
- Colocar tubos para la colocación de las fibras del frente

- Adaptar fibras, faros, focos, neblineros, parabrisas del frente y persianas
- ✓ Eventuales
  - Asistir a juntas programadas

### **Responsabilidad**

- Información: Informar cualquier anomalía detectada dentro de su proceso.
- Resultados: Cumplir con los objetivos de calidad.
- Subordinados: Maestro de forrado de frente

### **Comunicación**

- Supervisor de Suelda y Diseño, Supervisor de Logística.
- Maestro de forrado de frente

### **Especificación del puesto**

#### Formación Académica

- Formación Básica: Bachiller Técnico o 2 años de experiencia en Metalmecánica.
- Formación Complementaria: Cursos de soldador calificador según norma AWS D1.3.
- Idioma: Español
- Experiencia: 2 años de experiencia en Metalmecánica.

#### Iniciativa

Para resolver problemas difíciles que se presenten eventualmente en el trabajo.

#### Personalidad

- Edad: 22 a 30 años.
- Sexo: Masculino
- Estado civil: No importa
- Rasgos psicológicos: Manejo de estrés, carisma, sociable, tolerante, paciente y entusiasta.
- Aptitud: Buena comunicación con todos los niveles de la organización, trabajo en equipo, manejo eficiente de la información

## DESCRIPCION DEL PUESTO

Identificación y relaciones

### A) Identificación

1. Nombre del puesto: **MAESTRO DE FORRADO DE FRENTE**
2. Número de empleados en el puesto: 2
3. Clave: **MFR3.5.1.1**
4. Ubicación física: Planta de producción (Galpón 1).  
Ubicación operativa: Galpón 1
5. Tipo de contratación: Por tiempo indefinido.
6. Ámbito de operación:
  - ✓ Ambiente: Buena iluminación, olores, humedad, frío, limpieza, ruido, calor.
  - ✓ Tipo: En el interior de las instalaciones de la empresa, de pie y caminando.
  - ✓ Riesgo: Caídas, cortadas, quemaduras, raspaduras, mutilaciones, choques eléctricos, raspaduras, machucaduras y golpes
  - ✓ Enfermedades profesionales: Alergias, sordera, enfermedades respiratorias y estrés.
  - ✓ Esfuerzo mental: Aplica el 20% porque su atención es constante, intensa y sostenida.
  - ✓ Esfuerzo físico: El 80% por trabajo intenso y muy constante.

### B) Relaciones de autoridad

7. Jefe inmediato: Supervisor de Suelda y Diseño
8. Subordinados directos: Ninguno.
9. Dependencia funcional:  
Interno: Subordinados directos.

### **Propósito del puesto**

Supervisar y verificar planos, requisitos de Bitácora, kit de materiales, además prepara material para faldón, tapas, forros laterales y coordina el trabajo diario de todo su equipo de trabajo.

### **Funciones general**

Controlar el proceso de Respaldo y preparar material necesario para el proceso

### **Funciones específica**

- ✓ Diarias
  - Supervisar y Controlar el proceso de forrado de frente
  - Clasificar el producto no conforme y hablar con el supervisor para solucionar el problema
  - Coordinar su grupo de trabajo
  - Organizar el trabajo diario de los miembros del equipo del área de respaldo
- ✓ Periódicas
  - Entregar material a los procesos siguientes, verificando dimensiones y aspectos
  - Llenar los registros correspondientes al control de proceso de forrado de frente
  - Contribuir con el mantenimiento preventivo de la maquinaria, equipos y herramientas.
  - Verificar planos y requisitos de Bitácora y kit de materiales
  - Presentar la conformidad del material antes de entregar a bodega
  - Embarolar tubos para el frente
  - Preparar material necesario para el frente
  - Colocar tubos principales, vicera y concha
  - Verificar medidas de la puerta y ventanas
  - Adaptar y pegar la concha
  - Colocar tubos para la colocación de las fibras del frente

- Adaptar fibras, faros, focos, neblineros, parabrisas del frente y persianas
- ✓ Eventuales
  - Asistir a juntas programadas

### **Responsabilidad**

- Información: Informar cualquier anomalía detectada dentro de su proceso.
- Resultados: Cumplir con los objetivos de calidad.
- Subordinados: Maestro de forrado de frente

### **Comunicación**

- Supervisor de Suelda y Diseño, Supervisor de Logística.
- Líder de grupo de forrado de frente

### **Especificación del puesto**

#### Formación Académica

- Formación Básica: Bachiller Técnico o 2 años de experiencia en Metalmecánica.
- Formación Complementaria: Cursos de soldador calificador según norma AWS D1.3.
- Idioma: Español
- Experiencia: 2 años de experiencia en Metalmecánica.

#### Iniciativa

Para resolver problemas difíciles que se presenten eventualmente en el trabajo.

#### Personalidad

- Edad: 22 a 35 años.
- Sexo: Masculino
- Estado civil: No importa
- Rasgos psicológicos: Manejo de estrés, carisma, sociable, tolerante, paciente y entusiasta.
- Aptitud: Buena comunicación con todos los niveles de la organización, trabajo en equipo, manejo eficiente de la información

## DESCRIPCION DEL PUESTO

Identificación y relaciones

### A) Identificación

1. Nombre del puesto: **LIDER DE GRUPO DEVENTANAS**
2. Número de empleados en el puesto: 2
3. Clave: **LIV3.6.1**
4. Ubicación física: Planta de producción (Galpón 1).  
Ubicación operativa: Galpón 1
5. Tipo de contratación: Por tiempo indefinido.
6. Ámbito de operación:
  - ✓ Ambiente: Buena iluminación, olores, humedad, frío, limpieza, ruido, calor.
  - ✓ Tipo: En el interior de las instalaciones de la empresa, de pie y caminando.
  - ✓ Riesgo: Caídas, cortadas, quemaduras, raspaduras, mutilaciones, choques eléctricos, raspaduras, machucaduras y golpes
  - ✓ Enfermedades profesionales: Alergias, sordera, enfermedades respiratorias y estrés.
  - ✓ Esfuerzo mental: Aplica el 20% porque su atención es constante, intensa y sostenida.
  - ✓ Esfuerzo físico: El 80% por trabajo intenso y muy constante.

### B) Relaciones de autoridad

7. Jefe inmediato: Supervisor de Suelda y Diseño
8. Subordinados directos: 1.
9. Dependencia funcional:  
Interno: Subordinados directos.

### **Propósito del puesto**

Verificar y revisar los vidrios y ventanas conjuntamente con el supervisor de bodega, preparar y armar las ventanas según la Bitácora, coordinar todas las actividades de su grupo de trabajo

### **Funciones general**

Controlar el proceso de ventanas y preparar material necesario para el proceso

### **Funciones específica**

- ✓ Diarias
  - Supervisar y Controlar el proceso de forrado de frente
  - Clasificar el producto no conforme y hablar con el supervisor para solucionar el problema
  - Coordinar su grupo de trabajo
  - Organizar el trabajo diario de los miembros del equipo del área de respaldo
- ✓ Periódicas
  - Recibir del proveedor y revisar vidrios conjuntamente con bodega (Verificar existencia del sello INEN)
  - Preparar y doblar material de los corredizos y marco de ventanas
  - Colocar vidrios corredizos
  - Pegar felpa y caucho
  - Cortar y doblar las ventanas
  - Armar las ventanas
  - Instalar y colocar la cinta de butilo en filos de ventana según IT (Instructivo de trabajo) si lo hubiere
  - Prensar y atornillar las ventanas en la carrocería según IT si lo hubiere
- ✓ Eventuales
  - Asistir a juntas programadas

## **Responsabilidad**

- Información: Informar cualquier anomalía detectada dentro de su proceso.
- Resultados: Cumplir con los objetivos de calidad.
- Subordinados: Maestro de Ventanas

## **Comunicación**

- Supervisor de Suelda y Diseño, Supervisor de Logística.
- Maestro de ventanas

## **Especificación del puesto**

### Formación Académica

- Formación Básica: Bachiller Técnico o 2 años de experiencia en Metalmecánica.
- Formación Complementaria: Conocimiento en pegado de vidrios y sellado de vidrios automotrices, curso de soldadura.
- Idioma: Español
- Experiencia: 2 años de experiencia en Metalmecánica.

### Iniciativa

Para resolver problemas difíciles que se presenten eventualmente en el trabajo.

### Personalidad

- Edad: 22 a 35 años.
- Sexo: Masculino
- Estado civil: No importa
- Rasgos psicológicos: Manejo de estrés, carisma, sociable, tolerante, paciente y entusiasta.
- Aptitud: Buena comunicación con todos los niveles de la organización, trabajo en equipo, manejo eficiente de la información

## DESCRIPCION DEL PUESTO

Identificación y relaciones

### A) Identificación

1. Nombre del puesto: **MAESTRO DE VENTANAS**
2. Número de empleados en el puesto: 2
3. Clave: **MAV3.6.1.1**
4. Ubicación física: Planta de producción (Galpón 1).  
Ubicación operativa: Galpón 1
5. Tipo de contratación: Por tiempo indefinido.
6. Ámbito de operación:
  - ✓ Ambiente: Buena iluminación, olores, humedad, frío, limpieza, ruido, calor.
  - ✓ Tipo: En el interior de las instalaciones de la empresa, de pie y caminando.
  - ✓ Riesgo: Caídas, cortadas, quemaduras, raspaduras, mutilaciones, choques eléctricos, raspaduras, machucaduras y golpes
  - ✓ Enfermedades profesionales: Alergias, sordera, enfermedades respiratorias y estrés.
  - ✓ Esfuerzo mental: Aplica el 20% porque su atención es constante, intensa y sostenida.
  - ✓ Esfuerzo físico: El 80% por trabajo intenso y muy constante.

### B) Relaciones de autoridad

7. Jefe inmediato: Supervisor de Suelda y Diseño
8. Subordinados directos: 1.
9. Dependencia funcional:  
Interno: Subordinados directos.

### **Propósito del puesto**

Verificar y revisar los vidrios y ventanas conjuntamente con el supervisor de bodega, preparar y armar las ventanas según la Bitácora, coordinar todas las actividades de su grupo de trabajo

### **Funciones general**

Apoyar en el control del proceso de ventanas y preparar material necesario para el proceso

### **Funciones específica**

#### ✓ Diarias

- Supervisar y Controlar el proceso de forrado de frente
- Clasificar el producto no conforme y hablar con el supervisor para solucionar el problema
- Coordinar su grupo de trabajo
- Organizar el trabajo diario de los miembros del equipo del área de respaldo

#### ✓ Periódicas

- Recibir del proveedor y revisar vidrios conjuntamente con bodega (Verificar existencia del sello INEN)
- Preparar y doblar material de los corredizos y marco de ventanas
- Colocar vidrios corredizos
- Pegar felpa y caucho
- Cortar y doblar las ventanas
- Armar las ventanas
- Instalar y colocar la cinta de butilo en filos de ventana según IT (Instructivo de trabajo) si lo hubiere
- Prensar y atornillar las ventanas en la carrocería según IT si lo hubiere

✓ Eventuales

- Asistir a juntas programadas

**Responsabilidad**

- Información: Informar cualquier anomalía detectada dentro de su proceso.
- Resultados: Cumplir con los objetivos de calidad.
- Subordinados: Ninguno.

**Comunicación**

- Supervisor de Suelda y Diseño, Supervisor de Logística.
- Líder de ventanas

**Especificación del puesto**

Formación Académica

- Formación Básica: Bachiller Técnico o 2 años de experiencia en Metalmecánica.
- Formación Complementaria: Conocimiento en pegado de vidrios y sellado de vidrios automotrices, curso de soldadura.
- Idioma: Español
- Experiencia: 2 años de experiencia en Metalmecánica.

Iniciativa

Para resolver problemas difíciles que se presenten eventualmente en el trabajo.

Personalidad

- Edad: 22 a 30 años.
- Sexo: Masculino
- Estado civil: No importa
- Rasgos psicológicos: Manejo de estrés, carisma, sociable, tolerante, paciente y entusiasta.
- Aptitud: Buena comunicación con todos los niveles de la organización, trabajo en equipo, manejo eficiente de la información

## DESCRIPCION DEL PUESTO

Identificación y relaciones

### A) Identificación

1. Nombre del puesto: **LIDER DE GRUPO DE FORRADO**
2. Número de empleados en el puesto: 7
3. Clave: **LIF3.7.1**
4. Ubicación física: Planta de producción (Galpón 1).  
Ubicación operativa: Galpón 1
5. Tipo de contratación: Por tiempo indefinido.
6. Ámbito de operación:
  - ✓ Ambiente: Buena iluminación, olores, humedad, frío, limpieza, ruido, calor.
  - ✓ Tipo: En el interior de las instalaciones de la empresa, de pie y caminando.
  - ✓ Riesgo: Caídas, cortadas, quemaduras, raspaduras, mutilaciones, choques eléctricos, raspaduras, machucaduras y golpes
  - ✓ Enfermedades profesionales: Alergias, sordera, enfermedades respiratorias y estrés.
  - ✓ Esfuerzo mental: Aplica el 20% porque su atención es constante, intensa y sostenida.
  - ✓ Esfuerzo físico: El 80% por trabajo intenso y muy constante.

### B) Relaciones de autoridad

7. Jefe inmediato: Supervisor de Suelda y Diseño
8. Subordinados directos:7.
9. Dependencia funcional:  
Interno: Subordinados directos.

### **Propósito del puesto**

Supervisar y verificar planos, requisitos de Bitácora, kit de materiales, además preparar material para faldón, tapas, forros laterales y coordinar el trabajo diario de todo el equipo.

### **Funciones general**

Controlar el proceso de Forrado y resoldar estructura, y armar los refuerzos laterales y techos, verificando dimensiones y aspectos.

### **Funciones específica**

- ✓ Diarias
  - Supervisar y Controlar el proceso de forrado
  - Clasificar el producto no conforme y hablar con el supervisor para solucionar el problema.
  - Organizar el trabajo diario de los miembros del equipo del área de forrado
  - Planificar las actividades con los miembros de su grupo.
- ✓ Periódicas
  - Llenar los registros correspondientes al control de proceso de forrado
  - Contribuir con el mantenimiento preventivo de la maquinaria, equipos y herramientas
  - Preparar material para el techo y cubierta
  - Armar tarjetero, ventana de chofer y caja de fusibles(faldón)
  - Colocar, Pulir y Soldar los refuerzos (faldón),las bases, claraboyas, y bases de espejo retrovisores.
- ✓ Eventuales
  - Asistir a juntas programadas

### **Responsabilidad**

- Información: Informar cualquier anomalía detectada dentro de su proceso.

- Resultados: Cumplir con los objetivos de calidad.
- Subordinados: Maestro de Forrado y aprendices.

### **Comunicación**

- Supervisor de Suelda y Diseño, Supervisor de Logística.
- Maestro de forrado

### **Especificación del puesto**

#### Formación Académica

- Formación Básica: Bachiller Técnico o 2 años de experiencia en Metalmecánica.
- Formación Complementaria: Cursos de soldador calificador según norma AWS D1.3.
- Idioma: Español
- Experiencia: 2 años de experiencia en Metalmecánica.

#### Iniciativa

Para resolver problemas difíciles que se presenten eventualmente en el trabajo.

#### Personalidad

- Edad: 22 a 35 años.
- Sexo: Masculino
- Estado civil: No importa
- Rasgos psicológicos: Manejo de estrés, carisma, sociable, tolerante, paciente y entusiasta.
- Aptitud: Buena comunicación con todos los niveles de la organización, trabajo en equipo, manejo eficiente de la información

## DESCRIPCION DEL PUESTO

Identificación y relaciones

### A) Identificación

1. Nombre del puesto: **MAESTRO DE FORRADO**
2. Número de empleados en el puesto: 7
3. Clave: **MAF3.7.1.1**
4. Ubicación física: Planta de producción (Galpón 1).  
Ubicación operativa: Galpón 1
5. Tipo de contratación: Por tiempo indefinido.
6. Ámbito de operación:
  - ✓ Ambiente: Buena iluminación, olores, humedad, frío, limpieza, ruido, calor.
  - ✓ Tipo: En el interior de las instalaciones de la empresa, de pie y caminando.
  - ✓ Riesgo: Caídas, cortadas, quemaduras, raspaduras, mutilaciones, choques eléctricos, raspaduras, machucaduras y golpes
  - ✓ Enfermedades profesionales: Alergias, sordera, enfermedades respiratorias y estrés.
  - ✓ Esfuerzo mental: Aplica el 20% porque su atención es constante, intensa y sostenida.
  - ✓ Esfuerzo físico: El 80% por trabajo intenso y muy constante.

### B) Relaciones de autoridad

7. Jefe inmediato: Supervisor de Suelda y Diseño
8. Subordinados directos: 7.
9. Dependencia funcional:  
Interno: Subordinados directos.

### **Propósito del puesto**

Supervisar y verificar planos, requisitos de Bitácora, kit de materiales, además preparar material para faldón, tapas, forros laterales y coordinar el trabajo diario de todo el equipo.

### **Funciones general**

Apoya en el controlar el proceso de Forrado y resoldar estructura, y armar los refuerzos laterales y techos, verificando dimensiones y aspectos.

### **Funciones específica**

- ✓ Diarias
  - Supervisar y Controlar el proceso de forrado
  - Clasificar el producto no conforme y hablar con el supervisor para solucionar el problema.
  - Organizar el trabajo diario de los miembros del equipo del área de forrado
  - Planificar las actividades con los miembros de su grupo.
- ✓ Periódicas
  - Llenar los registros correspondientes al control de proceso de forrado
  - Contribuir con el mantenimiento preventivo de la maquinaria, equipos y herramientas
  - Preparar material para el techo y cubierta
  - Armar tarjetero, ventana de chofer y caja de fusibles(faldón)
  - Colocar, Pulir y Soldar los refuerzos (faldón),las bases, claraboyas, y bases de espejo retrovisores.
- ✓ Eventuales
  - Asistir a juntas programadas

### **Responsabilidad**

- Información: Informar cualquier anomalía detectada dentro de su proceso.

- Resultados: Cumplir con los objetivos de calidad.
- Subordinados: Aprendices de Metalmecánica.

### **Comunicación**

- Supervisor de Suelda y Diseño, Supervisor de Logística.
- Líder de forrado

### **Especificación del puesto**

#### Formación Académica

- Formación Básica: Bachiller Técnico o 2 años de experiencia en Metalmecánica.
- Formación Complementaria: Cursos de soldador calificador según norma AWS D1.3.
- Idioma: Español
- Experiencia: 2 años de experiencia en Metalmecánica.

#### Iniciativa

Para resolver problemas difíciles que se presenten eventualmente en el trabajo.

#### Personalidad

- Edad: 22 a 35 años.
- Sexo: Masculino
- Estado civil: No importa
- Rasgos psicológicos: Manejo de estrés, carisma, sociable, tolerante, paciente y entusiasta.
- Aptitud: Buena comunicación con todos los niveles de la organización, trabajo en equipo, manejo eficiente de la información

## DESCRIPCION DEL PUESTO

Identificación y relaciones

### A) Identificación

1. Nombre del puesto: **LIDER DE GRUPO DE COMPLEMENTO DE SUELDA**

2. Número de empleados en el puesto: 5

3. Clave: **LCS3.8.1**

4. Ubicación física: Planta de producción (Galpón 1).

Ubicación operativa: Galpón 1

5. Tipo de contratación: Por tiempo indefinido.

6. Ámbito de operación:

- ✓ Ambiente: Buena iluminación, olores, humedad, frío, limpieza, ruido, calor.
- ✓ Tipo: En el interior de las instalaciones de la empresa, de pie y caminando.
- ✓ Riesgo: Caídas, cortadas, quemaduras, raspaduras, mutilaciones, choques eléctricos, raspaduras, machucaduras y golpes
- ✓ Enfermedades profesionales: Alergias, sordera, enfermedades respiratorias y estrés.
- ✓ Esfuerzo mental: Aplica el 20% porque su atención es constante, intensa y sostenida.
- ✓ Esfuerzo físico: El 80% por trabajo intenso y muy constante.

### B) Relaciones de autoridad

7. Jefe inmediato: Supervisor de Suelda y Diseño

8. Subordinados directos: 4.

9. Dependencia funcional:

Interno: Subordinados directos.

### **Propósito del puesto**

Cumplir los requerimientos del cliente y características de la construcción según la Bitácora, además debe verificar el kit de materiales, construir y ensamblar refuerzos de piso, techo, laterales y piso de bóveda y organizar a su grupo de trabajo

### **Funciones general**

Controlar el proceso de complementos de suelda preparar material necesario para el proceso

### **Funciones específica**

#### ✓ Diarias

- Supervisar y Controlar el proceso de complementos de suelda
- Clasificar el producto no conforme y hablar con el supervisor para solucionar el problema
- Coordinar su grupo de trabajo
- Organizar el trabajo diario de los miembros del equipo del área de respaldo
- Llenar registros correspondientes al control de proceso de complemento de suelda

#### ✓ Periódicas

- Preparar refuerzos para piso, estibo, llantas, canastillas, entablado de piso, refuerzos de asientos y costados, guardafangos, puertas, gavetas.
- Preparar y fondear el techo
- Armar estructura de cajuela (resoldado y pulido)
- Preparar y colocar forros de cajuela
- Remachar y sellar cajuelas con pega ploma y sika
- Adaptar, preparar y armar depurador de chasis
- Adaptar calefacción
- Preparar material para el estribo, cabina y piso de chofer
- Armar estribo, cabina y piso
- Resoldar y pulir lo armado

✓ Eventuales

- Asistir a juntas programadas

**Responsabilidad**

- Información: Informar cualquier anomalía detectada dentro de su proceso.
- Resultados: Cumplir con los objetivos de calidad.
- Subordinados: Maestro y aprendices de complementos de suelda

**Comunicación**

- Supervisor de Suelda y Diseño, Supervisor de Logística.
- Maestro de complemento de suelda

**Especificación del puesto**

Formación Académica

- Formación Básica: Bachiller Técnico o 2 años de experiencia en Metalmecánica.
- Formación Complementaria: Conocimiento en soldadura.
- Idioma: Español
- Experiencia: 2 años de experiencia en Metalmecánica.

Iniciativa

Para resolver problemas difíciles que se presenten eventualmente en el trabajo.

Personalidad

- Edad: 22 a 30 años.
- Sexo: Masculino
- Estado civil: No importa
- Rasgos psicológicos: Manejo de estrés, carisma, sociable, tolerante, paciente y entusiasta.
- Aptitud: Buena comunicación con todos los niveles de la organización, trabajo en equipo, manejo eficiente de la información

## DESCRIPCION DEL PUESTO

Identificación y relaciones

### A) Identificación

1. Nombre del puesto: **MAESTRO DE COMPLEMENTO DE SUELDA**
2. Número de empleados en el puesto: 5
3. Clave: **MCS3.8.1.1**
4. Ubicación física: Planta de producción (Galpón 1).  
Ubicación operativa: Galpón 1
5. Tipo de contratación: Por tiempo indefinido.
6. Ámbito de operación:
  - ✓ Ambiente: Buena iluminación, olores, humedad, frío, limpieza, ruido, calor.
  - ✓ Tipo: En el interior de las instalaciones de la empresa, de pie y caminando.
  - ✓ Riesgo: Caídas, cortadas, quemaduras, raspaduras, mutilaciones, choques eléctricos, raspaduras, machucaduras y golpes
  - ✓ Enfermedades profesionales: Alergias, sordera, enfermedades respiratorias y estrés.
  - ✓ Esfuerzo mental: Aplica el 20% porque su atención es constante, intensa y sostenida.
  - ✓ Esfuerzo físico: El 80% por trabajo intenso y muy constante.

### B) Relaciones de autoridad

7. Jefe inmediato: Supervisor de Suelda y Diseño
8. Subordinados directos: 3.
9. Dependencia funcional:  
Interno: Subordinados directos.

### **Propósito del puesto**

Cumplir los requerimientos del cliente y características de la construcción según la Bitácora, además debe verificar el kit de materiales, construir y ensamblar refuerzos de piso, techo, laterales y piso de bóveda y organizar a su grupo de trabajo

### **Funciones general**

Apoyar en el control del proceso de complementos de suelda preparar material necesario para el proceso

### **Funciones específica**

#### ✓ Diarias

- Supervisar y Controlar el proceso de complementos de suelda
- Clasificar el producto no conforme y hablar con el supervisor para solucionar el problema
- Coordinar su grupo de trabajo
- Organizar el trabajo diario de los miembros del equipo del área de respaldo
- Llenar registros correspondientes al control de proceso de complemento de suelda

#### ✓ Periódicas

- Preparar refuerzos para piso, estibo, llantas, canastillas, entablado de piso, refuerzos de asientos y costados, guardafangos, puertas, gavetas.
- Preparar y fondear el techo
- Armar estructura de cajuela (resoldado y pulido)
- Preparar y colocar forros de cajuela
- Remachar y sellar cajuelas con pega ploma y sika
- Adaptar, preparar y armar depurador de chasis
- Adaptar calefacción
- Preparar material para el estribo, cabina y piso de chofer
- Armar estribo, cabina y piso
- Resoldar y pulir lo armado

✓ Eventuales

- Asistir a juntas programadas

**Responsabilidad**

- Información: Informar cualquier anomalía detectada dentro de su proceso.
- Resultados: Cumplir con los objetivos de calidad.
- Subordinados: Aprendices de Metalmecánica

**Comunicación**

- Supervisor de Suelda y Diseño, Supervisor de Logística.
- Líder de complementos de suelda

**Especificación del puesto**

Formación Académica

- Formación Básica: Bachiller Técnico o 2 años de experiencia en Metalmecánica.
- Formación Complementaria: Conocimiento en soldadura.
- Idioma: Español
- Experiencia: 2 años de experiencia en Metalmecánica.

Iniciativa

Para resolver problemas difíciles que se presenten eventualmente en el trabajo.

Personalidad

- Edad: 22 a 35 años.
- Sexo: Masculino
- Estado civil: No importa
- Rasgos psicológicos: Manejo de estrés, carisma, sociable, tolerante, paciente y entusiasta.
- Aptitud: Buena comunicación con todos los niveles de la organización, trabajo en equipo, manejo eficiente de la información

## DESCRIPCION DEL PUESTO

Identificación y relaciones

### A) Identificación

1. Nombre del puesto: **LIDER DE GRUPO DE COMPUERTAS**
2. Número de empleados en el puesto: 4
3. Clave: **LIC3.9.1**
4. Ubicación física: Planta de producción (Galpón 1).  
Ubicación operativa: Galpón 1
5. Tipo de contratación: Por tiempo indefinido.
6. Ámbito de operación:
  - ✓ Ambiente: Buena iluminación, olores, humedad, frío, limpieza, ruido, calor.
  - ✓ Tipo: En el interior de las instalaciones de la empresa, de pie y caminando.
  - ✓ Riesgo: Caídas, cortadas, quemaduras, raspaduras, mutilaciones, choques eléctricos, raspaduras, machucaduras y golpes
  - ✓ Enfermedades profesionales: Alergias, sordera, enfermedades respiratorias y estrés.
  - ✓ Esfuerzo mental: Aplica el 20% porque su atención es constante, intensa y sostenida.
  - ✓ Esfuerzo físico: El 80% por trabajo intenso y muy constante.

### B) Relaciones de autoridad

7. Jefe inmediato: Supervisor de Suelda y Diseño
8. Subordinados directos: 3.
9. Dependencia funcional:  
Interno: Subordinados directos.

### **Propósito del puesto**

Verificar kit de materiales y medidas exactas para las compuertas, elaborarlas de acuerdo a medidas tomadas, coordinar y supervisar el trabajo de sus subordinados de acuerdo a actividades de Bitácora

### **Funciones general**

Control del proceso de compuertas y preparar material necesario para el proceso

### **Funciones específica**

- ✓ Diarias
  - Supervisar y Controlar el proceso de complementos de suelda
  - Clasificar el producto no conforme y hablar con el supervisor para solucionar el problema
  - Coordinar su grupo de trabajo
  - Organizar el trabajo diario de los miembros del equipo del área de respaldo
  - Llenar registros correspondientes al control de proceso de complemento de suelda
- ✓ Periódicas
  - Estandarizar compuertas de acuerdo al plan de mejora continúa
  - Verificar medidas para las compuertas
  - Adaptar y armar las compuertas (grandes y pequeñas)
  - Adaptar y armar los mecanismos
  - Adaptar las compuertas a la carrocería
  - Adaptar y armar guías
  - Resoldar y pulir las compuertas y guías
- ✓ Eventuales
  - Asistir a juntas programadas

## **Responsabilidad**

- Información: Informar cualquier anomalía detectada dentro de su proceso.
- Resultados: Cumplir con los objetivos de calidad.
- Subordinados: Maestro y aprendices de compuertas

## **Comunicación**

- Supervisor de Suelda y Diseño, Supervisor de Logística.
- Maestro de compuertas

## **Especificación del puesto**

### Formación Académica

- Formación Básica: Bachiller Técnico o 2 años de experiencia en Metalmecánica.
- Formación Complementaria: Conocimiento en soldadura.
- Idioma: Español
- Experiencia: 2 años de experiencia en Metalmecánica.

### Iniciativa

Para resolver problemas difíciles que se presenten eventualmente en el trabajo.

### Personalidad

- Edad: 22 a 35 años.
- Sexo: Masculino
- Estado civil: No importa
- Rasgos psicológicos: Manejo de estrés, carisma, sociable, tolerante, paciente y entusiasta.
- Aptitud: Buena comunicación con todos los niveles de la organización, trabajo en equipo, manejo eficiente de la información

## DESCRIPCION DEL PUESTO

Identificación y relaciones

### A) Identificación

1. Nombre del puesto: **MAESTRO DE COMPUERTAS**
2. Número de empleados en el puesto: 4
3. Clave: **MAC3.9.1.1**
4. Ubicación física: Planta de producción (Galpón 1).  
Ubicación operativa: Galpón 1
5. Tipo de contratación: Por tiempo indefinido.
6. Ámbito de operación:
  - ✓ Ambiente: Buena iluminación, olores, humedad, frío, limpieza, ruido, calor.
  - ✓ Tipo: En el interior de las instalaciones de la empresa, de pie y caminando.
  - ✓ Riesgo: Caídas, cortadas, quemaduras, raspaduras, mutilaciones, choques eléctricos, raspaduras, machucaduras y golpes
  - ✓ Enfermedades profesionales: Alergias, sordera, enfermedades respiratorias y estrés.
  - ✓ Esfuerzo mental: Aplica el 20% porque su atención es constante, intensa y sostenida.
  - ✓ Esfuerzo físico: El 80% por trabajo intenso y muy constante.

### B) Relaciones de autoridad

7. Jefe inmediato: Supervisor de Suelda y Diseño
8. Subordinados directos: 2.
9. Dependencia funcional:  
Interno: Subordinados directos.

### **Propósito del puesto**

Verificar kit de materiales y medidas exactas para las compuertas, elaborarlas de acuerdo a medidas tomadas, coordinar y supervisar el trabajo de sus subordinados de acuerdo a actividades de Bitácora

### **Funciones general**

Apoyar en el control del proceso de compuertas y preparar material necesario para el proceso

### **Funciones específica**

- ✓ Diarias
  - Supervisar y Controlar el proceso de complementos de suelda
  - Clasificar el producto no conforme y hablar con el supervisor para solucionar el problema
  - Coordinar su grupo de trabajo
  - Organizar el trabajo diario de los miembros del equipo del área de respaldo
  - Llenar registros correspondientes al control de proceso de complemento de suelda
- ✓ Periódicas
  - Estandarizar compuertas de acuerdo al plan de mejora continúa
  - Verificar medidas para las compuertas
  - Adaptar y armar las compuertas (grandes y pequeñas)
  - Adaptar y armar los mecanismos
  - Adaptar las compuertas a la carrocería
  - Adaptar y armar guías
  - Resoldar y pulir las compuertas y guías
- ✓ Eventuales
  - Asistir a juntas programadas

## **Responsabilidad**

- Información: Informar cualquier anomalía detectada dentro de su proceso.
- Resultados: Cumplir con los objetivos de calidad.
- Subordinados: Maestro y aprendices de compuertas

## **Comunicación**

- Supervisor de Suelda y Diseño, Supervisor de Logística.
- Maestro de compuertas

## **Especificación del puesto**

### Formación Académica

- Formación Básica: Bachiller Técnico o 2 años de experiencia en Metalmecánica.
- Formación Complementaria: Conocimiento en soldadura.
- Idioma: Español
- Experiencia: 2 años de experiencia en Metalmecánica.

### Iniciativa

Para resolver problemas difíciles que se presenten eventualmente en el trabajo.

### Personalidad

- Edad: 22 a 35 años.
- Sexo: Masculino
- Estado civil: No importa
- Rasgos psicológicos: Manejo de estrés, carisma, sociable, tolerante, paciente y entusiasta.
- Aptitud: Buena comunicación con todos los niveles de la organización, trabajo en equipo, manejo eficiente de la información

## DESCRIPCION DEL PUESTO

Identificación y relaciones

### A) Identificación

1. Nombre del puesto: **SUPERVISOR DE ACABADO Y MANTENIMIENTO**

2. Número de empleados en el puesto: 1

3. Clave: **SAM3.3**

4. Ubicación física: Segundo piso de las instalaciones de la empresa. (Galpón 2)

Ubicación administrativa: Oficina planta baja.

5. Tipo de contratación: Por tiempo indefinido.

6. Ámbito de operación:

- ✓ Ambiente: Buena iluminación, olores, ventilación, limpieza, ruido, calor.
- ✓ Tipo: En el interior y exterior de las instalaciones de la empresa, escritorio, sentado, de pie, caminando, vehículo y manejando.
- ✓ Riesgo: Caídas, cortadas, quemaduras, choques eléctricos, raspaduras y golpes
- ✓ Enfermedades profesionales: Fatiga visual, alergias, enfermedades respiratorias y estrés.
- ✓ Esfuerzo mental: Aplica el 80% porque su atención es constante, intensa y sostenida.
- ✓ Esfuerzo físico: Aplica el 20% por trabajo intenso pero no contante.

### B) Relaciones de autoridad

7. Jefe inmediato: Gerente General, Gerente de Producción, Supervisores

8. Subordinados directos:5.

9. Dependencia funcional:

Interno: Subordinados directos.

### **Propósito del puesto**

Mantener operable toda la maquinaria, equipos, herramientas y realizar la inspección del producto terminado.

### **Funciones general**

Organizar, supervisar y controlar las actividades generales de los colaboradores y por otra parte garantizar la calidad del servicio de mantenimiento ejecutado por el personal técnico del área..

### **Funciones específica**

- ✓ Diarias
  - Verificar cada proceso con el líder de grupo y firmas de aceptación
  - Supervisar y controlar los procesos que están a su cargo.
  - Llenar registros correspondiente al control de su proceso
  - Contribuir un ambiente con orden y limpieza
  - Contribuir con la seguridad del personal que está a cargo y de la planta
  - Organizar el trabajo diario de todos los miembros a su cargo
- ✓ Periódicas
  - Asegurar que los procesos de acabados obtengan los requisitos necesarios verificando con Bitácora.
  - Utilizar el registro de control de supervisor para buscar un NOK en la OP
  - Utilizar el procedimiento del producto no conforme para el registro de análisis de causas las soluciones y la liberación del NOK.
  - Realizar la inspección del producto terminado
  - Establecer fechas de estancia en acabados, de salida de la unidad y de entrega al cliente.
  - Registrar validaciones de pintura
- ✓ Eventuales
  - Planificar las actividades de mantenimiento mecánico y eléctrico en base al plan de mantenimiento correctivo y preventivo.
  - Controlar y actualizar índices de su área de trabajo

- Supervisar la calidad del trabajo ejecutado por técnicos de mantenimiento externos
- Realizar los planes de mantenimiento correctivo en base a fallas reportadas por las unidades de producción.
- Participar en reuniones de trabajo para planificar las actividades de mantenimiento requeridas para garantizar continuidad del proceso productivo.
- Redactar informes técnicos de fallas detectadas, actividades de corrección, actividades de control del mantenimiento mecánico y eléctrico de equipos.

### **Responsabilidad**

- Información: Registros, reportes e informes emitidos por los procesos con cada uno de los líderes de grupo y redactar informes técnicos de mantenimiento mecánico y eléctrico en base al plan de mantenimiento correctivo y preventivo.
- Resultados: Cumplimiento de los objetivos específicos de los puestos bajo su mando, fomentar las buenas relaciones entre sus jefes inmediatos, subordinados y clientes. .
- Subordinados: Que sus subordinados a su cargo tengan un óptimo desempeño en el desarrollo de sus, funciones y actividades.

### **Comunicación**

- Jefe inmediato
- Subordinados directos
- Clientes, proveedores.

### **Especificación del puesto**

#### Formación Académica

- Formación Básica: Ingeniero Mecánico o Industrial o 1 año de experiencia en actividades de mantenimiento de maquinaria y equipos.

- Formación Complementaria: Conocimientos sobre mantenimiento industrial.
- Idioma: Español, insuficiencia en inglés.
- Experiencia: 1 año de experiencia en actividades de mantenimiento de maquinaria y equipos.

#### Iniciativa

Para resolver problemas difíciles que se presenten constantemente en el trabajo.

#### Personalidad

- Edad: 27 a 35 años.
- Sexo: Masculino
- Estado civil: No importa
- Rasgos psicológicos: Manejo de estrés, carisma, sociable, tolerante, paciente y entusiasta.
- Aptitud: Buena comunicación con todos los niveles de la organización, trabajo en equipo, manejo eficiente de la información

## DESCRIPCION DEL PUESTO

Identificación y relaciones

### A) Identificación

1. Nombre del puesto: **LIDER DE GRUPO DE PINTURA**
2. Número de empleados en el puesto: 7
3. Clave: **LIP3.3.1**
4. Ubicación física: Planta de producción (Galpón 2).  
Ubicación operativa: Galpón 2
5. Tipo de contratación: Por tiempo indefinido.
6. Ámbito de operación:
  - ✓ Ambiente: Buena iluminación, olores, humedad, frío, limpieza, ruido, calor.
  - ✓ Tipo: En el interior de las instalaciones de la empresa, de pie y caminando.
  - ✓ Riesgo: Caídas, cortadas, quemaduras, raspaduras, mutilaciones, choques eléctricos, raspaduras, machucaduras y golpes
  - ✓ Enfermedades profesionales: Alergias, sordera, enfermedades respiratorias y estrés.
  - ✓ Esfuerzo mental: Aplica el 80% porque su atención es constante, intensa y sostenida.
  - ✓ Esfuerzo físico: El 20 % por trabajo intenso pero no constante.

### B) Relaciones de autoridad

7. Jefe inmediato: Supervisor de Acabados y Mantenimiento
8. Subordinados directos: 6.
9. Dependencia funcional:  
Interno: Subordinados directos.

### **Propósito del puesto**

Coordinar los colores, el franjeado y la cantidad de pintura con el supervisor de acabado, preparar, masillar, fondear, pintar, pulir, retocar y repintar la unidad de acuerdo a los colores establecidos según Bitácora, coordinar el trabajo de su grupo

### **Funciones general**

Control del proceso de pintura y preparar material necesario para el proceso

### **Funciones específica**

- ✓ Diarias
  - Supervisar y Controlar el proceso de pintura
  - Clasificar el producto no conforme y hablar con el supervisor para solucionar el problema
  - Coordinar su grupo de trabajo
  - Organizar el trabajo diario de los miembros del equipo del área de pintura
- ✓ Periódicas
  - Contribuir con el mantenimiento preventivo de la maquinaria, equipos y herramientas
  - Coordinar con el supervisor de acabados para definir la cantidad y color de la pintura
  - Entregar sobrante a bodega con su respectiva especificación además de una muestra de los colores de la unidad
  
  - Cumplir con el mantenimiento preventivo de las cabinas de reparación y de pintura
  - Realizar entrega-recepción de la unidad pintada al supervisor de acabados al momento de salir de la cabina
  
  - Revisar superficie a pintar y soldaduras
  - Limpiar la superficie de la carrocería

- Lijar partes que se van a masillar
- Fondear la carrocería y sus partes
- Pintar la carrocería y sus partes
- Calafatear y pintar cajuelas
- ✓ Eventuales
  - Asistir a juntas programadas
  - Cumplir con parámetros que dicta el proveedor en preparado y aplicación de la pintura

### **Responsabilidad**

- Información: Informar cualquier anomalía detectada dentro de su proceso.
- Resultados: Cumplir con los objetivos de calidad.
- Subordinados: Maestros y aprendices de pintura

### **Comunicación**

- Supervisor de Acabados y Mantenimiento, Supervisor de Logística.
- Maestros de pintura

### **Especificación del puesto**

#### Formación Académica

- Formación Básica: 2 años de experiencia en Pintura Automotriz para Autobuses.
- Formación Complementaria: Conocimiento sobre pintura automotriz con aplicación a buses
- Idioma: Español
- Experiencia: 2 años de experiencia en Pintura Automotriz para Autobuses.

#### Iniciativa

Para resolver problemas difíciles que se presenten eventualmente en el trabajo.

#### Personalidad

- Edad: 22 a 35 años.
- Sexo: Masculino
- Estado civil: No importa
- Rasgos psicológicos: Manejo de estrés, carisma, sociable, tolerante, paciente y entusiasta.
- Aptitud: Buena comunicación con todos los niveles de la organización, trabajo en equipo, manejo eficiente de la información

## DESCRIPCION DEL PUESTO

Identificación y relaciones

### A) Identificación

1. Nombre del puesto: **MAESTRO DE PINTURA**
2. Número de empleados en el puesto: 7
3. Clave: **MAP3.3.1.1**
4. Ubicación física: Planta de producción (Galpón 2).  
Ubicación operativa: Galpón 2
5. Tipo de contratación: Por tiempo indefinido.
6. Ámbito de operación:
  - ✓ Ambiente: Buena iluminación, olores, humedad, frío, limpieza, ruido, calor.
  - ✓ Tipo: En el interior de las instalaciones de la empresa, de pie y caminando.
  - ✓ Riesgo: Caídas, cortadas, quemaduras, raspaduras, mutilaciones, choques eléctricos, raspaduras, machucaduras y golpes
  - ✓ Enfermedades profesionales: Alergias, sordera, enfermedades respiratorias y estrés.
  - ✓ Esfuerzo mental: Aplica el 80% porque su atención es constante, intensa y sostenida.
  - ✓ Esfuerzo físico: El 20 % por trabajo intenso pero no constante.

### B) Relaciones de autoridad

7. Jefe inmediato: Supervisor de Suelda y Diseño
8. Subordinados directos: 5.
9. Dependencia funcional:  
Interno: Subordinados directos.

### **Propósito del puesto**

Coordinar los colores, el franjeado y la cantidad de pintura con el supervisor de acabado, preparar, masillar, fondear, pintar, pulir, retocar y repintar la unidad de acuerdo a los colores establecidos según Bitácora, coordinar el trabajo de su grupo.

### **Funciones general**

Apoyar en el control del proceso de pintura y preparar material necesario para el proceso

### **Funciones específica**

#### ✓ Diarias

- Supervisar y Controlar el proceso de pintura
- Clasificar el producto no conforme y hablar con el supervisor para solucionar el problema
- Coordinar su grupo de trabajo
- Organizar el trabajo diario de los miembros del equipo del área de pintura

#### ✓ Periódicas

- Contribuir con el mantenimiento preventivo de la maquinaria, equipos y herramientas
- Coordinar con el supervisor de acabados para definir la cantidad y color de la pintura
- Entregar sobrante a bodega con su respectiva especificación además de una muestra de los colores de la unidad
  
- Cumplir con el mantenimiento preventivo de las cabinas de reparación y de pintura
- Realizar entrega-recepción de la unidad pintada al supervisor de acabados al momento de salir de la cabina
  
- Revisar superficie a pintar y soldaduras

- Limpiar la superficie de la carrocería
- Lijar partes que se van a masillar
- Fondear la carrocería y sus partes
- Pintar la carrocería y sus partes
- Calafatear y pintar cajuelas
- ✓ Eventuales
  - Asistir a juntas programadas
  - Cumplir con parámetros que dicta el proveedor en preparado y aplicación de la pintura

### **Responsabilidad**

- Información: Informar cualquier anomalía detectada dentro de su proceso.
- Resultados: Cumplir con los objetivos de calidad.
- Subordinados: Aprendices de Metalmecánica

### **Comunicación**

- Supervisor de Acabados y Mantenimiento, Supervisor de Logística.
- Líder de Pintura

### **Especificación del puesto**

#### Formación Académica

- Formación Básica: 2 años de experiencia en Pintura Automotriz para Autobuses.
- Formación Complementaria: Conocimiento sobre pintura automotriz con aplicación a buses
- Idioma: Español
- Experiencia: 2 años de experiencia en Pintura Automotriz para Autobuses.

#### Iniciativa

Para resolver problemas difíciles que se presenten eventualmente en el trabajo.

## Personalidad

- Edad: 22 a 35 años.
- Sexo: Masculino
- Estado civil: No importa
- Rasgos psicológicos: Manejo de estrés, carisma, sociable, tolerante, paciente y entusiasta.
- Aptitud: Buena comunicación con todos los niveles de la organización, trabajo en equipo, manejo eficiente de la información

## DESCRIPCION DEL PUESTO

Identificación y relaciones

### A) Identificación

1. Nombre del puesto: **LIDER DE GRUPO DE INSTALACION ELECTRICA**

2. Número de empleados en el puesto: 3

3. Clave: **LEL3.3.2.1**

4. Ubicación física: Planta de producción (Galpón 2).

Ubicación operativa: Galpón 2

5. Tipo de contratación: Por tiempo indefinido.

6. Ámbito de operación:

- ✓ Ambiente: Buena iluminación, olores, humedad, frío, limpieza, ruido, calor.
- ✓ Tipo: En el interior de las instalaciones de la empresa, de pie y caminando.
- ✓ Riesgo: Caídas, cortadas, quemaduras, raspaduras, mutilaciones, choques eléctricos, raspaduras, machucaduras y golpes
- ✓ Enfermedades profesionales: Alergias, sordera, enfermedades respiratorias y estrés.
- ✓ Esfuerzo mental: Aplica el 80% porque su atención es constante, intensa y sostenida.
- ✓ Esfuerzo físico: El 20 % por trabajo intenso pero no constante.

### B) Relaciones de autoridad

7. Jefe inmediato: Supervisor de Suelda y Diseño

8. Subordinados directos: 2.

9. Dependencia funcional:

Interno: Subordinados directos.

### **Propósito del puesto**

Definir las posiciones y conexiones de todos los cables para todos los equipos y dispositivos, revisar que no existan conexiones en falso y en mal estado o cables pelados y además debe coordinar todo su equipo de trabajo

### **Funciones general**

Controlar el proceso de electricidad y preparar material necesario para el proceso

### **Funciones específica**

- ✓ Diarias
  - Supervisar y Controlar el proceso de electricidad
  - Clasificar el producto no conforme y hablar con el supervisor para solucionar el problema
  - Coordinar su grupo de trabajo
  - Organizar el trabajo diario de los miembros del equipo de su área
- ✓ Periódicas
  - Contribuir con el mantenimiento preventivo de la maquinaria, equipos y herramientas.
  - Instalar todo el cableado eléctrico de la carrocería
  - Armar el sistema eléctrico del frente y tablero
  - Construir e instalar cajas de parlantes
  - Instalar caja de fusibles, tablero, DVD, radios, parlantes, televisores y todos los accesorios que van en una carrocería.
- ✓ Eventuales
  - Asistir a juntas programadas

### **Responsabilidad**

- Información: Informar cualquier anomalía detectada dentro de su proceso.
- Resultados: Cumplir con los objetivos de calidad.

- Subordinados: Maestro de electricidad y aprendiz.

### **Comunicación**

- Supervisor de Acabados y Mantenimiento, Supervisor de Logística.
- Maestro de electricidad

### **Especificación del puesto**

#### Formación Académica

- Formación Básica: 2 años de experiencia en electricidad Automotriz aplicada a buses(24V)
- Formación Complementaria: Conocimiento sobre electricidad automotriz, electricidad industrial.
- Idioma: Español
- Experiencia: 2 años de experiencia en electricidad Automotriz aplicada a buses(24V)

#### Iniciativa

Para resolver problemas difíciles que se presenten eventualmente en el trabajo.

#### Personalidad

- Edad: 22 a 35 años.
- Sexo: Masculino
- Estado civil: No importa
- Rasgos psicológicos: Manejo de estrés, carisma, sociable, tolerante, paciente y entusiasta.
- Aptitud: Buena comunicación con todos los niveles de la organización, trabajo en equipo, manejo eficiente de la información

## DESCRIPCION DEL PUESTO

Identificación y relaciones

### A) Identificación

1. Nombre del puesto: **MAESTRO DE INSTALACION ELECTRICA**
2. Número de empleados en el puesto: 3
3. Clave: **MEL3.3.2.1.1**
4. Ubicación física: Planta de producción (Galpón 2).  
Ubicación operativa: Galpón 2
5. Tipo de contratación: Por tiempo indefinido.
6. Ámbito de operación:
  - ✓ Ambiente: Buena iluminación, olores, humedad, frío, limpieza, ruido, calor.
  - ✓ Tipo: En el interior de las instalaciones de la empresa, de pie y caminando.
  - ✓ Riesgo: Caídas, cortadas, quemaduras, raspaduras, mutilaciones, choques eléctricos, raspaduras, machucaduras y golpes
  - ✓ Enfermedades profesionales: Alergias, sordera, enfermedades respiratorias y estrés.
  - ✓ Esfuerzo mental: Aplica el 80% porque su atención es constante, intensa y sostenida.
  - ✓ Esfuerzo físico: El 20 % por trabajo intenso pero no constante.

### B) Relaciones de autoridad

7. Jefe inmediato: Supervisor de Suelda y Diseño
8. Subordinados directos: 1.
9. Dependencia funcional:  
Interno: Subordinados directos.

### **Propósito del puesto**

Definir las posiciones y conexiones de todos los cables para todos los equipos y dispositivos, revisar que no existan conexiones en falso y en mal estado o cables pelados y además debe coordinar todo su equipo de trabajo

### **Funciones general**

Apoyar en el control del proceso de electricidad y preparar material necesario para el proceso

### **Funciones específica**

#### ✓ Diarias

- Supervisar y Controlar el proceso de electricidad
- Clasificar el producto no conforme y hablar con el supervisor para solucionar el problema
- Coordinar su grupo de trabajo
- Organizar el trabajo diario de los miembros del equipo de su área

#### ✓ Periódicas

- Contribuir con el mantenimiento preventivo de la maquinaria, equipos y herramientas.
- Instalar todo el cableado eléctrico de la carrocería
- Armar el sistema eléctrico del frente y tablero
- Construir e instalar cajas de parlantes
- Instalar caja de fusibles, tablero, DVD, radios, parlantes, televisores y todos los accesorios que van en una carrocería.

#### ✓ Eventuales

- Asistir a juntas programadas

### **Responsabilidad**

- Información: Informar cualquier anomalía detectada dentro de su proceso.

- Resultados: Cumplir con los objetivos de calidad.
- Subordinados: Aprendiz

### **Comunicación**

- Supervisor de Acabados y Mantenimiento, Supervisor de Logística.
- Maestro de electricidad

### **Especificación del puesto**

#### Formación Académica

- Formación Básica: 2 años de experiencia en electricidad Automotriz aplicada a buses(24V)
- Formación Complementaria: Conocimiento sobre electricidad automotriz, electricidad industrial.
- Idioma: Español
- Experiencia: 2 años de experiencia en electricidad Automotriz aplicada a buses(24V)

#### Iniciativa

Para resolver problemas difíciles que se presenten eventualmente en el trabajo.

#### Personalidad

- Edad: 22 a 35 años.
- Sexo: Masculino
- Estado civil: No importa
- Rasgos psicológicos: Manejo de estrés, carisma, sociable, tolerante, paciente y entusiasta.
- Aptitud: Buena comunicación con todos los niveles de la organización, trabajo en equipo, manejo eficiente de la información.

## DESCRIPCION DEL PUESTO

Identificación y relaciones

### A) Identificación

1. Nombre del puesto: **LIDER DE GRUPO DE NEUMATICA**
2. Número de empleados en el puesto: 2
3. Clave: **LIN3.3.3.1**
4. Ubicación física: Planta de producción (Galpón 2).  
Ubicación operativa: Galpón 2
5. Tipo de contratación: Por tiempo indefinido.
6. Ámbito de operación:
  - ✓ Ambiente: Buena iluminación, olores, humedad, frío, limpieza, ruido, calor.
  - ✓ Tipo: En el interior de las instalaciones de la empresa, de pie y caminando.
  - ✓ Riesgo: Caídas, cortadas, quemaduras, raspaduras, mutilaciones, choques eléctricos, raspaduras, machucaduras y golpes
  - ✓ Enfermedades profesionales: Alergias, sordera, enfermedades respiratorias y estrés.
  - ✓ Esfuerzo mental: Aplica el 80% porque su atención es constante, intensa y sostenida.
  - ✓ Esfuerzo físico: El 20 % por trabajo intenso pero no constante.

### B) Relaciones de autoridad

7. Jefe inmediato: Supervisor de Suelda y Diseño
8. Subordinados directos: 1.
9. Dependencia funcional:  
Interno: Subordinados directos.

### **Propósito del puesto**

Verificar todos los procesos realizados asegurando el correcto funcionamiento, instalación y limpieza de todos los mecanismos y accesorios, firmar en la Bitácora de unidad por responsabilidad del grupo, coordinar el trabajo de su grupo.

### **Funciones general**

Controlar el proceso de neumática y preparar material necesario para el proceso

### **Funciones específica**

- ✓ Diarias
  - Supervisar y Controlar el proceso de neumática
  - Clasificar el producto no conforme y hablar con el supervisor para solucionar el problema
  - Coordinar su grupo de trabajo
  - Organizar el trabajo diario de los miembros del equipo
- ✓ Periódicas
  - Verificar la Bitácora de la unidad
  - Adaptar y armar consolas y tablero
  - Forrar cabina y colocar puertas
  - Instalar cañerías de hidráulico, embrague, bases de radiador, motores de plumas, palanca, chapa principal
  - Instalar mecanismos de plumas, plumas, booster, gavetas, letrero electrónico, bloqueos, puertas y persianas
  - Construir e instalar cajas de televisión, gavetas para DVD y caja de palanca de cambios
  - Contribuir con el mantenimiento preventivo de la maquinaria, equipos y herramientas.
- ✓ Eventuales
  - Asistir a juntas programadas

## **Responsabilidad**

- Información: Informar cualquier anomalía detectada dentro de su proceso.
- Resultados: Cumplir con los objetivos de calidad.
- Subordinados: Maestro de Neumática.

## **Comunicación**

- Supervisor de Acabados y Mantenimiento, Supervisor de Logística.
- Maestro de Neumática

## **Especificación del puesto**

### Formación Académica

- Formación Básica: Bachiller técnico o 2 Años de experiencia en Instalaciones Neumáticas para bus
- Formación Complementaria: Cursos de Neumática básica.
- Idioma: Español
- Experiencia: 2 Años de experiencia en Instalaciones Neumáticas para bus

### Iniciativa

Para resolver problemas difíciles que se presenten eventualmente en el trabajo.

### Personalidad

- Edad: 22 a 30 años.
- Sexo: Masculino
- Estado civil: No importa
- Rasgos psicológicos: Manejo de estrés, carisma, sociable, tolerante, paciente y entusiasta.
- Aptitud: Buena comunicación con todos los niveles de la organización, trabajo en equipo, manejo eficiente de la información

## DESCRIPCION DEL PUESTO

Identificación y relaciones

### A) Identificación

1. Nombre del puesto: **MAESTRO DE NEUMATICA**
2. Número de empleados en el puesto: 2
3. Clave: **MAN 3.3.3.1.1**
4. Ubicación física: Planta de producción (Galpón 2).  
Ubicación operativa: Galpón 2
5. Tipo de contratación: Por tiempo indefinido.
6. Ámbito de operación:
  - ✓ Ambiente: Buena iluminación, olores, humedad, frío, limpieza, ruido, calor.
  - ✓ Tipo: En el interior de las instalaciones de la empresa, de pie y caminando.
  - ✓ Riesgo: Caídas, cortadas, quemaduras, raspaduras, mutilaciones, choques eléctricos, raspaduras, machucaduras y golpes
  - ✓ Enfermedades profesionales: Alergias, sordera, enfermedades respiratorias y estrés.
  - ✓ Esfuerzo mental: Aplica el 80% porque su atención es constante, intensa y sostenida.
  - ✓ Esfuerzo físico: El 20 % por trabajo intenso pero no constante.

### B) Relaciones de autoridad

7. Jefe inmediato: Supervisor de Suelda y Diseño
8. Subordinados directos: Ninguno.
9. Dependencia funcional:  
Interno: Subordinados directos.

### **Propósito del puesto**

Verificar todos los procesos realizados asegurando el correcto funcionamiento, instalación y limpieza de todos los mecanismos y accesorios, firmar en la Bitácora de unidad por responsabilidad del grupo, coordinar el trabajo de su grupo.

### **Funciones general**

Apoyar en el control del proceso de neumática y preparar material necesario para el proceso

### **Funciones específica**

- ✓ Diarias
  - Supervisar y Controlar el proceso de neumática
  - Clasificar el producto no conforme y hablar con el supervisor para solucionar el problema
  - Coordinar su grupo de trabajo
  - Organizar el trabajo diario de los miembros del equipo
- ✓ Periódicas
  - Verificar la Bitácora de la unidad
  - Adaptar y armar consolas y tablero
  - Forrar cabina y colocar puertas
  - Instalar cañerías de hidráulico, embrague, bases de radiador, motores de plumas, palanca, chapa principal
  - Instalar mecanismos de plumas, plumas, booster, gavetas, letrero electrónico, bloqueos, puertas y persianas
  - Construir e instalar cajas de televisión, gavetas para DVD y caja de palanca de cambios
  - Contribuir con el mantenimiento preventivo de la maquinaria, equipos y herramientas.
- ✓ Eventuales
  - Asistir a juntas programadas

## **Responsabilidad**

- Información: Informar cualquier anomalía detectada dentro de su proceso.
- Resultados: Cumplir con los objetivos de calidad.
- Subordinados: Maestro de neumática.

## **Comunicación**

- Supervisor de Acabados y Mantenimiento, Supervisor de Logística.
- Maestro de neumática

## **Especificación del puesto**

### Formación Académica

- Formación Básica: Bachiller técnico o 2 Años de experiencia en Instalaciones Neumáticas para bus
- Formación Complementaria: Cursos de Neumática básica.
- Idioma: Español
- Experiencia: 2 Años de experiencia en Instalaciones Neumáticas para bus

### Iniciativa

Para resolver problemas difíciles que se presenten eventualmente en el trabajo.

### Personalidad

- Edad: 22 a 35 años.
- Sexo: Masculino
- Estado civil: No importa
- Rasgos psicológicos: Manejo de estrés, carisma, sociable, tolerante, paciente y entusiasta.
- Aptitud: Buena comunicación con todos los niveles de la organización, trabajo en equipo, manejo eficiente de la información

## DESCRIPCION DEL PUESTO

Identificación y relaciones

### A) Identificación

1. Nombre del puesto: **LIDER DE GRUPO DE ACABADOS**
2. Número de empleados en el puesto: 6
3. Clave: **LIA3.3.4.1**
4. Ubicación física: Planta de producción (Galpón 2).  
Ubicación operativa: Galpón 2
5. Tipo de contratación: Por tiempo indefinido.
6. Ámbito de operación:
  - ✓ Ambiente: Buena iluminación, olores, humedad, frío, limpieza, ruido, calor.
  - ✓ Tipo: En el interior de las instalaciones de la empresa, de pie y caminando.
  - ✓ Riesgo: Caídas, cortadas, quemaduras, raspaduras, mutilaciones, choques eléctricos, raspaduras, machucaduras y golpes
  - ✓ Enfermedades profesionales: Alergias, sordera, enfermedades respiratorias y estrés.
  - ✓ Esfuerzo mental: Aplica el 20% porque su atención es constante, intensa y sostenida.
  - ✓ Esfuerzo físico: El 80% por trabajo intenso y muy constante..

### B) Relaciones de autoridad

7. Jefe inmediato: Supervisor de Suelda y Diseño
8. Subordinados directos: 5
9. Dependencia funcional:  
Interno: Subordinados directos.

### **Propósito del puesto**

Supervisar y coordinar su grupo de trabajo, analizar las especificaciones de la Bitácora y requerimientos del cliente, además de revisar todos los materiales que deben ser retirados de bodega según KIT y organizar su equipo de trabajo

### **Funciones general**

Controlar el del proceso de acabados y preparar material necesario para el proceso

### **Funciones específica**

- ✓ Diarias
  - Supervisar y Controlar el proceso de acabados
  - Clasificar el producto no conforme y hablar con el supervisor para solucionar el problema
  - Coordinar su grupo de trabajo
  - Organizar el trabajo diario de los miembros del equipo
- ✓ Periódicas
  - Revisar especificaciones de la Bitácora y requerimientos del cliente
  - Preparar el material para tapizar
  - Tapizar canastillas, cabina, frente, camilla, caja portafusibles, cajas accesorios
  - Cortar y coser cortinas
  - Instalar vidrios pegados, parabrisas, puertas principales, logos, forros de respaldo, tapa concha.
  - Pegar moqueta en piso
  - Preparar y colocar tapa de motor
- ✓ Eventuales
  - Asistir a juntas programadas

### **Responsabilidad**

- Información: Informar cualquier anomalía detectada dentro de su proceso.

- Resultados: Cumplir con los objetivos de calidad.
- Subordinados: Maestro y Aprendices de Acabados

### **Comunicación**

- Supervisor de Acabados y Mantenimiento, Supervisor de Logística.
- Maestro de Acabados

### **Especificación del puesto**

#### Formación Académica

- Formación Básica: Bachiller técnico y/o 2 Años de experiencia en Acabados de carrocerías
- Formación Complementaria: Conocimiento en Pegado y sellado de vidrios automotrices, curso de soldadura
- Idioma: Español
- Experiencia: 2 Años de experiencia en Acabados de carrocerías para bus

#### Iniciativa

Para resolver problemas difíciles que se presenten eventualmente en el trabajo.

#### Personalidad

- Edad: 22 a 35 años.
- Sexo: Masculino
- Estado civil: No importa
- Rasgos psicológicos: Manejo de estrés, carisma, sociable, tolerante, paciente y entusiasta.
- Aptitud: Buena comunicación con todos los niveles de la organización, trabajo en equipo, manejo eficiente de la información

## DESCRIPCION DEL PUESTO

Identificación y relaciones

### A) Identificación

1. Nombre del puesto: **MAESTRO DE ACABADOS**
2. Número de empleados en el puesto: 4
3. Clave: **MAA3.3.4.1.1**
4. Ubicación física: Planta de producción (Galpón 2).  
Ubicación operativa: Galpón 2
5. Tipo de contratación: Por tiempo indefinido.
6. Ámbito de operación:
  - ✓ Ambiente: Buena iluminación, olores, humedad, frío, limpieza, ruido, calor.
  - ✓ Tipo: En el interior de las instalaciones de la empresa, de pie y caminando.
  - ✓ Riesgo: Caídas, cortadas, quemaduras, raspaduras, mutilaciones, choques eléctricos, raspaduras, machucaduras y golpes
  - ✓ Enfermedades profesionales: Alergias, sordera, enfermedades respiratorias y estrés.
  - ✓ Esfuerzo mental: Aplica el 20% porque su atención es constante, intensa y sostenida.
  - ✓ Esfuerzo físico: El 80% por trabajo intenso y muy constante..

### B) Relaciones de autoridad

7. Jefe inmediato: Supervisor de Suelda y Diseño
8. Subordinados directos: 4
9. Dependencia funcional:  
Interno: Subordinados directos.

### **Propósito del puesto**

Apoyar y colaborar con su jefe inmediato superior en la organización de todo el trabajo y material

### **Funciones general**

Controlar el del proceso de acabados y preparar material necesario para el proceso

### **Funciones específica**

- ✓ Diarias
  - Supervisar y Controlar el proceso de acabados
  - Clasificar el producto no conforme y hablar con el supervisor para solucionar el problema
  - Coordinar su grupo de trabajo
  - Organizar el trabajo diario de los miembros del equipo
- ✓ Periódicas
  - Revisar especificaciones de la Bitácora y requerimientos del cliente
  - Preparar el material para tapizar
  - Tapizar canastillas, cabina, frente, camilla, caja portafusibles, cajas accesorios
  - Cortar y coser cortinas
  - Instalar vidrios pegados, parabrisas, puertas principales, logos, forros de respaldo, tapa concha.
  - Pegar moqueta en piso
  - Preparar y colocar tapa de motor
- ✓ Eventuales
  - Asistir a juntas programadas

### **Responsabilidad**

- Información: Informar cualquier anomalía detectada dentro de su proceso.
- Resultados: Cumplir con los objetivos de calidad.

- Subordinados: Aprendices de Metalmecánica.

### **Comunicación**

- Supervisor de Acabados y Mantenimiento, Supervisor de Logística.
- Líder de Acabados

### **Especificación del puesto**

#### Formación Académica

- Formación Básica: Bachiller técnico y/o 2 Años de experiencia en Acabados de carrocerías
- Formación Complementaria: Conocimiento en Pegado y sellado de vidrios automotrices, curso de soldadura
- Idioma: Español
- Experiencia: 2 Años de experiencia en Acabados de carrocerías para bus

#### Iniciativa

Para resolver problemas difíciles que se presenten eventualmente en el trabajo.

#### Personalidad

- Edad: 22 a 35 años.
- Sexo: Masculino
- Estado civil: No importa
- Rasgos psicológicos: Manejo de estrés, carisma, sociable, tolerante, paciente y entusiasta.
- Aptitud: Buena comunicación con todos los niveles de la organización, trabajo en equipo, manejo eficiente de la información

## DESCRIPCION DEL PUESTO

Identificación y relaciones

### A) Identificación

1. Nombre del puesto: **APRENDIZ METALMECANICO**
2. Número de empleados en el puesto: 14
3. Clave: **APR3.3.4.1**
4. Ubicación física: Planta de producción (Galpón 1 y 2).  
Ubicación operativa: Galpón 1 y 2
5. Tipo de contratación: A prueba.
6. Ámbito de operación:
  - ✓ Ambiente: Buena iluminación, olores, humedad, frío, limpieza, ruido, calor.
  - ✓ Tipo: En el interior de las instalaciones de la empresa, de pie y caminando.
  - ✓ Riesgo: Caídas, cortadas, quemaduras, raspaduras, mutilaciones, choques eléctricos, raspaduras, machucaduras y golpes
  - ✓ Enfermedades profesionales: Alergias, sordera, enfermedades respiratorias y estrés.
  - ✓ Esfuerzo mental: Aplica el 20% porque su atención es constante, intensa y sostenida.
  - ✓ Esfuerzo físico: El 80% por trabajo intenso y muy constante..

### B) Relaciones de autoridad

7. Jefe inmediato: Supervisor de Suelda y Diseño, Supervisor de Acabados y Mantenimiento
8. Subordinados directos: Ninguno
9. Dependencia funcional:  
Interno: Subordinados directos.

### **Propósito del puesto**

Apoyar y colaborar a su jefe inmediato superior en el trabajo, orden, limpieza, seguridad e higiene y disciplina dentro de la organización.

### **Funciones general**

Colaborar en los diferentes procesos en los que el supervisor le indique y cumplir las normas de Calidad, Seguridad e Higiene y Disciplina

### **Funciones específica**

- ✓ Diarias
  - Clasificar el producto no conforme y hablar con el supervisor para solucionar el problema.
  - Cooperar con los compañeros en las labores de trabajo de la entidad)
- ✓ Periódicas
  - Contribuir con el mantenimiento preventivo de la maquinaria, equipos y herramientas
  - Acatar las indicaciones de su inmediato superior
  - Realizar los trabajos encomendados
- ✓ Eventuales
  - Asistir a juntas programadas

### **Responsabilidad**

- Información: Informar cualquier anomalía detectada dentro de su proceso.
- Resultados: Cumplir con los objetivos de calidad.

### **Comunicación**

- Supervisor de Acabados y Mantenimiento, Supervisor de Logística, Supervisor de Suelda y Diseño.
- Jefes inmediatos

## **Especificación del puesto**

### Formación Académica

- Formación Básica: Bachiller técnico y/o conocimientos básicos en metalmecánica
- Formación Complementaria: Cursos de relaciones humanas
- Idioma: Español
- Experiencia: 1 Años de experiencia en Metalmecánica

### Iniciativa

Para interpretar las órdenes recibidas y ejecutarlas adecuadamente.

### Personalidad

- Edad: 19 a 35 años.
- Sexo: Masculino
- Estado civil: No importa
- Rasgos psicológicos: Manejo de estrés, carisma, sociable, tolerante, paciente y entusiasta.
- Aptitud: Buena comunicación con todos los niveles de la organización, trabajo en equipo, manejo eficiente de la información

### **6.7.1.6 APLICACIÓN DE METODO DE VALORACION POR PUNTOS**

Se trata de un sistema técnico mediante en el cual asignamos ciertas cantidades de valor denominados “puntos” a cada una de las características fundamentales de los puestos, mismos que designamos con el nombre de factores.

#### **CATEGORIAS**

##### Factores

Son los elementos constitutivos de una clase de puestos.

##### Subcategorías

- Educación
- Experiencia
- Iniciativa
- Responsabilidad
- Esfuerzo
- Condiciones de trabajo

#### **GRADOS**

Sirven para diferenciar los distintos niveles de incidencia del factor en las clases de puestos a valorar.

##### Subcategorías

Los seis factores considerados tienen cinco grados, excepto el de educación que tiene grado 4.

## Indicadores

Entre el número de grados y la importancia del factor hay una relación directamente proporcional.

## PUNTOS

Valores asignados que representan los diferentes niveles de incidencia de los grados.

## Subcategoría

La escala de puntos tendrá una ponderación total de 100%. Como estos porcentajes se transforman en el puntaje máximo de cada factor, significa que el manual tendrá máximo de 1000 puntos. Tolo, Rinsky (2005, p 145)

## Indicadores

Entre el número de puntos y la importancia del factor hay una relación directamente proporcional (ponderación).

CUADRO N° 11  
FACTORES Y COMPETENCIAS DE VALORACIÓN

N°	Factores y competencias	Ponderación	Puntaje Máximo
1	Educación	20	200
2	Experiencia	25	250
3	Iniciativa	5	50
4	Responsabilidad	25	250
5	Esfuerzo	10	100
6	Condiciones de trabajo	15	150
TOTAL		100	1000

Elaborado por: Ximena Lluga

## CRITERIOS DE VALORACION AL PUESTO

### Factor: Educación

Examina los conocimientos académicos necesarios para ejercer con efectividad las responsabilidades del puesto y alcanzar los resultados previstos. La educación es adquirido mediante estudios formales.

CUADRO N° 12  
EDUCACIÓN

GRADOS Y PONDERACION		
GRADO	FACTOR	PUNTOS
1	Formación Básica	50
2	Bachiller Técnico	100
3	Técnico - Tecnólogo	150
4	Superior (Titulado)	200

Elaborado por: Ximena Lluga

### Factor: Experiencia

Valora la experiencia de trabajo necesaria para que un empleado pueda desempeñar el cargo sin dificultad. Involucra el tiempo de entrenamiento obtenido en el desempeño de otros cargos similares que capacita a una persona.

CUADRO N° 13  
EXPERIENCIA

GRADOS Y PONDERACION		
GRADO	FACTOR	PUNTOS
1	Entre 0 y 5 meses	50
2	Entre 6 meses y 1 año	100
3	Entre 2 y 4 años	150
4	Entre 4 y 5 años	200
5	Más de 5 años	250

Elaborado por: Ximena Lluga

Factor: Iniciativa

Es la medida de las exigencias del puesto en términos de la capacidad de actuar solo y sin guía, en la realización de una tarea y al tomar decisiones.

#### CUADRO N° 14

#### INICIATIVA

GRADO Y PONDERACION		
GRADO	FACTOR	PUNTOS
1	Trabajo con supervisión inmediata o con instrucciones completamente detalladas. No se permite al empleado cambios en el método de trabajo, refiriendo los problemas de cualquier naturaleza a su supervisor.	10
2	Trabajo con supervisión o siguiendo procedimientos establecidos para realizar un trabajo.	20
3	Trabajo dirigido y siguiendo procedimientos establecidos y políticas claramente definidas para la realización de la mayor parte de las funciones. Tomar decisiones cuando las instrucciones generales, los métodos establecidos, indican la acción a tomarse.	30
4	Trabajo bajo guías y direcciones generales, planeando los detalles de los procedimientos y métodos para lograr objetivos definidos. Tomar decisiones dentro de los límites amplios de las políticas de la empresa y de las normas aceptadas generalmente dentro de la profesión.	40
5	Trabajo independiente en tareas generales con la responsabilidad sobre toda la planeación del trabajo, limitando solamente por la política de la compañía. Tomar decisiones importantes sin referirse a los superiores con excepción de programas a largo plazo o inversiones	50

Elaborado por: Ximena Llugsa

Factor: Responsabilidad

Valora las responsabilidades del puesto fundamentalmente relacionadas con el efecto en la organización, la dirección del trabajo de otros, acción independiente y toma de decisiones, contactos dentro y fuera de la empresa y la aceptación de responsabilidades directas por aspectos que afectan a la empresa.

**CUADRO N° 15**  
**RESPONSABILIDAD**

GRADO Y PONDERACION		
GRADO	FACTOR	PUNTOS
1	Custodia los bienes de la empresa	50
2	Cumple los objetivos de calidad del proceso productivo	100
3	Dirige y controla las actividades de proceso de producción	150
4	Mantener en confidencialidad la información clave de los procesos de producción	200
5	Toma decisiones sobre aspectos relacionados con su trabajo y la calidad o cantidad de los resultados.	250

Elaborado por: Ximena Llugsa

Factor: Esfuerzo

Este factor mide el grado de esfuerzo físico en el puesto, incluyendo su intensidad y la duración del mismo.

**CUADRO N° 16**  
**ESFUERZO**

GRADO Y PONDERACION		
GRADO	DEFINICION	PUNTOS
1	Trabajo que requiere esfuerzo físico pequeño	20
2	Trabajo ordinario con materiales ligeros, ocasionalmente con materiales de peso promedio.	40
3	Esfuerzo físico sostenido, requiere continuidad en el esfuerzo, trabajo con materiales ligeros o de peso promedio	60
4	Esfuerzo físico considerable con materiales pesados o de peso promedio, esfuerzo continuo por la posición de trabajo difícil.	80
5	Trabajo que requiere estar continuamente de pie, caminando o en posiciones de trabajo difíciles. Se trabaja con materiales y herramientas de peso promedio o superior. Se requiere habilidad en la manipulación rápida en el manejo casi continuo de máquinas y equipos.	100

Elaborado por: Ximena Llugsa

Factor: Condiciones de trabajo

Este factor mide las condiciones ambientales y físicas en las que se desarrolla el trabajo y los riesgos que se pueden presentar en su ejecución, aun supuestas las medidas y cuidados que se deben adoptarse.

**CUADRO N° 17**  
**CONDICIONES DE TRABAJO**

<b>GRADO Y PONDERACION</b>		
<b>GRADO</b>	<b>FACTOR</b>	<b>PUNTOS</b>
1	Trabaja la mayoría de su tiempo en oficina	30
2	Trabaja en oficina pero expuesto a muchas horas de tensión o posición fija, como manejo continuo del computador.	60
3	Trabaja en oficina de planta expuesto a ruido sostenido pero con riesgos limitados.	90
4	Trabaja en planta expuesto a ruido, calor y riesgo de maquinaria en movimiento.	120
5	Trabaja una importante proporción de su tiempo en andamios, escaleras y lugares de difícil acceso, expuesto a caídas o accidentes.	150

Elaborado por: Ximena Lluga

### **PROCEDIMIENTO PARA LA CALIFICACION DE PUESTOS**

La calificación de puestos es el proceso de comparación del valor relativo de los cargos para situarlos en una jerarquía de clases utilizando como base para la estructura salarial.

CUADRO N° 18

PROCEDIMIENTO PARA LA VALORACION DE PUESTOS

<b>PROCEDIMIENTO PARA LA VALORACION DE PUESTOS</b>			
<b>Objetivo:</b> Coordinar las actividades inherentes a la valoración de puestos		<b>Área de aplicación:</b> Recursos Humanos	
<b>Políticas:</b> Asignar valores numéricos (punto) a cada elemento o aspecto del puesto			
<b>N°. Act.</b>	<b>Responsable</b>	<b>Descripción de la operación</b>	<b>Documento a consultar o generar</b>
1	RRHH	Determinación de los puntos	Tabla de criterios de valoración de puestos
2		Analizar el cargo	
3		Fijación y definición de los factores de medición	
4		Elección y definición de los sub-factores	
5		Ponderación de los mismos	
6		Establecimiento de los grados de cada sub-factor	
7		Asignación de "puntos" a cada grado de cada sub-factor	
8		Producción del "manual de valuación".	
9		Concentración de los datos de la especialización de cada puesto.	
		Clasificación de los mismos.	
		Fijación del valoren "puntos" correspondiente a cada puesto.	
		Comparación directa de los salarios y los valores de "puestos".	
<b>ELABORO</b>		<b>REVISO</b>	<b>AUTORIZO</b>

CUADRO N ° 19  
VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

N°	CARGO	EDUCACION	PUN	EXPERIENCIA	PUN	INICIATIVA	PUN	RESPONSABILIDAD	PUNTOS	ESFUERZO	PUN	CONDICIONES DE TRABAJO	PUN	TOTAL PUNTOS
1	Gerente	Superior	200	Más de 5 años	250	Trabajo independiente en tareas generales con la responsabilidad sobre toda la planeación del trabajo, limitando solamente por la política de la compañía. Tomar decisiones importantes sin referirse a los superiores con excepción de programas a largo plazo o inversiones	50	Toma decisiones sobre aspectos relacionados con su trabajo y la calidad o cantidad de los resultados	250	Trabajo que requiere esfuerzo físico pequeño	20	Trabaja en oficina pero expuesto a muchas horas de tensión o posición fija, como manejo continuo del computador.	60	770
2	Gerente de Producción	Superior	200	Más de 5 años	250	Trabajo independiente en tareas generales con la responsabilidad sobre toda la planeación del trabajo, limitando solamente por la política de la compañía. Tomar decisiones	50	Dirige y controla las actividades de proceso de producción	150	Trabajo que requiere esfuerzo físico pequeño	20	Trabaja la mayoría de su tiempo en oficina	60	670

						importantes sin referirse a los superiores con								
3	Gerente Financiero	Superior	200	Entre 2 y 4 años	150	Trabajo independiente en tareas generales con la responsabilidad sobre toda la planeación del trabajo, limitando solamente por la política de la compañía. Tomar decisiones importantes sin referirse a los superiores con excepción de programas a largo plazo o inversiones	50	Mantener en confidencialidad la información clave de los procesos de producción	200	Trabajo que requiere esfuerzo físico pequeño	20	Trabaja en oficina pero expuesto a muchas horas de tensión o posición fija, como manejo continuo del computador.	60	620
4	Contador	Superior	200	Entre 6 meses y 1 año	100	Trabajo bajo guías y direcciones generales, planeando los detalles de los procedimientos y métodos para lograr objetivos definidos. Tomar decisiones dentro de los límites amplios de las políticas	40	Mantener en confidencialidad la información clave de los procesos de producción	250	Trabajo que requiere esfuerzo físico pequeño	20	Trabaja en oficina pero expuesto a muchas horas de tensión o posición fija, como manejo continuo del computador.	60	610

						de la empresa y de las normas aceptadas generalmente dentro de la profesión								
5	Supervisor	Técnico - Tecnólogo	150	Entre 2 y 4 años	150	Trabajo bajo guías y direcciones generales, planeando los detalles de los procedimientos y métodos para lograr objetivos definidos. Tomar decisiones dentro de los límites amplios de las políticas de la empresa y de las normas aceptadas generalmente dentro de la profesión.	40	Dirige y controla las actividades de proceso de producción	150	Trabajo ordinario con materiales ligeros, ocasionalmente con materiales de peso promedio.	40	Trabaja en oficina de planta expuesto a ruido sostenido pero con riesgos limitados.	90	530
6	Líder	Bachiller Técnico	100	Entre 6 meses y 1 año	100	Trabajo con supervisión o siguiendo procedimientos establecidos para realizar un trabajo	20	Cumple los objetivos de calidad del proceso productivo	100	Esfuerzo físico sostenido, requiere continuidad en el esfuerzo, trabajo con materiales ligeros o de peso promedio	60	Trabaja una importante proporción de su tiempo en andamios, escaleras y lugares de difícil acceso, expuesto a caídas o	150	380

												accidentes.		
7	Maestro	Bachiller Técnico	100	Entre 6 meses y 1 año	100	Trabajo con supervisión inmediata o con instrucciones completamente detalladas. No se permite al empleado cambios en el método de trabajo, refiriendo los problemas de cualquier naturaleza a su supervisor.	10	Cumple los objetivos de calidad del proceso productivo	100	Esfuerzo físico sostenido, requiere continuidad en el esfuerzo, trabajo con materiales ligeros o de peso promedio	60	Trabaja una importante proporción de su tiempo en andamios, escaleras y lugares de difícil acceso, expuesto a caídas o accidentes.	120	370
8	Asistente de bodega	Bachiller Técnico	100	Entre 0 y 5 meses	50	Trabajo con supervisión o siguiendo procedimientos establecidos para realizar un trabajo.	20	Custodia los bienes de la empresa	50	Trabajo que requiere esfuerzo físico pequeño	20	Trabaja la mayoría de su tiempo en oficina	30	240
9	Asistente contable	Bachiller Técnico	100	Entre 0 y 5 meses	50	Trabajo con supervisión o siguiendo procedimientos establecidos para realizar un trabajo.	20	Custodia los bienes de la empresa	50	Trabajo que requiere esfuerzo físico pequeño	20	Trabaja la mayoría de su tiempo en oficina	30	240
10	Aprendiz	Formación Básica	50	Entre 0 y 5 meses	50	Trabajo con supervisión inmediata o con instrucciones	10	Custodia los bienes de la empresa	50	Trabajo ordinario con materiales	40	Trabaja en planta expuesto a ruido, calor y riesgo de	120	200

					completamente detalladas. No se permite al empleado cambios en el método de trabajo, refiriendo los problemas de cualquier naturaleza a su supervisor.				ligeros, ocasionalmente con materiales de peso promedio		maquinaria en movimiento.		
--	--	--	--	--	--	--	--	--	---	--	---------------------------	--	--

Elaborado por: Ximena Lluga

## PUNTOS MEDIOS DE LOS GRADOS

Mayor – Menor =  $770 - 200 = 570 \div 9 = 63$  puntos en cada grado

Punto medio 1 grado + Punto medio 2 grado  $\div 2 = 300 + 252 \div 2 = 276$

CUADRO N° 20  
PUNTOS MEDIOS

Grado	Rango puntos en grado	Punto medio	N° de puntos en rango
1	Hasta – 276	200	*
2	377– 339	252	52
3	340 – 402	304	52
4	403 -465	356	52
5	466– 528	408	52
6	529 – 591	460	52
7	592 – 654	512	52
8	655 – 717	564	52
9	718 – 780	616	52
10	781 - 843	668	52

Elaborado por: Ximena Lluga

CUADRO N° 21  
DISPERSIÓN SALARIAL POR MÍNIMOS CUADRADOS

Puesto	Puesto N°	Puntos X	Salario Y	XY	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>
Gerente General	10	770	1200	924000	592900	1440000
Gerente Producción	9	670	1000	670000	448900	1000000
Gerente Financiero	8	620	1000	620000	384400	1000000
Contador	7	610	850	518500	372100	722500
Supervisor	6	530	800	424000	280900	640000
Líder	5	380	480	182400	144400	230400
Maestro	4	370	450	166500	136900	202500
Asistente Bodega	3	240	400	96000	57600	160000
Asistente Contable	2	240	360	86400	57600	129600
Aprendiz	1	200	274	54800	40000	75076
Sumatoria		4630	6814	3742600	2515700	5600076

Elaborado por: Ximena Lluga

$$X_{Media} = (\epsilon \text{ puntos}) \div (n \text{ puntos}) = 4630 \div 10 = 463$$

$$Y_{Media} = (\epsilon \text{ sueldos}) \div (n \text{ puestos}) = 6814 \div 10 = 681$$

$$b = [n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)] \div [n(\sum x^2) - (\sum x)^2]$$

$$b = [10(3742600 - (4630)(6814))] \div [10(2515700) - 21436900]$$

$$b = (37426000 - 31548820) \div (25157000 - 21436900)$$

$$b = 5877180 \div 3720100$$

$$b = 1.57 \quad \text{Valor cada punto}$$

### ESCALA SALARIAL

Es un conjunto (coherente) de cantidades salariales que establece de forma sistemática la remuneración de los puestos a los que dicha escala se aplica.

CUADRO N° 22  
REMUNERACIÓN CON BASE EN EL MERCADO

Puesto	Puesto N°	Salario
Gerente General	10	1200
Gerente Producción	9	1000
Gerente Financiero	8	1000
Contador	7	850
Supervisor	6	800
Líder	5	480
Maestro	4	450
Asistente Bodega	3	400
Asistente Contable	2	360
Aprendiz	1	274

Elaborado por: Ximena Lluga

Para el cálculo de los puntos medios se realizara una progresión de números de aproximaciones, se toma el valor más pequeño, en que se le aplica un porcentaje a manera de prueba y ese mismo porcentaje se aplica a continuación a cada uno de los números que van apareciendo, hasta llegar al número que más se aproxima al más alto valor encontrado del mercado.

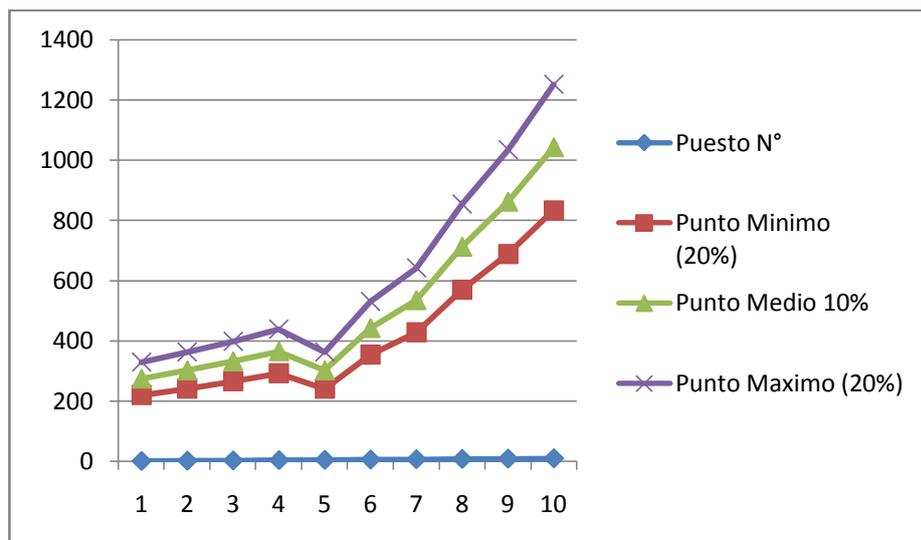
Para la escala se tomara de referencia todos los puntos medios de los grados y aplicar un porcentaje del 20% hacia arriba y hacia abajo para establecer respectivamente el máximo y el mínimo de cada grado. Es una amplitud bastante común, probablemente la usada con mayor frecuencia en la gran mayoría de las empresas.

**CUADRO N° 23**  
**SALARIOS MÍNIMOS Y MÁXIMOS**

Puesto	Puesto N°	Punto Mínimo (20%)	Punto Medio 10%	Punto Máximo (20%)
Gerente General	10	834,48	1043,1	1251,72
Gerente Financiero	9	689,65	862,06	1034,48
Gerente Producción	8	569,96	712,45	854,94
Contador	7	428,22	535,27	642,33
Supervisor	6	353,9	442,37	530,85
Asistente bodega	5	241,72	302,15	362,58
Líder	4	292,48	365,6	438,72
Maestro	3	265,89	332,36	398,84
Asistente Contable	2	241,72	302,15	362,58
Aprendiz	1	219,74	274,68	329,62

Elaborado por: Ximena Lluga

**GRAFICO N° 22**  
**SALARIOS MÍNIMOS Y MÁXIMOS**



Elaborado por: Ximena Lluga

## 6.8 ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA

Carrocerías Patricio Cepeda Cía. Ltda. cuenta con un departamento de recursos humanos, que será el encargado de administrar y aplicar el manual de clasificación y valoración de puestos; de acuerdo a los parámetros establecidos.

## 6.9 PREVISION DE LA INVESTIGACION

CUADRO N° 24

MATRIZ DE MONITOREO Y EVALUACION DE LA PROPUESTA

PREGUNTAS	EXPLICACIÓN
1. ¿Quiénes solicitan evaluar?	Carrocería Patricio Cepeda Cía. Ltda.
2. ¿Por qué evaluar?	Por la desorganización de funciones de los cargos en el área de producción.
3. ¿Para qué evaluar?	Para establecer un manual de Gestión por competencias.
4. ¿Qué evaluar?	Edad Rasgos psicológicos Esfuerzo mental Esfuerzo físico Formación Académica Especialización Experiencia Competencias
5. ¿Quién evaluar?	Recursos Humanos
6. ¿Cuándo evaluar?	Anualmente
7. ¿Cómo evaluar?	El departamento de recursos humanos se aplicará el procedimientos para la valoración de puesto y la determinación de la escala laboral
8. ¿Con que evaluar?	Con recursos técnicos, e información que la empresa provee.

Elaborado por: Ximena Lluga