



## **RESUMEN**

Los desafíos derivados del entorno actual, de cara al nuevo milenio, constituyen el eje de la orientación moderna del profesional de la administración de recursos humanos, sin una buena administración del talento humano ninguna empresa alcanzará la meta propuesta, para que llegue a ser una empresa competitiva.

La manera en que se diseñen los puestos de trabajo de una organización en el siglo XXI determinará en gran medida el éxito e incluso la posibilidad de supervivencia de muchas organizaciones, es por esta razón que se ha decidido enfocar esta tesis en el análisis de puestos.

El manual de funciones presentado en esta tesis será una herramienta de gran ayuda para Talleres Mejía ya que generará suficiente información a fin de que la empresa tenga un conocimiento más profundo de los puestos que existen en la organización, los requisitos tanto profesionales como personales que debe cumplir el candidato para desarrollar de forma adecuada las tareas y actividades propias del puesto, las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado a fin de que permita a la empresa solucionar problemas como la mala selección del personal, la mala distribución de la maquinaria, la excesiva rotación del personal, la falta de programas de capacitación, etc., además constituirá el punto de partida para elaborar la mayor parte de herramientas con que se administra efectivamente el talento humano, como en este caso la valuación de puestos.

### **PALABRAS CLAVE**

- Análisis de puestos
- Descripción del puesto.
- Especificaciones del puesto.
- Manual de funciones.
- Valuación de puestos.
- Manual de valuación.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

**ABSTRACT**

Virtually all functions and activities human resources management and behavior and employee attitudes are rooted in the interplay of these with their jobs. The link between individuals and the structure and performance of the organization are the jobs. So from the perspective of human resources, job analysis is the fundamental process that depend most other activities related to human resources. It is for this reason it is thought advisable to conduct a workshop manual functions so Mejia presented the thesis that in order to provide detailed information on jobs, on their roles, responsibilities, risks and all which means the place with the purpose of generating a tool to solve a series of problems that affect Mejia and workshops that are preventing it to become a competitive company. Also the features guide will set the starting point for developing the most used tool for effectively manages human talent.



**INDICE**

**ABSTRACT**

**INTRODUCCION**

**CAPÍTULO 1**

**ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA**

- 1.1 Descripción de la empresa
  - 1.1.1 Reseña histórica de la empresa
  - 1.1.2 Productos
- 1.2 Diagnostico de la situación actual
  - 1.2.1 Mercado
  - 1.2.2 Clientes
- 1.3 Plan estratégico
  - 1.3.1 Misión empresarial
  - 1.3.2 Visión empresarial
  - 1.3.3 Valores
  - 1.3.4 Políticas de la organización
  - 1.3.5 Políticas de la organización con respecto a los empleados
- 1.4 Estructura organizativa
- 1.5 Análisis de la situación actual de la empresa y justificación de la problemática
- 1.6 Análisis FODA

**CAPÍTULO 2**

**MARCO TEORICO**

- 2.1 Definición de conceptos
  - 2.1.1 Etimología de las palabras
  - 2.1.2 Definición de análisis de puestos
- 2.2 Antecedentes
- 2.3 El análisis de puesto como una necesidad
  - 2.3.1 Necesidad legal



- 2.3.2 Necesidad social
- 2.3.3 Necesidad de eficiencia y productividad
- 2.4 Análisis de puestos para ejecutivos
  - 2.4.1 Información que debe contener el análisis de puestos para ejecutivos
- 2.5 La técnica del análisis de puestos
- 2.6 Obtención de información para el análisis de puestos
  - 2.6.1 Identificación del puesto
  - 2.6.2 Desarrollo del cuestionario
  - 2.6.3 Información que debe contener un cuestionario
  - 2.6.4 Obtención de datos
- 2.7 Aplicación de la información sobre el análisis de puestos
- 2.8 Descripción del puesto
- 2.9 Resumen del puesto y sus responsabilidades
  - 2.9.1 Especificaciones del puesto
- 2.10 Niveles de desempeño del puesto
- 2.11 Perspectiva general del diseño de puestos
- 2.12 Aplicación y utilidades del análisis de puestos
- 2.13 Valuación de puestos
  - 2.13.1 Definición de valuación
- 2.14 Métodos de valuación de puestos
  - 2.14.1 Método de categorías
  - 2.14.2 Método de clasificación
  - 2.14.3 Método de puntos
  - 2.14.4 Método de comparación de factores

### ***CAPÍTULO 3***

#### ***ELABORACION DE LA PROPUESTA***

- 3.1 Elaboración del manual de funciones
  - 3.1.1 Identificación de los cargos existentes en la organización
  - 3.1.2 Estructura del manual de funciones
- 3.2 Valuación de puestos
  - 3.2.1 Determinación de los factores
  - 3.2.2 Determinación del valor relativo de los factores
  - 3.2.3 Determinación de los subfactores
  - 3.2.4 Establecimiento y definición de los grados de cada subfactor
  - 3.2.5 Valores de los grados asignados en progresión aritmética
  - 3.2.6 Grados y puntos por subfactor para cada puesto
  - 3.2.7 Gráfica de dispersión de salarios actuales Vs puntos



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

- 3.2.8 Asignación de los puntos en valores monetarios para determinar el nivel deseado
- 3.2.9 Gráfica de dispersión de salarios propuestos Vs puntos
- 3.2.10 Ajuste de los salarios deseados

### ***CAPÍTULO 4***

#### ***CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES***

- 4.1 Conclusiones
- 4.2 Recomendaciones

#### ***BIBLIOGRAFÍA***

#### ***ANEXOS***

- ANEXO 1 Cuestionario para justificar la problemática existente en la empresa
- ANEXO 2 Cuestionario para recopilar la información que nos permita realizar el manual de funciones
- ANEXO 3 Manual de funciones



UNIVERSIDAD DE CUENCA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, Pablo Andrés Bravo Espinoza, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Ingeniero Industrial. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Pablo Bravo Espinoza

0103322277

---

*Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999*

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316

e-mail [cdjbv@ucuenca.edu.ec](mailto:cdjbv@ucuenca.edu.ec) casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador



UNIVERSIDAD DE CUENCA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, Pablo Andrés Bravo Espinoza, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Pablo Bravo Espinoza  
0103322277

---

*Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999*

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316  
e-mail cdjbv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103  
Cuenca - Ecuador



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**

**UNIVERSIDAD DE CUENCA**

**FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS**

**ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL**

**TEMA:**

**“ANÁLISIS, DISEÑO Y VALUACIÓN DE PUESTOS PARA TALLERES MEJÍA”**

**ALUMNO:**

**PABLO ANDRÉS BRAVO ESPINOZA**

**DIRECTOR:**

**PSICÓLOGO SAÚL JERVES**

**FECHA:**

**MAYO DE 2012**

**CUENCA - ECUADOR**





### ***DEDICATORIA***

Esta tesis está dedicada con amor a mis sobrinos Kevin, Kérly, Keyla demostrándoles que nada es imposible, que todo lo que nos proponemos podemos lograrlo si lo queremos, que no existen los límites, el único límite es dejar de soñar.



## **AGRADECIMIENTO**

En primer término quiero agradecer a Dios por permitirme cumplir un sueño más,

Agradecer también mi madre por el apoyo, paciencia, por el gran esfuerzo y sacrificio que ha hecho para que logre terminar mis estudios y así alcanzar mi sueño.

Agradezco al Señor Rosendo Mejía Villavicencio por brindarme su apoyo y ayuda cuando más lo necesitaba.

A mis primos Diana y Álex por ser fuente de motivación.

A todo el personal de Talleres Mejía por su infinita colaboración.

A mi tutor y amigo Saúl Jerves por guiarme en la realización de esta tesis.



***Debes comprender que los planes son solo sueños cuando no hay acción***

Aquel cuya ambición se arrastra en lugar de elevarse, que está siempre indeciso que retarda las cosas en vez de actuar, lucha en vano contra el fracaso.

¿No es prudente el que, viendo que la marea avanza hacia él, se queda dormido hasta que el mar lo arrolla? ¿No es tonto el que, dándosele la oportunidad de mejorar se queda deliberando hasta que, en vez de él escogen a su vecino?

Solo la acción le da a la vida su fuerza, su alegría, su propósito. El mundo siempre determinará tu valía por lo que realizas. ¿Quién puede medir tus talentos por los pensamientos que tengas o las emociones que experimentes? ¿Y cómo demostrar tus habilidades si siempre eres un espectador y nunca jugador?

Anímate comprende que la actividad y la tristeza son eternos polos opuestos. Cuando tus músculos se esfuerzan y tus dedos se aferran y tus pies se mueven y tu mente se ocupa en la tarea que tienes entre manos, tienes poco tiempo para la autoconmiseración y los remordimientos. La acción es el bálsamo que cura cualquier herida.

Recuerda que la paciencia es el arte de esperar, con fe, la recompensa que mereces por tus buenas obras pero que la acción es el poder que las hace posibles. Hasta el tiempo de tu espera por aquello que has luchado parece menor cuando estas ocupado.

Nadie actuará por ti. Tus planes seguirán siendo los sueños de un indolente hasta que te levantes y luches contra las fuerzas que te mantienen pequeño. El emprender acciones es siempre peligroso pero el sentarse a esperar que las cosas buenas de la vida te caigan en el regazo, es la única vocación donde el fracaso es seguro.

Actúa u otros actuaran antes que tú.

**OG MANDINO**



## **INTRODUCCIÓN**

Los desafíos derivados del entorno actual, de cara al nuevo milenio, constituyen el eje de la orientación moderna del profesional de la administración de recursos humanos, sin una buena administración del talento humano ninguna empresa alcanzará la meta propuesta, para que llegue a ser una empresa competitiva.

Es por esta razón que se ha decidido enfocar en el análisis de puestos, ya que estos establecen el punto de partida para elaborar la mayor parte de herramientas con que se administra efectivamente el talento humano, los logros acumulados de los distintos puestos de trabajo permiten a la organización la consecución de sus objetivos, debido a esto consideramos de vital importancia toda información que se pueda obtener del análisis de los puestos de trabajo de una organización, además constituye el fundamento para establecer un sistema de información sobre recursos humanos.

La información que se tenga del manual de funciones ayudará a evitar la dualidad de cargos asignando las labores respectivas a cada puesto, además nos permitirá reclutar personal idóneo para las especificaciones y requerimientos de dicho puesto.

Un puesto de trabajo es mucho más que una serie de labores que se registran en una ficha de análisis de responsabilidades y acciones, razón por la cual se ha considerado el diseño de puestos un importante punto a tratar. La manera en que se diseñen los puestos de trabajo de una organización en el siglo XXI determinará en gran medida el éxito e incluso la posibilidad de supervivencia de muchas organizaciones.

Los puestos bien diseñados cobran importancia creciente en la esencial tarea de atraer y retener una fuerza de trabajo motivada y capaz de generar productos y servicios de alta calidad.

El deseo de obtener una mejor compensación puede disminuir el desempeño, aumentar las quejas o conducir a los empleados a buscar otro trabajo diferente, además puede llevar al ausentismo y a otras formas de protesta pasiva. Es por esto que consideramos de vital importancia abarcar también el tema de la valuación de puestos ya que estos nos permitirán proporcionar una base equitativa para la administración de los sueldos y salarios dentro de la empresa.



## CAPÍTULO 1

### ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

#### 1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

##### 1.1.1 RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA

Talleres Mejía fue fundado en el año 1952 por el Sr. Rosendo Mejía Villavicencio, iniciando sus actividades en la calle Padre Aguirre y Vega Muñoz solamente con un torno, una soldadora y con cuatro trabajadores: Julio Armijos, Pesantes, Chalco, Arévalo, todos ellos ahora con taller propio. En aquellos años era muy solicitado por los choferes para reparar los chasis de los carros. Posteriormente el taller se pasó a la calle Benigno Malo entre Pío Bravo y Vega Muñoz, y con la construcción de puentes se hizo conocer a nivel nacional.



**Fotografía 1: Puente SN**

**Fuente: Catálogo de la empresa**

En 1959 el Sr. Rosendo Mejía adquirió unos hornos de cubilote para hierro fundido y crea un taller con el nombre de FIAM (fundiciones industriales aceros Mejía).

Debido a la demanda elevada de piezas obtenidas por fundición la empresa tuvo un crecimiento acelerado llegando a contar con alrededor de 150 trabajadores.



**Fotografía 2: Vaciado del material líquido (1960).**

**Fuente: Catálogo de la empresa**

Con el pasar de los años la empresa decide dedicarse también a la construcción de concreteras, bloqueras, molinos y abre una sucursal con el nombre de CODEMA (construcción de maquinaria).

En 1992 la empresa creó una escuela para formar técnicos, en donde se daban clases de metrología, dibujo técnico, soldadura, torno, fresadora, ajuste mecánico, etc., pero lamentablemente no tuvo la acogida esperada.

Debido al sindicato de trabajadores que se formó en 1997 la empresa tuvo que liquidar a todos sus empleados y prácticamente volver a empezar. En la actualidad la empresa cuenta con 20 trabajadores.

### **1.1.2 PRODUCTOS<sup>1</sup>**

Talleres Mejía se dedica a la fundición industrial, esta sección siderúrgica está equipada con 2 hornos de cubilote para hierro fundido, capacidad de hasta 1 tonelada, así como también de un horno de arco eléctrico con capacidad de 15 quintales, hornos eléctricos de inducción con capacidad de 750kilos para fundiciones de acero al carbono, inoxidable y al manganeso.

Ofrece para la industria Fundiciones en:

- Acero normal, Acero al Manganeso, Acero inoxidable, Hierro Gris, Aluminio, Bronce

---

<sup>1</sup>Catálogo de productos de la empresa.



**Fotografía 3: Hornos de cubilote.**

**Fuente: Catálogo de la empresa.**

También se dedica a la construcción de todo tipo de maquinaria por ejemplo:

**Concreteeras.**

Capacidad: 1 Saco de cemento Motor a Gasolina: Briggs&Stratton de 10 o 16 HP  
Motor Eléctrico: 3 HP monofásico 110/220V 1700 rpm Peso Total: 545 kg  
Dimensiones: 2.200X1450X1600 mm...



**Fotografía 4: Concreteera.**

**Fuente: Catálogo de la empresa**



**Mezclador de alimentos**

Capacidad 5 quintales.



**Fotografía 5: Mezclador de alimentos**

**Fuente: Catálogo de la empresa.**

**Vibrador de inmersión para hormigón.**

Con motor a gasolina

Motor eléctrico de 1.5 HP 110/220V, 3600rpm.

Manguera: DYNAPAC de 5m. de longitud, cabeza tipo mariposa.



**Fotografía 6: Vibrador de Inmersión.**

**Fuente: Catálogo de la empresa**





### **Elevador tipo pluma.**

Motor a gasolina de 16 HP, con motor eléctrico: 5 HP 110/220V, 1700rpm.

Capacidad: 500Kg, con una velocidad de 40m/min



**Fotografía 7: Elevador tipo pluma.**

**Fuente: Catálogo de la empresa**

### **Bombas de agua**

Diseñada para surtir grandes caudales de agua, con una columna dinámica total relativamente baja Capacidad 1500 litros por segundo.



**Fotografía 8: Bombas de agua.**

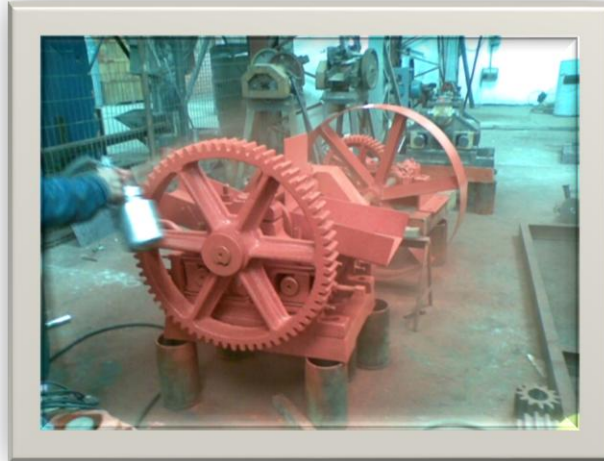
**Fuente: Catálogo de la empresa**



**Trapiches:**

Vertical. Funcionamiento con fuerza animal.

Horizontal. Con motor eléctrico, gasolina o diesel.



**Fotografía 9; Trapiches Horizontal.**

**Fuente: Elaboración propia.**

**Parihuelas para la construcción.**



**Fotografía 10: Parihuela.**

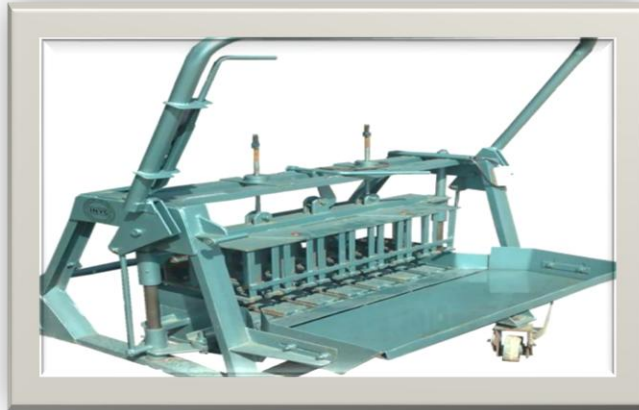
**Fuente: Elaboración propia.**



**Maquina de bloques: Ponedora.**

Capacidad: aproximadamente 2000 bloques/ día.

Motor eléctrico: 3HP para vibración, 1 HP para traslación (con reductor), 110/220V



**Fotografía 11: Máquina de bloques.**

**Fuente: Catalogo de la empresa 1**

También realiza cortes de acero con cizalla de hasta 15mm de espesor por 3m de longitud.



**Fotografía 12: Cortes de acero.**

**Fuente: Catálogo de la empresa**



Dobleces en espesores de hasta 12mm y con una longitud de hasta 3m



**Fotografía 13: Doblado de planchas de acero.**

**Fuente: Elaboración propia.**

Rolado de tubos de hasta 75mm de diámetro.



**Fotografía 14: Rolado de tubos.**

**Fuente: Elaboración propia.**



Cortes de acero con plasma y con autógena hasta 100mm de espesor.



**Fotografía 15: Cortes con plasma.**

**Fuente: Catálogo de la empresa**

Rolado de planchas de acero, aluminio, tanques, tubería, y mantenimiento a todo tipo de maquinaria y trabajos de soldadura en general.



**Fotografía 16: Rolado de planchas.**

**Fuente: Elaboración propia..**



## **1.2 DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL.**

### **1.2.1 Mercado.**

El mercado de Talleres Mejía lo conforman todas las provincias del Ecuador, debido a que es una empresa reconocida a nivel nacional por la calidad de sus productos y servicios que ofrece. Por ejemplo se han vendido trapiches en Loja, Paute, Santa Isabel, Milagro, etc., se ha realizado mantenimiento a las trituradoras del Descanso, a las empresas eléctricas de Machachi, Loja, Cotopaxi, Chimborazo, etc.

### **1.2.2 Clientes.<sup>2</sup>**

La empresa en la actualidad cuenta con alrededor de 1000 clientes entre los más importantes tenemos:

- Municipio de Cuenca, Machachi, Gualaquiza, Sucua, Macas, Loja.
- Cemento Nacional.
- Camaronera Capricornio.
- Cerámica Andina.
- Empresa eléctrica de Loja, Cotopaxi y Chimborazo.
- Ingenio Isabel María.
- Ingenio San Carlos.
- Grupo Ortiz.
- Indurama.
- Fibro Acero.
- Graiman.
- Italpisos.
- Grupo Cartopel.
- Vías del Austro.
- Tugalt.

---

<sup>2</sup>Archivos de la empresa Talleres Mejía



### **1.3 PLAN ESTRATÉGICO.**

#### **1.3.1 Misión empresarial.<sup>3</sup>**

La misión de Talleres Mejía es satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes realizando trabajos con calidad y entregando en el tiempo establecido, además de contribuir activamente con la comunidad

#### **1.3.2 Visión empresarial.<sup>4</sup>**

Talleres Mejía será siempre una empresa líder en el mercado, de alta rentabilidad, de reconocido prestigio, confianza y credibilidad por la calidad de los productos y servicios que ofrece, caracterizándose siempre por ser una empresa en desarrollo y mejoramiento continuo.

#### **1.3.3 Valores de la organización.<sup>5</sup>**

Los siguientes valores son el conjunto de principios que regulan la gestión de la organización:

**Responsabilidad social.** Este es uno de los principios más importantes de la organización ya que Talleres Mejía no solo produce por producir sino que lo hace con responsabilidad social preocupándose por la conservación de los espacios verdes en las zonas aledañas a la empresa, también separando la basura de modo que pueda ser reciclada, etc.

**Compromiso con la organización.** El hacer sentir a los empleados parte de la organización es muy importante para Talleres Mejía ya que permitirá a la empresa y a los empleados trabajar en conjunto con la finalidad de cumplir con los objetivos y alcanzar las metas propuestas.

**Calidad.** Los empleados de Talleres Mejía tienen muy claro este principio, consideran que mientras se produzca con calidad siempre existirá un cliente satisfecho que volverá.

**Ética.** La ética es otro de los valores que regulan la organización ya que no solo busca atrapar a los clientes y hacer dinero si no que los asesora brindándoles la mejor alternativa que solucionen su problema.

---

<sup>3</sup>Elaboración propia.

<sup>4</sup>Elaboración propia.

<sup>5</sup>Elaboración propia.



**Competitividad.** La empresa para ser competitiva se apoya en el esfuerzo de su gente, es decir busca involucrarlas con los objetivos de la empresa, que se sientan partes de ella.

#### 1.3.4 Políticas de la organización.<sup>6</sup>

- Para gestionar mejor la producción se aplicará la regla Primero a entrar primero a salir ( PEPS) y Menor fecha de entrega prometida ( MDE).
- Ningún trabajo será realizado previa autorización del jefe de producción.
- Antes de ser entregados los trabajos se hará una inspección de calidad.
- Ningún trabajo será entregado sin la autorización del jefe de producción.
- Después de treinta días posteriores a la venta de un producto se hará contacto con los clientes para consultar su nivel de aceptación.
- Todos los productos tendrán garantía de un año posterior a la venta.
- La materia prima será pedida con cinco días de anticipación previa a la terminación de la misma.

#### 1.3.5 Políticas de la organización con respecto a los empleados.<sup>7</sup>

Está terminantemente prohibido:

- Presentarse a sus labores en estado de embriaguez.
- Hacer mal uso de los equipos y herramientas.
- Abandonar o suspender el trabajo en forma injustificada.
- Provocar o sostener riñas, peleas y escándalos.
- Pedir o aceptar por sí o por interpuesta persona pagos, recompensas o préstamos ya sea en dinero o especies por cumplir con sus deberes u obligaciones.

---

<sup>6</sup>Políticas de la empresa respecto a la producción.

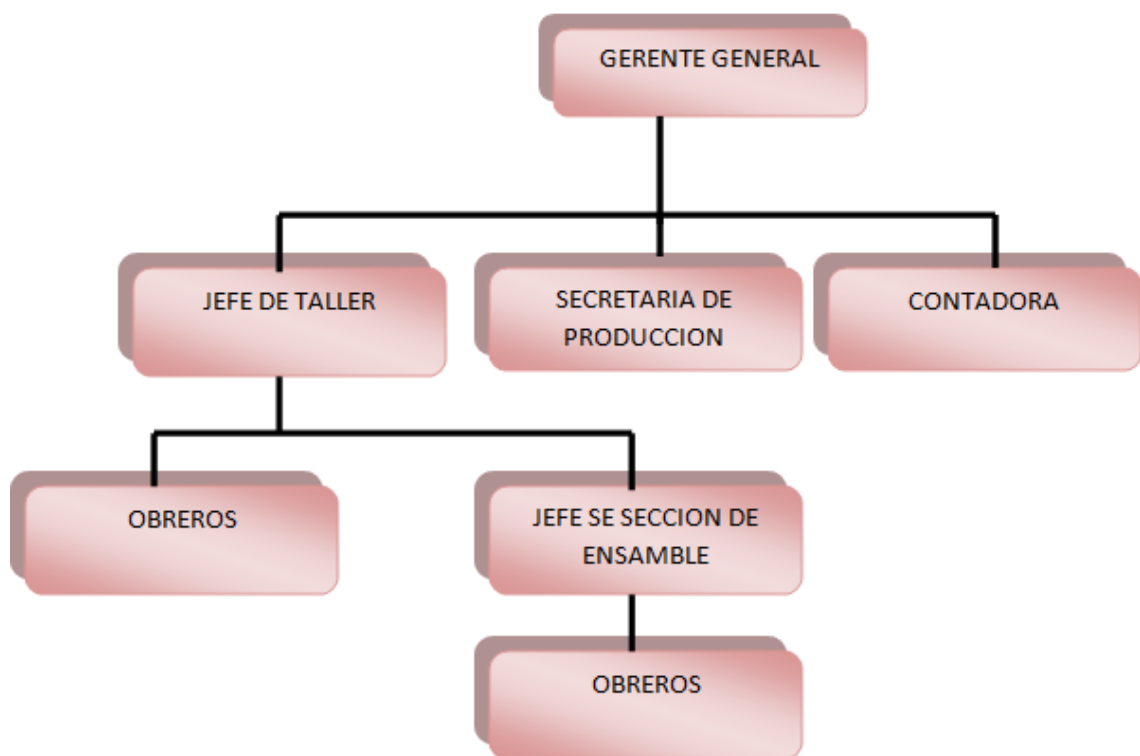
<sup>7</sup>Políticas de la empresa respecto a los empleados.





## 1.4 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Figura 1: Organigrama funcional.



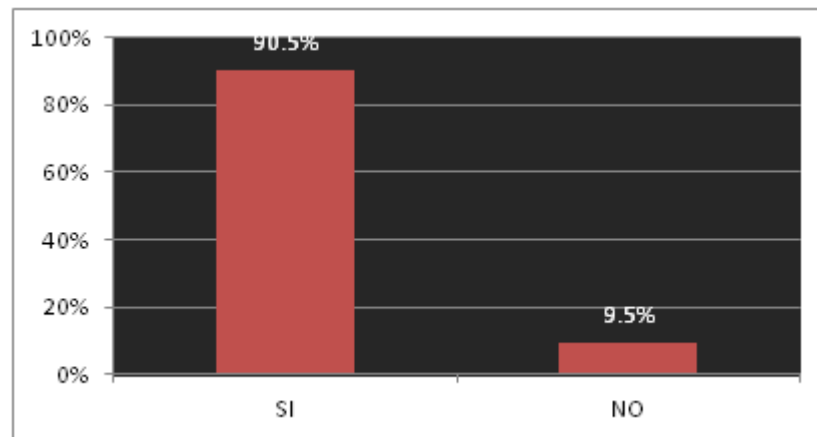
Fuente: Elaboración propia.



## 1.5 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA Y JUSTIFICACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA.

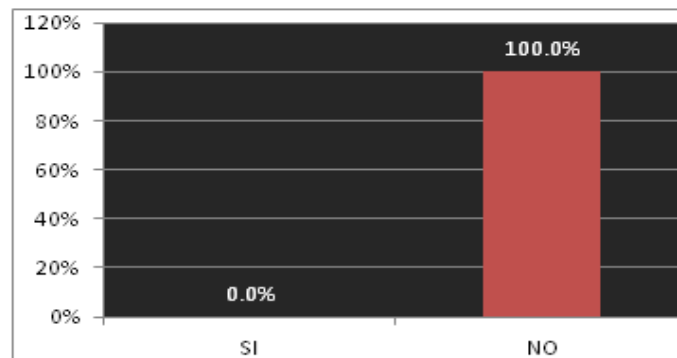
Para analizar la situación actual de la empresa y justificar la problemática existente en ella se ha aplicado un cuestionario (anexo 1) a todos los trabajadores dando los siguientes resultados:

1.- ¿Conoce Ud. cuál es su cargo en la empresa?



El 90.5% de los trabajadores tienen conocimiento de cuál es el cargo que desempeñan en la empresa, mientras que un 9.5% no.

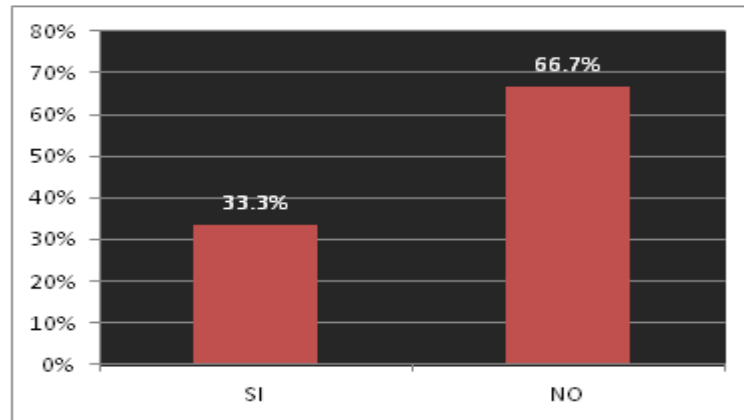
2- ¿Posee alguna guía, instructivo o documento en donde se detallan las tareas que usted tiene que realizar en su puesto de trabajo?



Como se puede observar en la gráfica ningún trabajador posee un instructivo o guía que le indiquen las tareas o actividades que tienen que realizar en su puesto de trabajo.

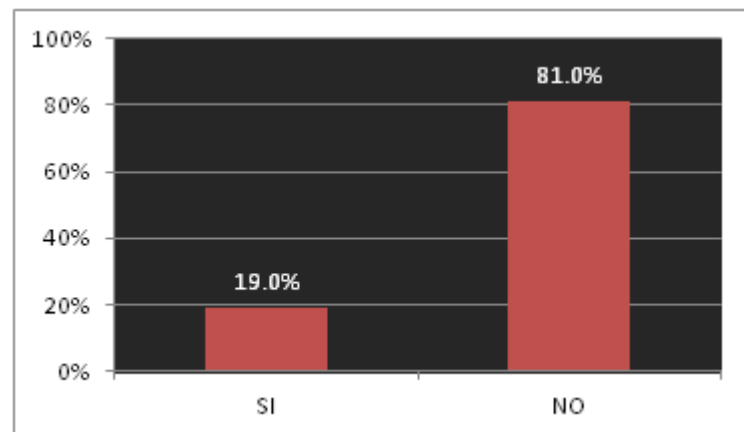


3.- ¿Fue notificado Ud. sobre cuáles son sus obligaciones y responsabilidades?



Solamente el 33.3% de los trabajadores fueron informados a cerca de las obligaciones y responsabilidades que requiere su puesto de trabajo, mientras que un 66.7% no.

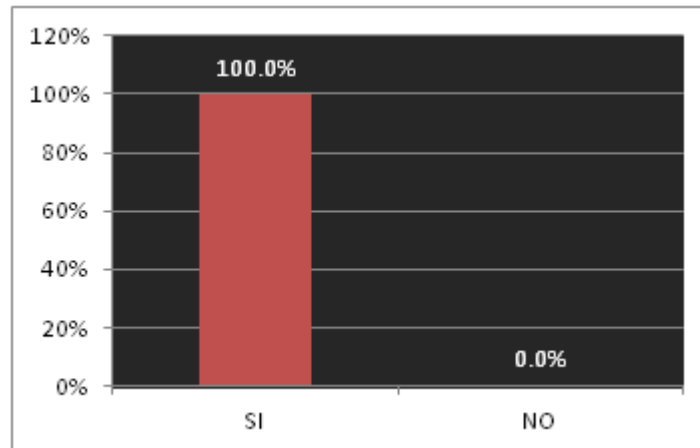
4.- ¿Fue informado sobre las condiciones ambientales en las que tiene que desempeñar su trabajo?



Únicamente el 19% de los trabajadores de Talleres Mejía fueron notificados en qué condiciones ambientales desempeñarían su trabajo mientras que a un 81% no le informaron nada.

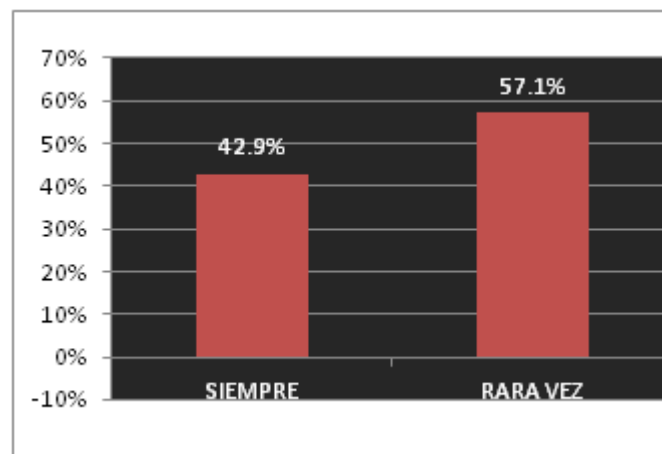


5.- ¿Realiza tareas o actividades que no tienen relación con su puesto de trabajo?



Al observar la grafica se puede percibir que todos los trabajadores realizan tareas y actividades que no tienen relación con su puesto de trabajo.

5.1 Indique la frecuencia

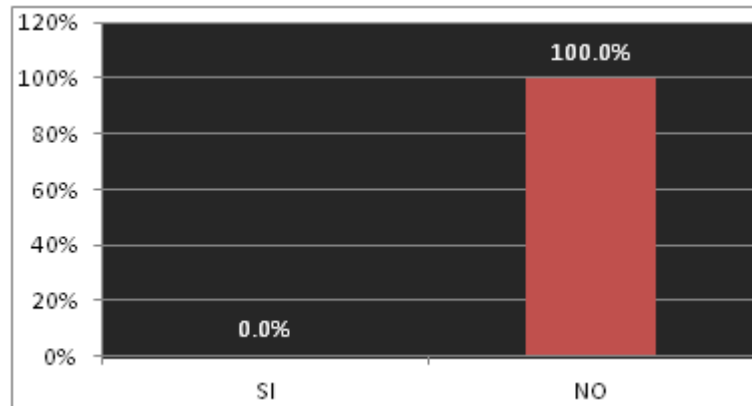


Debido a que todos los trabajadores realizan tareas que no tienen relación con su puesto de trabajo, se les ha pedido que indiquen la frecuencia con la que realizan estas actividades, dando como resultado un 42,9% que lo realizan siempre y un 57.1% que lo realizan rara vez.



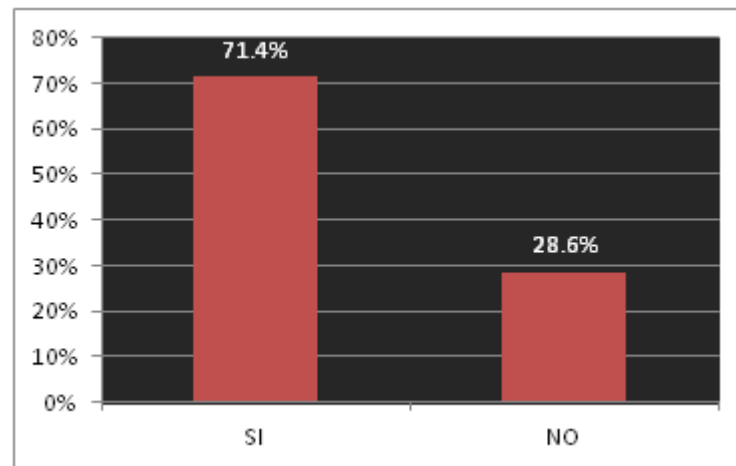
## UNIVERSIDAD DE CUENCA

6.- ¿Ha recibido algún tipo de capacitación por parte de la empresa?



Como podemos apreciar en la gráfica ninguno de los trabajadores ha recibido algún tipo de capacitación por parte de la empresa.

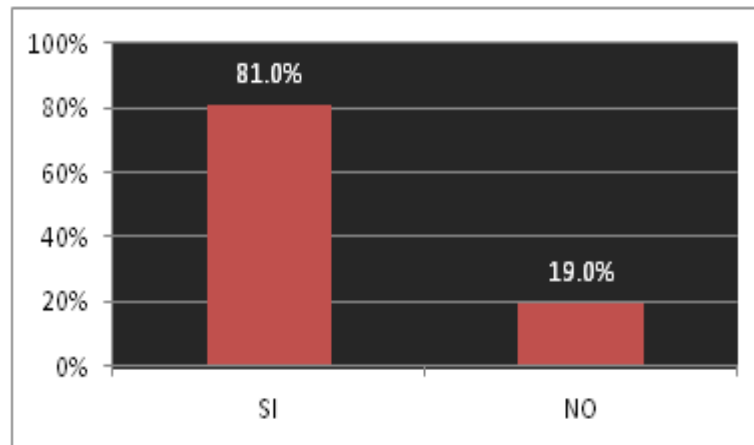
8.- ¿El cargo que ocupa en la empresa está en relación en su caso con la titulación académica que Ud. tiene?



Un 71.4% de los trabajadores respondieron que la titulación académica que tienen si tiene relación con el cargo que ocupa en la empresa mientras que un 28.6% dijo que no.

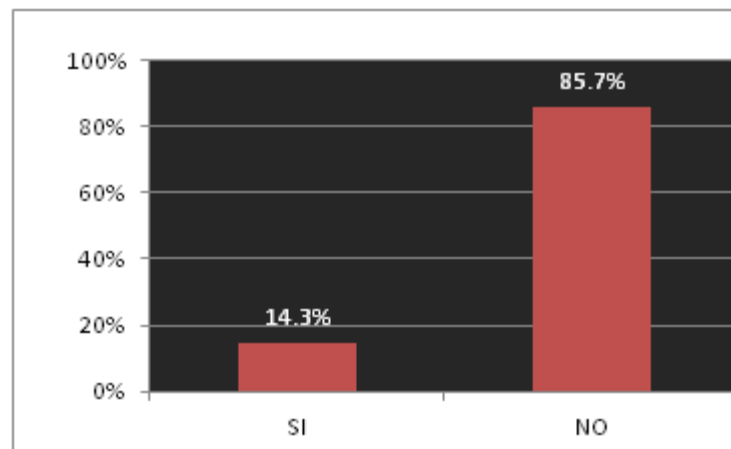


9.-¿El cargo que ocupa en la empresa está en relación en su caso con la experiencia q Ud. tiene?



El 81% de los trabajadores respondió que el cargo que ocupan en la empresa si tiene relación con la experiencia que poseen, mientras que el 19% respondió no tener experiencia para desempeñar dicho cargo.

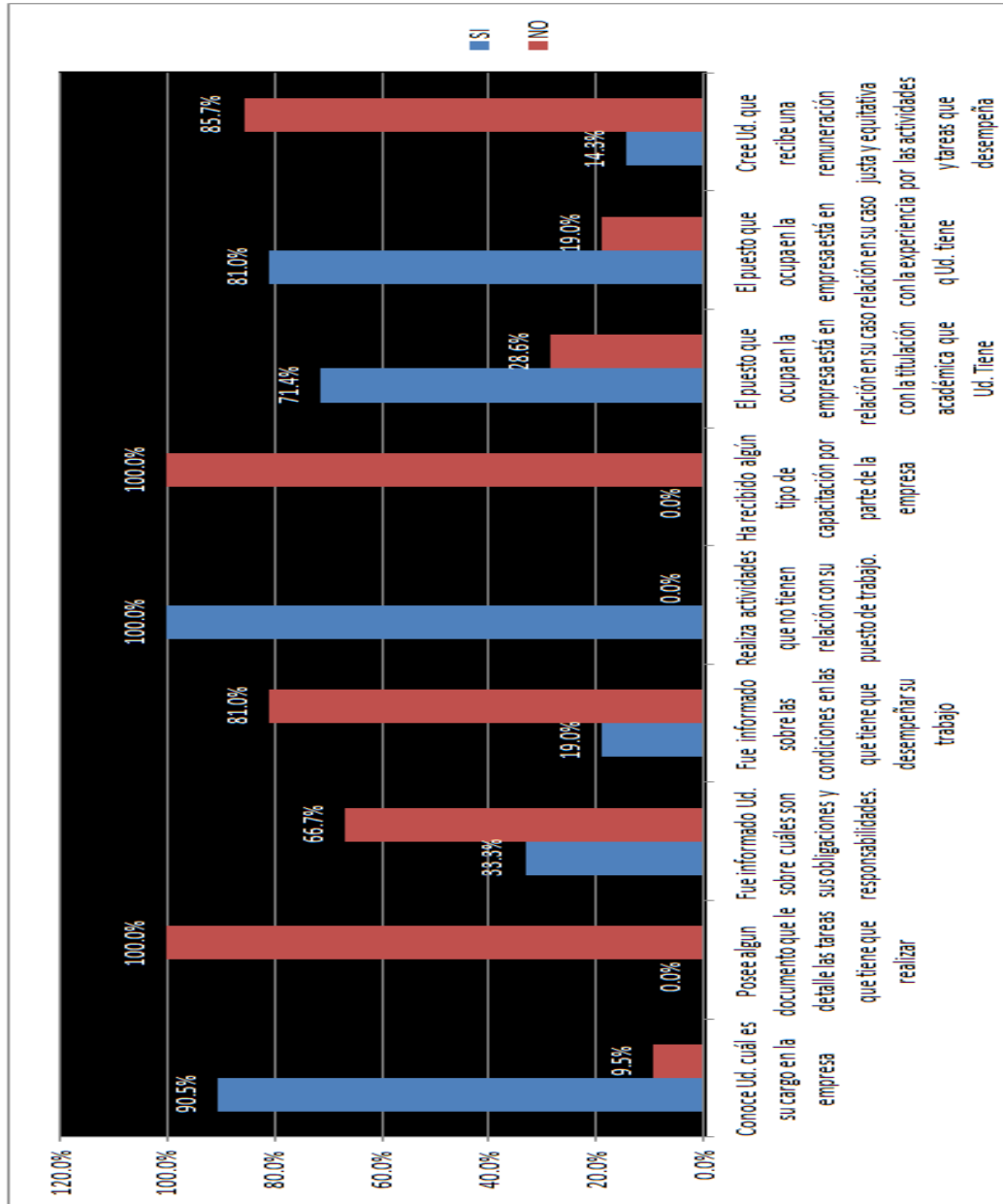
10.- ¿Cree Ud. que recibe una remuneración justa y equitativa por las actividades y tareas que desempeña?



Más del 85% de los trabajadores expresan no recibir una remuneración justa y equitativa por las actividades que realizan, solamente un 14.3% dijo que la remuneración que reciben si está acorde a las actividades que realizan.



La siguiente gráfica resume la mayor parte de problemas que existen en la empresa.



Al observar los resultados obtenidos se puede corroborar que la mayor parte de los problemas de la empresa radica en la inexistencia de un manual de funciones. Al no contar con un manual de funciones se tiene desconocimiento del puesto de trabajo y por lo tanto no se puede informar a los trabajadores sobre las



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

obligaciones y responsabilidades que demanda el puesto lo que conlleva a realizar tareas y actividades que no tiene relación con el puesto de trabajo, además de que es imposible realizar programas de capacitación, no se puede dotar de las herramientas ni equipos de seguridad necesarios para realizar el trabajo, resulta imposible realizar una distribución correcta de las maquinas y de los puestos de trabajo, no se puede determinar si el nivel de sueldo es justo en relación con otros puestos de trabajo, ni mucho menos seleccionar al personal idóneo, además de otros problemas que se encuentran especificados como debilidades de la empresa.

Con el manual de funciones se pretende generar una herramienta que permita conocer los requisitos necesarios (óptimos) para ocupar cada uno de los puestos existentes en la empresa, y así colocar al hombre adecuado (independiente del nivel jerárquico), así también evitar la excesiva rotación del personal y la realización de tareas y actividades que no tienen relación con el puesto, etc.





### 1.6 ANÁLISIS FODA.

#### **Fortalezas (para impulsarlas)**

|  |
|--|
| Contar con tecnología de punta.  |
| Contar con una infraestructura adecuada que facilita desarrollar la actividad en la empresa. |
| Tener reconocimiento y prestigio a nivel nacional.   |
| Poseer liquidez.   |

#### **Oportunidades (para explotarlas)**

|                                  |
|----------------------------------|
| Crecimiento del mercado actual.  |
| Disponibilidad de créditos.      |
| Incentivos a la producción.      |
| Cierre de empresas competidoras. |

#### **Debilidades (para eliminarlas)**

|   |
|---|
| No contar con personal debidamente calificado.                                    |
| No existe una adecuada distribución de las maquinas ni de los puestos de trabajo. |
| Falta de control de la materia prima.   |
| No existe un estudio previo para la compra de maquinaria.                         |
| Existe demasiada rotación del personal.   |
| Existe un desconocimiento de las obligaciones y responsabilidades.                |
| Falta de capacitación al personal.  |
| Falta de herramientas y equipos de seguridad.                                     |
| Falta de comunicación.  |

#### **Amenazas (para evitarlas).**

|   |
|---|
| Expansión de los competidores.                    |
| Existe una mayor importación de productos chinos. |
| Aumento en el costo de las materias primas.       |
| Existe una competencia desleal.                   |



## CAPÍTULO 2

### MARCO TEORICO

#### 2.1 DEFINICIÓN DE CONCEPTOS.

##### 2.1.1 ETIMOLOGÍA DE LAS PALABRAS

Desde el punto de vista etimológico, la palabra análisis proviene del griego “anályein” que significa “desatar” por lo tanto, es la distinción y separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer los principios y elementos de este. La palabra puesto proviene del latín “positu” que significa sitio o espacio que ocupa una cosa, empleo, dignidad, oficio o ministerio.<sup>8</sup>

Es importante conocer la etimología de las palabras clave para así poder ubicarlas dentro de un contexto, en este caso la psicología del trabajo y la administración de recursos humanos. Sin embargo, también debemos conocer las definiciones que nos dan otros autores a cerca de la misma palabra. Es así que Reyes Ponce y Arias Galicia define al puesto como “el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal”.

Se denomina conjunto de operaciones a toda y cada una de las actividades que realiza el individuo, sea en forma periódica o eventual.

- Las cualidades se refieren a las aptitudes físicas e intelectuales que debe poseer el individuo para realizar una tarea.
- Las responsabilidades son las que todo individuo asume en toda actividad laboral. Puede ser en equipo, dinero, maquinaria, herramienta y personal.
- Las condiciones son el conjunto de situaciones del medio en las cuales va a desempeñarse el individuo.

La ocupación según Elba Gama, “es el conjunto de operaciones y características comunes a varios puestos que tiene entre sí una íntima relación funcional”.

Por ejemplo el puesto de “oficinista” comprende en forma funcional las ocupaciones de mecanógrafa, archivista y secretaria entre otros.

Se debe tener en cuenta lo anterior para tener una idea clara de lo que es un puesto en el trabajo.

La especificidad del trabajo se refiere a que el trabajo es una unidad específica que difiere de otros puestos tanto por su naturaleza como por las operaciones y requisitos que deben cumplirse en cada uno de ellos.

---

<sup>8</sup> GAMA BERNAL Elba, “Bases para el análisis de puestos”



Por lo tanto el puesto es impersonal, es decir que cada uno de los puestos es independiente del individuo que lo desempeñe.

Otro concepto que es importante conocer es el título del puesto ya que es el término con el cual se denomina al conjunto de actividades o tareas que se realizan como una unidad específica e impersonal.

Como un ejemplo cabe mencionar el puesto de un conductor de un canal de televisión y el puesto de conductor de un bus de transporte público. En el primero se refiere a la persona que conduce un programa de televisión; en el segundo se refiere a la persona que conduce un medio de transporte. A este último se le conoce con los nombres de chofer y operador.

Por lo expuesto en las líneas anteriores es conveniente tener bien definidas las tareas que se llevan a cabo en el puesto y la mejor forma es aplicando el análisis de puestos.

### **2.1.2 DEFINICIÓN DE ANALISIS DE PUESTOS**

El análisis de puestos es:<sup>9</sup>

- Un proceso de investigación de las actividades de trabajo y de las demandas sobre los trabajadores, cualquiera que sea el tipo o nivel de empleo.
- La determinación de las tareas que comprende un trabajo y las habilidades requeridas del trabajador para obtener un rendimiento satisfactorio que lo diferencie de los demás.
- La definición y el estudio de una ocupación y de las condiciones bajo las cuales se realiza con el objeto de determinar sus requisitos desde el punto de vista de la organización.
- La separación y el ordenamiento científicos de los elementos que integran un puesto.
- El método cuya finalidad consiste en determinar las actividades que se realizan en el mismo, los requisitos (conocimientos, experiencias, habilidades etcétera) que debe satisfacer la persona que va a desempeñarlo con éxito y las condiciones ambientales que privan en el sistema donde se encuentra enclavado.
- La información reunida, analizada y compilada en descripciones y especificaciones de un puesto.
- Un procedimiento sistemático orientado a recopilar información sobre la manera en que llevan a cabo los trabajos y las características personales que requieren (W.C. Howel, 1979).

---

<sup>9</sup>GAMA BERNAL Elba, "Bases para el análisis de puestos"



- Estudios definidos que determinan que tipos de comportamientos deben seguir los empleados para desempeñar eficazmente las funciones de sus cargos

De acuerdo con las definiciones anteriores se podría decir que análisis de puestos es una técnica de recursos humanos que de forma sintética, estructurada y clara recoge la información básica de un puesto de trabajo en una organización determinada.<sup>10</sup>

## **2.2 ANTECEDENTES**

### **Antecedentes del Análisis y Descripción de los puestos de trabajo.**

Desde la época primitiva cuando los hombres comenzaron a formar grupos para alcanzar sus objetivos que resultaban inalcanzables de modo individual, la administración ha sido fundamental para lograr la coordinación del quehacer humano. La organización y la división del trabajo generaron la necesidad de modelos para gestionar personas.

La forma de enfocar la gestión de los recursos humanos ha cambiado en correspondencia con la dinámica del desarrollo social, influenciado por sucesos y filosofías como la revolución industrial, la administración científica y la psicología industrial.

Los estudios preliminares en el Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo (ADPT) coinciden con la revolución industrial en Europa y en Estados Unidos, Charles Babbage, en Europa, y Frederick Taylor en la Unión Americana fueron los primeros autores que plantearon que el trabajo podría y debía estudiarse de manera sistemática y en relación con algún principio científico.<sup>11</sup>

La revolución industrial estuvo caracterizada por el desarrollo rápido de la tecnología de producción, la división y la especialización del trabajo, la producción en masa, mediante procedimiento de ensamble, así como la reducción del trabajo físico pesado. Con ella aparecieron métodos científicos aplicados a la ingeniería de producción y el desarrollo computarizado de control.

Como uno de los resultados de la revolución industrial, los empleados comenzaron a discutir colectivamente temas de interés mutuo y surgen los sindicatos que influyeron notablemente en las relaciones entre empleados y patrones. El sindicalismo contribuyó a la expansión de programas de beneficio para los empleados, a la definición clara de las obligaciones laborales, a la

---

<sup>10</sup> ALLES Martha Alicia, "Dirección estratégica de recursos humanos, Gestión por competencias, nueva edición"

<sup>11</sup> <http://www.monografias.com/trabajos13/despu/despu.shtml>



implantación de estructuras sistemáticas de salarios y al sistema de manejo de quejas entre otras más.

De forma paralela a la revolución industrial surgió la administración científica que fue un intento por investigar métodos de producción y montaje y establecer la manera más eficiente para realizar un trabajo. Se considera que el "padre" de este movimiento fue Frederick Taylor.

La administración científica contribuyó a la profesionalización de la Gestión de Recursos Humanos (GRH). Se sustituyó el enfoque de corazonada e intuición en la gestión, por el de diseño y planificación basados en técnicas para la administración.

Algunos años después de la segunda guerra mundial se hizo evidente que muchos de los problemas administrativos existentes eran el resultado de fenómenos humanos en vez de mecánicos. Este reconocimiento impulsó la intervención del psicólogo industrial en el mundo del trabajo, introduciéndose la idea de que los trabajadores tenían necesidades emocionales y psicológicas que debían considerarse en el trabajo, convirtiéndose la satisfacción del trabajador y el compromiso con el trabajo en aspectos importantes, mejorando así algunos aspectos relacionados con la gestión del personal como la selección, capacitación, colocación, entre otras.) En la medida en que fueron cambiando las relaciones con los empleados y las personas fueron más valiosas, los métodos y funciones de los Recursos Humanos se convirtieron en aspectos claves de las organizaciones

Las tendencias actuales de la Gestión de los Recursos Humanos se dirigen hacia enfoques sistemáticos prácticos, multidisciplinarios y participativos que consideran el Análisis y Descripción de los Puestos de Trabajo (ADPT) como una herramienta básica para el establecimiento de toda política de recursos humanos pues casi todas las actividades desarrolladas en el área de recursos humanos se basan de uno u otro modo en la información que proporciona este procedimiento.<sup>12</sup>

## **2.3 EL ANALISIS DE PUESTO COMO UNA NECESIDAD**

### **2.3.1 Necesidad Legal**

Es frecuente encontrar contratos de trabajo en los que se da escasa importancia a la definición de funciones, ocupándose más bien de aspectos que regulan la relación, olvidando la esencia de esta; es decir, se atiende a posibles causas de conflicto, en detrimento de la verdadera materia de trabajo.

---

<sup>12</sup><http://www.monografias.com/trabajos13/despu/despu.shtml>



### 2.3.2 Necesidad social

Se dice que el análisis de puestos es una necesidad social cuando se refiere a que en toda organización las relaciones que se dan entre los recursos humanos van a tener una importante repercusión para la misma. Esto se debe a que por lo menos la tercera parte del día el individuo la pasa dentro de la organización, lo que hace que al convivir con otras personas se formen grupos con características diferentes a las del grupo familiar o a las del grupo social en el club.<sup>13</sup>

Cabe mencionar que en toda organización se puede observar dos tipos de grupos: los informales y los formales.

Los grupos informales se crean en forma espontánea, esto es a partir de intereses afines entre los individuos, las normas y reglas que los rigen son dictadas por el mismo grupo.

Los grupos formales están determinados por la organización y los constituyen cada uno de los departamentos existentes en la misma. Para formar parte de estos grupos, la empresa establece ciertos requisitos (edad, sexo, nivel académico) que deben ser cubiertos por la persona para que esta se integre y desempeñe las actividades estipuladas bajo las normas y políticas vigentes

Por lo expuesto en los párrafos anteriores es que se dice que el análisis de puestos es una técnica, independiente de otras, se determinan las características óptimas de la persona que ocupara el puesto.

Esto es con la finalidad de que los intereses económicos y sociales de la persona concuerden con el trabajo a desempeñar y así se sienta satisfecha y realizada en todas sus potencialidades.

### 2.3.3 Necesidades De Eficiencia Y Productividad

Es indiscutible que toda organización requiere de un desarrollo constante por tal motivo es preocupación de los altos directivos, contar con los recursos humanos capaces para desempeñar en forma eficiente y productiva los diferentes puestos de trabajo. Sin embargo la mejor forma de lograr la productividad es la de proporcionar un entrenamiento adecuado a las personas de nuevo ingreso, las que van a ser promovidas a otro, o bien, las que requieren de este para desempeñar sus tareas de una manera eficiente.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> GAMA BERNAL Elba, " Bases para el análisis de puestos"

<sup>14</sup> GAMA BERNAL Elba, " Bases para el análisis de puestos"



Para estructurar programas de capacitación, adiestramiento o desarrollo es indispensable saber que tareas o funciones tiene el puesto y sobre todo, los resultados esperados de él, por lo tanto el análisis del puesto nos permitirá hacer una comparación entre lo esperado y lo que se tiene para así entrenar a las personas e incrementar la productividad.

Una ventaja para toda organización al contar con el análisis de todos los puestos, es garantizar el conocimiento de los requisitos necesarios (óptimos) para ocupar cada uno de ellos, y así colocar al hombre adecuado (independiente del nivel jerárquico).

## **2.4 ANÁLISIS DE PUESTOS PARA EJECUTIVOS**

Es necesario poner de manifiesto que existe una gran diferencia en lo que se refiere al análisis de puestos para ejecutivos; es de esta diferencia de la que se parte para presentar en forma separada la explicación para analizar un puesto del nivel ejecutivo.

Para analizar el puesto de un ejecutivo además de tomar en cuenta el proceso administrativo, se observará la planeación estratégica, esto se debe a que las actividades del ejecutivo están dirigidas a impulsar a la organización a un óptimo desarrollo.

Además, el análisis de puestos para un ejecutivo presenta dificultades tales como la adaptación hombre-puesto, esto es, que dadas las funciones a realizar un puesto ejecutivo, es necesario contar con el hombre adecuado para el puesto adecuado y aunque en todo puesto es aplicable el concepto anterior, es sin duda a nivel ejecutivo donde se observa con mayor celo.

En este caso el hombre adecuado para el puesto adecuado quiere decir que el ejecutivo no solo debe cubrir los requisitos óptimos para ocupar el puesto, si no que los empleara para hacer reformas e innovaciones para un mayor desarrollo de la organización.

Dicho de otra forma, el puesto de un alto nivel jerárquico (por ejemplo el de un director general) debe ser ocupado por una persona que posea además de los requisitos indispensables óptimos para ocupar el puesto características tales como:<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup>GAMA BERNAL Elba, “ Bases para el análisis de puestos”



- Alto nivel cultural.
- Empuje.
- Capacidad de persuasión.
- Liderazgo.
- Iniciativa.
- Ingenio.
- Innovación.
- Creatividad.
- Capacidad de análisis y síntesis.

En concreto que sea una persona con experiencia; que vea más allá del ahora; que tenga capacidad de planeación a largo, mediano y corto plazo, que piense a futuro pero a la vez sepa tomar decisiones en el presente y que sea un ejecutivo que fomente el desarrollo de la organización para así poder expresar :

### **“EL PUESTO ES EL HOMBRE”**

En segundo lugar el analizar un puesto a nivel ejecutivo se darán cuenta de que este es diferente, no en su formato, (lo cual en efecto ocurre muchas veces) sino en la manera en que se han de entrevistar al ocupante del puesto, en las funciones que se realizan en el mismo y en la confusión entre lo que es la función que se realiza y la jerarquía que obtiene el ocupante del mismo.

#### **2.4.1 INFORMACIÓN QUE DEBE CONTENER EL ANALISIS DE PUESTOS PARA EJECUTIVOS**

El análisis de puestos para ejecutivos debe tener lo siguiente:

##### **1 Identificación del puesto.<sup>16</sup>**

- a) Título del puesto.
- b) Clave.
- c) Unidad de descripción.
- d) Departamento
- e) Localidad
- f) Titular del puesto.
- g) Jefe del titular del puesto.
- h) Fecha de revisión.
- i) Analista.

---

<sup>16</sup>GAMA BERNAL Elba, “ Bases para el análisis de puestos”

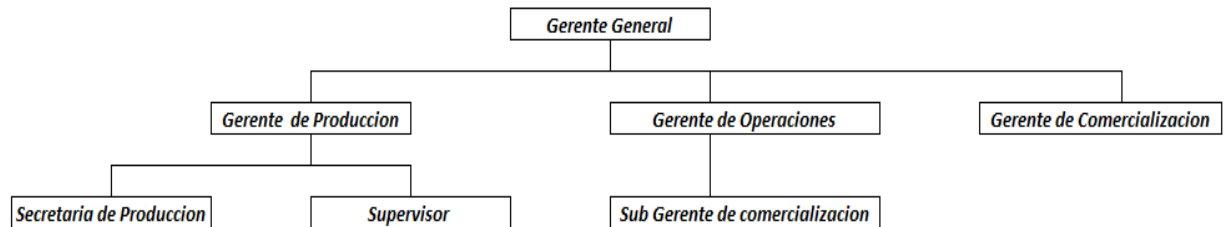




## 2 Posición en la estructura de la empresa.

Incluir organigrama señalando la posición del puesto analizado, del puesto inmediato superior, de los puestos colaterales y de los puestos subordinados.

**Figura 2: Ejemplo de Organigrama.**



**Fuente: Elaboración propia**

## 3 Propósito general.

En este apartado se hace un resumen que especifique en forma clara y general para que fue creado el puesto, que resultados se esperan se esperan obtener y que funciones se desempeñaran en el.

## 4 Dimensiones.

Cuando se realiza el análisis de puestos, este debe presentar un resumen claro que especifique las dimensiones que tiene el puesto, tanto dentro como fuera de la organización y que tiene repercusión en las metas establecidas por la misma. Estas dimensiones pueden ser en:

- a. Finanzas
- b. Personal
- c. Trámites
- d. Contactos.

## 5 Finalidades básicas

Para mayor claridad de las funciones a realizar en el puesto aquí se registran los resultados finales esperados. Se recomienda redactar los resultados en forma de objetivos. Por ejemplo los objetivos de un puesto de gerente de relaciones industriales sería: asegurar un adecuado funcionamiento de los sistemas políticos y procedimientos del área de RRHH, etc.



## 6 Descripción Específica.

En este apartado se registran las funciones del puesto en forma detallada, asignándole un tiempo aproximado a cada una de ellas, especificando si las funciones son diarias, periódicas o eventuales.

Cabe mencionar que aunque los altos ejecutivos opinan que en su puesto es difícil establecer un tiempo determinado para llevar a cabo cada una de las funciones, es recomendable establecer un orden cronológico de estas, con la finalidad de contar con una guía para cuando llegue un nuevo ocupante para ese puesto.

## 7 Requisitos

Este apartado tiene la finalidad de establecer los requerimientos que deben ser satisfechos por el candidato a ocupar el puesto, sin duda es la parte más importante del análisis de puestos para ejecutivos, ya que por este medio se especifican las cualidades requeridas por la organización para ocupar ese puesto en especial.

Los factores varían de una empresa a otra, al igual que de un puesto a nivel operativo a uno de nivel ejecutivo. Por otro lado las cualidades siempre estarán en función de las necesidades de la organización. Las más comunes que se requieren para ocupar un puesto son: Identidad, conocimientos, personalidad, etc.

## 8 Autoridad

Es necesario especificar en forma clara los alcances de la autoridad que tiene el puesto, tomando en cuenta las funciones que realizara el ocupante del mismo dentro de los parámetros que marcan las políticas de la organización. La autoridad puede ser de tres tipos:

Autoridad Formal cuando es la ejercida por el ocupante del puesto al delegar funciones a otras personas a nivel organizacional inferior.

Autoridad Técnica. Es aquella que ejerce sobre un asesor o grupo de técnicos que prestan sus servicios en forma interna o externa en una organización.

Autoridad operativa. Esta más que delegar funciones a los colaboradores decide en forma personal:

- Lo que se debe hacer.
- Cómo y cuándo se debe hacer.
- Ver que se realice.



## **2.5 LA TÉCNICA DEL ANÁLISIS DE PUESTOS<sup>17</sup>**

El análisis de puestos como una técnica, es útil para obtener toda la información necesaria que nos describa en forma sencilla y clara cada uno de los puestos que integran una organización, la técnica del análisis de puestos consta de cinco pasos.

1. Recabar metódicamente todos los datos con integridad y precisión, esto quiere decir que se debe entrevistar a la persona que desempeña el puesto en forma más eficiente según los requerimientos de la organización. El analista debe procurar obtener toda la información sobre las actividades del puesto con la mayor precisión posible, sea en dicha entrevista o por medio de otros métodos.
2. Separar los elementos objetivos que constituyen el trabajo de los objetivos que el trabajador quiere alcanzar con su trabajo. Es decir las perspectivas del trabajo en la organización y las del trabajador.
3. Ordenar por escrito en forma clara y precisa los datos obtenidos en los apartados de un formato especialmente diseñado para llevar a cabo el análisis del puesto.
4. Realizar un informe final con los datos obtenidos en el análisis de puestos.
5. Archivar los resultados de los análisis de puestos para lograr un manejo y aprovechamiento óptimo de estos datos, siempre será de gran utilidad para cuando se requiera de algún estudio.

### **Metodología**

La metodología del análisis de puestos debe permitir que se obtengan los mejores resultados por medio de la utilización óptima de los recursos humanos, financieros y tecnológicos.

Los pasos para tal efecto son:

- La determinación de los objetivos (o sea a donde se quiere llegar) depende del resto del proceso del análisis de puestos.
- Establecimiento de un programa de trabajo, se debe evitar la improvisación procediendo con orden; meticulosidad, y anticipación.
- Fijación del presupuesto determinación del método a utilizar según tiempo y costo.

## **2.6 OBTENCION DE INFORMACION PARA EL ANALISIS DE PUESTOS**

Antes de recopilar información sobre puestos específicos es necesario informar a los empleados las razones que llevaron a las empresas a efectuar el análisis de puestos. Esta explicación y el comentario de que los resultados del trabajo se conocerán en todos los niveles haciendo llegar a cada persona una descripción específica de su función, evitarán desconcertos y rumores entre los empleados y garantizarán su colaboración. Cuando esto no ocurre, los empleados pueden

---

<sup>17</sup>GAMA BERNAL Elba, “ Bases para el análisis de puestos”



sentirse amenazados y se resistirá a colaborar en el proceso de obtención de información.

Otro paso preliminar consiste en que el analista se familiarice con la organización y con su entorno externo. Debe conocer a fondo el propósito, la estrategia, la estructura, los insumos, y los productos de la organización. El conocimiento de la compañía, de la industria y de la comunidad son factores que contribuyen a que el analista diseñe un sistema de información de puestos que resulte de mucha utilidad.<sup>18</sup>

Cuando el analista posee un grado adecuado de conocimiento del entorno, la organización, el trabajo y los empleados comprenden el objetivo de la labor de obtener información para el análisis de puestos, el analista:

- Identifica los puestos que es necesario analizar.
- Elabora un cuestionario para el análisis de puestos.
- Obtiene información para el análisis de puestos.

### **2.6.1 IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO**

Antes de obtener información específica, los analistas identifican los distintos puestos que existen en la organización. En las compañías de grandes dimensiones el analista tal vez tenga que utilizar listas derivadas de los registros de la nomina, de organigramas y de discusiones con los trabajadores y supervisores. Si se efectuó antes un análisis de puestos, los analistas deben tener acceso a los registros anteriores para identificar muchos de los puestos de la compañía.

Este apartado contiene todos los datos necesarios para la fácil identificación del puesto, o de los puestos que conforman una organización. Estos datos son los siguientes:<sup>19</sup>

- Nombre del puesto
- Clave del puesto
- Nivel jerárquico (dentro de la empresa).
- Ubicación del puesto (lugar donde se encuentra localizado dentro de la empresa).
- Sueldo mensual.
- Compensaciones.
- Otro nombre del puesto (otros nombres que se le den a un puesto en especial).
- Especificar tipo de contrato (por obra determinada, tiempo indeterminado, tiempo indefinido, etc.).
- Tipo de puesto (sindicalizado o de confianza).
- Número de empleados en el puesto (cuantos empleados realizan la misma actividad).

---

<sup>18</sup>WILLIAM B. Werther, JR KEITH Davis "Administración de personal y recursos humanos, quinta edición"

<sup>19</sup>GAMA BERNAL Elba, "Bases para el análisis de puestos"



- Jornada de trabajo
- Puesto inmediato superior
- Puesto inmediato inferior.
- Supervisión recibida.

### **2.6.2 DESARROLLO DEL CUESTIONARIO**

Los analistas generalmente desarrollan una serie de cuestionarios que le permiten obtener información. Este procedimiento garantiza que la información sea consistente y homogénea en todos los casos. Es importante utilizar siempre cuestionarios idénticos para puestos similares. El analista se esfuerza en lograr que la información que recopila refleje las diferencias reales entre un puesto y otro, y no las diferencias que pueden generar la inconsistencia en preguntas formuladas.

El departamento de personal no debe limitarse a utilizar un solo formulario para obtener información sobre puestos muy disímiles entre sí. Con frecuencia los puestos de carácter técnico deben evaluarse independientemente de los puestos de carácter gerencial y estos de los de carácter secretarial. El secreto radica en usar un solo cuestionario para un mismo puesto.

### **2.6.3 INFORMACION QUE DEBE CONTENER UN CUETIONARIO<sup>20</sup>**

- Nivel e identificación del puesto.
- Deberes y responsabilidades.
- Características individuales y condiciones de trabajo.
- Niveles de desempeño.

### **2.6.4 OBTENCION DE DATOS**

Toda la información es levantada por el analista del puesto con los empleados directamente o supervisores mediante:

- Entrevistas. Consiste en hacer al titular del puesto una serie de preguntas sobre el mismo. La ventaja principal de la entrevista es su capacidad de exploración y de reciprocidad entre el analista, el titular y el supervisor. Un inconveniente de la entrevista es que la calidad de la información que se obtiene depende, en gran medida, de la relación de comunicación que se establezca entre el entrevistador y el titular del puesto. Otra de las desventajas de la entrevista son el hecho de que requiere tiempo y que su naturaleza es perceptiva y por lo tanto subjetiva.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup>WILLIAM B. Werther, JR KEITH Davis "Administración de personal y recursos humanos, quinta edición"

<sup>21</sup>DOLAN Simón, VAALLE Ramón, JACKSON Susan, SCHULLER Randall "La gestión de los recursos humanos. Como atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación.

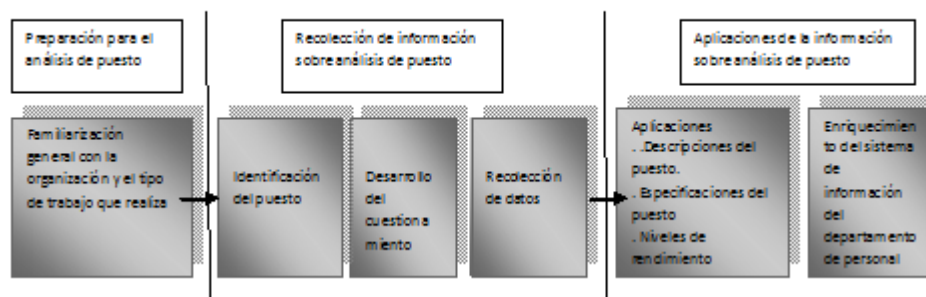


- Grupos de expertos. Este método trata de pedir opiniones a expertos sobre los distintos puestos, estos métodos son costosos y de lenta ejecución pero nos permiten tener resultados de alta confiabilidad.
- Cuestionarios. Constituyen otro método para obtener información del puesto. A través de ellos 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. Por otra parte si está bien administrado brindará información acertada.<sup>22</sup>
- Bitácora de empleados. Otra opción para obtener datos sobre un puesto consiste en dar instrucciones a cada empleado para que lleve un diario o bitácora de sus actividades cotidianas. Este puede ser un proceso lento y costoso.<sup>23</sup>
- Combinaciones. Ya que cada método muestra ventajas y desventajas los analistas de puestos con frecuencia se sirven de combinaciones de técnicas y utilizan dos o más de manera simultánea.

## 2.7 APLICACION DE LA INFORMACION SOBRE EL ANALISIS DE PUESTOS

La aplicación inmediata la transforma en descripciones de puesto, especificaciones de puesto y estándares de rendimiento. En conjunto, estas aplicaciones de la información derivada del análisis de puestos se convierten en elementos esenciales del sistema informativo del departamento de personal y le permite desempeñar las tareas y labores que se describen en la siguiente figura:

Figura 3: Las tres fases de la información sobre análisis de puestos.



Fuente: WILLIAM B. Werther, JR KEITH Davis “administración del personal y recursos humanos”, quinta edición.

<sup>22</sup>ALLES Martha Alicia, “Dirección estratégica de recursos humanos, Gestión por competencias, nueva edición”

<sup>23</sup>WILLIAM B. Werther, JR KEITH Davis “Administración de personal y recursos humanos, quinta edición”



## **2.8 DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

La descripción del puesto es el resultado principal del análisis de puestos, es un resumen escrito del puesto como una unidad identificable de la organización, aquí se ofrece una lista de los diferentes aspectos relativos a que se hace, como se hace, y por qué se hacen las cosas.<sup>24</sup>

Los siguientes elementos son básicos en una descripción de puestos:<sup>25</sup>

- Código: especialmente en el caso de organizaciones grandes, un código puede indicar al observador el departamento a que pertenece el trabajador, si esta sindicalizado o no y el número de personas que desempeñan la misma labor.
- Fecha: es dato esencial para determinar cuándo se realizó la descripción por última vez.
- Identificación de la persona que describió: información de utilidad especial para que el departamento de personal verifique la calidad del desempeño del trabajador y pueda proporcionar retroalimentación a su análisis.

**2.9 RESUMEN DEL PUESTO Y SUS RESPONSABILIDADES.** Después de la selección de identificación del puesto, la siguiente parte es un resumen, que consiste en una descripción concisa del puesto de trabajo. En ella se especifica que es el puesto, como se lleva a cabo, porque y para qué.

Dado que la efectividad en la toma de decisiones del área de recursos humanos depende de una buena comprensión del puesto, es conveniente que cada una de las responsabilidades se describa en términos de acciones específicas.

### **2.9.1 ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

Hay una diferencia sutil pero importante entre una descripción del puesto y una especificación del puesto. La especificación de puesto hace hincapié en las demandas que la labor implica para la persona que la efectúa, es un inventario de las características humanas que debe poseer el individuo que desempeñará la labor. A estos requisitos también se los llama factores que a su vez están clasificados en categorías. Las cuales son:

- Habilidad.
- Esfuerzo.
- Responsabilidad.
- Condiciones de trabajo.

---

<sup>24</sup>DOLAN Simón, VAALLE Ramón, JACKSON Susan, SCHULLER Randall “La gestión de los recursos humanos. Como atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación.

<sup>25</sup>WILLIAM B. Werther, JR KEITH Davis “Administración de personal y recursos humanos, quinta edición”



## **Habilidad**<sup>26</sup>

La habilidad comprende:

- Conocimiento del equipo
- Conocimiento de herramientas
- Conocimiento de operaciones.
- Conocimiento de métodos
- Adaptabilidad a diversos puestos.
- Aptitud analítica.
- Capacidad de persuasión.
- Ingenio.
- Iniciativa.
- Destreza manual.
- Instrucción general.
- Inventiva.
- Experiencia.

## **Esfuerzo**<sup>27</sup>

El esfuerzo comprende factores como:

- Retencióncontinúa.
- Esfuerzo físico.
- Esfuerzo mental.
- Esfuerzo auditivo.
- Esfuerzo visual.
- Tensión nerviosa.

## **Responsabilidad**<sup>28</sup>

La responsabilidad comprende factores como:

- Calidad.
- Cantidad.
- Datos confidenciales.
- Dinero.
- Costos.
- Equipo.
- Procesos.
- Trabajo de otros.
- Seguridad de otros.
- Informes.

## **Condiciones de trabajo y ambiente**

---

<sup>26</sup>ALLES Martha Alicia, "Dirección estratégica de recursos humanos, Gestión por competencias, nueva edición"

<sup>27</sup>GAMA BERNAL Elba," Bases para el análisis de puestos"

<sup>28</sup>GAMA BERNAL Elba," Bases para el análisis de puestos"





En las oficinas ubicadas en las localizaciones clásicas quizá el relevamiento de las condiciones ambientales no sea relevante, pero si puede serlo en situaciones donde la posición se vea expuesta a ruidos o cualquier situación no favorable para el trabajador.<sup>29</sup>

Comprende factores como:

- Calor.
- Humedad.
- Iluminación.
- Polvo.
- Ruido.
- Frio.
- Olores, etc.

**También se debe tomar en cuenta los riesgos a los que están sometidos los trabajadores a la hora de desempeñar su trabajo como:**

- Cortadas.
- Caídas.
- Quemaduras.
- Torceduras.
- Fracturas, etc.

Las descripciones y especificaciones del puesto de trabajo deberían ser lo suficientemente detalladas como para que quienes las leyera pudiera entender: 1) qué es lo que hay que hacer (campo de acción, comportamiento, cometidos y resultados; 2) qué productos deberán obtenerse (fines del puesto de trabajo); 3) qué criterios de trabajo se aplican (es decir calidad y cantidad); 4) bajo qué condiciones se realizará el trabajo y 5) las características de las tareas del puesto de trabajo.<sup>30</sup>

En la práctica, las compañías no suelen preparar dos documentos independientes, sino que tienden a combinar la descripción de las labores que se deben llevar a cabo con las especificaciones que el ejecutante debe poseer.

## **2.10 NIVELES DE DESEMPEÑO EN EL PUESTO**

Los análisis de puesto tienen una aplicación adicional: permiten formular niveles de desempeño en el puesto. Estos niveles de desempeño tienen dos objetivos. En primer lugar, se constituyen en niveles de desempeño a los que aspiran los trabajadores y de cuyo logro pueden derivar una legítima satisfacción. De hecho, la existencia de niveles de desempeño claro y razonable es uno de los principales

---

<sup>29</sup>ALLES Martha Alicia, "Dirección estratégica de recursos humanos, Gestión por competencias, nueva edición"

<sup>30</sup>DOLAN Simón, VAALLE Ramón, JACKSON Susan, SCHULLER Randall "La gestión de los recursos humanos. Como atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación.



elementos en la promoción de un adecuado entorno laboral. La moral y la motivación de los trabajadores pueden descender cuando no existen niveles adecuados. En segundo lugar, los niveles de desempeño conforman un parámetro que permite medir el grado en que se están logrando las metas para las que se estableció la labor.<sup>31</sup>

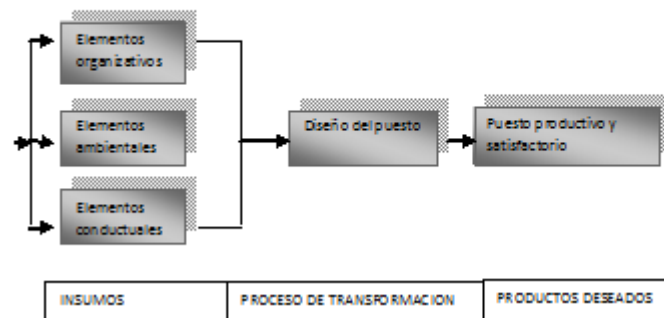
Los niveles de desempeño en el puesto se determinan con base en la información obtenida mediante el análisis de puestos y a partir de ese momento se mide el desempeño real logrado en la labor diaria. Si las mediciones muestran desviaciones importantes respecto a los parámetros que se establecieron, los expertos de recursos humanos y los gerentes intervienen en el proceso e instrumentan acciones correctivas.

### 2.11 PERSPECTIVA GENERAL DEL DISEÑO DE PUESTOS.

Un puesto de trabajo es mucho más que una serie de labores que se registran en una ficha de análisis de responsabilidades y acciones, y que se presentan de manera resumida en una descripción estandarizada.

En gran medida la forma que las personas se desempeñan y cumplen con sus labores está influida por las características de su puesto. Tanto la productividad como la calidad de la vida laboral dependen mucho del diseño de los puestos de la organización. Para que los gerentes de línea y los especialistas de recursos humanos puedan contribuir efectivamente a que la organización mantenga una fuerza de trabajo adecuada deben poseer un conocimiento completo de las diversas técnicas del diseño de puestos. La siguiente figura ilustra el diseño de puestos desde una perspectiva de sistemas.

Figura 3: El diseño de puestos desde una perspectiva de sistemas.



Fuente: WILLIAM B. Werther, JR KEITH Davis “Administración de personal y recursos humanos”, quinta edición.

<sup>31</sup>WILLIAM B. Werther, JR KEITH Davis “Administración de personal y recursos humanos, quinta edición”



## 2.12 APLICACIONES Y UTILIDADES DEL ANALISIS DE PUESTOS

Entre los objetivos o posibles usos del análisis y descripción de puestos de trabajo cabe destacar los siguientes:

**Reclutamiento y selección.** Basándose en el análisis del puesto de trabajo, en conjunción con la planificación de los recursos humanos, la organización puede decidir a quién reclutar. Sin el análisis del puesto de trabajo, la organización sería incapaz de determinar con precisión que tipo de aspirante se necesita, con que perfiles y, por lo tanto donde buscarlas. Acometer un proceso de reclutamiento y selección sin disponer de dicha información tendrá consecuencias graves sobre la productividad y sobre la validez de los procedimientos y decisiones de selección que se tomen. Solamente a partir de la información del análisis del puesto de trabajo puede demostrar específicamente una organización que sus procedimientos de selección están relacionados con el puesto a cubrir.<sup>32</sup>

**Formación:** Comparando el ajuste existente entre los requisitos exigidos por el puesto y los conocimientos, aptitudes y características que aporta el candidato, podremos determinar la existencia de posibles desajustes que indiquen la necesidad de desarrollar acciones formativas encaminadas a subsanar las carencias y potenciar los aspectos positivos. De esta forma, una vez detectada la necesidad podremos diseñar e implementar los planes de formación más adecuados.<sup>33</sup>

**Evaluación del desempeño:** Dado que la descripción de puestos nos indica las tareas, actividades, deberes y obligaciones de las que es responsable la persona que ocupa el cargo, dicha descripción nos servirá para determinar hasta qué punto la persona está desarrollando un rendimiento acorde a lo exigido por el puesto. Esto cobra especial relevancia si se está utilizando un procedimiento de evaluación por objetivos o por valores.

**Gestión de salud e higiene en el trabajo.** Un análisis del puesto de trabajo mal hecho (o mal definido) puede contribuir a producir lesiones y accidentes en el lugar de trabajo. Por el contrario un puesto de trabajo bien definido facilita información que puede utilizarse para aplicar los principios ergonómicos en el rediseño del trabajo y su entorno.<sup>34</sup>

**Valuación de puestos:** otro aspecto en el cual el análisis de puestos juega un papel de suma importancia es la valuación de puestos para la asignación de

---

<sup>32</sup>DOLAN Simón, VAALLE Ramon, JACKSON Susan, SCHULLER Randall "La gestión de los recursos humanos. Como atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación.

<sup>33</sup><http://www.monografias.com/trabajos6/gepo/gepo.shtml#capi>

<sup>34</sup>DOLAN Simón, VAALLE Ramon, JACKSON Susan, SCHULLER Randall "La gestión de los recursos humanos. Como atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación.



sueldos y salarios. Para llevar a cabo la valuación, el comité evaluador (formado o nombrado por miembros de la organización) requerirá de la información del apartado de especificación del puesto, en el cual se describen los factores y subfactores de los diferentes puestos, y es por medio de estos que efectúa la valuación.<sup>35</sup>

Además de los aspectos ya mencionados en los que es útil la técnica del análisis de puestos existen otros como:

- Programas de inducción
- Distribución adecuada de trabajos y responsabilidades.
- Promoción de puesto.
- Calificación de meritos.

## **2.13 VALUACIÓN DE PUESTOS**

### **2.13.1 DEFINICIÓN DE VALUACIÓN DE PUESTOS**

Aun cuando se puede encontrarse muchas definiciones del término “valuación de puestos” existe un alto grado de similitud entre ellas. Una definición tan completa y precisa como puede encontrarse es la ofrecida en Industrial Job Evaluation System.

Valuación de puestos...es la operación completa que determina el valor de un puesto individual en una organización en relación con otros puestos de la misma. Empieza con un análisis de los trabajos para obtener descripciones de los puestos, incluyendo la relación de las descripciones, por medio de algún sistema diseñado para determinar el valor relativo de los puestos, o grupo de puestos. También incluye el avalúo de estos valores, estableciendo los salarios máximo y mínimo para cada grupo de trabajos, con base en su valor relativo. La operación termina con la revisión final del sistema de salarios resultante.<sup>36</sup>

Para llevar a cabo la valuación de puestos es necesario tener claro los objetivos de esta con la finalidad de contar con la autorización de los altos directivos para el establecimiento de alguno de los métodos existentes.

Por otro lado la organización debe contar con un comité valuador que pueda estar integrado por representantes de los diferentes departamentos y por directivos, independientemente del método a utilizar.

---

<sup>35</sup><http://www.monografias.com/trabajos6/gepo/gepo.shtml#capi>

<sup>36</sup>E. Lanham, Ph.D “Valuación de puestos”, editorial continental.



## **2.14 MÉTODOS DE VALUACIÓN DE PUESTOS**

Dentro de los métodos de valuación de puestos podemos mencionar entre otros los siguientes:

- Método de categorías.
- Método de clasificación.
- Método de puntos.
- Método de comparación de factores.

### **2.14.1 Método de categorías.**

Este método también conocido como “método de rangos” o “método de alineación”, fue el primero que se utilizó para medir el valor del puesto en una organización. La valuación por este método puede llevarla a cabo el comité valuador integrado por supervisores y gerentes de la empresa y el procedimiento a seguir es el siguiente:<sup>37</sup>

- Por medio del análisis de puestos contar con la información de los puestos a valorar.
- Contar con el comité valuador.
- Por medio de tarjetas en las que aparecen el nombre del puesto, categorizar ordenando los puestos de mayor a menor importancia y haciendo una comparación por pares.
- Una vez ordenados los puestos, se asignaran los niveles correspondientes que formaran la estructura salarial de la empresa.

Es conveniente aclarar que este método es muy poco utilizado por la ambigüedad de las categorías presentadas, ya que no se cuenta con estándares para justificarlas.

La ventaja de este método es que se aplica a pequeñas empresas y el costo de implantación es bajo, la desventaja es que es subjetivo y no indica la distancia entre un puesto y otro.

### **2.14.2 Método de clasificación**

También conocido como “método de grados” debido a la consideración de diferencias existentes dentro de las mismas categorías de puestos. Estas diferencias se miden en grados y se ordena de mínimo a máximo. Aquí lo que se

---

<sup>37</sup>GAMA BERNAL Elba, “ Bases para el análisis de puestos”



mide comúnmente son los niveles de: responsabilidad, habilidad, destreza, conocimientos y deberes.<sup>38</sup>

Procedimiento.

- Identificar y escribir las clases de grados de todos los puestos que serán valuados.
- Clasificar cada puesto dentro de una clase determinada y asignarle valor monetario.

Las ventajas de este método son, al igual que el anterior, la facilidad de comprensión, su sencillez y que es aplicable a pequeñas empresas. La subjetividad en su forma de clasificar los puestos es una desventaja, además de que resulta limitado cuando la organización crece.<sup>39</sup>

### **2.14.3 Método de puntos**

Es el más empleado para la evaluación de puestos. En vez de utilizar niveles salariales, utiliza puntos. Sus resultados son más precisos, porque permite manejar con mayor detalle los factores esenciales.

Para efectuar la valuación de los puestos se observarán las siguientes características:<sup>40</sup>

- Los factores elegidos se compararan con modelos establecidos para una total aceptación empresa – sindicato.
- Otorgar la calificación a los factores de acuerdo con los modelos.
- Colocar cada puesto valuado en la categoría salarial correspondiente.

Para la implantación de este método se asigna un comité que se encarga de la selección de factores, considerando investigaciones del mercado de trabajo y la experiencia de otras empresas en el uso de este.

Para la valuación del método de puntos se toma en cuenta los siguientes factores:<sup>41</sup>

- Responsabilidad
- Habilidad.

---

<sup>38</sup>E. Lanham, Ph.D “Valuación de puestos”, editorial continental

<sup>39</sup>GAMA BERNAL Elba, “ Bases para el análisis de puestos”

<sup>40</sup>GAMA BERNAL Elba, “ Bases para el análisis de puestos”

<sup>41</sup>E. Lanham, Ph.D “Valuación de puestos”, editorial continental.



- Esfuerzo.
- Condiciones de trabajo.

La calificación asignada a cada uno de los factores tiene un valor diferente, expresado en puntos y representado en porcentaje, asignando mayor puntuación al que se considera de más importancia según el puesto valuado.

Pasos:<sup>42</sup>

- Determinación de los factores esenciales. Puede desarrollarse con los mismos factores del método de comparación, pero generalmente profundiza más el análisis pues descompone estos elementos en subfactores.
- Determinación de los niveles de los factores. Dado que el nivel de responsabilidad puede variar de uno a otro puesto, el sistema de puntos crea varios niveles asociados con cada factor. Estos niveles ayudan a los analistas a fijar compensaciones para diferentes grados de responsabilidad y otros factores esenciales.
- Adjudicación de puntos a cada subfactor. Con los factores esenciales listados y los diferentes niveles colocados como encabezados, se obtiene un sistema matricial de puntuación. El comité asigna puntos, en forma subjetiva a cada subfactor. Esta adjudicación de puntos permite que el comité conceda puntuaciones muy exactas a cada elemento del puesto.
- Adjudicación de puntos a los niveles. Ya asignados los puntos a cada elemento del puesto del nivel IV, los analistas conceden puntos en cada nivel diferente, para resaltar la importancia de cada uno.
- Desarrollo del manual de valuación. El manual incluye una explicación por escrito de cada elemento del puesto. También define qué se espera, en términos de desempeño de los cuatro niveles de cada subfactor. Esta información es necesaria para asignar puntos a los puestos de acuerdo con su nivel.
- Aplicación del sistema de puntuación. Cuando se encuentran listos el manual y la matriz de puntuación, se puede determinar el valor relativo de cada puesto. Este proceso es subjetivo. Requiere que el especialista en sueldos y salarios compare las descripciones de puesto en el manual de

---

<sup>42</sup><http://www.mitecnologico.com/Main/MetodosValuacionDePuestos>



evaluación, para cada subfactor. El punto de coincidencia entre la descripción de puestos y la descripción del manual permite fijar el nivel y los puntos de los subfactores de cada puesto. Se suman los puntos de cada subfactor para identificar el número total de puntos del puesto. Después de obtener la puntuación total para cada puesto, se establecen las jerarquías relativas. Al igual que con los otros métodos, estos resultados deben ser verificados por los gerentes de departamento, para asegurarse de que las puntuaciones y los niveles salariales establecidos son adecuados.

### ***Ventajas y desventajas***

Ventajas.<sup>43</sup>

- En términos numéricos es una valuación más equitativa y fácil de ajustar cuando se requiera ya que establece una tasa individual que hace una distinción entre los diferentes puestos.
- El rango de error disminuye debido al uso de un mayor número de factores, mejorando la habilidad, exactitud y consistencia con su uso.
- Es aceptado por gerentes, empleados y sindicatos por la flexibilidad con que cuenta en la definición y selección de factores y escalas.

Desventajas.<sup>44</sup>

- Se requiere un alto grado de habilidad para seleccionar los factores correctos y sus grados así como para redactar definiciones claras y comprensibles de los mismos.
- La distribución de los factores de ponderación para cada factor es relativamente difícil así como la asignación de puntos a cada grado.
- La asignación de los valores en puntos es hecha más o menos arbitrariamente.
- La instalación del sistema es lenta.
- Se requiere bastante trabajo de oficina.

#### ***2.14.4 Método de comparación de factores.***

En 1926 Eugene H. Benge creó el “método de comparación de factores”. Su procedimiento está basado en la ordenación de los puestos de acuerdo con sus características comunes a las que denomino “factores”. Para clasificarlos les

---

<sup>43</sup>GAMA BERNAL Elba, “Bases para el análisis de puestos”

<sup>44</sup>E. Lanham, Ph.D “Valuación de puestos”, editorial continental.





asignó un valor monetario (aunque también pueden ser valuados por medio de puntos) estableciendo así rangos para la asignación de salarios. Una de las diferencias con otros métodos es la de utilizar un número reducido de factores para agilizar la valuación de los puestos. Benge utilizó cinco factores generales en los que englobó todas las actividades realizadas en el puesto, factores como: Requisitos mentales, habilidades requeridas, requisitos físicos, responsabilidad, condiciones de trabajo.<sup>45</sup>

#### Procedimiento<sup>46</sup>

- Identificación de los factores esenciales. Decidir qué factores son significativos y comunes para una amplia gama de puestos.
- Selección y determinación de los puestos claves. Son los que se encuentran comúnmente, tanto en la organización como en el mercado de trabajo. Los puestos esenciales se seleccionan porque es más sencillo identificar la tasa de mercado para ellos. Es ideal que estos puestos sean considerados clave por los empleados y que cada uno comprenda una amplia variedad de factores importantes que deben evaluarse.
- Descripción de salarios para puestos esenciales. Se concede un valor monetario a cada componente básico de cada puesto. La proporción salarial concedida a los factores de cada puesto dependerá de la importancia de cada factor.
- Ubicación de los puestos esenciales en una tabla de comparación de factores. La información se transfiere a una tabla de comparación de factores, de acuerdo con la compensación salarial adscrita a cada factor esencial, se colocan los puestos básicos que sirvieron para el estudio.
- Evaluación de otros puestos. Una vez que se registran los puestos básicos y la asignación de salarios para cada uno de sus factores esenciales, se puede proceder a la evaluación de otros puestos, sirviéndose de los puestos típicos como indicadores.

---

<sup>45</sup>GAMA BERNAL Elba, "Bases para el análisis de puestos"

<sup>46</sup><http://www.mitecnologico.com/Main/MetodosValuacionDePuestos>



### ***Ventajas y desventajas***<sup>47</sup>

#### Ventajas.

- Analiza los puestos en forma individual y en función de los factores establecidos.
- Toma en cuenta el esfuerzo humano.
- Su manejo es fácil debido al número de factores utilizados para la valuación.
- Es más objetivo en su sistema para graduar los puestos, favoreciendo así pagos justos.
- La escala es dispuesta en unidades monetarias y no requiere conversión alguna.

#### Desventajas.

- Si existen desigualdades en los salarios de los puestos clave, empleados para construir la escala, las desigualdades permanecerán puesto que la escala es construida en base monetaria.
- Puesto que los salarios no permanecen constantes la base del sistema de calificación puede ser totalmente desbalanceada por fluctuaciones en los salarios.
- La construcción de la escala es complicada y difícil de explicar a los empleados.
- La instalación del sistema es lenta.

---

<sup>47</sup>E. Lanham, Ph.D "Valuación de puestos", editorial continental.



### **CAPITULO 3:**

## **ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA**

### **3.1 ELABORACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES**

Para la elaboración del manual de funciones se utilizó dos de los cuatro métodos existentes, la observación directa y a través de cuestionarios ya que estos procedimientos proporcionan suficiente información en muy poco tiempo y a costos relativamente bajos, además de que ayudó a evitar la subjetividad a la hora de recolectar la información.

Existe el riesgo de clavarse los dedos con las maquinas,

#### **3.1.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS CARGOS EXISTENTES**

Todos los cargos que existen en la empresa fueron identificados y analizados siendo los siguientes:

- Gerente.
- Jefe de taller
- Jefe de la sección de ensamble.
- Secretaria de producción.
- Contadora
- Tornero.
- Ensamblador.
- Fundidor.
- Bodeguero.
- Cortador.
- chofer
- Asistente de limpieza.

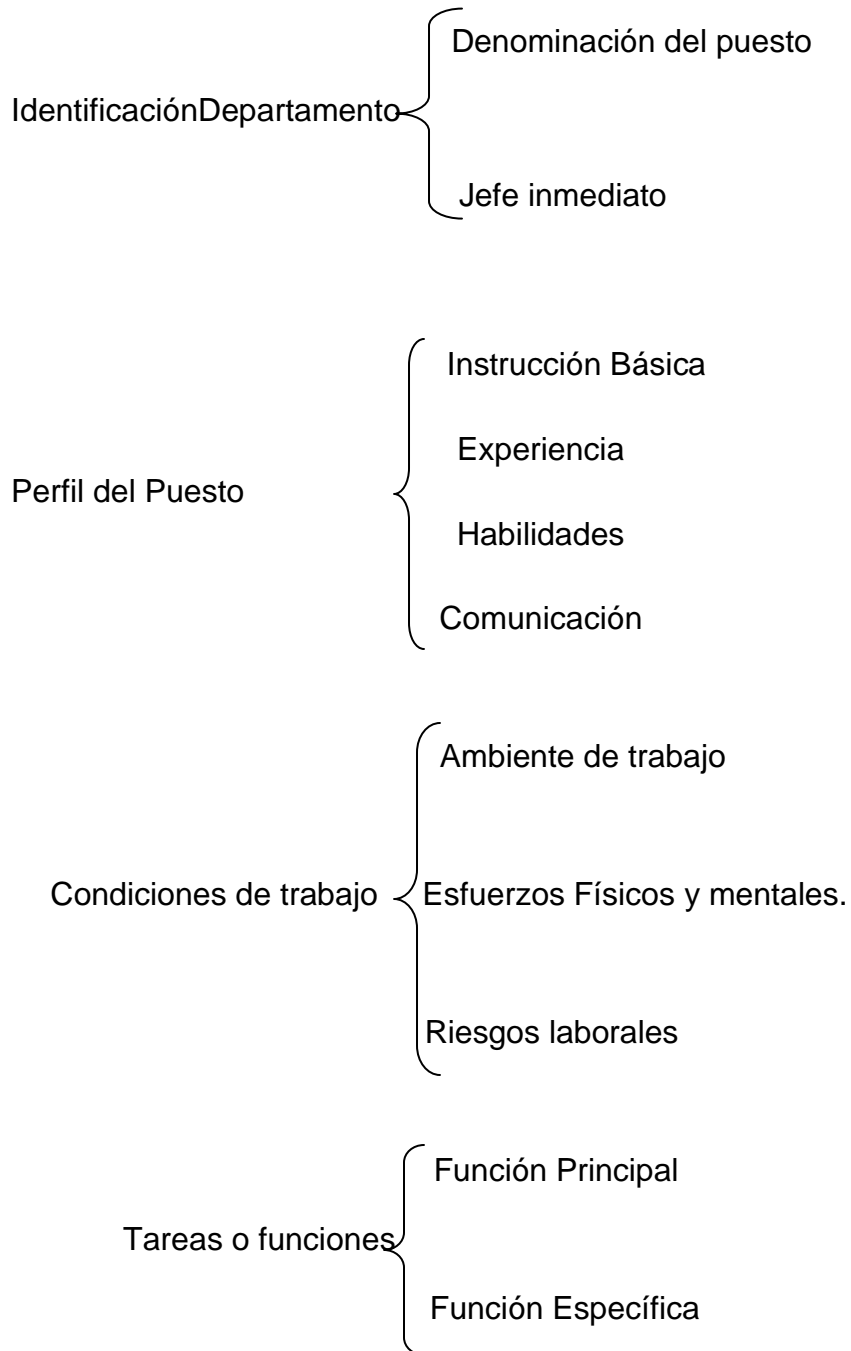
El anexo 2 contiene un modelo de cuestionario del análisis de puesto que se aplicó a todos los trabajadores de de la empresa excepto al gerente con el fin de poder realizar la descripción de cada puesto de trabajo y poder expresarlo en un manual de funciones.

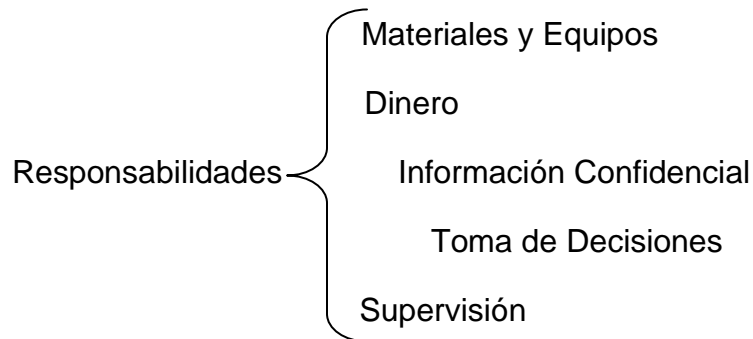
La razón por la cual el cuestionario no fue aplicado al gerente de la empresa es porque como propietario de la misma únicamente realiza tareas de supervisión.



### 3.1.2 ESTRUCTURA DEL MANUAL DE FUNCIONES

El manual de funciones cuenta con la siguiente información:





### **3.2 VALUACIÓN DE PUESTOS.**

El siguiente estudio de valuación de puestos se basa en la utilización del método de valuación por puntos. Utiliza criterios y técnicas matemáticas para la asignación de puntos para cada puesto y se basa esencialmente en la opinión del personal empleado en la organización.

Los métodos de valuación por puntos, en general se apoyan en un listado de los puestos existentes en la organización para valuarlos por medios de puntos y, en base a estos establecer los niveles de ingresos correspondientes.

#### **3.2.1 DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES**

Como ya se definió anteriormente los puestos existentes en la empresa, el siguiente paso será determinar los factores que permitan medir el puesto y que se limiten solo a eso a medir el puesto y no a la persona que ocupa el puesto.

Los factores o características principales a saber son:

**1.- Habilidad-** la que (sea cual sea su contenido), debe poseer el trabajador además de la que debe adquirir.

**2.- Responsabilidad-** la que el trabajador debe asumir.

**3.- Esfuerzo-** el que el trabajador debe estar capacitado para realizar tanto en su físico como en su habilidad.

**4.- Condiciones de trabajo-** a las que debe hacer frente y soportar el trabajador.



### 3.2.2 DETERMINACION DEL VALOR RELATIVO DE LOS FACTORES.

No existe fórmula o guía exacta para determinar el valor relativo de los factores. Cada empresa debe confiar en el buen juicio de quienes toman esta decisión. Probablemente la mejor fuente para este juicio la proporciona el comité encargado, que en este caso está integrado por el Ingeniero Pedro Godoy jefe de la sección de ensamble, el tecnólogo Richard Cobos jefe de taller y Pablo Bravo autor de esta tesis que cuentan con un alto conocimiento de los distintos puestos que existen en la empresa. Para determinar el valor relativo de los factores el comité ha considerado dividir al personal en dos grupos: personal indirecto y personal directo con el fin de que los valores asignados a cada factor estén en función del puesto de trabajo.

Las siguientes tablas nos indican los valores relativos para cada factor según el tipo de personal:

**Tabla 1: Determinación del valor relativo de los factores para cargos indirectos.**

| FACTOR                 | VALOR RELATIVO |
|------------------------|----------------|
| Habilidad              | 50%            |
| Responsabilidad        | 25%            |
| Esfuerzo               | 15%            |
| Condiciones de trabajo | 10%            |
| TOTAL                  | 100%           |

**Fuente: Comité de valuación.**

**Tabla 2: Determinación del valor relativo de los factores para cargos directos.**

| FACTOR                 | VALOR RELATIVO |
|------------------------|----------------|
| Habilidad              | 35%            |
| Responsabilidad        | 20%            |
| Esfuerzo               | 25%            |
| Condiciones de trabajo | 20%            |
| TOTAL                  | 100%           |

**Fuente: Comité de valuación.**



### 3.2.3 DETERMINACIÓN DE LOS SUBFACTORES

El comité encargado ha estimado dividir a los cuatro factores principales de la siguiente manera:

**Tabla 3: Subfactores**

|                    |                                |
|--------------------|--------------------------------|
| <b>Habilidad</b>   | <b>Responsabilidades</b>       |
| <i>Educación</i>   | <i>Equipo</i>                  |
| <i>Experiencia</i> | <i>Supervisión de personal</i> |
| <i>Iniciativa</i>  |                                |
| <i>Precisión</i>   |                                |
| <b>Esfuerzo</b>    | <b>Condiciones de trabajo</b>  |
| <i>Físico</i>      | <i>Ambiente</i>                |
| <i>Mental</i>      | <i>Riesgos</i>                 |

**Fuente: Comité de valuación.**

### 3.2.4 ESTABLECIMIENTO Y DEFINICIÓN DE LOS GRADOS DE CADA SUBFACTOR (manual de valuación).

#### **Requisitos educacionales.**

Este factor se refiere a la capacitación previa necesaria para preparar a una persona para el puesto. No debe interpretarse en un sentido estrecho, equivalente a decir que una cantidad específica de educación formal es absolutamente necesaria; sin embargo las calificaciones se expresan en términos de educación formal equivalente para mayor conveniencia.

#### Grado

- I. Requisitos mínimos: leer y comprender instrucciones mínimas sencillas, empleo de aritmética ordinaria, etc. Aproximadamente equivalente a educación primaria.
- II. Conocimientos adicionales, del orden de entender decimales y aritmética que incluya decimales, comprensión de dibujos, diagramas y graficas simples. Equivalente a una educación parcial de segunda enseñanza (técnica vocacional) o a una capacitación comparable en el taller.
- III. (1) Capacitación o educación más amplia que la especificada para el segundo grado, incluyendo conocimientos tales como la comprensión de dibujos, gráficas y diagramas algo complicados, aritméticas y matemáticas



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

de taller, incluyendo el empleo de fórmulas y tablas manuales; principios y métodos básicos sobre la preparación y operación de máquinas herramientas (o un conocimiento altamente especializado de uno o dos tipos de maquinas herramientas), o un conocimiento amplio de otras operaciones de taller como niquelado, templado, hojalatería, fundición y conocimientos especializados comparables. Equivalente a una educación parcial de segunda enseñanza, mas 2 o 3 años de aprendizaje, o de capacitación especializada; a 4 años de capacitación especializada, cuando no se requiere el equivalente de segunda enseñanza, (como en algunos trabajos de fundición).

(2) Para puestos de oficina se requiere una preparación usualmente equivalente a segunda enseñanza completa, lo que puede incluir cursos especializados importantes al puesto que se considera tales como taquigrafía, contabilidad general, métodos estadísticos o dibujo mecánico.

- IV. (1) capacitación o educación en una rama altamente especializada como, fabricación de herramientas, fabricación de modelos o mecánico aparatista general, requiriendo normalmente de 3 a 4 años de aprendizaje o su equivalente, además de 2 o más años de dibujo mecánico, etc.; matemáticas equivalente a educación técnica de segunda enseñanza.(2) Trabajos de oficina o de “confianza” que requieren capacitación especializada, generalmente de 1 o 2 años más que la educación de segunda enseñanza usual. Capacitación amplia en escuela de administración general de oficinas, capacitación técnica en dibujo o diseño, por ejemplo capacitación en organización y administración industrial, control de materiales, administración de tráfico, etc.; o bien ( para supervisión de talleres y algunos puestos de fábrica), capacitación como la indicada en (1) arriba. También puede ser equivalente a dos años aproximadamente de universidad o escuela de ingeniería.
- V. Requiere una capacitación amplia en campos tales como ingeniería mecánica, ingeniería eléctrica, ingeniería industrial incluyendo administración industrial, relaciones industriales, planeación y control de la producción, contabilidad y finanzas o cualquier otra especialidad normalmente alcanzada en cuatro años de educación universitaria. Puede incluir trabajos que requieren dos años de universidad, aproximadamente, además de una capacitación industrial amplia.





### ***Experiencia***

Los requisitos en experiencia son una medida del tiempo necesario en promedio para que una persona con la preparación educativa especificada, adquiera suficiente conocimiento de las actividades de la empresa o del departamento, y para aprender el puesto específico.

Grado

- I. Menos de tres meses.
- II. De tres a doce meses.
- III. De uno a dos años.
- IV. Más de dos años.

### ***Iniciativa***

Este factor 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.

Grado

- I. 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.
- II. Trabajo con supervisión próxima, con comprobaciones y auxilios frecuentes o siguiendo procedimientos establecidos para realizar un trabajo rutinario, refiriendo todos los problemas que no están cubiertos por los procedimientos establecidos al supervisor.
- III. 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 y precedentes claramente definidos, indican la acción por tomarse, refiriendo sin embargo los problemas anormales a los supervisores.
- IV. Trabajo bajo guías y direcciones generales planeando los detalles de los procedimientos y métodos para lograr los objetivos definidos. Tomar decisiones dentro de los límites amplios de las políticas de la empresa y de las normas aceptadas generalmente dentro de la empresa profesión u ocupación.
- V. Trabajo independiente en tareas generales con la responsabilidad sobre toda la planeación del trabajo, limitado solamente por la política de la compañía. Tomar decisiones importantes sin referirse a los superiores, con excepción de programas a largo plazo o inversiones cuantiosas.



### ***Precisión.***

Este factor expresa la oportunidad y el efecto probable de los errores cometidos en el puesto. Es una medida de la pérdida monetaria probable que resultara a la compañía por errores en la precisión del trabajo o en las decisiones. El análisis de este factor debe confinarse a considerar errores y pérdidas razonables normales, no deben considerarse posibilidades extremas.

Grado

- I. Los errores probables son rápidamente conocidos durante el curso normal del trabajo, mediante comprobaciones establecidas o comprobaciones rutinarias. Se deben en la mayor parte a falta de cuidado y requieren poca o ninguna pérdida de tiempo para corregirse.
- II. Los errores probables pueden conocerse dentro del departamento o sección en los cuales ocurren, pero pueden afectar el trabajo de otras personas dentro de la unidad, requiriendo pérdida de tiempo su localización y realización de las correcciones necesarias.
- III. Los errores probables pueden causar demoras serias en la producción basadas en los factores demorados en un departamento particular o en alguna etapa del trabajo o pueden resultar en pérdidas de materiales o partes pequeñas de equipos, tiempo de trabajo, no justificado por resultados obtenidos.
- IV. Los errores probables pueden causar demoras serias en la producción, tales como las debidas a la falta de esfuerzo coordinado o a faltantes en los materiales más necesarios, o a errores en el trabajo de desarrollo e investigación, en recomendaciones y decisiones que tienen efecto importante en el reglamento del personal o en las relaciones con clientes importantes.

### ***Responsabilidad por materiales, maquinaria y/o equipo***

Valúa la responsabilidad por el cuidado y atención necesarios sobre materiales, equipo, herramientas, maquinaria, etc., para evitar cualquier daño posible a los mismos, debido a descuidos, errores, negligencia por parte del empleado.

Es medida en términos de probabilidad del error, de la frecuencia de operación, del costo de corrección y sus consecuencias, o del retraso de ejecución.

Grado



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

- I. El trabajador maneja materiales, herramientas o equipos de costo mínimos que requieren de muy poca atención, como por ejemplo flexómetros, brocas, calibradores, cuchillas, utensilios de moldeo, llaves, equipos de aseo, etc.
- II. Responsabilidad directa por la atención y cuidado sobre materiales y equipo de costo y complejidad promedio, cuya pérdida o reparación origina trastornos en dinero y/o tiempo. Por ejemplo taladros, amoladoras, rotalines, soldadoras, plasmas, equipos de oficina como computadoras, etc.
- III. Responsabilidad directa por la atención y cuidado de materiales y equipo de costo y complejidad elevado cuya reparación origina pérdidas cuantiosas debido a que retrasa la producción, por ejemplo tornos, fresadoras, cortadoras, dobladoras, roladoras, mezcladoras, etc.

### ***Responsabilidad por el personal.***

Determina la responsabilidad por la asistencia, adiestramiento y vigilancia que el ocupante del puesto requiere dar a sus subordinados; es una medida del número de personas supervisadas, cantidad y nivel jerárquico de los puestos supervisados, así como de la complejidad y variedad de las funciones que en ellos se realizan. En este factor se incluyen, tanto la supervisión directa como la indirecta, refiriéndose esta última a aquellos puestos supervisados a través de otros subalternos.

#### Grado

- I. El ocupante del puesto responde únicamente por el trabajo propio; no supervisa terceros.
- II. Responsable de instruir, dirigir, supervisar y/o preparar el trabajo de un grupo de empleados ocupados generalmente en la misma actividad.

### ***Esfuerzo físico***

Este factor mide los requisitos del puesto que producen fatiga física por el esfuerzo (en intensidad y duración) y el esfuerzo producido por la posición del trabajo normal.

#### Grado

- I. Trabajo que requiere esfuerzo físico pequeño.
- II. Trabajo ordinario con materiales ligeros, ocasionalmente con materiales de peso promedio. Operación de maquinas herramientas cuando el tiempo maquina es mayor que el tiempo de manejo.



- III. Esfuerzo físico sostenido, requiriendo continuidad en el esfuerzo, trabajo con materiales ligeros o de peso promedio. Normalmente trabajo en ciclos cortos que requieren actividad continua, la operación de máquinas cuando el tiempo de manejo es equivalente al tiempo total de la maquina.
- IV. Esfuerzo físico continuo, trabajo con materiales pesados. Trabajo duro con esfuerzo físico constante o esfuerzo extraordinario intermitente.

### ***Esfuerzo mental***

Este factor valúa la fatiga producida por el esfuerzo mental y/o visual según su intensidad, duración y frecuencia. Este factor se refiere a la intensidad con que se concentra la persona, la atención que implica el recordar, atender, considerar o tener presente conceptos, propiedades o condiciones y al tiempo que dure el esfuerzo, y no al grado de inteligencia o desarrollo mental.

#### Grado

- I. Mínima atención mental y/o visual, como trabajos de rutina que requieren poco esfuerzo para recordar instrucciones o aplicar conocimientos. Trabajos como de velador, aseo, etc.
- II. Atención mental intensa por periodos cortos de tiempo, trabajos que requieren bastante concentración mental por ser variados, por necesitar vigilancia constante, o por la urgencia de llevarse a cabo. Revisión de documentos, trabajos de supervisión, trabajos en la cortadora, dobladora, etc.
- III. Atención mental intensa por periodos largos de tiempo, trabajos que requieren largos periodos de concentración mental intensa para evitar errores o falta de coordinación, por ejemplo trabajos en el torno, fresadora.

### ***Ambiente***

Este factor mide las condiciones ambientales o condiciones en las cuales debe desarrollarse el trabajo. Debe darse consideración debida a las condiciones que molestan el bienestar físico y mental del empleado, supuesto que estos se encuentran fuera del control del empleado.

#### Grado

- I. Condiciones normales en el trabajo de oficina.
- II. Las mejores condiciones en el taller, ligeramente sucio, trabajo con piezas pequeñas en ensambles limpios o en trabajo de banco. Trabajo de oficina o de supervisión requiriendo tiempo considerable en el taller y sujeto parte



del tiempo a elementos desagradables tales como el calor, frío, humedad, humos, polvo, ruido o vibración.

- III. Exposición continua a varios elementos y factores desagradables, especialmente suciedad, aceite, trabajos ruidosos, polvos, etc.

### **Riesgos**

Este factor mide los riesgos a los que están sometidos los trabajadores a la hora de desempeñar su trabajo

Grado

- I. El cargo no está expuesto a riesgos laborales.
- II. El cargo está expuesto a riesgos laborales de menor importancia como cortaduras leves, enfermedades como gripes a causa del polvo, enfermedades de la vista a causa del arco eléctrico producido por la suelta etc. que son fácilmente evitables.
- III. El cargo está expuesto a riesgos laborales de consideración por ejemplo quemaduras, dolores de espalda y columna, fracturas por la caída de objetos pesados, etc.

### **3.2.5 VALORES DE LOS GRADOS ASIGNADOS EN PROGRESIÓN ARITMÉTICA**

Con el manual de valuación de puestos y el manual de funciones se procedió a identificar para cada puesto, en qué grado son necesarios los diferentes subfactores. Los valores de cada subfactor fueron asignados a través de una progresión aritmética.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Tabla 4: Valores de los grados asignados en progresión aritmética para cargos indirectos.

| FACTOR                        | VALOR RELATIVO | GRADOS |    |     |    |    |
|-------------------------------|----------------|--------|----|-----|----|----|
|                               |                | I      | II | III | IV | V  |
| <b>Habilidad</b>              | 50%            |        |    |     |    |    |
| Educación                     |                | 16     | 32 | 48  | 64 | 80 |
| Experiencia                   |                | 14     | 28 | 42  | 56 | *  |
| Iniciativa                    |                | 12     | 24 | 36  | 48 | 60 |
| Precisión                     |                | 8      | 16 | 24  | 32 | *  |
| <b>Responsabilidades</b>      | 25%            |        |    |     |    |    |
| Equipo                        |                | 18     | 36 | 54  | *  | *  |
| Supervisión de personal       |                | 7      | 14 | *   | *  | *  |
| <b>Esfuerzo</b>               | 15%            |        |    |     |    |    |
| Físico                        |                | 11     | 22 | 33  | 44 | *  |
| Mental                        |                | 4      | 8  | 12  | 16 | *  |
| <b>Condiciones de trabajo</b> | 10%            |        |    |     |    |    |
| Riesgos                       |                | 7      | 14 | 21  | *  | *  |
| Ambiente                      |                | 3      | 6  | 9   | *  | *  |
| <b>TOTAL</b>                  | <b>100%</b>    |        |    |     |    |    |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5: Valores de los grados asignados en progresión aritmética para cargos directos.

| FACTOR                        | VALOR RELATIVO | GRADOS |    |     |    |    |
|-------------------------------|----------------|--------|----|-----|----|----|
|                               |                | I      | II | III | IV | V  |
| <b>Habilidad</b>              | 35%            |        |    |     |    |    |
| Educación                     |                | 14     | 28 | 42  | 56 | 70 |
| Experiencia                   |                | 11     | 22 | 33  | 44 | *  |
| Iniciativa                    |                | 5      | 10 | 15  | 20 | 25 |
| Precisión                     |                | 5      | 10 | 15  | 20 | *  |
| <b>Responsabilidades</b>      | 20%            |        |    |     |    |    |
| Equipo                        |                | 13     | 26 | 39  | *  | *  |
| Supervisión de personal       |                | 7      | 14 | *   | *  | *  |
| <b>Esfuerzo</b>               | 25%            |        |    |     |    |    |
| Físico                        |                | 15     | 30 | 45  | 60 | *  |
| Mental                        |                | 10     | 20 | 30  | 40 | *  |
| <b>Condiciones de trabajo</b> | 20%            |        |    |     |    |    |
| Riesgos                       |                | 12     | 24 | 36  | *  | *  |
| Ambiente                      |                | 8      | 16 | 24  | *  | *  |
| <b>TOTAL</b>                  | <b>100%</b>    |        |    |     |    |    |

Fuente: Elaboración propia.

Una vez identificado los grados necesarios para cada subfactor y asignado los diferentes valores a cada grado se procedió a totalizar los puntos por puestos.

**3.2.6 GRADOS Y PUNTOS POR SUB FACTOR PARA CADA PUESTO****Tabla 6: Grados y puntos por subfactor para cada puesto (cargos indirectos)**

| PUESTOS                      | HABILIDAD |             |            |           | RESPONSABILIDAD |            | ESFUERZO |        | CONDICIONES DE TRAB. |          | Puntos Totales |
|------------------------------|-----------|-------------|------------|-----------|-----------------|------------|----------|--------|----------------------|----------|----------------|
|                              | Educación | Experiencia | Iniciativa | Precisión | Equipo          | Super.Pers | Físico   | Mental | Riesgos              | Ambiente |                |
| <i>Jefe de Taller</i>        | 4/64      | 4/56        | 5/60       | 4/32      | 3/54            | 2/14       | 2/22     | 3/12   | 2/14                 | 3/9      | 337            |
| <i>Secretaria de Prod.</i>   | 3/48      | 3/42        | 3/36       | 3/24      | 2/36            | 1/7        | 1/11     | 2/8    | 1/7                  | 1/3      | 222            |
| <i>Contadora</i>             | 5/80      | 4/56        | 3/36       | 2/16      | 2/36            | 1/7        | 1/11     | 3/12   | 1/7                  | 1/3      | 264            |
| <i>Bodeguero</i>             | 2/32      | 2/28        | 3/36       | 2/16      | 1/18            | 1/7        | 1/11     | 1/4    | 1/7                  | 2/6      | 165            |
| <i>Chofer</i>                | 1/16      | 2/28        | 2/24       | 1/8       | 3/54            | 1/7        | 1/11     | 2/8    | 2/14                 | 2/6      | 176            |
| <i>Asistente de limpieza</i> | 1/16      | 1/14        | 1/12       | 1/8       | 1/18            | 1/7        | 1/11     | 1/4    | 1/7                  | 3/9      | 106            |

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 7: Grados y puntos por subfactor para cada puesto (cargos directos)**

| PUESTOS                      | HABILIDAD |             |            |           | RESPONSABILIDAD |            | ESFUERZO |        | CONDICIONES DE TRAB. |          | Puntos Totales |
|------------------------------|-----------|-------------|------------|-----------|-----------------|------------|----------|--------|----------------------|----------|----------------|
|                              | Educación | Experiencia | Iniciativa | Precisión | Equipo          | Super.Pers | Físico   | Mental | Riesgos              | Ambiente |                |
| <i>Jefe de Sección de E.</i> | 5/70      | 4/44        | 4/20       | 3/15      | 2/26            | 2/14       | 2/30     | 2/20   | 2/24                 | 3/24     | 287            |
| <i>Tornero-fresador</i>      | 4/56      | 3/33        | 3/15       | 3/15      | 3/39            | 1/7        | 2/30     | 3/30   | 2/24                 | 3/24     | 273            |
| <i>Armador</i>               | 3/42      | 4/44        | 2/10       | 3/15      | 2/26            | 1/7        | 3/45     | 2/20   | 2/24                 | 3/24     | 257            |
| <i>Fundidor</i>              | 3/42      | 4/44        | 3/15       | 3/15      | 2/26            | 1/7        | 3/45     | 2/20   | 3/36                 | 3/24     | 274            |
| <i>Cortador</i>              | 2/28      | 3/33        | 2/10       | 3/15      | 3/39            | 1/7        | 4/60     | 2/20   | 3/36                 | 3/24     | 272            |

Fuente: Elaboración propia.

**3.2.7 GRÁFICA DE DISPERSIÓN DE SALARIOS ACTUALES Y PUNTOS**

Con los valores en puntos y en salarios actualmente pagados por la organización, se realizó una gráfica con valores en puntos, en el eje de las abscisas (x), y en salarios en el eje de las ordenadas (y) para visualizar de una manera directa la dispersión de los puntos y determinar si la correlación que existe entre estas dos variables es alta o baja.

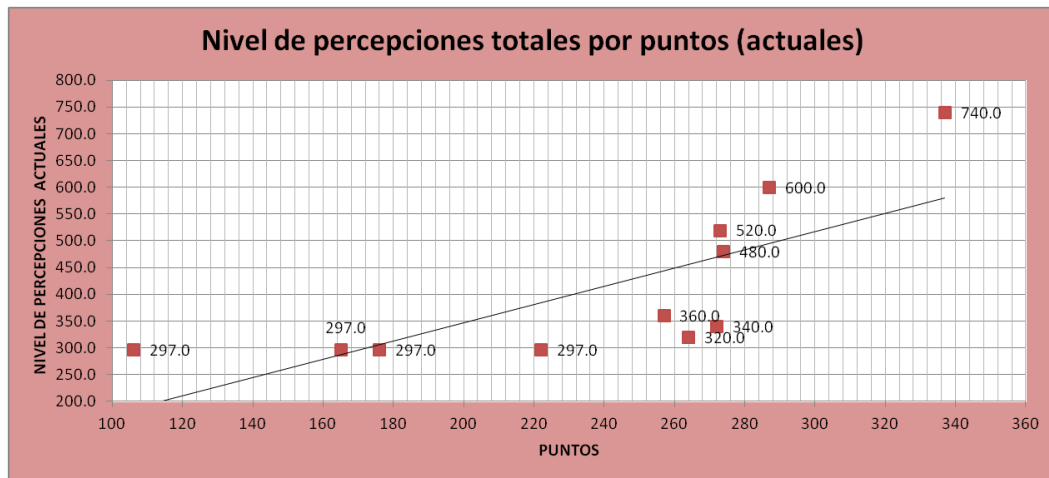


Tabla 8: Puntos totales de cada puesto con sus salarios actuales.

| <b>PUESTOS</b>               | <b>Puntos Totales</b> | <b>Salario actual en dólares</b> |
|------------------------------|-----------------------|----------------------------------|
| <b>Asistente de limpieza</b> | 106                   | 297.0                            |
| <b>Bodeguero</b>             | 165                   | 297.0                            |
| <b>Chofer</b>                | 176                   | 297.0                            |
| <b>Secretaria de Prod.</b>   | 222                   | 297.0                            |
| <b>Armador</b>               | 257                   | 360.0                            |
| <b>Contadora</b>             | 264                   | 320.0                            |
| <b>Cortador</b>              | 272                   | 340.0                            |
| <b>Tornero - Fresador</b>    | 273                   | 520.0                            |
| <b>Fundidor</b>              | 274                   | 480.0                            |
| <b>Jefe de Seccion de E.</b> | 287                   | 600.0                            |
| <b>Jefe de Taller</b>        | 337                   | 740.0                            |

Fuente: Elaboración propia.

Figura 4: Nivel de percepciones totales por puntos (actuales)



Fuente: Elaboración propia.

Al observar la grafica se pudo comprobarde una manera cualitativa que existe una correlación media entre los puntos obtenidos en los cargos y los sueldos pagados actualmente por la organización. Sin embargo para corroborar lo dicho se determinó también cuantitativamente el grado de relación entre estas dos variables a través del coeficiente de correlación.

$$r = \frac{S_{xy}}{\sqrt{S_{xx} * S_{yy}}}$$





UNIVERSIDAD DE CUENCA

Tabla 9: Datos para determinar la correlación entre los puntos totales y el salario actual.

| N            | Puntos Totales (X) | Salario actual en dólares (Y) | XY             | x2            | y2             |
|--------------|--------------------|-------------------------------|----------------|---------------|----------------|
| 1            | 106                | 297.0                         | 31482          | 11236         | 88209          |
| 2            | 165                | 297.0                         | 49005          | 27225         | 88209          |
| 3            | 176                | 297.0                         | 52272          | 30976         | 88209          |
| 4            | 222                | 297.0                         | 65934          | 49284         | 88209          |
| 5            | 257                | 360.0                         | 92520          | 66049         | 129600         |
| 6            | 264                | 320.0                         | 84480          | 69696         | 102400         |
| 7            | 272                | 340.0                         | 92480          | 73984         | 115600         |
| 8            | 273                | 520.0                         | 141960         | 74529         | 270400         |
| 9            | 274                | 480.0                         | 131520         | 75076         | 230400         |
| 10           | 287                | 600.0                         | 172200         | 82369         | 360000         |
| 11           | 337                | 740.0                         | 249380         | 113569        | 547600         |
| <b>Total</b> | <b>2633</b>        | <b>4548.0</b>                 | <b>1163233</b> | <b>673993</b> | <b>2108836</b> |

Fuente: Elaboración propia.

$$S_{xx} = \sum X^2 - ((\sum X)^2/n)$$

$$S_{xx} = 673993 - \frac{6932689}{11}$$

$$S_{xx} = 43748.54$$

$$S_{yy} = \sum Y^2 - ((\sum Y)^2/n)$$

$$S_{yy} = 2108836 - \frac{20684304}{11}$$

$$S_{yy} = 228444.72$$

$$S_{xy} = \sum XY - (\sum X \sum Y/n)$$

$$S_{xy} = 1163233 - \frac{2363 * 4548}{11}$$

$$S_{xy} = 74607.18$$

$$r = \frac{S_{xy}}{\sqrt{S_{xx} * S_{yy}}}$$



UNIVERSIDAD DE CUENCA

$$r = \frac{74607.18}{43748.54 * 228444.72}$$

$$r = 0.746$$

$$r^2 = 0.556$$

$0.5 \leq r^2 \leq 0.8$  = correlación media.

De lo expuesto anteriormente se puede decir que en muchos de los puestos de trabajo los puntos obtenidos no están en relación con los salarios pagados actualmente, es decir no existe una relación directa a más puntos mayor salario.

### ***3.2.8 ASIGNACIÓN DE LOS PUNTOS EN VALORES MONETARIOS PARA DETERMINAR EL NIVEL DESEADO.***

El primer paso fue determinar qué porcentaje representa los puntos totales de cada cargo para esto se multiplicó los puntos totales de cada cargo por cien y se dividió este valor para la sumatoria de los puntos totales.

La constante la fijo el comité de valuación, tomando en consideración que esta no puede ser menor que 73.8 ya que el salario obtenido en el cargo de asistente de limpieza resultaría menor que el salario básico (297dólares). Entonces el salario propuesto se obtuvo de multiplicar el porcentaje de cada cargo por la constante.



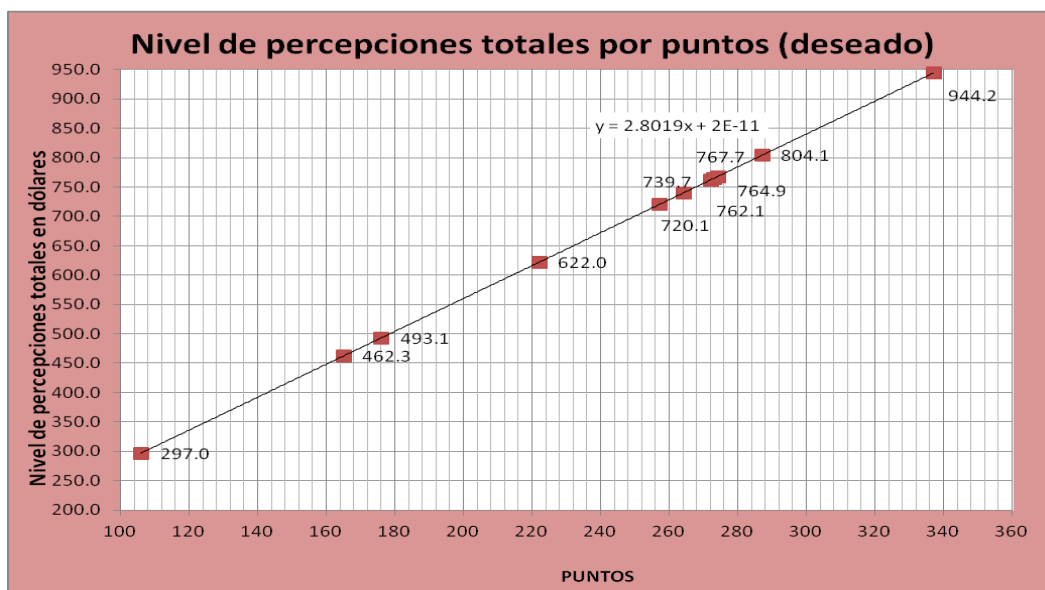
Tabla 10: Asignación de los puntos en valores monetarios para determinar el salario deseado.

| <b>PUESTOS</b>               | <b>Puntos Totales</b> | <b>%</b>   | <b>Constante &gt;73.8</b> | <b>Salario deseado en dólares</b> |
|------------------------------|-----------------------|------------|---------------------------|-----------------------------------|
| <b>Asistente de limpieza</b> | 106                   | 4.0        | 73.8                      | 297.00                            |
| <b>Bodeguero</b>             | 165                   | 6.3        | 73.8                      | 462.31                            |
| <b>Chofer</b>                | 176                   | 6.7        | 73.8                      | 493.13                            |
| <b>Secretaria de Prod.</b>   | 222                   | 8.4        | 73.8                      | 622.02                            |
| <b>Armador</b>               | 257                   | 9.8        | 73.8                      | 720.08                            |
| <b>Contadora</b>             | 264                   | 10.0       | 73.8                      | 739.70                            |
| <b>Cortador</b>              | 272                   | 10.3       | 73.8                      | 762.11                            |
| <b>Tornero - Fresador</b>    | 273                   | 10.4       | 73.8                      | 764.92                            |
| <b>Fundidor</b>              | 274                   | 10.4       | 73.8                      | 767.72                            |
| <b>Jefe de Sección de E.</b> | 287                   | 10.9       | 73.8                      | 804.14                            |
| <b>Jefe de Taller</b>        | 337                   | 12.8       | 73.8                      | 944.24                            |
| <b>TOTAL</b>                 | <b>2633</b>           | <b>100</b> |                           |                                   |

Fuente: Elaboración propia.

### 3.2.9 GRAFICA DE DISPERSION DE SALARIOS PROPUESTOS Vs PUNTOS

Figura5: Nivel de percepciones totales por puntos (deseado)



Fuente: Elaboración propia.



### 3.2.10 AJUSTE DE LOS SALARIOS DESEADOS

Debido a que los salarios deseados para los diferentes cargos obtenidos por el sistema de puntuación resultan imposibles de pagar para la empresa se ha convenido con el comité de valuación ajustar los salarios de manera que el salario propuesto sea un porcentaje del salario deseado. Este ajuste se hizo únicamente con la intención de que la empresa llegue a considerar estos valores a la hora de realizar un aumento de salarios.

**Tabla 10: Ajuste de los salarios deseados.**

| <i>PUESTOS</i>               | <i>Puntos Totales</i> | <i>Salario deseado en dólares</i> | <i>% del salario deseado</i> | <i>Salario propuesto en dólares</i> |
|------------------------------|-----------------------|-----------------------------------|------------------------------|-------------------------------------|
| <i>Asistente de limpieza</i> | 106                   | 297.0                             | 100%                         | 297.00                              |
| <i>Bodeguero</i>             | 165                   | 462.3                             | 65%                          | 300.50                              |
| <i>Chofer</i>                | 176                   | 493.1                             | 65%                          | 320.54                              |
| <i>Secretaria de Prod.</i>   | 222                   | 622.0                             | 65%                          | 404.31                              |
| <i>Armador</i>               | 257                   | 720.1                             | 65%                          | 468.06                              |
| <i>Contadora</i>             | 264                   | 739.7                             | 65%                          | 480.80                              |
| <i>Cortador</i>              | 272                   | 762.1                             | 65%                          | 495.37                              |
| <i>Tornero - Fresador</i>    | 273                   | 764.9                             | 70%                          | 535.44                              |
| <i>Fundidor</i>              | 274                   | 767.7                             | 70%                          | 537.40                              |
| <i>Jefe de Sección de E.</i> | 287                   | 804.1                             | 85%                          | 683.52                              |
| <i>Jefe de Taller</i>        | 337                   | 944.2                             | 85%                          | 802.60                              |

**Fuente: Elaboración propia.**



## CAPITULO 4

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1 CONCLUSIONES

De lo expuesto anterior se puede concluir

El desconocimiento de los cargos que existen en la organización, los requisitos, responsabilidades y más aspectos que involucra el puesto es uno de los principales problemas que afectan a la empresa y del que se derivan muchos por ejemplo, la mala selección del personal es uno de ellos, Talleres Mejía es una empresa que no cuenta con personal técnicamente calificado, el 25% de sus empleados son empíricos mientras que el 28.6% de los trabajadores realizan actividades que no tienen relación con su titulación académica.

Asimismo al no contar con una descripción y análisis de cargos le resulta imposible a la empresa realizar una distribución adecuada de las máquinas y puestos, no se puede dotar de las herramientas ni de los equipos de seguridad necesarios para desempeñar de una forma adecuada el trabajo lo que lleva a un retraso en la producción.

El no contar con una guía, instructivo o documento en donde se detallen cuales son las tareas o funciones a desempeñar en el puesto de trabajo genera dualidad de funciones y excesiva rotación del personal, muchos trabajadores se sienten como comodines ya que se les asignan tareas conforme las necesidades que así lo precisan.

Otro problema que afecta a la empresa es la mala administración de los sueldos y salarios, la disminución del desempeño, la desmotivación que existe entre los trabajadores, los ausentismos, las quejas frecuentes y la gran cantidad de renuncias son reflejos de la mala administración de los sueldos y salarios por parte de los directivos de la organización.

Al determinar la relación que existe entre los sueldos actuales pagados por la organización y los puntos obtenidos en cada cargo a través del coeficiente de correlación se pudo establecer que existe una correlación media, casi baja entre estas dos variables, es decir los sueldos no están en función con los puntos obtenidos en cada cargo, no existe una proporción directa a mayor puntaje mayor compensación. Resulta difícil determinar en que se basa la organización para establecer sus salarios, seguramente los determinan en función de la antigüedad



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

de sus trabajadores y otros aspectos sin considerar el valor que el puesto representa en la compañía.

Las percepciones deseadas obtenidas en el estudio mantienen una proporción directa con los puntos obtenidos en todos los puestos, en comparación con los sueldos actuales estas percepciones resultan elevadas, en muchos de los cargos el doble del salario actual, esto se debe a que en la actualidad en la empresase paga únicamente el sueldo básico sin considerar aspectos tales como nivel de educación, responsabilidad, riesgos, etc.

Si bien es cierto a la empresa le resultará difícil casi imposible pagar los salarios obtenidos en el estudio, pero deberá considerar que si continua pagando estos sueldos bajos el costo en términos de insatisfacción y baja moral serian aun mayor que el costo de pagar los nuevos sueldos. Es por esta razón que el comité de valuación ha estimado conveniente realizar un ajuste en los salarios obtenidos en el estudio con el único propósito de que la empresa considere estos valores a la hora de realizar un aumento en sus salarios.

Los ingresos inadecuados no es el único problema que afecta a Talleres Mejía pero si uno que requiere inmediata solución si se desea mejorar aspectos como la eficiencia, eficacia. Con una remuneración adecuada se logrará también que el trabajador se sienta involucrado con la organización, de esta manera será más fácil para la empresa alcanzarsus objetivos.

En fin el manual de funciones presentado en esta tesis será una herramienta de gran ayuda para la organización ya que generará suficiente información a fin de que la empresa tenga un conocimiento más profundo de los puestos que existen en la organización, los requisitos tanto profesionales como personales que debe cumplir el candidato para desarrollar de forma adecuada las tareas y actividades propias del puesto, las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado a fin de que permita a la empresa solucionar los problemas citados anteriormente, además constituirá el punto de partida para elaborar la mayor parte de herramientas con que se administra efectivamente el talento humano.

Por ultimo antes de recopilar la información sobre los puestos específicos es necesario informar a los empleados las causas por las que se va a llevar a cabo el estudio y cuáles son los objetivos a alcanzar para así evitar desconcertos y rumores entre los empleados garantizando de esta forma la colaboración de todos.



Así mismo al momento de recopilar la información no solo basarse en los cuestionarios sino en una observación directa ya que muchos empleados por temor a hablar no proporcionan la información suficiente que se requiere, con esto se reduce la subjetividad.

#### **4.2 RECOMENDACIONES**

Se recomienda a la empresa tomar en consideración el estudio realizado tanto del manual de funciones como el de valuación de puestos ya que le permitirá a la organización obtener resultados más favorables reflejados en una producción más eficiente y eficaz.

También al poner en práctica el estudio realizado se recomienda a la empresa analizar si la motivación entre los trabajadores aumento, si aumento el desempeño, si disminuyeron los ausentismos, etc., ya que esto permitirá determinar si estas variables están en función de los sueldos o de otras variables como la capacitación, el trato por parte de los jefes, etc.



## **BIBLIOGRAFÍA**

WERHER William B., KEITH DAVIS Jr. "Administración de Personal y Recursos Humanos". Editorial Mc Graw. Hill/ Interamericana de México S.A. de C.V. 1991

GAMA BERNAL Elba. "Bases para el análisis de puestos" Editorial el manual moderno S.A de C.V. México 1995

LANHAM E. "Valuación de puestos" Editorial Continental S.A de C.V. México 1985

DOLAN Simón, VALLE Ramón, JACKSON Susan, SCHULLER Randall "La gestión de los recursos humanos. Como atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación". Editorial Mc Graw. Hill/ Interamericana de España S.A 2007.

ALLES Martha Alicia, "Dirección estratégica de recursos humanos, Gestión por competencias, nueva edición". Ediciones Granica. S.A México 2006.

RUILOVA GONZÁLEZ Cornelio "Actualización del Manual de Funciones para la empresa el Competidor". Tesis previa a la obtención de título de Ingeniero Industrial. Universidad de Cuenca. 2011

LÓPEZ HERNÁNDEZ Cleotilde "Valuación de Puestos" Tesina previa a la obtención del título de Licenciada en administración. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo .2010

<http://recursosbiblioteca.utp.edu.co/tesisdigitales/texto/658306C352a.html>

<http://www.monografias.com/trabajos13/despu/despu.shtml>

<http://www.mitecnologico.com/Main/MetodosValuacionDePuestos>





**ANEXOS**

**ANEXO 1**

**CUESTIONARIO PARA JUSTIFICAR LA PROBLEMÁTICA EXISTENTE EN LA EMPRESA.**

1.-¿Conoce Ud. cuál es su cargo en la empresa?

Si\_\_\_ No\_\_\_

2- ¿Posee alguna guía, instructivo o documento en donde se detallen las tareas que usted tiene que realizar en su puesto de trabajo?

Si\_\_\_ No\_\_\_

3.- ¿Fue informado Ud. sobre cuáles son sus obligaciones y responsabilidades?

Si\_\_\_ No\_\_\_

4.- ¿Fue informado sobre las condiciones ambientales en las que tiene que desempeñar su trabajo?

Si\_\_\_ No\_\_\_

5.- ¿Realiza tareas o actividades que no tienen relación con su puesto de trabajo?

Si\_\_\_ No\_\_\_

Indique la frecuencia Siempre\_\_\_ Rara vez\_\_\_ Nunca\_\_\_

6.- ¿Ha recibido algún tipo de capacitación por parte de la empresa?

Si\_\_\_ No\_\_\_

7.-¿La capacitación recibida tuvo relación con el puesto que ocupa?

Si\_\_\_ No\_\_\_

8.- ¿El puesto q ocupa en la empresa está en relación en su caso con la titulación académica que Ud. tiene?

Si\_\_\_ No\_\_\_



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**

9.- ¿El puesto q ocupa en la empresa está en relación en su caso con la experiencia que Ud. tiene?

Si\_\_\_ No\_\_\_

10.- ¿Cree Ud. que recibe una remuneración justa y equitativa por las actividades y tareas que desempeña?

Si\_\_\_ No\_\_\_

11.-Mencione las causas más importantes que le impiden realizar su trabajo de una manera rápida y eficiente.

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |



**ANEXO 2**

**CUESTIONARIO PARA RECOPIRAR INFORMACIÓN QUE NOS PERMITA REALIZAR EL MANUAL DE FUNCIONES.**

| <b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>      |       |                     |
|---|-------|---------------------|
| Nombre del cargo:                       |       |                     |
| Departamento:                           |       |                     |
| Nombre del jefe inmediato superior:     |       |                     |
| N° de personas a supervisar:            |       |                     |
| N° de personas que ocupan igual puesto: |       |                     |
| Nombre del ocupante:                    |       |                     |
| Edad:                                   | Sexo: | Horario de trabajo: |

| <b>2. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO</b> |
|--|
|--|

| <b>a) Tareas habituales diarias</b> |
|-------------------------------------|
|-------------------------------------|

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

| <b>b) Tareas periódicas (semanal o mensual)</b> |
|---|
|---|

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |



**c) Tareas eventuales (rara vez)**

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |

**3. REQUISITOS DEL PUESTO**

**3.1 EDUCACIÓN**

3.1.1 Indique las instrucciones académicas que se requieren para desempeñar su cargo.

**AÑOS APROBADOS**

|                      |   |   |   |   |   |   |
|----------------------|---|---|---|---|---|---|
| Educación Primaria   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Educación Secundaria | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Educación Superior   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

Qué título de bachiller obtuvo:

Título profesional:

Post Grado (s) en:

**3.1.2 CAPACITACIÓN:**

Enumere los principales cursos o seminarios que ha recibido:

| Lugar | Curso/ seminario | N° de horas |
|-------|------------------|-------------|
|       |                  |             |
|       |                  |             |
|       |                  |             |
|       |                  |             |



**3.2 Experiencia**

3.2.1 Para el desempeño de su cargo se requiere experiencia

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

3.2.2 Experiencia en:

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |

3.2.3 Qué cargo desempeñaba antes de ocupar el actual y durante que tiempo.

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |

**3.3 INICIATIVA.**

3.3.1 Las instrucciones recibidas para la realización de su trabajo son:

|             |  |           |  |          |  |
|-------------|--|-----------|--|----------|--|
| Específicas |  | Simples   |  | Escritas |  |
| Detalladas  |  | Complejas |  | Verbales |  |

El control de la planificación de su trabajo es:

Suyo \_\_\_\_\_ Total \_\_\_\_\_

Continuo \_\_\_\_\_

Lo realizan otros \_\_\_\_\_

Parcial \_\_\_\_\_

Discontinuo \_\_\_\_\_

3.3.2 Para la realización de su trabajo le sugieren:

NO SI

Eventualmente métodos, mejoras y procedimientos

— —

Aplica a si trabajo creatividad.

— —



Mantiene límites establecidos. \_\_\_\_\_

**4. RESPONSABILIDADES.**

**4.1** Indique el grado de responsabilidades en su cargo, exprese en porcentaje su respuesta.

|                                      | %     |       |
|--------------------------------------|-------|-------|
| Responsabilidad por el quipo         | _____ | _____ |
| Responsabilidad compartida.          | _____ | _____ |
| Responsabilidad Personal.            | _____ | _____ |
|                                      | NO    | SI    |
| Bajo su responsabilidad esta:        | _____ | _____ |
| Manejo de bienes de alto riesgo.     | _____ | _____ |
| Manejo de documentos confidenciales. | _____ | _____ |
| Productos terminados.                | _____ | _____ |
| Herramientas.                        | _____ | _____ |
| Máquinas y aparatos.                 | _____ | _____ |
| Supervisión del personal.            | _____ | _____ |
| Seguridad de los demás.              | _____ | _____ |
| Servicio al cliente.                 | _____ | _____ |
| Dinero.                              | _____ | _____ |
| Indique la cantidad de dinero _____  |       |       |

**4.2** La supervisión realizada en su trabajo es:

|               |               |               |
|---------------|---------------|---------------|
| Diaria _____  | Mensual _____ | Ninguna _____ |
| Semanal _____ | Otras _____   |               |



UNIVERSIDAD DE CUENCA

4.3 En caso de supervisar a otras personas marque las responsabilidades que realiza.

Instruir \_\_\_\_\_ Coordinar actividades \_\_\_\_\_ Asignar trabajo \_\_\_\_\_ Planear trabajo \_\_\_\_\_ Asignar Personal \_\_\_\_\_ Actuar problema \_\_\_\_\_ Revisar trabajo \_\_\_\_\_

Enliste los cargos tareas bajo su supervisión.

Table with 3 columns: Nombre del puesto, N° de personas, Tareas supervisadas

Responsabilidad de equipo y herramientas que utiliza en su trabajo y la frecuencia.

Table with 3 columns: Equipo y Herramienta, Continuamente, Ocasionalmente

Sugiera el equipo, herramienta, y o vehículo que le haría falta para realizar su trabajo

5. ESFUERZOS FÍSICOS

Table with 2 columns for physical efforts: Autocontrol, Concentración, Firmeza, Adaptabilidad, Imaginación, Rapidez, Esfuerzos físicos, Destrezas de manos, Destreza de piernas, Fuerza de brazos, Agudeza visual, Agudeza auditiva



## 6. CONDICIONES DE TRABAJO

### 6.1 Marque su lugar de trabajo y que calificación merece

| Lugar de trabajo    | Buena | Regular | Mala |
|---------------------|-------|---------|------|
| Exterior            |       |         |      |
| Interior            |       |         |      |
| Planta alta         |       |         |      |
| Planta baja         |       |         |      |
| Otros (especifique) |       |         |      |

### 6.2 Condiciones Ambientales

Califique las condiciones ambientales de su puesto de trabajo.

| Condiciones de trabajo | Excesivo | Normal | Poco |
|------------------------|----------|--------|------|
| Iluminación            |          |        |      |
| Ventilación            |          |        |      |
| Frio                   |          |        |      |
| Calor                  |          |        |      |
| Ruido                  |          |        |      |
| Humedad                |          |        |      |
| Suciedad               |          |        |      |

Amplio\_\_\_\_\_

Reducido\_\_\_\_\_

Cómodo\_\_\_\_\_

Incómodo\_\_\_\_\_

Otros\_\_\_\_\_

En qué forma desarrolla su trabajo:

| Posición             | 0% | 25% | 50% | 75% | 100% |
|----------------------|----|-----|-----|-----|------|
| Sentado              |    |     |     |     |      |
| De pie               |    |     |     |     |      |
| Agachado             |    |     |     |     |      |
| La mayoría caminando |    |     |     |     |      |





**6.3 Salud y seguridad.**

7. Marque los riesgos que se encuentran en su trabajo y con qué frecuencia se producen.

| <b>Riesgos de trabajo</b>                  | <b>Siempre</b> | <b>Rara vez</b> | <b>Nunca</b> |
|--|----------------|-----------------|--------------|
| Dolores de cuello, espalda, articulaciones |                |                 |              |
| Cortaduras                                 |                |                 |              |
| Caída de objetos                           |                |                 |              |
| Descargas eléctricas                       |                |                 |              |
| Quemaduras                                 |                |                 |              |
| Riesgo de aplastarse dedos, manos          |                |                 |              |
| Otros (especifique)                        |                |                 |              |

Enumere las enfermedades más frecuentes que Ud. ha sufrido como consecuencia de su trabajo:

|  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

**ANEXO 3: MANUAL DE FUNCIONES**

|                |                     |                 |
|----------------|---------------------|-----------------|
| CÓDIGO:MFSC1   | MANUAL DE FUNCIONES | FECHA: 09-01-12 |
| SECCIÓN: CORTE |                     | PAG: 1/4        |

MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES PARA TALLERES MEJÍA

### I. IDENTIFICACIÓN

|                          |                     |
|--------------------------|---------------------|
| DENOMINACION DEL PUESTO: | CORTADOR - DOBLADOR |
| DEPARTAMENTO:            | TÉCNICO             |
| JEFE INMEDIATO:          | JEFE DE TALLER      |

### PERFIL DEL PUESTO

**INSTRUCCION BASICA:**

- Mínimo dos años de estudios en mecánica Industrial o carreras afines.
- Conocimientos en soldadura, metrología.

**EXPERIENCIA :**

- Mínimo 1 año de experiencia en cargos similares.

**HABILIDADES:**

- Rapidez y buena movilidad para la realización de sus trabajos.
- Alto grado de iniciativa, dinamismo, y creatividad personal.
- Capacidad para solucionar problemas.
- Excelentes relaciones interpersonales.
- Rapidez y poder de decisión.

**COMUNICACIÓN:**

- Capacidad para comunicarse de manera verbal y escrita con los clientes internos y externos de la empresa.



|                |                     |                 |
|----------------|---------------------|-----------------|
| CÓDIGO: MFSC1  | MANUAL DE FUNCIONES | FECHA: 09-01-12 |
| SECCIÓN: CORTE |                     | PAG:2/4         |

### CONDICIONES DE TRABAJO

#### **AMBIENTE DE TRABAJO:**

- El puesto cuenta con un lugar amplio para realizar las diferentes actividades a su cargo dentro de la planta con una distancia razonable entre las maquinas y materia prima.
- Requiere de equipo de protección para realizar su trabajo como: overol o mandil, guantes, orejeras, gafas.
- La calidad de iluminación y ventilación es buena tanto natural como artificial.
- El ruido es excesivo.
- Se trabaja con un solo turno de 8 horas diarias.
- El empleado debe tener disponibilidad de tiempo completo aun en horas adicionales al horario habitual según los requerimientos de la empresa.

#### **EXIGENCIAS FÍSICAS Y MENTALES**

##### **ESFUERZOS FÍSICOS:**

- El cargo exige un esfuerzo físico de estar parado, requiere de gran fuerza de brazos y piernas ya que constantemente levanta cosas pesadas.

##### **ESFUERZOS MENTALES:**

- Este cargo requiere de un alto grado de concentración y autocontrol ya que los trabajos a realizar son variados y las máquinas a manipular son peligrosas, requiere de rapidez, imaginación y creatividad cuando se trata de trabajos complejos, requiere además agudeza visual cuando el corte se lo tiene que realizar justo por el trazado.

#### **RIESGOS LABORALES**

- El cargo está expuesto a riesgos laborales producidos por la caída de objetos, dolores de espalda y columna debidos al levantamiento de cosas pesadas.
- Asimismo existe el riesgo de cortarse y aplastarse los dedos cuando no se utiliza el equipo de protección.



|                |                     |                 |
|----------------|---------------------|-----------------|
| CÓDIGO: MFSC1  | MANUAL DE FUNCIONES | FECHA: 09-01-12 |
| SECCIÓN: CORTE |                     | PAG: 3/4        |

**TAREAS O FUNCIONES**

**FUNCIÓN PRINCIPAL:**

- Es el responsable de realizar cortes, dobleces y rolado tanto en planchas como en tubos

**FUNCIONES ESPECIFICAS:**

- Mantener en correcto estado y funcionamiento todas las máquinas y herramientas asignadas para su trabajo.
- Construcción de brocales.
- Construcción de muestras para concreto.
- Construcción de parihuelas.
- Construcción de arandelas.
- Almacenamiento adecuado de planchas y tubos.
- Almacenamiento adecuado de los desperdicios.
- Corte de materia prima para concreteras y trapiches y demás máquinas a fabricar.
- Coordinar con el jefe de taller el mantenimiento preventivo y correctivo de las máquinas bajo su responsabilidad.
- Cumplir las normas contempladas en el reglamento interno de trabajo de la empresa.
- Todo tipo de trabajo que implique cortar, rolar y doblar planchas y tubos.
- Colaborar con otras secciones de la empresa en todos los trabajos inherentes al cargo y las demás funciones que le asigne su jefe inmediato o el gerente de la empresa.



|                |                     |                 |
|----------------|---------------------|-----------------|
| CÓDIGO: MFSC1  | MANUAL DE FUNCIONES | FECHA: 09-01-12 |
| SECCIÓN: CORTE |                     | PAG: 4/4        |

**RESPONSABILIDADES**

**MATERIALES Y EQUIPOS:**

- Es responsable del correcto funcionamiento de los equipos dotados para el desempeño de su trabajo como: cortadoras, dobladoras y roladoras.

**DINERO:**

- En este puesto de trabajo no se maneja dinero.

**INFORMACION CONFIDENCIAL:**

- En este puesto de trabajo no se maneja documentos confidenciales.

**TOMA DE DECISIONES:**

- Las decisiones que se toman se basan en procedimientos definidos para lograr objetivos específicos, teniendo el la autoridad de tomar decisiones para resolver un problema que se genere en el transcurso de un trabajo.

**SUPERVISIÓN:**

- Este cargo recibe supervisión de manera directa del jefe de taller y no ejerce ningún tipo de supervisión.

|                            |               |               |
|----------------------------|---------------|---------------|
| Elaborado por: Pablo Bravo | Revisado por: | Aprobado por: |
|----------------------------|---------------|---------------|





|  |                     |                 |
|--|---------------------|-----------------|
| CÓDIGO:MFSF2   | MANUAL DE FUNCIONES | FECHA: 09-01-12 |
| SECCIÓN:FUNDICIÓN  |                     | PAG:1/4         |
| MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES PARA TALLERES MEJÍA   |                     |                 |
| <b>I. IDENTIFICACIÓN</b>   |                     |                 |
| DENOMINACIÓN DEL PUESTO:   | FUNDIDOR            |                 |
| DEPARTAMENTO:  | TÉCNICO             |                 |
| JEFE INMEDIATO:  | JEFE DE TALLER      |                 |
| <b>PERFIL DEL PUESTO</b>   |                     |                 |
| <b>INSTRUCCIÓN BASICA:</b>   |                     |                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sólidos conocimientos en moldeo y fundición de acero normal, acero al Manganeso, acero inoxidable, hierro Gris, aluminio, bronce.</li> <li>➤ Conocimientos en soldadura.</li> </ul>   |                     |                 |
| <b>EXPERIENCIA :</b>   |                     |                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mínimo 3 años de experiencia en cargos similares.</li> </ul>  |                     |                 |
| <b>HABILIDADES:</b>  |                     |                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Rapidez y buena movilidad para la realización de sus trabajos.</li> <li>➤ Alto grado de iniciativa, dinamismo, y creatividad personal.</li> <li>➤ Capacidad para trabajar bajo presión.</li> <li>➤ Capacidad para solucionar problemas.</li> <li>➤ Excelentes relaciones interpersonales.</li> <li>➤ Rapidez y poder de decisión.</li> <li>➤ Lealtad con la empresa.</li> </ul> |                     |                 |
| <b>COMUNICACIÓN:</b>   |                     |                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Capacidad para comunicarse de manera verbal y escrita con las diferentes áreas internas y externas de la empresa. Recibe instrucciones del jefe de producción.</li> </ul>   |                     |                 |





|                       |                     |                 |
|-----------------------|---------------------|-----------------|
| CÓDIGO: MFSF2         | MANUAL DE FUNCIONES | FECHA: 09-01-12 |
| SECCIÓN:<br>FUNDICIÓN |                     | PAG: 2/4        |

**CONDICIONES DE TRABAJO**

**AMBIENTE DE TRABAJO:**

- El puesto cuenta con un lugar amplio para realizar las actividades de moldeo y fundición.
- Requiere de equipo de protección para realizar su trabajo como: overol o mandil, guantes, orejeras, gafas, mascarillas, protectores para el rostro.
- El ruido es excesivo.
- La calidad de iluminación y ventilación es buena tanto natural como artificial.
- El calor es excesivo únicamente al momento de la fundición del material.
- Se trabaja con un solo turno de 8 horas diarias.
- El empleado debe tener disponibilidad de tiempo completo aun en horas adicionales al horario habitual según los requerimientos de la empresa.

**EXIGENCIAS FÍSICAS Y MENTALES**

**ESFUERZOS FÍSICOS:**

- El cargo exige un esfuerzo físico de estar parado y agachado constantemente, requiere de gran fuerza de brazos y piernas ya que frecuentemente levanta cosas pesadas.
- Demanda de una gran destreza de manos.

**ESFUERZOS MENTALES:**

- Este cargo requiere de un alto grado de concentración, adaptabilidad debido a que se trabaja con materiales a altas temperaturas, requiere además agudeza visual.

**RIESGOS LABORALES**

- El cargo está expuesto a riesgos laborales como la caída de objetos, dolores de cuello, espalda, articulaciones debido al levantamiento de cosas pesadas.
- Existe riesgos de aplastarse los dedos, posibles quemaduras, enfermedades respiratorias a causa del polvo.



|                       |                     |                 |
|-----------------------|---------------------|-----------------|
| CÓDIGO: MFSF2         | MANUAL DE FUNCIONES | FECHA: 09-01-12 |
| SECCIÓN:<br>FUNDICIÓN |                     | PAG: 3/4        |

**TAREAS O FUNCIONES**

**FUNCIÓN PRINCIPAL:**

- Es el responsable de la obtención de piezas a través del proceso de fundición ya sea en acero normal, acero al Manganeso, acero inoxidable, hierro Gris, aluminio, bronce.

**FUNCIONES ESPECIFICAS:**

- Mantener en correcto estado y funcionamiento todos los equipos y herramientas asignadas para su trabajo.
- Construir y reparar los modelos.
- Construir y reparar las cajas para el moldeo.
- Cernir y mezclar las arenas.
- Moldeo de las diferentes piezas.
- Secar los moldes.
- Pesar y romper la chatarra.
- Reparar los hornos y la cayana.
- Destapar las cajas y pulir las piezas elaboradas.
- Almacenamiento adecuado de las materias primas para la fundición.
- Almacenamiento adecuado de las piezas obtenidas por fundición.
- Todo tipo de trabajo que implique obtener piezas por el proceso de fundición.
- Cumplir las normas contempladas en el reglamento interno de trabajo de la empresa.
- Colaborar con otras secciones de la empresa en todos los trabajos inherentes al cargo y las demás funciones que le asigne su jefe inmediato o el gerente de la empresa.





|                   |                     |                 |
|-------------------|---------------------|-----------------|
| CÓDIGO: MFSF2     | MANUAL DE FUNCIONES | FECHA: 09-01-12 |
| SECCIÓN:FUNDICIÓN |                     | PAG: 4/4        |

**RESPONSABILIDADES**

**MATERIALES Y EQUIPOS:**

- Es responsable del correcto funcionamiento de los equipos instalados como compresores, hornos, mezcladora de arenas, bombas de aire.
- Además bajo su responsabilidad están los utensilios de moldeo, modelos, cajas para el moldeo, cilindros de gas, una amoladora, una soldadora.

**DINERO:**

- En este puesto de trabajo no se maneja dinero.

**INFORMACIÓN CONFIDENCIAL:**

- En este puesto de trabajo no se maneja documentos confidenciales.

**TOMA DE DECISIONES:**

- Las decisiones que se toman se basan en procedimientos definidos para lograr objetivos específicos, teniendo el la autoridad de tomar decisiones para resolver un problema que se genere en el transcurso de un trabajo.

**SUPERVISIÓN:**

- En este cargo recibe supervisión directa del jefe de taller y no ejerce ningún tipo de supervisión.

|                            |               |               |
|----------------------------|---------------|---------------|
| Elaborado por: Pablo Bravo | Revisado por: | Aprobado por: |
|----------------------------|---------------|---------------|



|                  |                     |                 |
|------------------|---------------------|-----------------|
| CÓDIGO:MFSE3     | MANUAL DE FUNCIONES | FECHA: 09-01-12 |
| SECCIÓN:ENSAMBLE |                     | PAG:1/4         |

## MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES PARA TALLERES MEJÍA

### I. IDENTIFICACIÓN

|                          |                             |
|--------------------------|-----------------------------|
| DENOMINACIÓN DEL PUESTO: | JEFE DE SECCIÓN DE ENSAMBLE |
| DEPARTAMENTO:            | TECNICO                     |
| JEFE INMEDIATO:          | JEFE DE TALLER              |

### PERFIL DEL PUESTO

#### **INSTRUCCION BASICA:**

- Ingeniero Industrial o carreras afines.
- Sólidos conocimientos en máquinas herramientas, soldadura, metrología, seguridad Industrial.

#### **EXPERIENCIA :**

- Mínimo 7 años de experiencia en cargos similares.

#### **HABILIDADES:**

- Capacidad para dar órdenes y hacer cumplir eficazmente las actividades a su cargo.
- Rapidez y buena movilidad para la realización de sus trabajos.
- Alto grado de iniciativa, dinamismo, y creatividad personal.
- Capacidad para trabajar bajo presión.
- Capacidad para negociar y solucionar problemas.
- Excelentes relaciones interpersonales.
- Rapidez y poder de decisión
- Excelente capacidad de organización y calidad en el trabajo asumiendo responsabilidades.
- Lealtad con la empresa.

#### **COMUNICACIÓN:**

- Capacidad para comunicarse de manera verbal y escrita con los clientes internos y externos de la empresa



|                  |                     |                 |
|------------------|---------------------|-----------------|
| CÓDIGO: MFSE3    | MANUAL DE FUNCIONES | FECHA: 09-01-12 |
| SECCIÓN:ENSAMBLE |                     | PAG: 2/4        |

### CONDICIONES DE TRABAJO

#### **AMBIENTE DE TRABAJO:**

- El puesto cuenta con un lugar amplio para realizar las diferentes actividades a su cargo dentro de la planta con una distancia razonable entre las maquinas y materia prima.
- Requiere de equipo de protección para realizar su trabajo como: overol o mandil, guantes, orejeras, gafas, mascarilla.
- La calidad de iluminación y ventilación es buena tanto natural como artificial.
- El ruido es excesivo.
- Se trabaja con un solo turno de 8 horas diarias.
- El empleado debe tener disponibilidad de tiempo completo aun en horas adicionales al horario habitual según los requerimientos de la empresa.

#### **EXIGENCIAS FÍSICAS Y MENTALES**

##### **ESFUERZOS FÍSICOS:**

- El cargo exige un esfuerzo físico de estar parado, requiere de fuerza de brazos y piernas ya que constantemente levanta cosas pesadas.

##### **ESFUERZOS MENTALES:**

- Este cargo demanda un alto grado de concentración y autocontrol, además requiere de rapidez, imaginación y creatividad debido a que la mayoría de los trabajos son complejos y demandan precisión, demanda también agudeza visual.

#### **RIESGOS LABORALES**

- El cargo está expuesto a riesgos laborales producidos por la caída de objetos, dolores de cuello, espalda y articulaciones, existe riesgo de aplastarse los dedos.
- Además está expuesto a enfermedades respiratorias a causa de los vapores producidos por la pintura y a enfermedades de la vista a causa de la suelda.



|                  |                     |                 |
|------------------|---------------------|-----------------|
| CÓDIGO:MFSE3     | MANUAL DE FUNCIONES | FECHA: 09-01-12 |
| SECCIÓN:ENSAMBLE |                     | PAG:3/4         |

**TAREAS O FUNCIONES**

**FUNCIÓN PRINCIPAL:**

- Es el responsable de asignar trabajo al personal de la sección de ensamble y de supervisar que todas las maquinas se fabrique según las especificaciones de los clientes.

**FUNCIONES ESPECIFICAS :**

- Mantener en correcto estado y funcionamiento todos los equipos asignados para su trabajo.
- Construcción y mantenimiento de las distintas maquinas q elabora la empresa.
- Instruir y capacitar al personal de la sección de ensamble.
- Realizar cortes con autógena, plasma y cálculos cuando sean necesarios.
- Supervisar los trabajos en la sección de ensamble.
- Verificar la calidad de los productos.
- Asesorar a los clientes sobre las ventajas y utilidad de cada máquina.
- Verificar la existencia de las materias primas.
- Realizar mantenimiento correctivo a las maquinas que están bajo su responsabilidad.
- Cumplir las normas contempladas en el reglamento interno de trabajo de la empresa.
- Colaborar con otras secciones de la empresa en todos los trabajos inherentes al cargo y las demás funciones que le asigne su jefe inmediato o el gerente de la empresa.



|                  |                     |                 |
|------------------|---------------------|-----------------|
| CÓDIGO: MFSE3    | MANUAL DE FUNCIONES | FECHA: 09-01-12 |
| SECCIÓN:ENSAMBLE |                     | PAG:4/4         |

**RESPONSABILIDADES**

**MATERIALES Y EQUIPOS:**

- Es responsable del correcto funcionamiento de los equipos que están bajo su responsabilidad como: el plasma, autógena, un taladro, una amoladora, una soldadora, cascos para soldar, herramientas como llaves, juego de dados, juego de brocas.

**DINERO:**

- En este puesto de trabajo no se maneja dinero.

**INFORMACIÓN CONFIDENCIAL:**

- En este puesto de trabajo no se maneja documentos confidenciales.

**TOMA DE DECISIONES:**

- Las decisiones que se toman se basan en procedimientos definidos para lograr objetivos específicos, teniendo el la autoridad de tomar decisiones para resolver un problema que se genere en el transcurso de un trabajo.

**SUPERVISIÓN:**

- En este cargo es supervisado por el jefe de tallerde una manera constante y tiene una supervisión directa sobre los armadores.

|                            |               |               |
|----------------------------|---------------|---------------|
| Elaborado por: Pablo Bravo | Revisado por: | Aprobado por: |
|----------------------------|---------------|---------------|



|                   |                     |                 |
|-------------------|---------------------|-----------------|
| CÓDIGO:MFSM4      | MANUAL DE FUNCIONES | FECHA: 09-01-12 |
| SECCIÓN:MAQUINADO |                     | PAG: 1/4        |

## MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES PARA TALLERES MEJÍA

### I. IDENTIFICACIÓN

|                          |                    |
|--------------------------|--------------------|
| DENOMINACIÓN DEL PUESTO: | TORNERO - FRESADOR |
| DEPARTAMENTO:            | TECNICO            |
| JEFE INMEDIATO:          | JEFE DE TALLER     |

### PERFIL DEL PUESTO

#### **INSTRUCCIÓN BASICA:**

- Tecnólogo en mecánica Industrial o carreras afines.
- Sólidos conocimientos en metrología, maquinas herramientas, soldadura.

#### **EXPERIENCIA :**

- Mínimo 3 años de experiencia en cargos similares.

#### **HABILIDADES:**

- Rapidez y buena movilidad para la realización de sus trabajos.
- Alto grado de iniciativa, dinamismo, y creatividad personal.
- Capacidad para trabajar bajo presión.
- Capacidad para solucionar problemas.
- Excelentes relaciones interpersonales.
- Lealtad con la empresa.

#### **COMUNICACIÓN:**

- Capacidad para comunicarse de manera verbal y escrita con los clientes internos y externos de la empresa.



|                   |                     |                 |
|-------------------|---------------------|-----------------|
| CÓDIGO: MFMS4     | MANUAL DE FUNCIONES | FECHA: 09-01-12 |
| SECCIÓN:MAQUINADO |                     | PAG: 2/4        |

### CONDICIONES DE TRABAJO

#### **AMBIENTE DE TRABAJO:**

- El puesto cuenta con un lugar amplio para realizar las diferentes actividades a su cargo dentro de la planta con una distancia razonable entre las maquinas.
- Requiere de equipo de protección para realizar su trabajo como: overol o mandil, orejeras, gafas.
- La calidad de iluminación y ventilación es buena tanto natural como artificial.
- El ruido es excesivo
- Se trabaja con un solo turno de 8 horas diarias.
- El empleado debe tener disponibilidad de tiempo completo aun en horas adicionales al horario habitual según los requerimientos de la empresa.

#### **EXIGENCIAS FÍSICAS Y MENTALES**

##### **ESFUERZOS FÍSICOS:**

- El cargo exige un esfuerzo físico de estar parado constantemente, requiere gran fuerza de brazos, demanda de un grado de precisión manual alto.

##### **ESFUERZOS MENTALES:**

- Este cargo requiere de un alto grado de concentración, autocontrol, adaptabilidad, puesto que las máquinas a manipular son peligrosas y además demanda rapidez, imaginación y creatividad debido a que la mayoría de los trabajos son complejos, así mismo requiere además agudeza visual y auditiva.

#### **RIESGOS LABORALES**

- El cargo está expuesto a riesgos laborales producidos por la caída de objetos, dolores musculares, existe el riesgo de cortarse con la viruta que se desprende de las piezas a mecanizar.
- Además existe el riesgo de enfermarse de la vista a causa de las virutas desprendidas.



|                   |                     |                 |
|-------------------|---------------------|-----------------|
| CÓDIGO: MF5M4     | MANUAL DE FUNCIONES | FECHA: 09-01-12 |
| SECCIÓN:MAQUINADO |                     | PAG: 3/4        |

**TAREAS O FUNCIONES**

***FUNCIÓN PRINCIPAL:***

- Es el responsable de construir las piezas que requieran el uso del torno o de la fresadora para las diferentes maquinas a fabricar.

***FUNCIONES ESPECIFICAS:***

- Mantener en correcto estado y funcionamiento todas las maquinas y herramientas asignadas para su trabajo.
- Construir sus propias herramientas como cuchillas, bridas, etc.
- Cortar la materia prima para su trabajo.
- Construir piñones, bujes, ejes pernos, tuercas y demás elementos de las maquinas a fabricar.
- Reportar al jefe de taller cualquier daño en las maquinas.
- Coordinar con el jefe de taller el mantenimiento de las maquinas asignadas para su trabajo.
- Almacenar adecuadamente las herramientas como cuchillas, bridas, calibradores.
- Almacenar adecuadamente las piezas terminadas.
- Almacenar adecuadamente los desperdicios.
- Realizar cualquier trabajo que requiera el uso del torno y la fresadora.
- Cumplir las normas contempladas en el reglamento interno de trabajo de la empresa.
- Colaborar con otras secciones de la empresa en todos los trabajos inherentes al cargo y las demás funciones que le asigne su jefe inmediato o el gerente de la empresa.





**CONSTRUCCION Y MANTENIMIENTO  
DE MAQUINARIA**



|                   |                     |                 |
|-------------------|---------------------|-----------------|
| CÓDIGO: MF5M4     | MANUAL DE FUNCIONES | FECHA: 09-01-12 |
| SECCIÓN:MAQUINADO |                     | PAG: 4/4        |

**RESPONSABILIDADES**

**MATERIALES Y EQUIPOS:**

- Es responsable del correcto funcionamiento de los equipos asignados para su trabajo como el torno, fresadora, soldadora.
- Además es responsable de brocas de centro, porta brocas, micrómetros, calibradores, fresas, cuchillas.

**DINERO:**

- En este puesto de trabajo no se maneja dinero.

**INFORMACIÓN CONFIDENCIAL:**

- En este puesto de trabajo no se maneja documentos confidenciales.

**TOMA DE DECISIONES:**

- Las decisiones que se toman se basan en procedimientos definidos para lograr objetivos específicos, teniendo el la autoridad de tomar decisiones para resolver un problema que se genere en el transcurso de un trabajo.

**SUPERVISIÓN:**

- Este cargo recibe supervisión de manera directa del jefe de taller y no ejerce ningún tipo de supervisión

|                            |               |               |
|----------------------------|---------------|---------------|
| Elaborado por: Pablo Bravo | Revisado por: | Aprobado por: |
|----------------------------|---------------|---------------|



**CONSTRUCCION Y MANTENIMIENTO  
DE MAQUINARIA**





|   |                     |                 |
|---|---------------------|-----------------|
| CÓDIGO:MFSB5  | MANUAL DE FUNCIONES | FECHA: 09-01-12 |
| SECCIÓN:BODEGA  |                     | PAG: 1/4        |
| MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES PARA TALLERES MEJÍA  |                     |                 |
| <b>I. IDENTIFICACION</b>  |                     |                 |
| DENOMINACION DEL PUESTO:  | BODEGUERO           |                 |
| DEPARTAMENTO:   | TÉCNICO             |                 |
| JEFE INMEDIATO:   | JEFE DE TALLER      |                 |
| <b>PERFIL DEL PUESTO</b>  |                     |                 |
| <b>INSTRUCCIÓN BASICA:</b>  |                     |                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mínimo dos años de estudios en mecánica industrial o carreras afines.</li> <li>➤ Conocimientos en metrología, herramientas.</li> </ul>   |                     |                 |
| <b>EXPERIENCIA :</b>  |                     |                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mínimo 6 meses de experiencia en cargos similares.</li> </ul>  |                     |                 |
| <b>HABILIDADES:</b>   |                     |                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Rapidez y buena movilidad para la realización de sus trabajos.</li> <li>➤ Buen observador.</li> <li>➤ Excelente capacidad de organización.</li> <li>➤ Excelentes relaciones interpersonales.</li> <li>➤ Lealtad con la empresa.</li> </ul> |                     |                 |
| <b>COMUNICACIÓN:</b>  |                     |                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Capacidad para comunicarse de manera verbal y escrita con las diferentes áreas internas y externas de la empresa. Recibe instrucciones del jefe de producción.</li> </ul>  |                     |                 |



|                 |                     |                 |
|-----------------|---------------------|-----------------|
| CÓDIGO: MFSB5   | MANUAL DE FUNCIONES | FECHA: 09-01-12 |
| SECCIÓN: BODEGA |                     | PAG: 2/4        |

### CONDICIONES DE TRABAJO

#### **AMBIENTE DE TRABAJO:**

- El cargo se ubica en un sitio cerrado, cómodo, no tiene contacto con agentes contaminantes.
- Requiere de equipo de protección para realizar su trabajo como: overol o mandil, guantes, mascarillas.
- La calidad de iluminación y ventilación es buena tanto natural como artificial.
- Se trabaja con un solo turno de 8 horas diarias.
- El empleado debe tener disponibilidad de tiempo completo aun en horas adicionales al horario habitual según los requerimientos de la empresa.

#### **EXIGENCIAS FÍSICAS Y MENTALES**

##### **ESFUERZOS FÍSICOS:**

- Este cargo no exige mayor esfuerzo físico que el estar parado.

##### **ESFUERZOS MENTALES:**

- Los esfuerzos mentales requeridos en este puesto son bajos.

##### **RIESGOS LABORALES:**

- El cargo está expuesto a riesgos laborales producidos por la caída de objetos.



|                 |                     |                 |
|-----------------|---------------------|-----------------|
| CÓDIGO: MFSB5   | MANUAL DE FUNCIONES | FECHA: 09-01-12 |
| SECCIÓN: BODEGA |                     | PAG: 3/4        |

**TAREAS O FUNCIONES**

***FUNCIÓN PRINCIPAL:***

- Es el responsable de cuidar y entregar las herramientas según los requerimientos de cada sección.

***FUNCIONES ESPECIFICAS:***

- Recibir las herramientas luego de la jornada laboral.
- Reportar daños del material a su cargo.
- Ordenar y acomodar las herramientas en sus respectivos lugares.
- Limpiar la bodega constantemente.
- Realizar mensualmente un inventario de las herramientas existentes.
- Cumplir las normas contempladas en el reglamento interno de trabajo de la empresa.
- Colaborar con otras secciones de la empresa en todos los trabajos inherentes al cargo y las demás funciones que le asigne su jefe inmediato o el gerente de la empresa.



|                 |                     |                 |
|-----------------|---------------------|-----------------|
| CÓDIGO: MF5B5   | MANUAL DE FUNCIONES | FECHA: 09-01-12 |
| SECCIÓN: BODEGA |                     | PAG: 4/4        |

### RESPONSABILIDADES

#### **MATERIALES Y EQUIPOS:**

- Es responsable de todo lo existente en bodega

#### **DINERO:**

- En este puesto de trabajo no se maneja dinero.

#### **INFORMACIÓN CONFIDENCIAL:**

- En este puesto de trabajo no se maneja documentos confidenciales.

#### **TOMA DE DECISIONES:**

- Las decisiones que se toman se realizan con respecto al cumplimiento de sus obligaciones y a los deberes laborales.

#### **SUPERVISIÓN:**

- Este cargo recibe supervisión de manera directa del jefe de taller y no ejerce ningún tipo de supervisión.

|                            |               |               |
|----------------------------|---------------|---------------|
| Elaborado por: Pablo Bravo | Revisado por: | Aprobado por: |
|----------------------------|---------------|---------------|



|   |                             |  |
|---|-----------------------------|--|
|    |                             |  |
| <b>CONSTRUCCION Y MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA</b>   |                             |  |
| CÓDIGO:MFSE6  | MANUAL DE FUNCIONES         | FECHA: 09-01-12  |
| SECCIÓN:ENSAMBLE  |                             | PAG: 1/4   |
| MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES PARA TALLERES MEJÍA  |                             |  |
| <b>I. IDENTIFICACIÓN</b>  |                             |  |
| DENOMINACION DEL PUESTO:  | ARMADOR                     |  |
| DEPARTAMENTO:   | TÉCNICO                     |  |
| JEFE INMEDIATO:   | JEFE DE SECCIÓN DE ENSAMBLE |  |
| <b>PERFIL DEL PUESTO</b>  |                             |  |
| <p><b>INSTRUCCIÓN BASICA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Bachiller técnico en mecánica industrial o carreras afines.</li> <li>➤ Conocimientos en maquinas herramientas, soldadura, metrología</li> </ul> <p><b>EXPERIENCIA :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mínimo 5 años de experiencia en cargos similares.</li> </ul> <p><b>HABILIDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Rapidez y buena movilidad para la realización de sus trabajos.</li> <li>➤ Alto grado de iniciativa, dinamismo, y creatividad personal.</li> <li>➤ Capacidad para trabajar bajo presión.</li> <li>➤ Capacidad para solucionar problemas.</li> <li>➤ Excelentes relaciones interpersonales.</li> <li>➤ Rapidez y poder de decisión.</li> <li>➤ Excelente capacidad de organización y calidad en el trabajo asumiendo responsabilidades.</li> </ul> <p><b>COMUNICACIÓN:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Capacidad para comunicarse de manera verbal y escrita con los clientes internos y externos de la empresa.</li> </ul> |                             |  |



|                   |                     |                 |
|-------------------|---------------------|-----------------|
| CÓDIGO: MFSE6     | MANUAL DE FUNCIONES | FECHA: 09-01-12 |
| SECCIÓN: ENSAMBLE |                     | PAG: 2/4        |

### CONDICIONES DE TRABAJO

#### **AMBIENTE DE TRABAJO:**

- El puesto cuenta con un lugar amplio para realizar las diferentes actividades a su cargo dentro de la planta con una distancia razonable entre las máquinas y materia prima.
- Requiere de equipo de protección para realizar su trabajo como: overol o mandil, guantes, orejeras, gafas, mascarilla.
- La calidad de iluminación y ventilación es buena tanto natural como artificial.
- El ruido es excesivo.
- Se trabaja con un solo turno de 8 horas diarias.
- El empleado debe tener disponibilidad de tiempo completo aun en horas adicionales al horario habitual según los requerimientos de la empresa.

#### **EXIGENCIAS FÍSICAS Y MENTALES**

##### **ESFUERZOS FÍSICOS:**

- El cargo exige un esfuerzo físico de estar parado y agachado constantemente, requiere de gran fuerza de brazos y piernas ya que constantemente levanta cosas pesadas, requiere además gran destreza de manos.

##### **ESFUERZOS MENTALES:**

- Este cargo demanda un alto grado de concentración, requiere de rapidez, imaginación y creatividad debido a que la mayoría de los trabajos son complejos y demandan precisión, requiere además agudeza visual, auditiva.

#### **RIESGOS LABORALES**

- El cargo está expuesto a riesgos laborales producidos por la caída de objetos, dolores de cuello, espalda y articulaciones, existe riesgo de aplastarse los dedos.
- Además está expuesto a enfermedades respiratorias a causa de los vapores producidos por la pintura y a enfermedades de la vista producidos por la soldadura.



|                  |                     |                 |
|------------------|---------------------|-----------------|
| CÓDIGO:MFSE6     | MANUAL DE FUNCIONES | FECHA: 09-01-12 |
| SECCIÓN:ENSAMBLE |                     | PAG: 3/4        |

**TAREAS O FUNCIONES**

***FUNCIÓN PRINCIPAL:***

- Es el responsable de armar todas las máquinas que fabrica la empresa.

***FUNCIONES ESPECÍFICAS :***

- Mantener en correcto estado y funcionamiento todas las máquinas y herramientas asignadas para su trabajo.
- Armar puertas, ventanas cuando sea necesario.
- Realizar todo tipo de trabajo que involucre el armado de máquinas.
- Realizar todo tipo de trabajos que involucren el mantenimiento de maquinaria.
- Almacenar adecuadamente los desperdicios de dicha sección.
- Reportar a su jefe inmediato el daño de cualquier maquina o herramienta.
- Coordinar con su jefe inmediato el mantenimiento preventivo y correctivo de las máquinas bajo su responsabilidad.
- Cumplir las normas contempladas en el reglamento interno de trabajo de la empresa.
- Colaborar con otras secciones de la empresa en todos los trabajos inherentes al cargo y las demás funciones que le asigne su jefe inmediato o el gerente de la empresa.





|                   |                     |                 |
|-------------------|---------------------|-----------------|
| CÓDIGO: MFSE6     | MANUAL DE FUNCIONES | FECHA: 09-01-12 |
| SECCIÓN: ENSAMBLE |                     | PAG: 4/4        |

**RESPONSABILIDADES**

**MATERIALES Y EQUIPOS:**

- Es responsable del correcto funcionamiento de los equipos asignados para su trabajo como: soldadoras, amoladoras, taladros, mascarar para soldar, herramientas como llaves, brocas.

**DINERO:**

- En este puesto de trabajo no se maneja dinero.

**INFORMACIÓN CONFIDENCIAL:**

- En este puesto de trabajo no se maneja documentos confidenciales.

**TOMA DE DECISIONES:**

- Las decisiones que se toman se basan en procedimientos definidos para lograr objetivos específicos, teniendo el la autoridad de tomar decisiones para resolver un problema que se genere en el transcurso de un trabajo.

**SUPERVISIÓN:**

- Este cargo es supervisado por el jefe de la sección de ensamble de una manera constante y no ejerce ningún tipo de supervisión.

|                            |               |               |
|----------------------------|---------------|---------------|
| Elaborado por: Pablo Bravo | Revisado por: | Aprobado por: |
|----------------------------|---------------|---------------|



|  |                     |  |
|--|---------------------|--|
|   |                     |  |
| <b>CONSTRUCCION Y MANTENIMIENTO<br/>DE MAQUINARIA</b>  |                     |  |
| CÓDIGO:MFSA7   | MANUAL DE FUNCIONES | FECHA: 09-01-12  |
| SECCIÓN:ADMINISTRATIVO   |                     | PAG: 1/4   |
| MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES PARA TALLERES MEJIA   |                     |  |
| <b>I. IDENTIFICACIÓN</b>   |                     |  |
| DENOMINACIÓN DEL PUESTO:   | JEFE DE TALLER      |  |
| DEPARTAMENTO:  | ADMINISTRATIVO      |  |
| JEFE INMEDIATO:  | GERENTE GENERAL     |  |
| <b>PERFIL DEL PUESTO</b>   |                     |  |
| <p><b>INSTRUCCION BASICA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tecnólogo en mecánica industrial.</li> <li>➤ Sólidos conocimientos en máquinas herramientas, metrología, mantenimiento industrial, administración del personal, seguridad industrial.</li> </ul> <p><b>EXPERIENCIA :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mínimo 15 años de experiencia en cargos similares.</li> </ul> <p><b>HABILIDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Rapidez y buena movilidad para la realización de sus trabajos.</li> <li>➤ Alto grado de iniciativa, dinamismo, y creatividad personal.</li> <li>➤ Capacidad para trabajar bajo presión, cumplir y hacer cumplir eficazmente las actividades a su cargo.</li> <li>➤ Capacidad para solucionar problemas.</li> <li>➤ Excelentes relaciones interpersonales.</li> <li>➤ Rapidez y poder de decisión.</li> <li>➤ Excelente capacidad de organización y calidad en el trabajo asumiendo responsabilidades.</li> <li>➤ Lealtad con la empresa.</li> </ul> <p><b>COMUNICACIÓN:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Capacidad para comunicarse de manera verbal y escrita con los clientes internos y externos de la empresa.</li> </ul> |                     |  |



|                         |                     |                 |
|-------------------------|---------------------|-----------------|
| CÓDIGO: MFSA7           | MANUAL DE FUNCIONES | FECHA: 09-01-12 |
| SECCIÓN: ADMINISTRATIVO |                     | PAG: 2/4        |

**CONDICIONES DE TRABAJO**

**AMBIENTE DE TRABAJO:**

- El puesto de trabajo para este cargo lo conforman todas las secciones de la empresa.
- Requiere de equipo de protección para realizar su trabajo como: overol o mandil, guantes, orejeras, gafas.
- La calidad de iluminación y ventilación es buena tanto natural como artificial.
- El ruido es excesivo
- Se trabaja con un solo turno de 8 horas diarias.
- El empleado debe tener disponibilidad de tiempo completo aun en horas adicionales al horario habitual según los requerimientos de la empresa.

**EXIGENCIAS FÍSICAS Y MENTALES**

**ESFUERZOS FÍSICOS:**

- El cargo exige un esfuerzo físico de estar parado, más que un esfuerzo físico en este puesto requiere de esfuerzos mentales.

**ESFUERZOS MENTALES:**

- Este cargo provoca un agotamiento mental debido al continuo proceso de recepción de trabajo, supervisión de personal, revisión de trabajos pendientes, control de la calidad de los productos, etc., requiere de agudeza visual alta.
- Este cargo requiere de un alto grado de autocontrol y paciencia para poder tratar con los empleados y con los clientes.

**RIESGOS LABORALES**

- El cargo está expuesto a riesgos laborales producidos por la caída de objetos, además existe el riesgo de cortarse y aplastarse los dedos cuando no se utiliza el equipo de protección.



|                         |                     |                 |
|-------------------------|---------------------|-----------------|
| CÓDIGO: MFSA7           | MANUAL DE FUNCIONES | FECHA: 09-01-12 |
| SECCIÓN: ADMINISTRATIVO |                     | PAG: 3/4        |

**TAREAS O FUNCIONES**

**FUNCIÓN PRINCIPAL:**

- Vigilar el buen desempeño de los trabajadores y hacer la mejor selección de los mismos.
- Es el responsable de supervisar los trabajos y ponerle precio a los mismos.

**FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

- Entrega los trabajos terminados.
- Es el encargado de gestionar la producción.
- Cumplir y hacer cumplir reglamentos, normas, disposiciones y procedimientos de trabajo establecidos y las normas de higiene y seguridad industrial.
- Proponer al gerente de la empresa los proyectos de reglamentación interna que sea necesario adoptar.
- Efectuar por mandato del gerente programas y proyectos requeridos para el desarrollo armónico de la empresa.
- Solicitar oportunamente los uniformes y equipos de protección personal para los trabajadores.
- Supervisar la existencia de materias primas.
- Velar por la empresa y buena marcha de esta.
- Revisar que las maquinas estén funcionando correctamente.
- Coordinar el mantenimiento preventivo o correctivo de las diferentes maquinas.
- Colaborar con otras secciones de la empresa en todos los trabajos inherentes al cargo y las demás funciones que le asigne el gerente de la empresa.



|                         |                     |                 |
|-------------------------|---------------------|-----------------|
| CÓDIGO: MFSA7           | MANUAL DE FUNCIONES | FECHA: 09-01-12 |
| SECCIÓN: ADMINISTRATIVO |                     | PAG: 4/4        |

**RESPONSABILIDADES**

**MATERIALES Y EQUIPOS:**

- Es responsable del correcto funcionamiento de todas las maquinas existentes en la empresa

**DINERO:**

- En este puesto de trabajo no se maneja dinero.

**INFORMACIÓN CONFIDENCIAL:**

- En este puesto de trabajo maneja documentos con un grado de confidencialidad alto.

**TOMA DE DECISIONES:**



- Las decisiones que se toman se basan en procedimientos definidos para lograr objetivos específicos, teniendo el la autoridad de tomar decisiones para resolver un problema que se genere en el transcurso de un trabajo.

**SUPERVISIÓN:**



- Este cargo recibe supervisión de manera directa del gerente general y ejerce supervisión sobre los trabajadores de la sección de ensamble, maquinado, corte, fundición, bodega.

|                            |               |               |
|----------------------------|---------------|---------------|
| Elaborado por: Pablo Bravo | Revisado por: | Aprobado por: |
|----------------------------|---------------|---------------|



|   |                          |                 |
|---|--------------------------|-----------------|
|    |                          |                 |
| CÓDIGO:MFSA8  | MANUAL DE FUNCIONES      | FECHA: 09-01-12 |
| SECCIÓN:ADMINISTRATIVA  |                          | PAG: 1/4        |
| MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES PARA TALLERES MEJÍA  |                          |                 |
| <b>I. IDENTIFICACIÓN</b>  |                          |                 |
| DENOMINACIÓN DEL PUESTO:  | SECERTARIA DE PRODUCCIÓN |                 |
| DEPARTAMENTO:   | ADMINISTRATIVO           |                 |
| JEFE INMEDIATO:   | GERENTE GENERAL          |                 |
| <b>PERFIL DEL PUESTO</b>  |                          |                 |
| <p><b>INSTRUCCIÓN BASICA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Bachiller en secretariado en español.</li> <li>➤ Sólidos conocimientos contabilidad general, programación y digitación, relaciones humanas.</li> </ul> <p><b>EXPERIENCIA :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mínimo3 años de experiencia en cargos similares.</li> </ul> <p><b>HABILIDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Capacidad para trabajar bajo presión.</li> <li>➤ Rapidez y poder de decisión.</li> <li>➤ Rapidez para la realización de sus trabajos.</li> <li>➤ Alto grado de iniciativa, dinamismo, y creatividad personal.</li> <li>➤ Capacidad para solucionar problemas.</li> <li>➤ Excelentes relaciones interpersonales.</li> <li>➤ Excelente capacidad de organización.</li> <li>➤ Lealtad con la empresa.</li> </ul> <p><b>COMUNICACIÓN:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Capacidad para comunicarse de manera verbal y escrita con las diferentes áreas internas y externas de la empresa. Recibe instrucciones del jefe de producción.</li> </ul> |                          |                 |



|  |                     |  |  |
|--|---------------------|--|--|
|   |                     |  |  |
| <b>CONSTRUCCION Y MANTENIMIENTO<br/>DE MAQUINARIA</b>  |                     |  |  |
| CÓDIGO: MFSA8  | MANUAL DE FUNCIONES | FECHA: 09-01-12  |  |
| SECCIÓN: ADMINISTRATIVA  |                     | PAG: 2/4   |  |
| <b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>  |                     |  |  |
| <p><b>AMBIENTE DE TRABAJO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El puesto cuenta con un lugar amplio y cómodo para realizar las actividades a su cargo dentro de la empresa.</li> <li>➤ No requiere de equipo de protección para realizar su trabajo.</li> <li>➤ La calidad de iluminación y ventilación es buena tanto natural como artificial.</li> <li>➤ Se trabaja con un solo turno de 8 horas diarias.</li> <li>➤ El empleado debe tener disponibilidad de tiempo completo aun en horas adicionales al horario habitual según los requerimientos de la empresa.</li> </ul> <p><b>EXIGENCIAS FÍSICAS Y MENTALES</b></p> <p><b>ESFUERZOS FÍSICOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Este cargo más que esfuerzo físico demanda esfuerzos mentales.</li> </ul> <p><b>ESFUERZOS MENTALES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Este cargo provoca un agotamiento mental debido a todos los documentos que tiene que revisar como ordenes de trabajo pendientes, proveedores, inventarios, cobro a los clientes morosos, etc.</li> </ul> <p><b>RIESGOS LABORALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El cargo no está expuesto a riesgos laborales .</li> </ul> |                     |  |  |



|                         |                     |                 |
|-------------------------|---------------------|-----------------|
| CÓDIGO: MFSA8           | MANUAL DE FUNCIONES | FECHA: 09-01-12 |
| SECCIÓN: ADMINISTRATIVO |                     | PAG: 3/4        |

**TAREAS O FUNCIONES**

***FUNCIÓN PRINCIPAL:***

- Es responsable de la recepción de órdenes de trabajo y del cobro a clientes.

***FUNCIONES ESPECÍFICAS:***

- Mantener en correcto estado, presentación y funcionamiento los equipos de oficina que se le confíen.
- Atención al cliente.
- Recibir la materia prima y verificar que cumpla los requisitos.
- Realizar los pedidos de la materia prima a los proveedores con una semana de anticipación previa a la terminación de esta.
- Coordinar actividades con el jefe de producción.
- Efectuar cobros, depósitos.
- Realizar venta de planchas.
- Realiza inventario de planchas, ejes.
- Llevar un registro de todos los trabajos realizados.
- Coordinar y atender los reclamos que formulen los clientes.
- Llevar un registro y realizar un seguimiento de los clientes morosos.
- Cumplir las normas contempladas en el reglamento interno de trabajo de la empresa.
- Colaborar con otras dependencias de la empresa en todos los trabajos inherentes al cargo y las demás funciones que le asigne el gerente de la empresa.





|                         |                     |                 |
|-------------------------|---------------------|-----------------|
| CÓDIGO: MFSA8           | MANUAL DE FUNCIONES | FECHA: 09-01-12 |
| SECCIÓN: ADMINISTRATIVO |                     | PAG: 4/4        |

**RESPONSABILIDADES**

**MATERIALES Y EQUIPOS:**

- Es responsable del correcto funcionamiento de los equipos asignados para su trabajo como computadoras, calculadoras y demás equipos de oficina.

**DINERO:**

- En este puesto de trabajo se maneja dinero alrededor de mil dólares producto de la venta del día.

**INFORMACIÓN CONFIDENCIAL:**

- En este puesto de trabajo si se maneja documentos confidenciales.

**TOMA DE DECISIONES:**

- Las decisiones que se toman se basan en procedimientos definidos para lograr objetivos específicos, teniendo ella la autoridad de tomar decisiones para resolver un problema que se genere en el transcurso de un trabajo.

**SUPERVISIÓN:**

- Este cargo recibe supervisión directa del gerente general y no ejerce ningún tipo de supervisión.

|                            |               |               |
|----------------------------|---------------|---------------|
| Elaborado por: Pablo Bravo | Revisado por: | Aprobado por: |
|----------------------------|---------------|---------------|



|  |                     |  |  |
|--|---------------------|--|--|
|   |                     |  |  |
| CÓDIGO:MFSA9   | MANUAL DE FUNCIONES | FECHA: 09-01-12  |  |
| SECCIÓN:ADMINISTRATIVO   |                     | PAG: 1/4   |  |
| MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES PARA TALLERES MEJÍA   |                     |  |  |
| <b>I. IDENTIFICACIÓN</b>   |                     |  |  |
| DENOMINACION DEL PUESTO:   |                     | CONTADORA  |  |
| DEPARTAMENTO:  |                     | ADMINISTRATIVO   |  |
| JEFE INMEDIATO:  |                     | GERENTE GENERAL  |  |
| <b>PERFIL DEL PUESTO</b>   |                     |  |  |
| <p><b>INSTRUCCIÓN BASICA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Contadora.</li> <li>➤ Sólidos conocimientos en contabilidad, sistemas informáticos, desarrollo y relaciones humanas.</li> </ul> <p><b>EXPERIENCIA :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mínimo 3 años de experiencia en cargos similares.</li> </ul> <p><b>HABILIDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Rapidez y buena movilidad para la realización de sus trabajos.</li> <li>➤ Alto grado de iniciativa, dinamismo, y creatividad personal.</li> <li>➤ Capacidad para trabajar bajo presión.</li> <li>➤ Capacidad para solucionar problemas.</li> <li>➤ Excelentes relaciones interpersonales.</li> <li>➤ Rapidez y poder de decisión</li> <li>➤ Excelente capacidad de organización y calidad en el trabajo asumiendo responsabilidades.</li> </ul> <p><b>COMUNICACIÓN:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Capacidad para comunicarse de manera verbal y escrita con los clientes internos y externos de la empresa.</li> </ul> |                     |  |  |



|                         |                     |                 |
|-------------------------|---------------------|-----------------|
| CÓDIGO: MFSA9           | MANUAL DE FUNCIONES | FECHA: 09-01-12 |
| SECCIÓN: ADMINISTRATIVO |                     | PAG: 2/4        |

**CONDICIONES DE TRABAJO**

**AMBIENTE DE TRABAJO:**

- El puesto cuenta con un lugar amplio y cómodo para realizar las diferentes actividades a su cargo dentro de la planta.
- La calidad de iluminación y ventilación es buena tanto natural como artificial.
- Se trabaja con un solo turno de 8 horas diarias.
- El empleado debe tener disponibilidad de tiempo completo aun en horas adicionales al horario habitual según los requerimientos de la empresa.

**EXIGENCIAS FÍSICAS Y MENTALES**

**ESFUERZOS FÍSICOS:**

- Este cargo más que esfuerzo físico demanda de esfuerzos mentales.

**ESFUERZOS MENTALES:**

- Este cargo demanda de un esfuerzo mental debido a todos los documentos que tiene que revisar como cuentas por cobrar, cuentas por pagar, registro de ventas, todas las cuentas para cerrar y cuadrar la caja, demanda de un esfuerzo visual alto.

**RIESGOS LABORALES**

- El cargo no está expuesto a riesgos laborales.



|                            |                     |                 |
|----------------------------|---------------------|-----------------|
| CÓDIGO:MFSA9               | MANUAL DE FUNCIONES | FECHA: 09-01-12 |
| SECCIÓN:<br>ADMINISTRATIVO |                     | PAG: 3/4        |

**TAREAS O FUNCIONES**

**FUNCIÓN PRINCIPAL:**

- Coordinar y controlar las operaciones relacionadas con el registro contable de los boletines diarios de caja comprobantes de ingreso / egreso y demás documentos que soportan la contabilidad de la empresa.

**FUNCIONES ESPECÍFICAS :**

- Mantener en correcto estado todos los equipos de oficina que le asignen para el cumplimiento de su trabajo.
- Organizar, dirigir y controlar todo lo relacionado con los ingresos por concepto deservicios prestados, sanciones, créditos, transferencias y los pagos de las obligaciones contraídas, nomina proveedores, etc.
- Coordinar y controlar el correcto registro de las cuentas por pagar y por cobrar.
- Elaborar y controlar el tramite oportuno de las órdenes de pago legalizadas correspondientes a los pagos por obligaciones contraídas con proveedores.
- Realizar proformas, conciliaciones, declaraciones al SRI.
- Reportar daños del material a su cargo.
- Cumplir las normas contempladas en el reglamento interno de trabajo de la empresa.
- Colaborar con otras secciones de la empresa en todos los trabajos inherentes al cargo y las demás funciones que le asigne su jefe inmediato o el gerente de la empresa.



|                         |                     |                 |
|-------------------------|---------------------|-----------------|
| CÓDIGO: MFSA9           | MANUAL DE FUNCIONES | FECHA: 09-01-12 |
| SECCIÓN: ADMINISTRATIVO |                     | PAG: 4/4        |

**RESPONSABILIDADES**

**MATERIALES Y EQUIPOS:**

- Es responsable del correcto funcionamiento de todos los equipos de oficina que se le confíen para la realización de su trabajo.

**DINERO:**

- En este puesto de trabajo si se maneja dinero ya sea para pagos, depósitos o resultado de la venta del día.

**INFORMACIÓN CONFIDENCIAL:**

- En este puesto de trabajo se manejan documentos confidenciales relacionados con la administración financiera de la empresa.

**TOMA DE DECISIONES:**



- Las decisiones que se toman se basan en procedimientos definidos para lograr objetivos específicos, teniendo el la autoridad de tomar decisiones para resolver un problema que se genere en el transcurso de un trabajo.

**SUPERVISIÓN:**

- Este cargo es supervisado por el gerente de la empresa de una manera constante y no ejerce ningún tipo de supervisión.

|                            |               |               |
|----------------------------|---------------|---------------|
| Elaborado por: Pablo Bravo | Revisado por: | Aprobado por: |
|----------------------------|---------------|---------------|



|   |                     |  |  |
|---|---------------------|--|--|
|    |                     |  |  |
| CÓDIGO:MFSC10   | MANUAL DE FUNCIONES | FECHA: 09-01-12  |  |
| SECCIÓN:<br>TRANSPORTE  |                     | PAG: 1/4   |  |
| MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES PARA TALLERES MEJÍA  |                     |  |  |
| <b>I. IDENTIFICACIÓN</b>  |                     |  |  |
| DENOMINACION DEL PUESTO:  |                     | CHOFER   |  |
| DEPARTAMENTO:   |                     | TÉCNICO  |  |
| JEFE INMEDIATO:   |                     | JEFE DE TALLER   |  |
| <b>PERFIL DEL PUESTO</b>  |                     |  |  |
| <p><b>INSTRUCCION BASICA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tener licencia profesional.</li> </ul> <p><b>EXPERIENCIA :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mínimo seis meses de experiencia en cargos similares.</li> </ul> <p><b>HABILIDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Rapidez para la realización de sus trabajos.</li> <li>➤ Capacidad para trabajar bajo presión.</li> <li>➤ Excelentes relaciones interpersonales.</li> <li>➤ Lealtad con la empresa.</li> </ul> <p><b>COMUNICACIÓN:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Capacidad para comunicarse de manera verbal y escrita con los clientes internos y externos de la empresa.</li> </ul> |                     |  |  |



|                    |                     |                 |
|--------------------|---------------------|-----------------|
| CÓDIGO: MFSC10     | MANUAL DE FUNCIONES | FECHA: 09-01-12 |
| SECCIÓN:TRANSPORTE |                     | PAG: 2/4        |

**CONDICIONES DE TRABAJO**

**AMBIENTE DE TRABAJO:**

- El puesto cuenta con vehículos en perfectas condiciones para desempeñar todas las actividades a su cargo dentro y fuera de la empresa.
- Requiere de equipo de protección para realizar su trabajo como: overol o mandil, guantes, orejeras.
- Se trabaja con un solo turno de 8 horas diarias.
- El empleado debe tener disponibilidad de tiempo completo aun en horas adicionales al horario habitual según los requerimientos de la empresa.

**EXIGENCIAS FÍSICAS Y MENTALES**

**ESFUERZOS FÍSICOS:**

- Requiere de fuerza de brazos y piernas. Físicos

**ESFUERZOS MENTALES:**

- Este cargo requiere de un alto grado de concentración y autocontrol.
- El cargo requiere de agudeza visual y auditiva.

**RIESGOS LABORALES**

- El cargo está expuesto a riesgos laborales producidos por la caída de objetos.
- Además está expuesto a posibles accidentes de tránsito y a enfermedades como hemorroides, enfermedades de los riñones debido a que la mayor parte del tiempo pasa sentado.



|                    |                     |                 |
|--------------------|---------------------|-----------------|
| CÓDIGO: MFSC10     | MANUAL DE FUNCIONES | FECHA: 09-01-12 |
| SECCIÓN:TRANSPORTE |                     | PAG: 3/4        |

**TAREAS O FUNCIONES**

***FUNCIÓN PRINCIPAL:***

- Es el encargado de transportar los productos terminados a su destino y comprar las materias primas.

***FUNCIONES ESPECÍFICAS:***

- Mantener en correcto estado y funcionamiento los vehículos asignados para su trabajo.
- Transportar los productos terminados a sus diferentes destinos.
- Transportar al personal cuando se requiera realizar trabajos fuera de la empresa.
- Llevar la basura almacenada a los botaderos asignados.
- Comprar la materia prima.
- Realizar viajes fuera de la ciudad.
- Reportar al gerente daños en cualquiera de los vehículos.
- Cumplir las normas contempladas en el reglamento interno de trabajo de la empresa.
- Colaborar con otras secciones de la empresa en todos los trabajos inherentes al cargo y las demás funciones que le asigne su jefe inmediato o el gerente de la empresa.





|                    |                     |                 |
|--------------------|---------------------|-----------------|
| CÓDIGO: MFSC10     | MANUAL DE FUNCIONES | FECHA: 09-01-12 |
| SECCIÓN:TRANSPORTE |                     | PAG: 4/4        |

**RESPONSABILIDADES**

**MATERIALES Y EQUIPOS:**

- Es responsable del correcto funcionamiento de los vehículos asignados para su trabajo.

**DINERO:**

- En este puesto de trabajo no se maneja dinero.

**INFORMACIÓN CONFIDENCIAL:**

- En este puesto de trabajo no se maneja documentos confidenciales.

**TOMA DE DECISIONES:**

- Las decisiones que se toman se basan en procedimientos definidos para lograr objetivos específicos, teniendo el la autoridad de tomar decisiones para resolver un problema que se genere en el transcurso de un trabajo.

**SUPERVISIÓN:**

- Este cargo recibe supervisión de manera directa del jefe de taller y no ejerce ningún tipo de supervisión.



|  |                      |                 |
|--|----------------------|-----------------|
| Elaborado por: Pablo Bravo   | Revisado por:        | Aprobado por:   |
|     |                      |                 |
| CÓDIGO:MFSF11  | MANUAL DE FUNCIONES  | FECHA: 09-01-12 |
| SECCIÓN: LIMPIEZA  |                      | PAG: 1/4        |
| MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES PARA TALLERES MEJÍA   |                      |                 |
| <b>I. IDENTIFICACIÓN</b>   |                      |                 |
| DENOMINACIÓN DEL PUESTO:   | AYUDANTE DE LIMPIEZA |                 |
| DEPARTAMENTO:  | TÉCNICO              |                 |
| JEFE INMEDIATO:  | JEFE DE TALLER       |                 |
| <b>PERFIL DEL PUESTO</b>   |                      |                 |
| <p><b>INSTRUCCIÓN BASICA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ninguna.</li> </ul> <p><b>EXPERIENCIA :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ No requiere de experiencia.</li> </ul> <p><b>HABILIDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Rapidez para la realización de sus trabajos.</li> <li>➤ Excelentes relaciones interpersonales</li> <li>➤ Lealtad con le empresa.</li> </ul> <p><b>COMUNICACIÓN:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Capacidad para comunicarse de manera verbal y escrita con las diferentes aéreas internas y externas de la empresa. Recibe instrucciones del jefe de producción.</li> </ul> |                      |                 |



|                   |                     |                 |
|-------------------|---------------------|-----------------|
| CÓDIGO: MFSF2     | MANUAL DE FUNCIONES | FECHA: 09-01-12 |
| SECCIÓN: LIMPIEZA |                     | PAG: 2/4        |

**CONDICIONES DE TRABAJO**

**AMBIENTE DE TRABAJO:**

- El puesto de trabajo lo conforma toda la planta.
- Requiere de equipo de protección para realizar su trabajo como: overol o mandil, guantes, orejeras, mascarillas.
- El ruido es excesivo.
- La calidad de iluminación y ventilación es buena tanto natural como artificial.
- Se trabaja con un solo turno de 8 horas diarias.
- El empleado debe tener disponibilidad de tiempo completo aun en horas adicionales al horario habitual según los requerimientos de la empresa.

**EXIGENCIAS FÍSICAS Y MENTALES**

**ESFUERZOS FÍSICOS:**

- El cargo exige un esfuerzo físico de estar parado.
- No demanda de gran esfuerzo físico.

**ESFUERZOS MENTALES:**

- Este cargo no demanda de esfuerzos mentales.

**RIESGOS LABORALES**

- El cargo está expuesto a riesgos laborales por la caída de objetos y enfermedades respiratorias a causa del polvo.



|                   |                     |                 |
|-------------------|---------------------|-----------------|
| CÓDIGO: MFSF11    | MANUAL DE FUNCIONES | FECHA: 09-01-12 |
| SECCIÓN: LIMPIEZA |                     | PAG: 3/4        |

**TAREAS O FUNCIONES**

**FUNCIÓN PRINCIPAL:**

- Es el responsable de mantener limpia toda la empresa.

**FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

- Cuidar todos los implementos de limpieza asignados para su trabajo.
- Limpiar y ordenar las oficinas.
- Almacenar adecuadamente la basura.
- Limpiar los baños.
- Cumplir las normas contempladas en el reglamento interno de trabajo de la empresa.
- Colaborar con otras secciones de la empresa en todos los trabajos inherentes al cargo y las demás funciones que le asigne su jefe inmediato o el gerente de la empresa.



|                   |                     |                 |
|-------------------|---------------------|-----------------|
| CÓDIGO: MFSF11    | MANUAL DE FUNCIONES | FECHA: 09-01-12 |
| SECCIÓN: LIMPIEZA |                     | PAG: 4/4        |

### RESPONSABILIDADES

#### **MATERIALES Y EQUIPOS:**

- Es responsable del correcto funcionamiento de todos los implementos de limpieza asignados para su trabajo

#### **DINERO:**

- En este puesto de trabajo no se maneja dinero.

#### **INFORMACIÓN CONFIDENCIAL:**

- En este puesto de trabajo no se maneja documentos confidenciales.

#### **TOMA DE DECISIONES:**

- Las decisiones que se toman se basan en procedimientos definidos para lograr objetivos específicos, teniendo el la autoridad de tomar decisiones para resolver un problema que se genere en el transcurso de un trabajo.

#### **SUPERVISIÓN:**

- Este cargo recibe supervisión directa del jefe de taller y no ejerce ningún tipo de supervisión.

|                            |               |               |
|----------------------------|---------------|---------------|
| Elaborado por: Pablo Bravo | Revisado por: | Aprobado por: |
|----------------------------|---------------|---------------|