



**Universidad de San Carlos de Guatemala**  
**Facultad de Ingeniería**  
**Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial**

**REINGENIERÍA DE LA ADMINISTRACIÓN, PROCESOS Y  
HERRAMIENTAS PARA EL ESTABLECIMIENTO Y  
ESTANDARIZACIÓN DEL DEPARTAMENTOS DE RECURSOS  
HUMANOS Y MANEJO DE DESECHOS INDUSTRIALES EN LA  
ORGANIZACIÓN CUNA DE EMPRESAS C.D.E.**

**Mario René Sáenz Carranza**  
**Asesorado por Inga. Norma Ileana Sarmiento Zeceña de Serrano**

**Guatemala, septiembre de 2006**

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**REINGENIERÍA DE LA ADMINISTRACIÓN, PROCESOS Y HERRAMIENTAS  
PARA EL ESTABLECIMIENTO Y ESTANDARIZACIÓN DEL  
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS Y MANEJO DE DESECHOS  
INDUSTRIALES EN LA ORGANIZACIÓN CUNA DE EMPRESAS C.D.E.**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
POR

**MARIO RENÉ SÁENZ CARRANZA**

ASESORADO POR LA INGA. NORMA ILEANA SARMIENTO ZECEÑA DE  
SERRANO

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE  
**INGENIERO INDUSTRIAL**

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2006

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE INGENIERÍA



**NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	Inga. Glenda Patricia García Soria
VOCALII	Lic. Amahán Sánchez Álvarez
VOCAL III	Ing. Julio David Galicia Celada
VOCAL IV	Br. Kenneth Issur Estrada Ruiz
VOCAL V	Br. Elisa Yazminda Vides Leiva
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivonne Véliz Várgas

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

DECANO	Ing. Sydney Alexander Samuels Milson
EXAMINADORA	Inga. Marcia Ivonne Véliz Várgas
EXAMINADOR	Inga. Norma Ileana Sarmiento Zeceña de Serrano
EXAMINADOR	Ing. Jaime Humberto Batten Esquivel
SECRETARIO	Ing. Carlos Humberto Pérez Rodríguez

## HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

Reingeniería de la administración, procesos y herramientas para el establecimiento y estandarización del departamento de recursos humanos y manejo de desechos industriales en la organización Cuna De Empresas C.D.E.,

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 16 de mayo de 2003.



Mario René Sáenz Carranza



REF.EPS.G.231.2005.  
Guatemala, 11 de mayo de 2005.

FACULTAD DE INGENIERIA

Ing. Ángel Roberto Sic García  
Coordinador Unidad de Prácticas de  
Ingeniería y E.P.S.  
Facultad de Ingeniería, USAC  
Presente

Respetable ingeniero Sic:

Por medio de la presente informo a usted, que como asesora y supervisora de la práctica del Ejercicio Profesional Supervisado (E.P.S.), del estudiante universitario MARIO RENE SAENZ CARRANZA, procedí a revisar el informe final, cuyo título es: "REINGENIERIA DE LA ADMINISTRACION, PROCESOS Y HERRAMIENTAS PARA EL ESTABLECIMIENTO Y ESTANDARIZACION DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS Y MANEJO DE DESECHOS INDUSTRIALES EN LA ORGANIZACIÓN CUNA DE EMPRESAS C.D.E.", el cual encuentro satisfactorio.

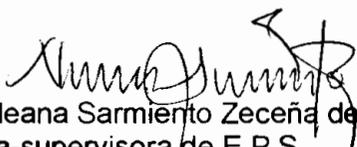
Cabe mencionar que las soluciones planteadas en este trabajo, constituyen un valioso aporte de nuestra Universidad a uno de los muchos problemas que padece el país, principalmente en el apoyo técnico a las empresas privadas, en la búsqueda de soluciones viables a los problemas que atraviesan y que al final, beneficiarán a la sociedad en general.

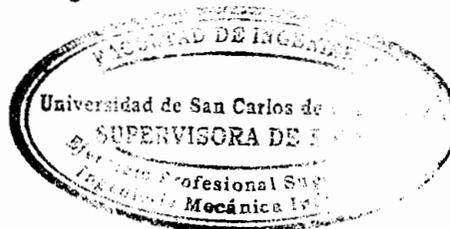
En tal virtud, LO DOY POR APROBADO, solicitándole darle el trámite correspondiente.

Sin otro particular, es grato suscribirme de usted.

Deferentemente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

  
MSc. Inga. Norma Ileana Sarmiento Zeceña de Serrano  
Asesora-supervisora de E.P.S.  
Área de Ingeniería Mecánica-Industrial





FACULTAD DE INGENIERIA

Como Catedrática Revisora del Trabajo de Graduación titulado **REINGENIERÍA DE LA ADMINISTRACIÓN, PROCESOS Y HERRAMIENTAS PARA EL ESTABLECIMIENTO Y ESTANDARIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS Y MANEJO DE DESECHOS INDUSTRIALES EN LA ORGANIZACIÓN CUNA DE EMPRESAS C.D.E.**, presentado por el estudiante universitario **Mario Rene Saenz Carranza**, luego de conocer el dictamen del Asesor de Trabajo de Graduación, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

Inga. Marcia Ivonne Veliz Vargas  
Catedrática Revisora de Trabajos de Graduación  
Escuela Mecánica Industrial

MARCIA IVONNE VÉLIZ VARGAS  
INGENIERA INDUSTRIAL  
COL. 2397

Guatemala mayo de 2005.

/mgp



El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **REINGENIERÍA DE LA ADMINISTRACIÓN, PROCESOS Y HERRAMIENTAS PARA EL ESTABLECIMIENTO Y ESTANDARIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS Y MANEJO DE DESECHOS INDUSTRIALES EN LA ORGANIZACIÓN CUNA DE EMPRESAS C.D.E.**, presentado por el estudiante universitario **Mario René Sáenz Carranza**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

Ing. José Francisco Gómez Rivera



Guatemala, septiembre de 2006.

/mgp



El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **REINGENIERÍA DE LA ADMINISTRACIÓN, PROCESOS Y HERRAMIENTAS PARA EL ESTABLECIMIENTO Y ESTANDARIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS Y MANEJO DE DESECHOS INDUSTRIALES EN LA ORGANIZACIÓN CUNA DE EMPRESAS C.D.E.**, presentado por el estudiante universitario **Mario René Sáenz Carranza**, procede a la autorización para la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.

Ing. Murphy Olimpo Paiz Recinos  
DECANO



Guatemala, Septiembre de 2006

/gdech

# ÍNDICE GENERAL

<b>ÍNDICE DE ILUSTRACIONES</b>	V
<b>GLOSARIO</b>	IX
<b>RESUMEN</b>	XIII
<b>OBJETIVOS</b>	XV
<b>INTRODUCCIÓN</b>	XVII
<b>1. GENERALIDADES DE LA ORGANIZACIÓN</b>	
1.1. Antecedentes	1
1.2. Ubicación de la organización	3
1.3. Actividades a las que se dedica cada empresa	3
1.4. Políticas, visión y misión de la organización	5
1.5. Estructura organizacional	6
1.6. Descripción de las actividades por departamento	8
<b>2. TEORÍA FUNDAMENTAL</b>	
2.1. Reingeniería	9
2.1.1. Funciones de la reingeniería dentro de la organización	10
2.2. Políticas organizacionales	10
2.2.1. ¿Qué es misión?	11
2.2.2. ¿Qué es visión?	12
2.2.3. Objetivos organizacionales	12
2.3. Cultura organizacional	13
2.3.1. Supuestos	14
2.3.2. Valores	14

2.3.3. Clima organizacional	15
2.3.4. Estilo gerencial	16
2.4. Círculos de calidad	17
2.5. Estructura organizacional	18
2.6. Descripción y perfiles de puestos	19
2.7. Planeamiento de recursos humanos	20
2.7.1. Reclutamiento del recurso humano	21
2.7.2. Selección del recurso humano	21
2.7.3. Inducción de personal	22
2.8. Evaluación del desempeño	22
2.8.1. Funciones del desempeño	23
2.9. Base de datos	23
2.9.1. Objetos de Microsoft Access <sup>®</sup>	24
2.9.2. Ventajas de la aplicación	25

### **3. SITUACIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN DEL RECURSO HUMANO EN CUNA DE EMPRESAS C.D.E.**

3.1. Políticas organizacionales, misión y visión	26
3.2. Cultura organizacional	27
3.3. Estructura organizacional	31
3.4. Descripción de puestos	34
3.4.1. Administrativos	34
3.4.2. Operativos	35
3.5. Descripción técnica de perfiles de puestos	36
3.6. Manual de la organizacional	37
3.7. Planeación del recurso humano	37
3.7.1. Reclutamiento y selección del recurso humano	37
3.7.2. Inducción de personal	38
3.8. Evaluación del desempeño	39

3.9. Base de datos del personal actual y banco de datos	40
<b>4. REINGENIERÍA PROPUESTA EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS</b>	
4.1. Modificaciones administrativas	41
4.1.1. Políticas organizacionales, misión y visión	41
4.1.2. Cultura organizacional	42
4.1.3. Estructura organizacional	45
4.1.4. Descripciones de puestos	48
4.1.5. Perfiles de puestos administrativos	66
4.2. Modificación y estandarización de los procesos	70
4.2.1. Sistema de evaluación del desempeño SED	70
4.2.2. Planeación del recurso humano	74
4.2.3. Reclutamiento de personal	82
4.2.4. Selección de personal	86
4.2.5. Inducción de personal	90
4.3. Modificación y automatización de las herramientas	92
4.3.1. Manual de la organización	92
4.3.2. Módulo de recursos humanos	93
<b>5. MANEJO DE DESECHOS INDUSTRIALES</b>	
5.1. Teoría fundamental	109
5.1.1. Desechos industriales	109
5.1.2. Tipos de desechos	110
5.1.3. Impacto en el medio ambiente	111
5.1.4. Legislación ambiental	113
5.2. Situación actual de los desechos industriales en Megaplanta	116
5.2.1. Identificación y descripción	117
5.2.1.1. Proceso de malla electrosoldada estándar	117

5.2.1.2. Proceso de lámina troquelada prepintada T-101	120
5.2.1.3. Proceso de poste rolado en frío de 2 ½" x 10'	121
5.2.2. Sistema del manejo de desechos en Megaplanta	123
5.3. Reingeniería propuesta para el manejo de desechos industriales	125
5.3.1. Manual del manejo de desechos	125
<b>CONCLUSIONES</b>	129
<b>RECOMENDACIONES</b>	133
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	135
<b>APÉNDICES</b>	137

# ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

## FIGURAS

1	Organigrama de puestos administrativos	6
2	Organigrama de puestos operativos	7
3	Resultado del análisis estadístico del tipo de liderazgo	29
4	Organigrama administrativo desactualizado	32
5	Organigrama de puestos operativos MAYACERO	33
6	Descripciones de puestos administrativos	35
7	Descripciones de puestos operativos	36
8	Flujograma del proceso de inducción actual	39
9	Registro de solicitudes recibidas	40
10	Organigrama administrativo actualizado	46
11	Organigrama operativo actualizado	47
12	Formato para descripciones de puestos	48
13	Muestra de puestos administrativos	51
14	Muestra de puestos operativos	60
15	Formato de perfiles de puestos	66
16	Muestra de perfiles de puestos administrativos	68
17	Formulario de entrevista de retiro	80
18	Primera fase del proceso de reclutamiento de personal	82
19	Pirámide de rendimiento del reclutamiento	84
20	Proceso de selección del personal	86
21	Ficha resumen de entrevista	88

22	Proceso de inducción	91
23	Relaciones de la aplicación	97
24	Formulario departamentos	98
25	Formulario puestos	99
26	Formulario empleados	99
27	Formulario solicitudes recibidas	100
28	Formulario puesto solicitado	100
29	Formulario profesión u oficio	101
30	Formulario de acción de personal FAP	103
31	Informe de datos personales por empleado	104
32	Informe de datos generales por departamento	105
33	Informe de datos por puesto desempeñado	106
34	Informe de listado de códigos	106
35	Menú de inicio	107
36	Diagrama de flujo del proceso de malla electrosoldada	118
37	Operación de trefilado de alambón	119
38	Diagrama de flujo del proceso de lámina troquelada prepintada T-101	120
39	Diagrama de flujo del proceso de poste rolado en frío de 2 ½ " x 10'	122
40	Diagrama de recorrido de los procesos de producción	124
41	Rutas de evacuación de los desechos industriales	127
42	Encuesta de análisis de supuestos, valores, clima y liderazgo	135
43	Análisis estadístico del tipo de liderazgo	136
44	Encuesta del grado de motivación	138
45	Resultado de las necesidades fisiológicas-seguridad	139
46	Resultado de las necesidades de pertenencia	139
47	Resultado de las necesidades de estima	140
48	Resultado de las necesidades de autorrealización	140

49	Evaluación del desempeño para nivel administrativo y de servicio	146
50	Guía de inducción	156
51	Manual del usuario	158

## TABLAS

I	Índices de contratación	84
II	Tabla de puestos	94
III	Tabla de departamentos	94
IV	Tabla de empleados	95
V	Tabla de solicitudes recibidas	96
VI	Tabla de puestos solicitados	96
VII	Tabla de profesión u oficio	97
VIII	Manejo actual de la limadura de hierro	123
IX	Manejo actual de la chatarra	124
X	Manejo propuesto para la limadura de hierro	126
XI	Cuadro resumen de la calificación	142
XII	Cuadro de ponderación de factores	142
XIII	Prueba de personalidad	155



## GLOSARIO

<b>Administración del recurso humano</b>	Filosofías, políticas, programas, prácticas y decisiones que afectan a las personas que trabajan en una organización.
<b>Automatización</b>	Uso de dispositivos y procesos autorregulados, que operan sin la intervención de individuos.
<b>Base de datos</b>	Colección organizada de hechos, cifras y documentos, almacenados para un acceso fácil y eficiente.
<b>Círculos de calidad</b>	Grupo de empleados de la misma área de trabajo o que desempeñan tareas similares, que se reúnen regular y voluntariamente para identificar, analizar y proponer soluciones a problemas de su centro de trabajo.
<b>Competencias laborales</b>	Aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos,

habilidades y capacidades que son expresados por el saber, el hacer y el saber hacer.

<b>Desechos industriales</b>	Es cualquier material generado en los procesos de extracción, beneficio, transformación, producción, consumo, utilización, control o tratamiento, con la excepción de descarga, cuya calidad no permita usarlo nuevamente en el proceso que lo generó.
<b>Estandarización</b>	Procedimientos uniformes y firmes que los empleados deben seguir en el desempeño de sus labores.
<b>Herramientas</b>	Cualquier instrumento de trabajo.
<b>Organización</b>	Todo grupo estructurado de personas reunidas para cumplir ciertas metas que no podrían cumplir individualmente.
<b>Proceso</b>	Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno.
<b>Reingeniería</b>	Es el replanteamiento fundamental y el rediseño de los procesos para lograr mejoras dramáticas en medidas de rendimiento, que son críticas y contemporáneas, tales como costos, calidad, servicios y rapidez, optimando los flujos de trabajos y la productividad de una organización. Se trata de un enfoque para planear y controlar el cambio. Es un

proceso de readecuación de las organizaciones, es decir, es una de las formas de operar el cambio.

**Retroalimentación**

Información sobre el estado y desempeño de un sistema. Respuesta del receptor al mensaje del emisor.

**SGDBR**

Sistema de Gestión de Base de Datos Relacional.



## RESUMEN

Es necesario que las instituciones consideren al recurso humano como el recurso más importante dentro de la organización; ya que si se desean alcanzar los objetivos y metas organizacionales, debe realizarse una integración de la fuerza laboral, para constituir un equipo de trabajo que se traduzca en estabilidad y crecimiento para la empresa.

Para asegurar la factibilidad del establecimiento del departamento de recurso humano es importante el desarrollo, inicialmente, de modificaciones administrativas como la definición y divulgación de políticas, división de tareas e integración de esfuerzos y cimentación de una cultura en sólidos valores corporativos, liderazgo de equipo y un clima de trabajo agradable. Luego, se debe continuar con la creación y estandarización de procesos e instrumentos enfocados a identificar, aprovechar y desarrollar las cualidades de las personas. Por último, es necesaria una integración y automatización de todas las funciones correspondientes a la administración del personal. Con el cumplimiento de lo anterior se puede asegurar que se cuenta con un departamento de recurso humano con una visión y misión orientada a la productividad del personal.

Otro tema es el manejo adecuado de los desechos contaminantes obtenidos en los diversos procesos de producción; es importante que las organizaciones cuenten con un manual sobre el manejo de desechos en el cual

se contemplen los efectos que éstos pueden causar al medio ambiente y al personal que los manipula. Por ello, soluciones como el reciclaje y reutilización son consideradas en el manual de desechos obtenidos en la planta de producción de Cuna de Empresas.

# OBJETIVOS

- **General**

Establecer el departamento de recursos humanos y manejo de desechos industriales a través de la reingeniería en la administración, procesos y herramientas de la Organización Cuna de Empresas.

- **Específicos**

1. Alcanzar la identificación del personal administrativo y operativo con la organización, a través de la definición, esclarecimiento y difusión de las políticas, misión, visión y cultura organizacionales.
2. Instituir las bases en las que se desarrollarán los procesos de la administración del recurso humano, por medio de la actualización de la estructura organizacional, descripción y perfiles de los puestos administrativos y operativos.
3. Estandarizar el funcionamiento del departamento de recursos humanos, mediante la creación de los procesos básicos de planeación, evaluación, reclutamiento, selección e inducción de personal.
4. Automatizar las herramientas del departamento de personal, a través del desarrollo de un módulo de recursos humanos en el sistema de gestión y almacenamiento de información Microsoft Access®.

5. Sistematizar el manejo de desechos generados en la planta de producción durante el desarrollo de los procesos de producción de malla electrosoldada estándar, lámina troquelada prepintada T-101 y poste rolado en frío de 2 ½" x 10'.

# INTRODUCCIÓN

Actualmente, las organizaciones requieren de recursos económicos, tecnológicos, naturales y humanos para el desarrollo de sus actividades; el no poseer la integración de uno de éstos, provoca el incumplimiento de los objetivos y metas planteadas. Así mismo, durante el desarrollo de las actividades de las organizaciones es necesario tomar conciencia de no contribuir con aumentar los daños al medio ambiente. Por ello, en el presente informe se busca el establecimiento del departamento de recursos humanos y sistematización del manejo de desechos generados en la organización Cuna De Empresas CDE.

Para la institución formal del departamento de recursos humanos dentro de la organización Cuna de Empresas, como primer punto, se realiza un análisis y diagnóstico de la situación actual del recurso humano para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se tienen. Luego del análisis y diagnóstico, se propone la modificación de la administración como base de desarrollo del departamento, la realización de procesos estandarizados que contribuyan con el inicio de las funciones del mismo y la automatización e integración de las herramientas por utilizar.

En la parte complementaria del informe se realiza un análisis de los procesos de producción de malla electrosoldada estándar, lámina troquelada

prepintada T-101 y poste rolado en frío; con el fin de identificar los desechos generados y establecer su correcto manejo en la planta de producción.

# **1. GENERALIDADES DE LA ORGANIZACIÓN**

## **1.1. Antecedentes**

A principios de noviembre de 1998, surge dentro de la Corporación MULTIPERFILES S.A. una nueva organización llamada Cuna de Empresas C.D.E. integrada inicialmente por dos empresas; Troqueles y Costaneras TROCO S.A. y MAYACERO S.A.

El surgimiento de éstas respondía al crecimiento en la demanda de la lámina troquelada, perfil galvanizado y la malla electrosoldada. TROCO S.A. sería la empresa dedicada a la manufactura y comercialización de la lámina troquelada y perfil galvanizado, mientras que MAYACERO S.A. produciría la malla electrosoldada. Para ese entonces, MAYACERO con maquinaria alimentada con varilla precortada, empezaría el sueño de incursionar en el desconocido mercado de la construcción el cual ya era atendido por diversas empresas.

Cuna de Empresas iniciada con un pequeño equipo de trabajo empieza a coordinar las ventas como un producto más de MULTIPERFILES; el crecimiento rápido y constante se presentó inmediatamente, alcanzó la venta de la

capacidad máxima de producción, convirtió así a MAYACERO en parte importante del mercado del hierro de alta resistencia.

El 3 marzo de 1999 se instala una base de datos propia, se trasladó de una oficina a un edificio de dos niveles. Debido al crecimiento se introducen tres productos nuevos: la vigueta, alambre galvanizado y hierro para la construcción.

En el 2000 surge una nueva empresa dentro de la Organización Cuna De Empresas llamada ECOSYS S.A. para atender la producción y comercialización del perfil tablayeso que anteriormente pertenecía a TROCO; esto debido al crecimiento que estaba obteniendo TROCO.

En respuesta a la demanda, en el año 2001 se adquiere nueva maquinaria para MAYACERO con la cual la producción se aumentó considerablemente, se logró así estar entre los mejores. Actualmente, se busca crecer a nivel internacional.

La COMPAÑÍA AGRÍCOLA “EL TIROL” forma desde el inicio parte de Cuna De Empresas administra las fincas propias dedicadas al cultivo, cosecha y exportación de café, con lo cual busca la autosuficiencia de las mismas.

## **1.2. Ubicación de la organización**

Las oficinas centrales de Cuna de Empresas C.D.E. se encuentran ubicadas en la 21 calle 1-43 zona 3 Guatemala, Guatemala; los números telefónicos son (502) 253-3309 y (502) 474-9800, fax (502) 251-9844 y la dirección electrónica [www.multiperfiles.com](http://www.multiperfiles.com).

La planta de producción MEGAPLANTA, donde se manufacturan los productos de MAYACERO, TROCO y ECOSYS está ubicada en el Km. 39.5 carretera al Pacífico, Palín-Escuintla, Guatemala.

La compañía agrícola “El Tirol” está conformada por dos fincas: El Tirol y Aurora, las cuales están situadas en las poblaciones de San Cristóbal Verapaz y Santa Cruz Verapaz, ambas en el departamento de Alta Verapaz, Guatemala. Esta región, localizada a 5,000 pies sobre el nivel del mar, posee un área total de 330 hectáreas las cuales cumplen con los requerimientos para el cultivo de café.

## **1.3. Actividades a las que se dedica cada empresa**

- a) MAYACERO S.A., se dedica a la manufactura y comercialización de hierro para la construcción, corrugado y liso grado 70 y malla electrosoldada principalmente. Así mismo, se producen armados prefabricados (columnas, soleras, mochetas, cimientos y zapatas) y rollos de malla, ambas

aplicaciones de la malla electrosoldada. Atiende por medio de distribuidores autorizados el mercado nacional, actualmente, busca incursionar en México y Centro América.

- b) TROCO S.A., es una empresa dedicada a la manufactura y comercialización de lámina aluzinc troquelada y prepintada, lámina aluzinc lisa y capotes troquelados. Como parte del servicio que ofrece comercializa láminas plásticas de fibra de vidrio, policarbonato y aislantes térmicos “TERMAX”. TROCO, en busca de brindar una solución total en techos, proporciona asesoría en la instalación de las láminas y aislantes térmicos para asegurar al cliente la durabilidad de los productos.
  
- c) ECOSYS S.A., manufactura y comercializa perfiles (poste, esquinero, canal y canal omega) de acero galvanizado anticorrosivo para su aplicación en el sistema constructivo tablayeso. Comercializa internacionalmente, ya que en el mercado nacional posee un convenio de proveer a una empresa dedica al sistema constructivo.
  
- d) COMPAÑÍA AGRÍCOLA “EL TIROL” es una organización dedicada al cultivo, cosecha y exportación de café orgánico. Debido a que el café obtenido es para exportación se debe cumplir con estándares americanos y europeos sobre la calidad en la agricultura orgánica, es decir, se evalúa anualmente el uso de fertilizantes, pesticidas y el uso de químicos durante el proceso que alteren el producto final. En sí el objetivo de esta organización es lograr la autosuficiencia de las fincas.

## 1.4. Políticas, visión y misión de la organización

### a) Políticas

- Cuna De Empresas es un equipo de trabajo que está en busca de ser y mantenerse como empresa líder.
- Brindar un excelente servicio al cliente en todo momento.
- Mantener una logística de distribución que garantice al consumidor la accesibilidad a los productos.
- Establecer un nivel competitivo de costos operacionales.
- Innovar con calidad sus productos y trabajo.
- Ser una organización humana que desarrolle y mantenga recurso humano altamente calificado.
- En Cuna De Empresas todos son importantes y deben ser productivos.

### b) Visión

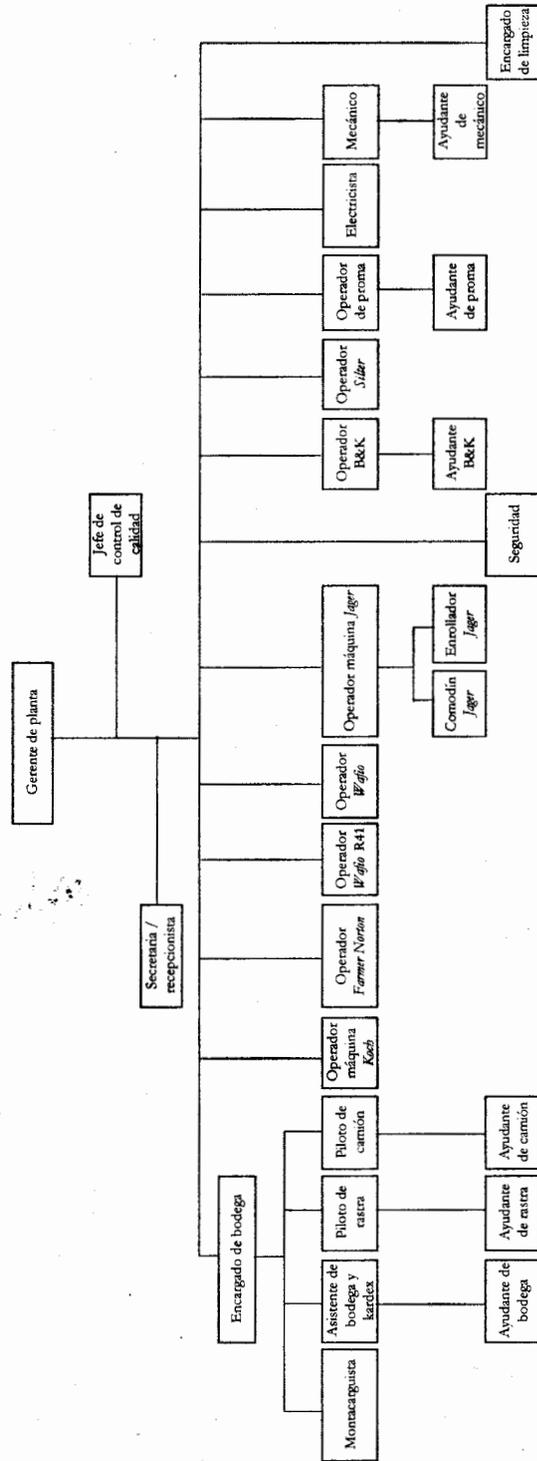
“Proveer las mejores soluciones que faciliten el desarrollo y el progreso de la región a través de productos ideales para la construcción eficiente.”

### c) Misión

“Creamos progreso para nuestra gente y somos líderes en el mercado de la construcción, con el mejor recurso humano, el respaldo de la tecnología de punta, el compromiso permanente con la mejor calidad, siempre en la búsqueda de mejores alternativas innovadoras y con el conocimiento de las verdaderas necesidades de nuestros clientes, en cada obra y proyecto que realicen.”



**Figura 2. Organigrama de puestos operativos**



## **1.6. Descripción de las actividades por departamento**

Para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, Cuna De Empresas requiere del trabajo en equipo de cuatro departamentos que son:

1. Departamento de Ventas: realiza la gestión y logística de ventas, formaliza pedidos, brinda seguimiento a clientes, realiza presupuestos de ventas, contribuye con el calendario de producción, analiza la competencia, contribuye con las estrategias de mercadeo y analiza los índices de consumo.
2. Departamento de Administración: estandariza y verifica el cumplimiento de los procesos administrativos, contribuye con la atención al cliente, brinda información financiera para la toma de decisiones, realiza gestiones de créditos y cobros, colabora con la asistencia a gerencias, atiende compromisos públicos, ofrece soporte técnico-profesional a la organización.
3. Departamento de Producción: programa, dirige, ejecuta y controla la producción, planifica el mantenimiento de la maquinaria y equipo, controla la calidad del producto y los procesos, prevé riesgos de accidente y controla las existencias de materia prima.
4. Departamento de bodega: determina la logística de carga y descarga del producto terminado y materia prima, establece el manejo del inventario de producto terminado y materia prima, determina la existencia de producto terminado, coordina el manejo de chatarra.

## 2. TEORÍA FUNDAMENTAL

### 2.1. Reingeniería

Por naturaleza, el hombre busca respuestas a las diferentes interrogantes que encuentra a medida que desarrolla su saber; una vez que consigue estas respuestas se plantea nuevas preguntas; es decir, cuestiona estas respuestas. Por ello, el proceso de reingeniería se considera como la respuesta al cuestionamiento ¿se está haciendo las cosas bien o se podría hacerlas mejor?

La reingeniería se fundamenta en la premisa de que no son los productos, sino los procesos que los crean los que llevan a las empresas al éxito; establece que las compañías deben organizarse en torno a los procesos, tanto administrativos, como productivos.

La reingeniería significa volver a empezar arrancando de nuevo; no es hacer más con menos, es con menos dar más al cliente. El objetivo es hacer lo que ya se realiza, pero hacerlo mejor. Con la revisión fundamental y el rediseño radical de los procesos, se alcanzarán mejoras espectaculares de rendimiento, calidad, costos y servicio.

### **2.1.1. Funciones de la reingeniería dentro de la organizaciones**

La reingeniería persigue definir criterios de simplificación y optimación que permiten alcanzar el cambio a través de:

- a) Racionalizar las operaciones.
- b) Reducir los costos.
- c) Mejorar la calidad.
- d) Aumentar los ingresos.
- e) Mejorar la orientación hacia los clientes basándose en:
  - o Definir responsabilidades y funciones.
  - o Distribuir la carga de trabajo.
  - o Reducción de tiempo y papeleo.
  - o Apoyar computacionalmente.
  - o Evitar duplicidad e inconsistencia de funciones y procesos.
  - o Orientar y dar servicio al cliente.

### **2.2. Políticas organizacionales**

Son las reglas, políticas de recursos humanos, prácticas administrativas y sistemas de retribuciones de una organización. El establecimiento de un plan estratégico suele comprender la formulación de políticas departamentales más específicas, es decir, normas de acción que aseguran la consistencia con una serie de circunstancias particulares, dentro del marco del plan de la organización; éstas, a su vez, guían las actividades de esos departamentos. Al suponer que su estrategia es aumentar las ventas en tanto que se reducen los

costos, esto conduce a la creación de una política de producción que insista en los artículos producidos a gran escala y a una política de distribución para intensificar las ventas.

Las políticas de personal en relación con aspectos como cuánto pagar, cómo seleccionar a los candidatos, cómo manejar los asuntos disciplinarios, la forma en que se obtienen los incentivos y la búsqueda de la productividad no deberían surgir de manera espontánea, sino, deben provenir y ser consistentes con el plan básico de la organización.

### **2.2.1. ¿Qué es misión?**

La misión es el propósito o razón de existir de una organización. En una declaración de misión se puede responder a preguntas básicas como ¿cuál es el ramo de actividad?, ¿quienes somos? y ¿a qué nos dedicamos?. En ella puede describirse a la organización en términos de las necesidades de los clientes, los bienes o servicios que se ofrecen y los mercados que se persiguen.

En la misión se sintetizan los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales que deberán ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que deseen colaborar en el desarrollo de la organización.

### **2.2.2. ¿Qué es visión?**

Ésta expresa las aspiraciones y valores fundamentales de una organización, apela por lo general, a las emociones e inteligencia de sus miembros. La visión es la percepción de un futuro realista, creíble y atractivo que puede ser tan vago como un sueño o tan preciso como una meta o las instrucciones para cumplirla. Tener visión consiste en delimitar lo que es viable hacer a corto plazo de lo que es posible a largo plazo.

### **2.2.3. Objetivos organizacionales**

Los objetivos de una organización constituyen todo aquello que se compromete a lograr. Se les puede expresar, tanto cualitativa como cuantitativamente (qué se desea lograr, en qué cantidad y cuándo). Los objetivos indican la dirección que deben seguir las decisiones y acciones. Cuando éstos son claros, en ellos se especifica también la calidad o cantidad de los resultados que alguien considera deseables y dignos de alcanzar.

Los objetivos pueden abarcar un plazo largo (de años) o corto (de minutos, horas, días o meses). Los objetivos organizacionales de largo plazo, o generales, como los relativos a la sobrevivencia, crecimiento y rentabilidad, suelen ser estables. En cambio, el desarrollo de objetivos específicos de corto plazo de departamentos y proyectos requieren de la permanente atención de administradores y empleados. Los objetivos específicos de producción,

recursos humanos, comercialización y finanzas cambian generalmente de un año a otro o, incluso, de un trimestre a otro.

### **2.3. Cultura organizacional**

Es un sistema de supuestos, valores y normas, que modela las actividades de socialización, lenguaje y símbolos de la organización. Es como la personalidad organizacional, la cual se revela a través de los empleados. Una cultura abarca tantos aspectos que no existe acción humana que no esté contemplada en el renglón cultural. Este orden de ideas, induce a pensar que todos los seres humanos son, en una u otra forma, poseedores de cultura.

La cultura es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una organización. Además, la cultura es la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas, compartidas en mayor o menor medida por los miembros de una organización.

La cultura determina la forma en que funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas implementados a lo largo de los años de funcionamiento de la misma.

Para estudiar una cultura organizacional es necesario identificar los supuestos, definir los valores esenciales y analizar el clima organizacional y estilo de gerencia que se presenta dentro de la organización.

### **2.3.1. Supuestos**

Son las ideas y opiniones no expresadas de uno o más individuos, pero que se dan por sentadas y ciertas. La expresión “Vemos lo que queremos ver y oímos lo que queremos oír” refleja los efectos de los supuestos en las propias percepciones lo que, a su vez, influye en las decisiones y acciones.

El diagnóstico de supuestos de planeación implica tres actividades básicas. Primero, se deben identificar los supuestos. En segundo lugar, deben darse a conocer los supuestos para que todos los involucrados estén al tanto de ellos. En tercer lugar debe probarse la validez de los supuestos. En efecto, un individuo o equipo debe “suspender” su certeza en hechos o verdades presuntas para poder diagnosticar la validez y utilidad de esos supuestos.

### **2.3.2. Valores**

Los valores corporativos son conceptos de lo que es mejor o bueno para la organización y lo que sucederá o debería suceder. Éstos se expresan con referencia tanto a los fines (metas) como a los medios (planes de acción para alcanzar las metas).

Conocer los valores permite concentrarse en las fortalezas, planificar con anticipación, actuar proactivamente en lugar de reaccionar ante las circunstancias y facilitar la toma de decisiones al enfrentarse a alternativas en conflicto.

La escala de valores se forma cuando se aprende a valorar una necesidad sobre otra, a través de la experimentación de una gran variedad de necesidades y las formas de satisfacerlas. Los valores son el punto para enunciar la misión y también son la base del comportamiento que se puede esperar dentro de la organización.

### **2.3.3. Clima organizacional**

Es la atmósfera de trabajo de la organización, tal como es percibida y experimentada por sus miembros. Esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de la gente frente a las características y la calidad de la cultura corporativa y de sus valores. En este orden de ideas, es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeña.

El clima sólo puede ser percibido, no se ve ni se toca, pero cuenta con una existencia real que afecta todo lo que ocurre dentro de la organización y, a su vez, se ve afectado por casi todo lo que sucede en ésta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima.

Los directivos de las organizaciones deben percatarse de que el medio ambiente laboral forma parte del activo de la empresa y como tal, deben valorarlo y prestarle la debida atención, siempre tratando de buscar la forma de lograr la mayor motivación posible por parte de sus empleados.

El tipo de ambiente laboral está condicionado por una serie de elementos como actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir el empleado en la organización, los grupos dentro de la organización, sinergia, normas y responsabilidades, la motivación, necesidades, esfuerzo, empeño, liderazgo, poder, políticas, influencias, desenvolvimiento, la estructura con sus macro y micro dimensiones; además los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

#### **2.3.4. Estilo gerencial**

El liderazgo o estilo gerencial significa influir en los demás para que actúen a favor del cumplimiento de una meta. Un líder no puede limitarse por siempre a amenazar o forzar a las personas a que cumplan con su trabajo. El intercambio entre líder y seguidor debe satisfacer a ambos, es decir, el liderazgo gira alrededor de los procesos interpersonales, no a las actividades y las órdenes administrativas.

Para desarrollar un liderazgo exitoso se debe establecer como primer término la confianza mutua, conceder a los empleados mayor libertad para que

puedan actuar con autonomía y tomar decisiones es el primer paso necesario. En segundo término, los líderes deben hacer lo que les corresponde; las personas seguirán a su líder con mejor disposición, si comprueban que él sabe, al menos, lo mismo que ellas. En tercero, los líderes eficaces alientan a los demás a correr riesgos.

Los gerentes, según la forma en que se comportan y ejercen la autoridad, pueden ser autocráticos o democráticos, duros o blandos, formales o informales. En los gerentes está el desarrollar las aptitudes básicas de los líderes como la delegación, intuición, autoconocimiento, visión, congruencia de valores y la capacidad para conseguir que sus seguidores cumplan sus instrucciones.

#### **2.4. Círculos de calidad**

Es una modalidad de equipo para la resolución de problemas de calidad. Se trata de un grupo de empleados de la misma área de trabajo, o que desempeñan tareas similares, que se reúnen regular y voluntariamente para identificar, analizar y proponer soluciones a los problemas de su centro de trabajo. Sus reuniones, por lo general, duran alrededor de una hora y se llevan a cabo una o dos veces a la semana durante o después del horario normal de labores. Los miembros de un círculo de calidad suelen recibir el pago de horas extras en caso de que se reúnan tras la conclusión de las labores. Los miembros se capacitan en toma de decisiones, solución de problemas y procesos grupales.

La secuencia de acciones del círculo, típicamente, es la siguiente:

- a) Los miembros identifican problemas en su área de trabajo, aunque, los supervisores o gerentes pueden señalar problemas que requieran solución.
- b) Una vez identificado el problema, el círculo se pone de acuerdo con una meta realista para sus actividades.
- c) El círculo diseña un plan para resolver el problema, utiliza técnicas analíticas apropiadas.
- d) Los miembros del círculo recogen la información para la base de datos y revisan las posibles soluciones al problema. Además, el círculo puede recurrir a la habilidad del personal técnico y de supervisión.
- e) Una vez acordada una solución, el círculo presenta a la gerencia el análisis acerca del problema y las propuestas para resolverlo.
- f) El círculo es responsable de ejecutar las soluciones aceptadas por la gerencia. También hace el seguimiento de los resultados, lleva a cabo pruebas en la medida en que se necesiten e informa los progresos.

## **2.5. Estructura organizacional**

Es el sistema formal de relaciones de trabajo, tanto para la división como para la integración de las tareas. Por medio de la división de tareas se establece quién deberá hacer qué cosa, mientras que a través de la integración de tareas se establece la manera en que deben combinarse los esfuerzos. La estructura organizacional permite a los empleados trabajar eficazmente en común gracias a:

- a) La asignación a las diversas tareas de los recursos humanos y de otro tipo que se necesite.
- b) La clara determinación de las responsabilidades de los empleados y de la inserción de sus esfuerzos en descripciones de funciones, organigramas y líneas de autoridad.
- c) La revelación a los empleados de lo que se espera de ellos, a través de reglas, procedimientos operativos y normas de desempeño.
- d) El establecimiento de procedimientos para la recopilación y evaluación de información que sirva a los administradores para tomar decisiones y resolver problemas.

## **2.6. Descripción y perfiles de puestos**

El desarrollo de una estructura organizacional da como resultado puestos que tienen que ser ocupados. El análisis de puestos es el procedimiento por el cual se determinan los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia) que deben ser contratadas para ocuparlos. Tal análisis proporciona datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizarán para desarrollar sus descripciones (lo que implica el puesto) y los perfiles (tipo de persona que se debe contratar para ocuparlo).

En la descripción del puesto se listan las tareas, responsabilidades, relaciones de trabajo, condiciones de trabajo, grado de autoridad, criterios de desempeño, maquinaria, equipo y herramientas por utilizar. En los perfiles de puestos se enumeran los requerimientos humanos del puesto, tales como los

conocimientos o las habilidades (educación, capacidad, experiencia laboral), así como los atributos personales (aptitudes, características físicas, personalidad, intereses, entre otros).

## **2.7. Planeamiento de recursos humanos**

La planeación de los recursos humanos asegura que la organización sepa y consiga lo que quiere en términos de la gente que necesita para operar en el presente y en el futuro. La planeación del personal tiene que ser integrada por factores, tanto externos como internos. Externamente, con los planes generales de la organización, por ejemplo, la apertura de nuevas plantas, la disminución de líneas de producción o la reducción de operaciones, tienen implicaciones sobre los recursos humanos. Internamente la planeación de los recursos humanos debe integrarse a la planeación de todas las funciones de personal (como reclutamiento, selección, capacitación, análisis de puestos, evaluaciones del desempeño, presupuestos y desarrollo) que deben estar integradas o coordinadas; por ejemplo, contratar a 24 empleados significa que se les debe capacitar, así como realizar el presupuesto salarial.

Los planes de personal se construyen sobre suposiciones básicas del futuro. El propósito para predecir es desarrollar estos principios básicos. Si lo que se planea son los requerimientos de personal, generalmente, se necesitarán tres series de pronósticos: uno para los requerimientos de personal, otro para el suministro de candidatos externos y otro para los candidatos internos disponibles.

### **2.7.1. Reclutamiento del recurso humano**

El objetivo del reclutamiento es hacer de una persona extraña un candidato para el puesto vacante. El reclutamiento es una actividad importante, debido a que cuanto mayor sea el número de aspirantes, más selectiva puede ser la contratación. Por ello, es elemental determinar las fuentes de abastecimiento o lugares donde se encuentren candidatos (instituciones educativas, recomendaciones, centros de colocación y base de datos de solicitudes de trabajo) y los medios de reclutamiento o medios para atraer al candidato a la empresa (periódicos, revistas, radio, televisión, puntos de compra, exteriores, directorios, correo e internet).

### **2.7.2. Selección del recurso humano**

El objetivo de una buena selección del personal es buscar entre los candidatos los mejores para cada puesto. La selección de personal es importante por tres razones. Primero, el desempeño del gerente dependerá, en parte, del de los subordinados. Segundo, una selección eficiente es importante debido al costo que tiene el reclutar y contratar empleados. Tercero, es importante por las implicaciones legales de hacerla de manera negligente.

Las normas para los entrevistadores son: utilizar una guía estructurada, conocer los requerimientos del puesto (nivel de educación, experiencia, habilidades técnicas y humanas), enfocarse a rasgos que puedan evaluarse con mayor precisión, dejar que el entrevistado hable y luego verificar las referencias.

### **2.7.3. Inducción de personal**

La inducción al personal significa proporcionarles información básica sobre los antecedentes de la empresa y la información que necesitan para realizar sus actividades de manera satisfactoria. Esta información básica incluye cuestiones como la nómina de pago, obtención de credenciales de identificación, cuáles son los horarios de trabajo y con quién mantendrá relaciones laborales. La inducción es en realidad un componente del proceso de socialización del nuevo empleado con la empresa, un proceso gradual que implica inculcar en todos las actitudes, los criterios, valores y patrones de comportamiento que se esperan en la organización y sus departamentos.

### **2.8. Evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del potencial de desarrollo del empleado en el cargo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, las cualidades, el rendimiento o las habilidades de alguna persona. Existen varias razones para evaluar el desempeño. Primero, las evaluaciones ofrecen información con base en la cual pueden tomarse decisiones de promoción y remuneración. Segundo, ofrecen una oportunidad para que el supervisor y subordinados se reúnan y revisen el desarrollo de éste relacionado con el trabajo. La mayoría de las personas necesitan y desean retroalimentación con respecto a su desempeño. Finalmente, la evaluación debe ser central en el proceso de desarrollo de carrera de los empleados.

### **2.8.1. Funciones del desempeño**

Entre las principales funciones de la evaluación del desempeño destacan:

- Adecuar las personas a los cargos.
- Capacitación.
- Promociones.
- Otorgamiento de incentivos salariales por buen desempeño.
- Mejoramiento de las relaciones entre jefes y subordinados.
- Autoevaluación del empleado.
- Información básica para la investigación de recursos humanos.
- Fijación de estándares de rendimiento para los puestos de trabajo.
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- Estímulo a la mayor productividad.
- Retroalimentación a los individuos evaluados.
- Fundamentación de otras decisiones de personal, despidos, traslados y cursos.

### **2.9. Base de datos**

Una base de datos es un grupo organizado de datos, cifras, hechos, documentos, etc., interrelacionados, que son almacenados para permitir su fácil y eficiente acceso y uso. Microsoft Access es un sistema de gestión de base de datos relacional SGBDR o RDBMS (*Relational Data Base Management System*), es decir, una aplicación de base de datos que almacena y gestiona información.

### **2.9.1. Objetos de Microsoft Access®**

Una base de datos puede poseer varios tipos de objetos, como tablas, consultas, formularios, informes, macros, módulos y paginas. A continuación se describen los cuatro primeros.

- a) **TABLAS**, una tabla es un conjunto de datos estructurados en columnas (campos) y filas (registros). En las tablas de la base de datos se almacena toda la información respectiva.
- b) **CONSULTAS**, las consulta pueden ser de selección o de acción. Una consulta de selección, es una operación realizada sobre la base de datos mediante la cual se realiza una selección de datos según un criterio. Una consulta de acción, produce un resultado según el tipo de acción sobre los datos. Estas acciones pueden ser: insertar, borrar, modificar o crear tablas, entre otras.
- c) **FORMULARIOS**, un formulario es una ventan diseñada para la introducción y edición de datos. El formulario permite introducir, modificar, consultar y borrar los registros de la tabla o consulta para la que se ha diseñado.
- d) **INFORMES**, si el formulario es la forma idónea de introducir y editar los datos, la mejor forma de mostrarlos es mediante un informe en una página impresa o mediante su presentación en la pantalla del ordenador.

### **2.9.2. Ventajas de la aplicación**

“Microsoft Access<sup>®</sup>” es un programa para la gestión de información, que permite diseñar las estructuras para almacenar la información y los medios para su introducción y explotación. Es posible exportar hojas de datos a páginas HTML estáticas o dinámicas, así como toda una serie de utilidades para trabajar con intranets privadas y con la red mundial Internet.

“Access” posee objetos que permiten personalizar los menús y crear barras de herramientas que se pueden mostrar, ocultar, personalizar, redimensionar o mover. Una característica que se debe tener en cuenta al trabajar con “Access”, es que no existe la opción Guardar (Save), referida a los datos de la aplicación, debido a que los cambios en los datos se van guardando siempre en el dispositivo de almacenamiento permanente. Cuando se presenta la opción Guardar, se refiere a guardar los cambios realizados en el diseño de los distintos objetos que componen la base de datos, no a los datos.

El uso de esta aplicación permite poseer la información de recursos humanos en forma compacta y accesible; así genera información para la toma de decisiones en la planeación de los recursos humanos y en muchas otras áreas del sistema de recursos humanos, en forma flexible, rápida y más comprensiva que cualquier sistema manual. Con esta aplicación se satisfacen los requerimientos operativos y las actualizaciones, consultas, informes y seguridad.

### **3. SITUACIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN DEL RECURSO HUMANO EN CUNA DE EMPRESAS C.D.E.**

Para el análisis de la situación actual se recopiló y clasificó toda la documentación e información relacionada con recursos humanos, se realizaron entrevistas y encuestas al personal y su encargado, también se utilizó la observación en las áreas de trabajo como herramienta de análisis y diagnóstico.

#### **3.1. Políticas organizacionales, misión y visión**

Para determinar el conocimiento, aplicación e identificación del personal con las políticas, misión y visión se planteó al personal administrativo las siguientes preguntas:

- a) ¿La organización cree realmente en la fabricación de productos de alta calidad y la prestación de un buen servicio a los clientes?
- b) ¿La organización es innovadora?
- c) ¿Considera a Cuna de Empresas como una institución que contribuye con el desarrollo y progreso de la región?
- d) ¿Considera que existe conocimiento de las verdaderas necesidades de los clientes?
- e) ¿La organización presenta un compromiso permanente a la mejor calidad?

- f) ¿Considera a Cuna de Empresas como una organización líder en el mercado?

Con el fin de obtener opiniones más concretas, se indicó que era necesario responder a las preguntas de manera amplia.

El análisis de los resultados se realizó a través de reuniones con el administrador de personal, director general y gerentes, se llegó a establecer que es necesaria la publicidad de la misión, visión y políticas, es decir, que el personal requiere mayor conocimiento de las políticas de Cuna de Empresas para alcanzar una identificación y aplicación de las mismas en sus labores.

### **3.2. Cultura organizacional**

Para estudiar la cultura organizacional de Cuna de Empresas se realizaron tres encuestas al personal administrativo:

- a) Encuesta de análisis de supuestos, valores, clima organizacional y estilo de gerencia (ver apéndice 1),
- b) Encuesta de tipo de liderazgo (ver apéndice 2) y
- c) Encuesta de grado de motivación (ver apéndice 3).

Dichas encuestas fueron justificadas y validadas antes de su aplicación para determinar la funcionalidad de las mismas dentro de la organización.

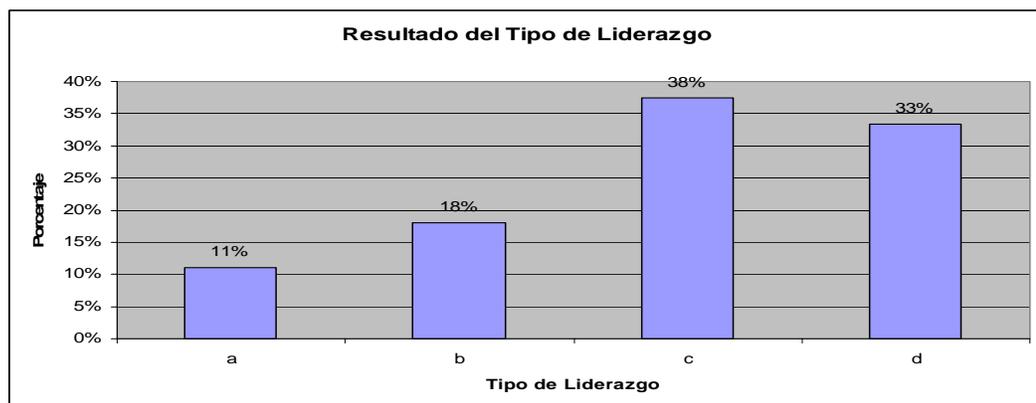
La encuesta de análisis de supuestos, valores, clima organizacional y estilo de gerencia; se desarrolló con preguntas abiertas. Los resultados se analizaron en conjunto con el director general, gerentes y personal designado; según el componente, se identificó lo siguiente:

- a) Supuestos: todo el personal está conciente del mercado y tipo de clientes que se atienden, sin embargo, existen diferencias referentes a la forma de organizarse en el trabajo, hacer los negocios y, sobre todo, en la forma en que el personal se siente dentro de la organización.
- b) Valores: en este componente se identificó que existe falta de comunicación entre gerentes y subordinados, ya que la mayoría del personal desconoce la importancia que éstos le brindan a sus subalternos, los intereses y compromisos que los gerentes poseen con la organización y subalternos. Esto se ve reflejado en las respuestas a las preguntas 4, 5 y 6 de la sección de análisis de valores.
- c) Clima organizacional: durante el análisis de esta sección se identificaron tres aspectos relevantes:
  - 1. Falta de comunicación entre jefe y subordinado sobre los objetivos de las tareas por realizar y falta de retroalimentación sobre el desempeño.
  - 2. No existe la delegación de autoridad y responsabilidades para la realización de tareas o la toma de decisiones.
  - 3. No existe el reconocimiento por parte de directivos.

- d) Estilo de gerencia: el estilo de liderazgo que presentan los gerentes y directivos es poco participativa, ya que no se desarrolla la delegación de autoridad, ni se fomenta la participación de los subalternos en la toma de decisiones.

En la encuesta de tipo de liderazgo, complemento del estudio gerencial, se establecieron cuatro tipos de liderazgos posibles (autoritario-explotador, autoritario-paternalista, participativo-grupo y democrático-equipo) los cuales fueron analizados a través de preguntas de selección múltiple. Esta encuesta fue realizada entre el personal administrativo. El resultado que se observa en la figura 3 es que la tendencia del liderazgo dentro de la organización Cuna De Empresas en el área administrativa es de tipo participativo-grupo con un 38%; así mismo, el tipo democrático-equipo presenta un 33% lo cual indica que existe cierta propensión a trabajar en equipo.

**Figura 3. Resultado del análisis estadístico del tipo de liderazgo**



(a) Autoritario-explotador, (b) Autoritario-paternalista, (c) Participativo-grupo, (d) Democrático-equipo.

La motivación del personal se considera un aspecto fundamental en el estudio del ambiente de trabajo, ya que éste influye en el desempeño de las tareas y las relaciones laborales. Para la creación de la encuesta de grado de motivación se tomaron como base las necesidades de *Maslow* (fisiológicas, de seguridad, de asociación, de estimación y de autorrealización); es decir, en las preguntas se analiza cada necesidad con el objetivo de identificar los aspectos que afectan al personal en el grado de motivación. Las necesidades se analizaron de la siguiente forma: fisiológicas y de seguridad (preguntas 1 y 3), pertenencia (preguntas 6 y 4), de estima (preguntas 5 y 7) y autorrealización (preguntas 2, 8 y 9).

En conclusión, es necesaria la definición de valores esenciales que desarrollen el sentido de pertenencia del personal, incremento en la productividad y conocimiento de la importancia de las tareas realizadas por el personal. El análisis del clima laboral brindó información sobre conflictos internos, grado de retroalimentación en los niveles administrativos, opiniones y actitudes del personal que junto con la definición del estilo de liderazgo y grado de motivación, hacen necesaria la reestructuración de la cultura organizacional que tiene por objetivos:

- a) Determinar una cultura organizacional integrada por todo el personal.
- b) Mejorar el clima laboral.
- c) Identificar los valores y supuestos que contribuyan con un mejor servicio al cliente.

- d) Lograr la identificación del personal con la organización.
- e) Determinar un estilo de liderazgo enfocado al trabajo en equipo.

Es importante recordar que, cualquier cambio en la cultura actual, representa un proceso largo de aplicación el cual debe ser constantemente evaluado.

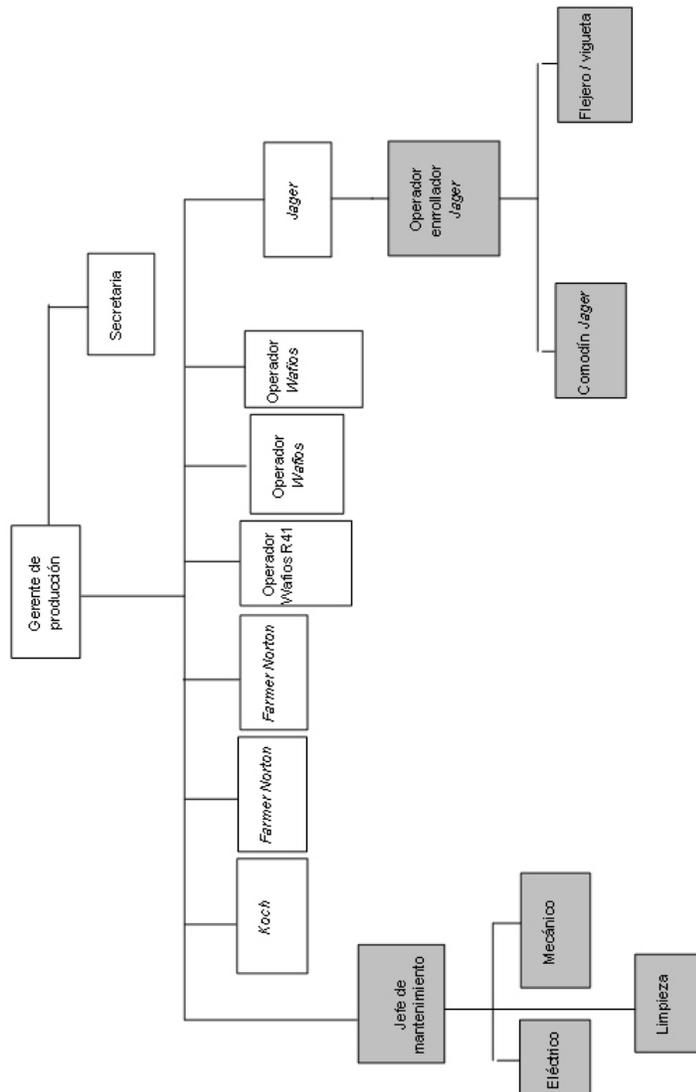
### **3.3. Estructura organizacional**

Para el estudio de la estructura organizacional actual en Cuna De Empresas, se procedió a la auditoría de todos los puestos administrativos y operativos de la organización, se recopiló información como nombre del puesto, del puesto del jefe inmediato, del puesto de los subalternos y departamento al que pertenece el puesto. También se determinó que la estructura organizacional que se tenía era de tipo departamental funcional. Al comparar la información recabada con el organigrama actual, se identificó que el área administrativa estaba totalmente desactualizada, ya que presentaba puestos y relaciones de trabajo que no existían actualmente, tampoco se contaba con el registro de los nuevos puestos. En la figura 4 se observa el organigrama administrativo desactualizado, el cual era presentado al personal en el manual de la organización. Los recuadros con fondo gris son los puestos y relaciones que presentaban divergencias.



Al analizar la información obtenida y verificarla con el organigrama de puesto operativos, se identificaron relaciones de trabajo que no existen en el área operativa de MAYACERO. En la figura 5 se presenta el organigrama de puestos operativos de MAYACERO, con fondo gris se indican las relaciones de trabajo erróneas.

**Figura 5. Organigrama de puestos operativos MAYACERO**



### **3.4. Descripción de puestos**

Para el análisis de las descripciones de los puestos administrativos y operativos se utilizó la observación en las áreas de trabajo, entrevista con el jefe inmediato del puesto analizado y con el empleado.

#### **3.4.1. Administrativos**

Ya realizado el inventario de puestos dentro de la organización se verificó que las descripciones de puestos que se tenían en el manual de la organización no estaban completas y presentan diferente información que el organigrama. Las descripciones que se tienen no brindan información concreta en cuanto a datos, responsabilidades, relaciones de informes, toma de decisiones y condiciones del puesto.

En la figura 6 se presenta un ejemplo de las descripciones que se tenían en el manual de la organización.

**Figura 6. Descripciones de puestos administrativos**

PUESTO	ATRIBUCIÓN DE FUNCIONES	JEFE INMEDIATO
COCINA Y LIMPIEZA	LIMPIEZA GENERAL DE OFICINAS CDE, INCLUYE MOBILIARIO, EQUIPO E INMUEBLE (BAÑOS, PISOS, VIDRIOS, PUERTAS, COCINA PATIOS); MANTENIMIENTO DE JARDINERÍA; ATENCIÓN AL CLIENTE (CAFÉ O AGUA) Y A LOS EMPLEADOS (FACILITAR ÁREA DE COCINA, LIMPIEZA DE PLATOS Y ORDEN DE EQUIPO DE COCINA), CONTROL DE INVENTARIOS DE INSUMOS DE COCINA, BAÑOS Y LIMPIEZA, OTRAS ATRIBUCIONES QUE ASIGNE LA GERENCIA	CONTADOR
JEFE DE CRÉDITOS Y COBROS	PREPARAR RUTA PARA COBRADORES, LLAMADAS DE COBRO A CLIENTES, ARCHIVO DE DOCUMENTOS, RECEPCIÓN DE PAGOS, CUADRE DE CAJA, RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS POR VENDEDORES Y COBRADORES, REVISIÓN DE BALANCES, ANÁLISIS DE CRÉDITOS, MANTENIMIENTO DE HISTORIAL DE CLIENTES, AUTORIZACIÓN DE PEDIDOS, OTRAS ATRIBUCIONES QUE INDIQUE LA GERENCIA.	DIRECTOR / GERENTE ADMINISTRATIVO
VENDEDOR	CONOCIMIENTO PROFUNDO DE LOS PRODUCTOS ASIGNADOS, PROMOCIÓN Y VENTA DE LOS MISMOS, BÚSQUEDA PERMANENTE DE NUEVOS CLIENTES, TÉCNICO ASESOR EN LAS NECESIDADES DEL CLIENTE, EJECUTOR EN LA GESTIÓN DEL COBRO, TOMA DE PEDIDOS (CLAROS, DETALLADOS Y SIEMPRE CONFIRMADOS Y FIRMADOS POR EL CLIENTE), ANALISTA DE NUEVOS CLIENTES Y MERCADOS, ASISTENTE EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y EN LOS PLANES DE VENTAS Y MERCADEO, REPORTE DE ACTIVIDADES Y METAS.	GERENTE DE MARKETING

Fuente: **Fundamentos organizacionales CDE. Pág. 1**

### 3.4.2. Operativos

Al igual que las descripciones administrativas, las operativas también estaban incompletas. Estas descripciones no presentan información clara y concreta sobre las responsabilidades, relaciones de trabajo, decisiones que se toman y equipo por utilizar.

En la figura 7 se presenta un ejemplo de las descripciones de puestos operativos que se tenían dentro de la organización.

**Figura 7. Descripción de puestos operativos**

PUESTO	ATRIBUCIÓN DE FUNCIONES	JEFE INMEDIATO
OPERADOR DE MAQUINARIA	Responsable de su línea de producción, ejecuta las órdenes de producción que el gerente de planta indique, responsable de informar algún desperfecto o anomalía en la maquinaria al gerente de planta, es responsable de la limpieza de su maquinaria y área de trabajo, además, colabora con sus ayudantes en el mantenimiento y cualquier trabajo de reparación en la maquinaria que indique el gerente de planta. Evita realizar reparaciones de repuestos sin previa autorización, es responsable de las maniobras con el puente grúa en movimientos de su línea de producción, es responsable del informe de materia prima utilizada y producto terminado, además de la entrega del producto terminado al bodeguero de planta con previa revisión del GP. Coordina a sus ayudantes para las distintas tareas que son necesarias ejecutar dependiendo de la línea, y es responsable por el tiempo perdido de él y sus ayudantes. Maneja las grúas aéreas con responsabilidad y sin exceder las capacidades conocidas del equipo. Le queda prohibido llevar cargas sobre personas, líneas de producción u oficinas para evitar accidentes. Otras funciones de GP	GERENTE DE PLANTA
OPERADOR MONTACARGAS	Cargar producto terminado cuando el bodeguero así lo requiera, encargado de descarga de materia prima y reabastecer de materia prima el área interior de la bodega (según el tipo de materia prima). encargado de la transportación de chatarra en donde le indique el bodeguero o el gerente de planta. Su responsabilidad principal es cargar los productos terminados con sumo cuidado y esmero, enviar una carga balanceada y ordenada y sin producto dañado en el proceso de carga, es responsable del montacargas asignado, informando sobre cualquier desperfecto o necesidad de mantenimiento a su jefe inmediato, además, es responsable de la seguridad del mismo y de las personas que trabajan con él, ya que maneja equipo pesado. Si el caso lo amerita, manejar las grúas aéreas con responsabilidad y sin exceder las capacidades conocidas del equipo, cuidando de las botoneras especialmente. Le queda totalmente prohibido llevar cargas sobre personas, líneas de producción u oficinas, para evitar accidentes. Otras atribuciones que el gerente de planta indique	BODEGUERO
OPERADOR MONTACARGAS	Responsable del funcionamiento total de la maquinaria, encargado de ejecutar el programa de mantenimiento asignado en cada área por el gerente de planta, responsable de la reacción inmediata del equipo de mantenimiento en los trabajos de reparación para eliminar lo mas pronto posible paros en maquinaria, responsable del inventario de proveeduría ( repuestos y accesorios de maquinaria) Otras atribuciones que el gerente de planta indique	GERENTE DE PLANTA

Fuente: **Fundamentos organizacionales CDE. Pág. 2**

### 3.5. Descripción técnica de perfiles de puestos

Dentro de la organización no se cuenta con documentación referente a los perfiles de los puestos, tanto administrativos como operativos. Para la contratación de personal solamente se toma en cuenta la experiencia en el área; no se busca el cumplimiento con requerimientos como el nivel de estudio, capacidad, habilidad técnica o humana.

### **3.6. Manual organizacional**

La Organización posee un manual integrado por los organigramas administrativo y operativo, descritos en las figuras 4 y 5, y por las descripciones de puestos administrativos y operativos. Este manual fue difundido dentro del personal administrativo como parte de los fundamentos de la organización; así mismo, es utilizado como parte de la inducción al ser presentado al personal nuevo. Por tanto, la problemática es que cuenta con información desactualizada e incompleta.

### **3.7. Planeación del recurso humano**

No existe una planeación del recurso humano que contribuya con la organización del personal anualmente; no se toman en cuenta el crecimiento y desarrollo de la empresa para la estimación del personal necesario, no se analizan las causas de la rotación del personal ni las del ausentismo. Así mismo, otro factor indispensable en una planeación del recurso humano y que no es considerado dentro de la organización, es la realización del presupuesto anual por invertirse en el recurso humano de la organización.

#### **3.7.1. Reclutamiento y selección del recurso humano**

Actualmente, no se posee un proceso de reclutamiento y selección estandarizado, el cual asegure que el personal contratado es el mejor.

Para la contratación de nuevo personal se utiliza el periódico como medio de reclutamiento y las recomendaciones de trabajadores actuales. Debido a que no se cuenta con perfiles de los puestos, no se determina el personal que realmente se requiere y se busca únicamente el cumplimiento con la experiencia; así mismo, no se determina el número de aspirantes por generar.

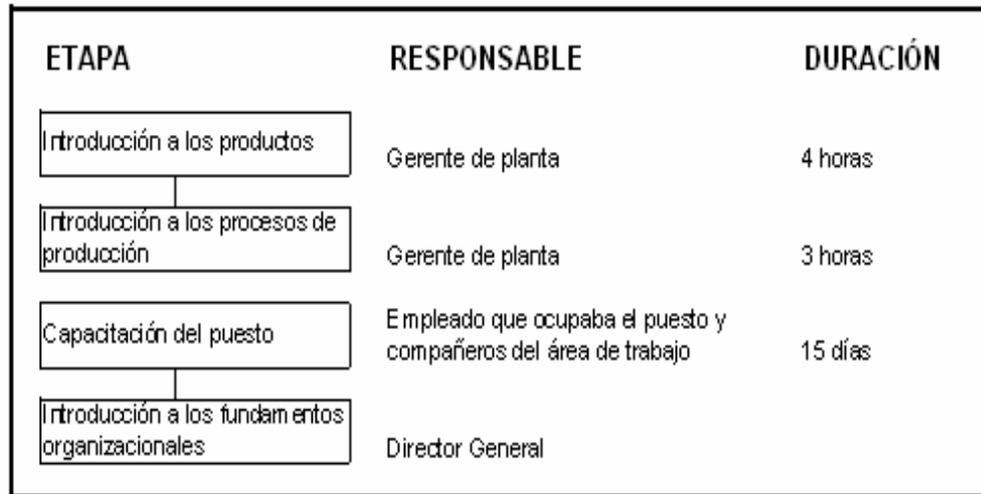
La selección de personal se realiza a través de una entrevista con el jefe inmediato del puesto vacante, el cual identifica a los mejores candidatos. Como parte final del proceso, los mejores aspirantes son entrevistados por el Director General, el cual determina la persona que se va a contratar.

### **3.7.2. Inducción de personal**

Ya seleccionado el nuevo integrante de la organización, el proceso de inducción consiste en la introducción a los productos y procesos en la planta de producción, realizada por el gerente de planta, esta actividad tiene la duración de un día. Luego de la inducción en planta, se realiza la capacitación para el puesto con la colaboración de la persona que ocupaba el puesto anteriormente y los compañeros del área de trabajo. Como forma complementaria al proceso, al nuevo integrante se le brinda una copia de los fundamentos organizacionales CDE.

En la figura 8 se presenta en forma gráfica el proceso de inducción que se realiza en la C.D.E.

**Figura 8. Flujograma del proceso de inducción actual**



El proceso de inducción actual presenta deficiencias como el uso del manual desactualizado, no se cuenta con una guía de inducción que facilite el proceso y brinde información básica sobre los antecedentes, políticas, misión, visión y actividades de la organización, forma de pago, jornadas de trabajo y personal con quién tendrá relaciones de trabajo directas. Tampoco se cuenta con un proceso estandarizado que indique las acciones por seguir y el personal responsable.

### **3.8. Evaluación del desempeño**

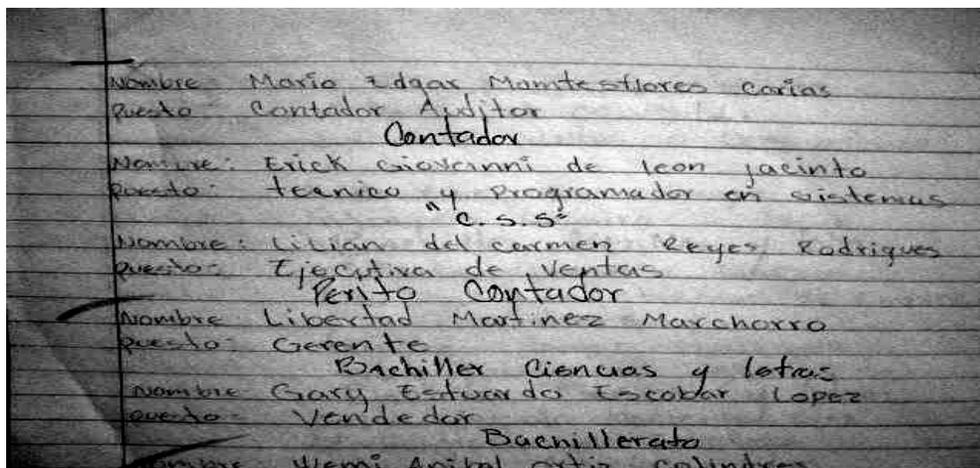
No se cuenta con un sistema de evaluación que brinde información sobre el desempeño del personal, por esto no se posee información para el desarrollo de una retroalimentación entre jefe-subordinado y subordinado-jefe; situación

identificada en el análisis de la cultura organizacional. La evaluación del desempeño posee una diversidad de funciones necesarias para la toma de decisiones, por ello, es indispensable contar con sistemas constantes de evaluación para todos los niveles administrativos.

### 3.9. Base de datos del personal actual y banco de datos

En cuanto al personal que actualmente labora en Cuna De Empresas no se posee una base de datos ordenada y automatizada. Existe un banco de datos de personas que han solicitado trabajo en Cuna De Empresas, el cual no facilita la búsqueda y el acceso a la información, ya que es un sistema manual. En la figura 9 se presenta la forma en que se registran las solicitudes de trabajo recibidas, las cuales son archivadas según el puesto solicitado.

**Figura 9. Registro de solicitudes recibidas**



A photograph of a handwritten record on lined paper. The text is organized into several entries, each with a 'Nombre' (Name) and a 'Puesto' (Position). The entries are as follows:

Nombre	Puesto
Maria Edgar Manizales Flores Carías	Contador Auditor
Erick Giovanni de Leon Jacinto	Tecnico y Programador en sistemas n.º 5.5º
Lilian del Carmen Reyes Rodriguez	Ejecutiva de Ventas
Libertad Martinez Marcharro	Gerente
Gary Estuardo Escobar Lopez	Vendedor
Werni Anibal Ortiz Colindres	Bachiller Ciencias y Letras

Lo ideal para una base de datos es contar con un sistema computarizado que facilite el acceso, consultas, actualizaciones e informes.

## **4. REINGENIERÍA PROPUESTA EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

Para el establecimiento del departamento de recursos humanos dentro de la organización Cuna De Empresas, se proponen reformas administrativas, modificación y estandarización de procesos y la automatización e integración de las herramientas.

### **4.1. Modificaciones administrativas**

Con la realización de las siguientes modificaciones administrativas, se crea la base para la implementación del departamento de recursos humanos, ya que se poseen políticas, normas y estructuras organizacionales claramente definidas y difundidas entre el personal. El contar con las especificaciones de los puestos y perfiles es fundamental para el desarrollo de los procesos.

#### **4.1.1. Políticas organizacionales, misión y visión**

Para alcanzar la identificación y aplicación de las políticas, misión y visión en las labores del personal, se realizó como primer punto la revisión de las mismas entre Junta Directiva, Director General y gerentes de áreas, con el fin de verificar si realmente éstas cumplían con la dirección que se desea. Ya

realizada la verificación y determinado que las políticas, misión y visión están encaminadas a los fines esperados, se decidió que se difundieran y analizaran con todo el personal a través de reuniones generales y por departamento.

En estas reuniones se desarrolló el significado y la importancia de la aplicación en la realización de las labores diarias de las políticas, misión y visión establecidas desde un inicio. Dentro de las reuniones se desarrollaron distintas simulaciones de casos externos (atención al cliente, facturación, venta y despacho) y casos internos (capacitación, soporte técnico y reuniones internas) en las cuales no se aplicaban los fundamentos y, a la vez, se analizaba los resultados que se obtendrían al aplicar los fundamentos de la organización. Esta actividad contribuyó para que cada empleado analizara el desarrollo de sus labores y las relaciones con el personal del área de trabajo.

#### **4.1.2. Cultura organizacional**

Dentro del análisis de la cultura organizacional se identificó como problema principal el estilo de liderazgo que se desarrolla dentro de la organización. Es por eso que se propone la adopción del liderazgo democrático y, para ello, se presentan los factores que se deben seguir según las distintas situaciones:

##### **a) Factores Líder-Administrador**

- Debe estar enterado e interesado en la comunicación con los subalternos.

- Antes de decidir es importante tomar en cuenta las ideas de los demás.
- Poseer alto grado de confianza en el conocimiento de sus subalternos.
- El reconocimiento en cuanto a la toma de decisiones que son necesarias en las tareas, deber variar de moderado a alto.
- Es importante el desarrollo de aptitudes analíticas y capacidades de autocontrol de los subordinados.

b) Factores en la Organización

- Definir claramente las metas organizacionales.
- Comunicar detalladamente las metas a los subordinados.
- Impulsar la comunicación en todos los sentidos.
- Utilizar principalmente los criterios de recompensa, compromiso y sanciones.
- El control debe ser constante y moderado a través de los sistemas de evaluación.

c) Factores relacionados con los subalternos

- Buscar la aceptación y lealtad de los subalternos con las metas de la compañía, políticas y normas.
- Brindar moderadamente la independencia de los subalternos en el desarrollo de sus actividades.
- Lograr cierto deseo en los subalternos por asumir la responsabilidad de tomar sus propias decisiones.
- Lograr un grado moderado-alto de satisfacción personal en los trabajadores mediante el desempeño de sus tareas.
- Buscar la capacitación de los subalternos.

- Es necesario lograr compatibilidad entre las metas y objetivos personales de los subalternos con los de la organización.
- Fomentar el respeto mutuo.
- Promover la autoevaluación.

d) Factores relacionados con las tareas

- Disminuir la cantidad de errores que se pueden cometer en las tareas.
- Otorgar el tiempo suficiente para tomar decisiones y efectuar las tareas.
- Dar importancia a las nuevas ideas e innovación para el cumplimiento de las tareas.

Para responder a las preguntas planteadas en la encuesta de análisis de supuestos y valores, se organizó una reunión general con el personal, así se logró que todo empleado contara con la misma información, aclarara sus dudas y propusiera mejoras. Otra parte importante del programa es que el personal conozca todas las empresas que integran la organización, para fomentar la política de pertenecer a la familia Cuna de Empresas.

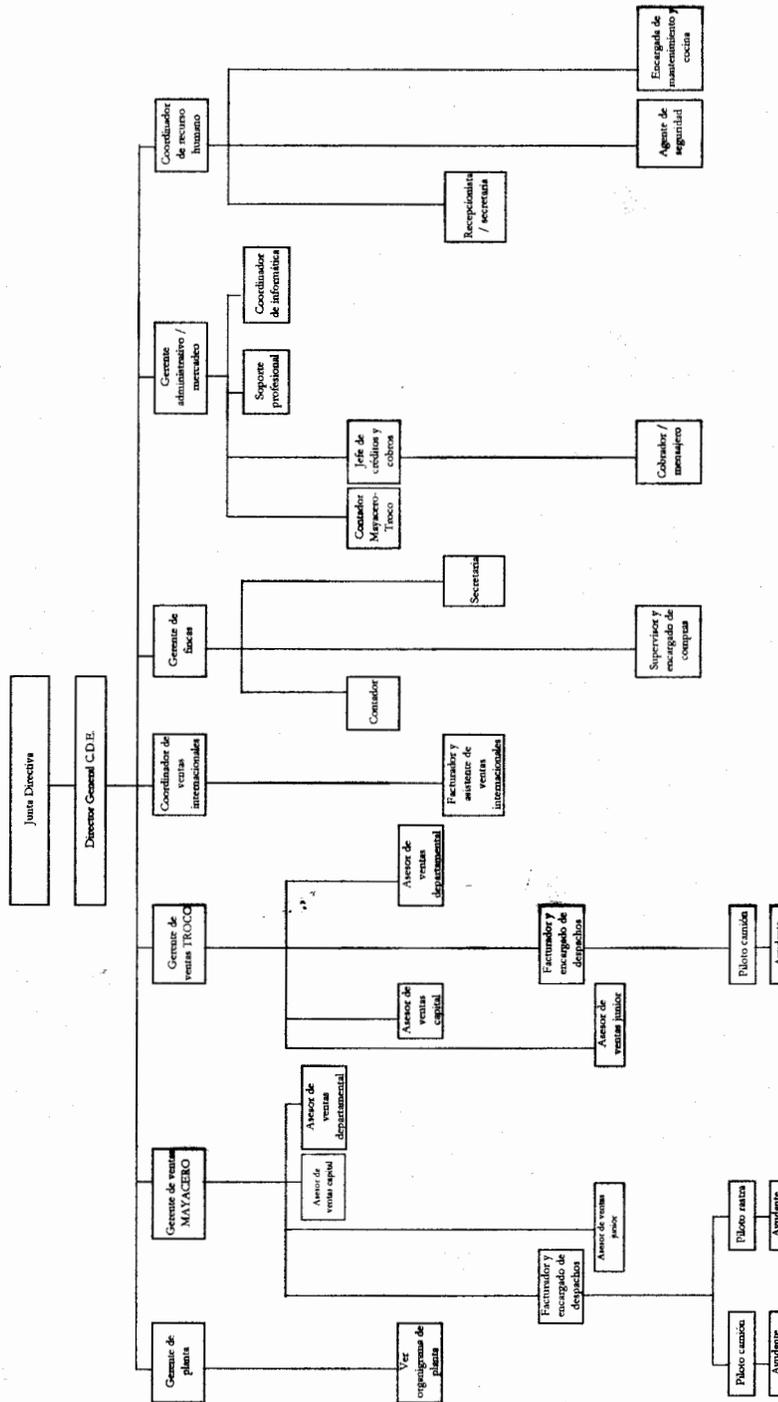
Durante el desarrollo del programa se informó al personal sobre dos conceptos básicos que ya han sido definidos por la dirección y que se considera urgente su desarrollo y aplicación. Tales conceptos son el servicio al cliente y la evaluación del desempeño.

### 4.1.3. Estructura organizacional

En la figura 10 se presenta el organigrama administrativo de Cuna De Empresas, en el cual se establece el nombre estándar de todos los puestos y las relaciones de trabajo correspondientes. También, se realizaron los siguientes cambios en la estructura de la organización:

- Actualización de la estructura de organizacional con los puestos nuevos de asesor de ventas departamental y asesor de ventas *junior* (MAYACERO), asesor de ventas *junior* (TROCO), coordinador de ventas internacionales y facturador de asistente de ventas internacionales (ECOSYS), supervisor-encargado de compras y contador (COMPAÑÍA AGRÍCOLA EL TIROL), soporte profesional y coordinador de informática (STAFF).
- Eliminación del puesto de gerente de logística y exportaciones, ya que las funciones de logística serían atendidas por los gerentes de ventas y las funciones de exportaciones por el coordinador de ventas internacionales.
- Creación del puesto de gerente administrativo, para coordinar las áreas de contabilidad, créditos, cobros y *staff*; así se logra la filtración de puestos directos con la dirección general.
- Establecimiento formal del departamento de recursos humanos, con los puestos integrantes.

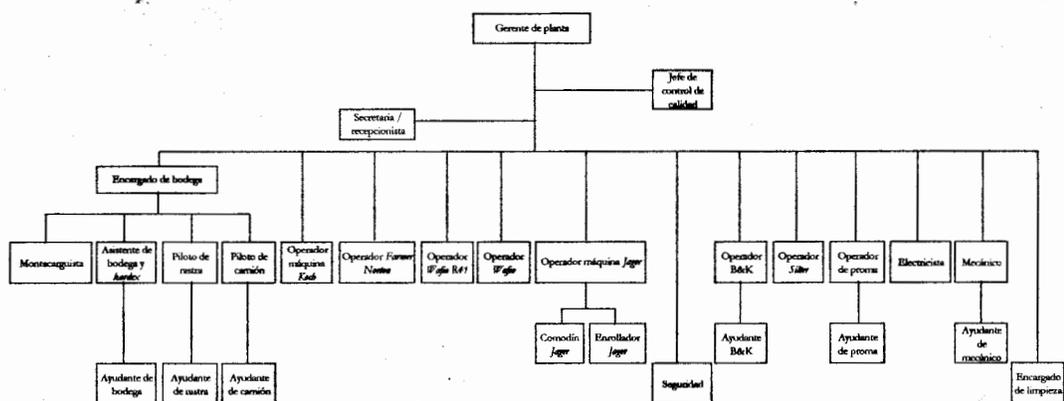
Figura 10. Organigrama administrativo actualizado



En la figura 11 se presenta el organigrama operativo de la organización el cual, según el análisis, tiene cambios mínimos en su estructura, los cambios realizados al área operativa de MAYACERO son:

- Eliminación del puesto de jefe de mantenimiento, ya que el mantenimiento es coordinado por el gerente de planta y readecuación de los puestos de electricista, mecánico, ayudante de mecánico y encargado de limpieza, los cuales colaboran con el mantenimiento de la planta.
- Establecimiento del puesto de jefe de control de calidad, el cual existía pero no se encontraba registrado.
- Eliminación del puesto de flejero, ya que se consideró que el ayudante de proma podría realizar las funciones de flejero.
- Estandarización de los nombres de los puestos operativos.

**Figura 11. Organigrama operativo actualizado**



#### 4.1.4. Descripción de puestos

Para la realización de las descripciones de puestos se utilizó el formato que se presenta en la figura 12. Ya con el formato definido se procedió a entrevistarse con el jefe inmediato del puesto y con la persona que desempeña el puesto descrito. Para complementar y verificar la información se utilizó la observación en el lugar de trabajo.

Figura 12. Formato para descripciones de puestos



The figure shows a form for job descriptions. At the top left is the logo for 'CDE Casa de Empresas'. The form contains several sections with labels and horizontal lines for input:

- Código del puesto:** \_\_\_\_\_
- Nombre del puesto:** \_\_\_\_\_
- Departamento:** \_\_\_\_\_
- División:** \_\_\_\_\_
- Jefe Inmediato:** \_\_\_\_\_
- Subalternos:** \_\_\_\_\_
- Descripción general**  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- Atribuciones:**  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- Informes que realiza**      **Dirigido a**      **Tiempo de entrega**  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- Archivos que maneja**  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- Máquinas, herramientas o equipo**  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- Relaciones de trabajo**  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- Toma de decisiones**  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- Responsabilidades:**  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Se realizaron las descripciones de los siguientes puestos administrativos por división:

- CUNA DE EMPRESAS
  - Director general
  - Coordinador de recurso humano
  - Recepcionista / secretaria
  - Agente de seguridad
  - Encargada de mantenimiento y cocina
  - Gerente administrativo / mercadeo
  - Coordinador de informática
  - Soporte profesional
  - Jefe de créditos y cobros
  - Contador Mayacero-Troco
  - Cobrador / mensajero
  
- MAYACERO S.A.
  - Gerente de ventas
  - Asesor de ventas capital
  - Asesor de ventas departamental
  - Facturador y encargado de despachos
  - Asesor de ventas *junior*
  - Piloto camión
  - Ayudante camión
  - Piloto rastra
  - Ayudante rastra
  
- TROCO S.A.
  - Gerente de ventas

- Asesor de ventas capital
- Asesor de ventas departamental
- Facturador y encargado de despachos
- Asesor de ventas *junior*
- Piloto camión
- Ayudante camión
  
- ECOSYS S.A.
  - Coordinador de ventas internacionales
  - Facturador y asistente de ventas internacionales
  
- COMPAÑÍA AGRÍCOLA “EL TIROL”
  - Gerente de fincas
  - Contador
  - Secretaria
  - Supervisor y encargado de compras

A continuación, en la figura 13, se presenta una muestra de las descripciones de puestos administrativos realizados.

Figura 13. Muestra de puestos administrativos

COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS	Responsabilidad
<p><b>Código del puesto:</b> CRHU</p> <p><b>Nombre del puesto:</b> Coordinador de Recursos Humanos</p> <p><b>Departamento:</b> Recurso Humano</p> <p><b>Dirección:</b> Cuna de empresas</p> <p><b>Jefe inmediato:</b> Dirección General</p> <p><b>Subalternos:</b> recepción, mantenimiento y cocina, agente de seguridad</p> <p><b>Descripción general</b> Velar por el cumplimiento de las políticas de la organización, creando un ambiente agradable de trabajo enfocado al servicio al cliente.</p> <p><b>Análisis</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar acciones en el desarrollo y cumplimiento de planes y estrategias en el área de RRHH, de acuerdo con la visión y misión de la organización.</li> <li>• Velar por la adecuada selección y reclutamiento del personal.</li> <li>• Aplicar el proceso de inducción para la integración de nuevo personal a las actividades de la organización.</li> <li>• Mantener actualizados los procesos, normas, manuales, perfiles de puestos, base de datos e indicadores.</li> <li>• Determinar las necesidades de capacitación y organización de programas.</li> <li>• Proponer normas y procedimientos administrativos.</li> <li>• Velar por la seguridad e higiene industrial y administrativa.</li> <li>• Crear sistemas motivacionales dentro de la organización.</li> <li>• Planificar la demanda de recurso humano.</li> <li>• Evaluar el sistema de administración de sueldos y salarios.</li> <li>• Realizar hoja de acción de personal.</li> <li>• Evaluar la mejora continua.</li> <li>• Control de planillas de sueldos y salarios.</li> </ul> <p><b>Informes que se envía</b> <b>Dirigido a</b> <b>Tiempo de entrega</b> Evaluaciones del desempeño Jefe de área, dirección +++++ Técnicas aplicadas Jefe de área, director general +++++ Ambiente organizacional Dirección y jefe de área 3 meses</p> <p><b>Archivos que maneja</b> • Base de datos para selección de personal • Base de datos del personal de C.D.E. • Sistemas aplicados Equipo de oficina.</p> <p><b>Máquinas, herramientas o equipo</b> Equipo de oficina.</p> <p><b>Toma de decisiones</b> • El tipo de técnicas y aplicaciones por utilizar. • Relaciones con el departamento de Recursos Humanos.</p>	<p><b>Responsabilidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Velar por el cumplimiento de disposiciones sobre control y manejo de personal.</li> <li>• Responsabilidad del personal a cargo.</li> <li>• Lograr el desarrollo humano.</li> <li>• Ejes asignados a la tarjeta de responsabilidad.</li> <li>• Mantener ambiente agradable de trabajo.</li> </ul> <p><b>SECRETARÍA/ RECEPCIONISTA</b></p> <p><b>Código del puesto:</b> RECE</p> <p><b>Nombre del puesto:</b> Secretaria recepcionista</p> <p><b>Departamento:</b> Recurso Humano</p> <p><b>Dirección:</b> Cuna de empresas</p> <p><b>Jefe inmediato:</b> Coordinador de Recursos Humanos.</p> <p><b>Subalternos:</b> +++++</p> <p><b>Descripción general</b> Proyectar a Cuna de Empresas como una organización profesional enfocada al servicio al cliente, dando la mejor atención a través de su persona y telefónicamente.</p> <p><b>Análisis</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir y tratar de llamar a telefónicas.</li> <li>• Y omar e informar mensajes.</li> <li>• Controlar las llamadas internacionales y locales de personas no autorizadas.</li> <li>• Atender a clientes que visitan oficinas.</li> <li>• Clasificar y entregar correspondencia general (documentación, fax)</li> <li>• Controlar y manejar la proveeduría. (útiles de oficina y cocina)</li> <li>• Realizar cotizaciones del área que le corresponde.</li> <li>• Realizar órdenes de compra de proveeduría.</li> <li>• Controlar a las personas que ingresan a oficinas.</li> <li>• Manejar el archivo de la Gerencia General.</li> <li>• Controlar la agenda de la Dirección General.</li> </ul> <p><b>Informes que se envía</b> <b>Dirigido a</b> <b>Tiempo de entrega</b> +++++ +++++ +++++</p> <p><b>Archivos que maneja</b> • Requisición de materiales de los distintos departamentos. • Documentación del director general.</p> <p><b>Máquinas, herramientas o equipo</b> • Computación, planilla telefónica, fax, equipo de oficina.</p> <p><b>Toma de decisiones</b> +++++</p> <p><b>Responsabilidad</b> • Proyectar una buena imagen de la empresa a través del servicio al cliente.</p>

Continuación Figura 13.

<ul style="list-style-type: none"> <li>Tarjetas de bienes asignados</li> </ul> <p><b>Responsabilidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mantener el ornato en el edificio de Cuna de Empresas.</li> <li>Botiquín</li> <li>Bienes asignados en la tarjeta de responsabilidad</li> </ul>	<p><b>DIRECTOR GENERAL DE CUNA DE EMPRESAS</b></p> <p><b>Código del puesto:</b> DGEN  <b>Nombre del puesto:</b> Director General de Cuna De Empresas  <b>Departamento:</b> Junta Directiva  <b>División:</b> Cuna de Empresas  <b>Junta Directiva</b>  <b>Jefe área técnico:</b> Gerente administrativo y mercado o gerente de ventas y coordinadores de área  <b>Subáreas:</b></p> <p><b>Descripción general</b>          Responsable de dirigir y cumplir las políticas de la Organización, estableciendo la cultura organizacional basada en las directrices que sigue la Junta Directiva.</p> <p><b>Actividades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Reducir costos en manufactura, ventas, inventario y gastos generales.</li> <li>Buscar nuevos mercados.</li> <li>Incrementar las utilidades.</li> <li>Determinar estrategias para ventas.</li> <li>Expandir la empresa.</li> <li>Elevar la productividad dentro de la organización.</li> <li>Introducir nuevos recursos.</li> <li>Introducir nuevos productos.</li> <li>Interpretar los estados financieros.</li> </ul>
<p><b>SOPORTE PROFESIONAL</b></p> <p><b>Código del puesto:</b> SPRO  <b>Nombre del puesto:</b> Soporte profesional  <b>Departamento:</b> Administración  <b>Jefe área técnico:</b> Gerencia administrativa  <b>Subáreas:</b> +++++</p> <p><b>Descripción general</b>          Asesora y apoya las empresas que integran Cuna de Empresas en el área de soporte profesional.</p> <p><b>Actividades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Investigar, analizar y retroalimentar las especificaciones de nuevos productos.</li> <li>Estratificar las características técnicas a un lenguaje según el nivel académico del cliente</li> <li>Analizar y comparar las características de los productos de la competencia y buscar ventajas y desventajas de los productos</li> <li>Dar información específica del área al personal de Cuna De Empresas</li> <li>Planificar e impartir conferencias y seminarios a empresas y universidades</li> <li>Dar soporte profesional a clientes en el momento de cierre de negociaciones</li> <li>Monitorear materiales de la construcción y fabricar: nacionales y extranjeros</li> <li>Contribuir con el proceso de innovación general</li> <li>Realizar gestiones para certificaciones y respaldos con distintas entidades</li> <li>Realizar orden de compra referentes al puesto</li> </ul>	<p><b>DIRECTOR GENERAL DE CUNA DE EMPRESAS</b></p> <p><b>Código del puesto:</b> DGEN  <b>Nombre del puesto:</b> Director General de Cuna De Empresas  <b>Departamento:</b> Junta Directiva  <b>División:</b> Cuna de Empresas  <b>Junta Directiva</b>  <b>Jefe área técnico:</b> Gerente administrativo y mercado o gerente de ventas y coordinadores de área  <b>Subáreas:</b></p> <p><b>Descripción general</b>          Responsable de dirigir y cumplir las políticas de la Organización, estableciendo la cultura organizacional basada en las directrices que sigue la Junta Directiva.</p> <p><b>Actividades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Reducir costos en manufactura, ventas, inventario y gastos generales.</li> <li>Buscar nuevos mercados.</li> <li>Incrementar las utilidades.</li> <li>Determinar estrategias para ventas.</li> <li>Expandir la empresa.</li> <li>Elevar la productividad dentro de la organización.</li> <li>Introducir nuevos recursos.</li> <li>Introducir nuevos productos.</li> <li>Interpretar los estados financieros.</li> </ul>
<p><b>Informes que se entrega</b></p> <p>Actividades realizadas          Proyecciones</p> <p><b>Archivos que maneja</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Certificaciones, normas</li> <li>Información técnica de C.D.E.</li> <li>Información técnica de la competencia</li> <li>Banco de datos de contactos</li> </ul> <p><b>Máquinas, herramientas o equipo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Equipo de ingeniería de oficina</li> </ul> <p><b>Toma de decisiones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Decisiones de aspecto técnico</li> </ul> <p><b>Responsabilidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Asistir a actividades que la empresa asigne</li> <li>Velar por capacitación técnica</li> </ul>	<p><b>DIRECTOR GENERAL DE CUNA DE EMPRESAS</b></p> <p><b>Código del puesto:</b> DGEN  <b>Nombre del puesto:</b> Director General de Cuna De Empresas  <b>Departamento:</b> Junta Directiva  <b>División:</b> Cuna de Empresas  <b>Junta Directiva</b>  <b>Jefe área técnico:</b> Gerente administrativo y mercado o gerente de ventas y coordinadores de área  <b>Subáreas:</b></p> <p><b>Descripción general</b>          Responsable de dirigir y cumplir las políticas de la Organización, estableciendo la cultura organizacional basada en las directrices que sigue la Junta Directiva.</p> <p><b>Actividades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Reducir costos en manufactura, ventas, inventario y gastos generales.</li> <li>Buscar nuevos mercados.</li> <li>Incrementar las utilidades.</li> <li>Determinar estrategias para ventas.</li> <li>Expandir la empresa.</li> <li>Elevar la productividad dentro de la organización.</li> <li>Introducir nuevos recursos.</li> <li>Introducir nuevos productos.</li> <li>Interpretar los estados financieros.</li> </ul>
<p><b>Informes que se entrega</b></p> <p>Actividades realizadas          Proyecciones</p> <p><b>Archivos que maneja</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Certificaciones, normas</li> <li>Información técnica de C.D.E.</li> <li>Información técnica de la competencia</li> <li>Banco de datos de contactos</li> </ul> <p><b>Máquinas, herramientas o equipo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Equipo de ingeniería de oficina</li> </ul> <p><b>Toma de decisiones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Decisiones de aspecto técnico</li> </ul> <p><b>Responsabilidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Asistir a actividades que la empresa asigne</li> <li>Velar por capacitación técnica</li> </ul>	<p><b>DIRECTOR GENERAL DE CUNA DE EMPRESAS</b></p> <p><b>Código del puesto:</b> DGEN  <b>Nombre del puesto:</b> Director General de Cuna De Empresas  <b>Departamento:</b> Junta Directiva  <b>División:</b> Cuna de Empresas  <b>Junta Directiva</b>  <b>Jefe área técnico:</b> Gerente administrativo y mercado o gerente de ventas y coordinadores de área  <b>Subáreas:</b></p> <p><b>Descripción general</b>          Responsable de dirigir y cumplir las políticas de la Organización, estableciendo la cultura organizacional basada en las directrices que sigue la Junta Directiva.</p> <p><b>Actividades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Reducir costos en manufactura, ventas, inventario y gastos generales.</li> <li>Buscar nuevos mercados.</li> <li>Incrementar las utilidades.</li> <li>Determinar estrategias para ventas.</li> <li>Expandir la empresa.</li> <li>Elevar la productividad dentro de la organización.</li> <li>Introducir nuevos recursos.</li> <li>Introducir nuevos productos.</li> <li>Interpretar los estados financieros.</li> </ul>
<p><b>Informes que se entrega</b></p> <p>Actividades realizadas          Proyecciones</p> <p><b>Archivos que maneja</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Certificaciones, normas</li> <li>Información técnica de C.D.E.</li> <li>Información técnica de la competencia</li> <li>Banco de datos de contactos</li> </ul> <p><b>Máquinas, herramientas o equipo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Equipo de ingeniería de oficina</li> </ul> <p><b>Toma de decisiones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Decisiones de aspecto técnico</li> </ul> <p><b>Responsabilidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Asistir a actividades que la empresa asigne</li> <li>Velar por capacitación técnica</li> </ul>	<p><b>DIRECTOR GENERAL DE CUNA DE EMPRESAS</b></p> <p><b>Código del puesto:</b> DGEN  <b>Nombre del puesto:</b> Director General de Cuna De Empresas  <b>Departamento:</b> Junta Directiva  <b>División:</b> Cuna de Empresas  <b>Junta Directiva</b>  <b>Jefe área técnico:</b> Gerente administrativo y mercado o gerente de ventas y coordinadores de área  <b>Subáreas:</b></p> <p><b>Descripción general</b>          Responsable de dirigir y cumplir las políticas de la Organización, estableciendo la cultura organizacional basada en las directrices que sigue la Junta Directiva.</p> <p><b>Actividades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Reducir costos en manufactura, ventas, inventario y gastos generales.</li> <li>Buscar nuevos mercados.</li> <li>Incrementar las utilidades.</li> <li>Determinar estrategias para ventas.</li> <li>Expandir la empresa.</li> <li>Elevar la productividad dentro de la organización.</li> <li>Introducir nuevos recursos.</li> <li>Introducir nuevos productos.</li> <li>Interpretar los estados financieros.</li> </ul>

Continuación Figura 13.

<p><b>Responsabilidad</b> Buen uso y funcionamiento del equipo informático de oficinas centrales, meza planta, finca "El Yiról". Así mismo, es responsable de los bienes asignados en la tarjeta de responsabilidades.</p>	<p><b>Responsabilidad</b> Buen uso y funcionamiento del equipo informático de oficinas centrales, meza planta, finca "El Yiról". Así mismo, es responsable de los bienes asignados en la tarjeta de responsabilidades.</p>
<p><b>COORDINADOR DE INFORMÁTICA</b></p> <p>CINF Coordinador de informática Administración Cuna de Empresas Gerente administrativo ++++</p>	<p><b>CONTADOR TROCO-MAVACERO</b></p> <p>COMI Contador TROCO-MAVACERO Administración Cuna de empresas Gerente Administrativo ++++</p>
<p><b>Descripción general</b> Responsable de buscar, analizar e implementar nuevos proyectos tecnológicos y la reestructuración de los ya existentes, basado en los principios de mejora, auditoría e continua y servicio al cliente enfocando a la optimización de procesos.</p>	<p><b>Descripción general</b> Realizar los cálculos para que la empresa cumpla con sus obligaciones fiscales, financieras y administrativas.</p>
<p><b>Análisis</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Administrar bases de datos existentes</li> <li>Realizar BackUp de las bases de datos periódicamente.</li> <li>Elaborar calendarios de BackUps</li> <li>Crear usuarios</li> <li>Creación de perfiles de usuario</li> <li>Dar mantenimiento de usuarios (altas y bajas)</li> <li>Administrar la distribución de cablesados y periféricos</li> <li>Elaborar inventario físico del equipo a cargo de cada usuario.</li> <li>Administrar cablesados y periféricos</li> <li>Colaborar en la definición de políticas de permisos a usuarios</li> <li>Elaborar inventario físico del equipo existente</li> <li>Instalar nuevas aplicaciones</li> <li>Sugerir nuevas aplicaciones para su adquisición</li> <li>Resolver dudas y problemas de los usuarios en cuanto al uso de las aplicaciones existentes.</li> <li>Resolver problemas menores que pueda presentar el hardware de los usuarios.</li> <li>Coordinar el mantenimiento del software</li> <li>Depurar los procesos</li> <li>Dar seguimiento a las modificaciones de procesos</li> <li>Crear circuitos de calidad</li> </ul>	<p><b>Análisis</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Actualizar los libros contables diario (Mayor, Balance, Estados Financieros).</li> <li>Controlar las declaraciones y pago de impuestos a la SAT.</li> <li>Pagar planillas (sueldos, comisiones y prestaciones laborales).</li> <li>Ingeniería informática de las cuentas por pagar en el SPIC.</li> <li>Calcular las nóminas de servicios y Téonicos.</li> <li>Calcular las depreciaciones de activos fijos.</li> <li>Realizar solicitudes de cheques en el SPIC.</li> <li>Elaborar conciliaciones de las distintas cuentas bancarias.</li> <li>Realizar elaboraciones de actas.</li> <li>Controlar el presupuesto mensual de planta de producción.</li> <li>Ingresar precios de ventas al SPIC.</li> <li>Controlar la venta y cobros diarios.</li> <li>Atender las auditorías internas y externas.</li> <li>Controlar los inventarios</li> </ul>
<p><b>Informes que se genera</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Estado en base de datos existentes</li> </ul> <p><b>Disgido a</b> Diferentes áreas</p> <p><b>Tiempo de entrega</b> ++++</p> <p><b>Métricas, herramientas o equipo</b> PC's, software, equipo de comunicación, módem, antenas satelitales, herramientas de trabajo.</p> <p><b>Tema de discusiones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mantenimiento de recursos.</li> <li>Adquisición de equipo y nueva tecnología.</li> <li>Capacitación y actualización de conocimientos.</li> </ul>	<p><b>Informes que se genera</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ventas y cobros</li> </ul> <p><b>Disgido a</b> Tesoro general Diario</p> <p><b>Tiempo de entrega</b> Diario</p> <p><b>Archivos que se genera</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Documentación fiscal</li> <li>Documentación contable.</li> </ul> <p><b>Métricas, herramientas o equipo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Equipo de oficina</li> </ul> <p><b>Tema de discusiones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Acción fiscal y financiera</li> </ul>

Continuación Figura 13.

<p><b>Responsabilidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar y registrar información fiscal – financiera o en todo la exactitud.</li> <li>• Turnar de bienes asignados</li> </ul> <p><b>GERENTE DE VENTAS</b></p> <p><b>Código del puesto:</b> GVEN1  <b>Nombre del puesto:</b> Gerente de ventas  <b>Departamento:</b> Ventas  <b>División:</b> MAYACERO  <b>Jefe inmediato:</b> Director General  <b>Subalternos:</b> Asesores de ventas y facturación</p> <p><b>Descripción general</b></p> <p>Coordinar el trabajo de asesores de ventas en el área de Mayacero, velando por el cumplimiento de las proyecciones anuales de ventas y servicio al cliente.</p> <p><b>Actividades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar los niveles de clientes.</li> <li>• Mantener relación con el cliente según nivel, respaldar a los vendedores.</li> <li>• Realizar 3 reuniones a la semana con su equipo de ventas en el cual se entregan reportes.</li> <li>• Supervisar y controlar el trabajo de vendedores a través de:             <ul style="list-style-type: none"> <li>o Reportes</li> <li>o Llamadas a clientes, (verificando lo escrito en reportes).</li> <li>o Acompañando a visitas.</li> </ul> </li> <li>• Realizar anualmente la proyección de ventas, en conjunto con staff de Mercado y Gerente de Flauta en octubre</li> <li>• Hacer una reunión trimestral de la proyección de ventas con el Director General</li> <li>• Informar mensualmente a su equipo de ventas de las metas proyectadas para ese mes.</li> <li>• Motivar y apoyar a su equipo de ventas para el cumplimiento de metas</li> <li>• Revisar el reporte de ventas.</li> <li>• Autorizar descuentos adicionales fuera de los listados de precios establecidos; esta actividad en coordinación de Director General</li> <li>• Controlar existencias de productos</li> <li>• Coordinar con staff de mercado o las estrategias para cumplimiento de metas</li> <li>• Informar a dirección general los requerimientos de materia prima</li> <li>• Apoyar al Staff de mercado para la realización de campañas publicitarias y exposiciones que se tengan proyectadas</li> <li>• Elaborar anualmente el presupuesto para la realización de actividades que conlleven a las ventas.</li> <li>• Proveer a los asesores de ventas de recursos.</li> <li>• Realizar máximamente un control de cobros del día anterior</li> <li>• Coordinar la participación de su equipo de ventas en actividades como Ferias, eventos, y exposiciones en los que la empresa participe</li> <li>• Asignar nuevos nichos de mercado a los asesores de ventas</li> <li>• Solucionar problemas de ventas, cobros, créditos y distribución</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar el calendario de producción en base a ventas</li> <li>• Revisar el balance de ventas flores con créditos y cobros una vez a la semana.</li> <li>• Control de órdenes, producciones, pendientes y entregas.</li> <li>• Determinar logística exterior</li> </ul> <p><b>Informes que se emiten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventas general y por producto</li> <li>• Competencia, publicidad y consumo</li> <li>• Pérdido materia prima</li> <li>• Proyecciones alcanzadas</li> </ul> <p><b>Asesores que maneja</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Histórial de ventas</li> <li>• Base de datos de clientes</li> <li>• Existencia de materias primas</li> </ul> <p><b>Máquinas, herramientas o equipo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo de oficina e internet</li> </ul> <p><b>Toma de decisiones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribución de clientes</li> <li>• Proyección de ventas</li> <li>• Manejo de información</li> <li>• Estrategias y técnicas de ventas</li> </ul> <p><b>Responsabilidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con las proyecciones de ventas.</li> <li>• Lograr excelencia en el servicio al cliente.</li> <li>• Velar por que el equipo de ventas cuente con los recursos necesarios para el desarrollo de sus actividades.</li> <li>• Mantener un ambiente de motivación y capacitación en su área.</li> <li>• Asistir a reuniones asignadas por Dirección General</li> </ul>
	<p><b>ASesor DE VENTAS CAPITAL</b></p> <p><b>Código del puesto:</b> AVENCI  <b>Nombre del puesto:</b> Asesor de venta capital  <b>Departamento:</b> Ventas  <b>División:</b> MAYACERO  <b>Jefe inmediato:</b> Gerente de ventas  <b>Subalternos:</b> +----</p> <p><b>Descripción general</b></p> <p>Realizar ventas en el área departamental, dando un eficiente servicio al cliente para la consecución del mismo.</p> <p><b>Actividades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vender los productos MAYACERO a clientes y distribuidores del área departamental</li> <li>• Informar a la cartera de clientes de promociones, ofertas y actividades a realizarse.</li> </ul>

Continuación Figura 13.

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hacer visitas a clientes y mantener contacto telefónico según procedimientos de ventas.</li> <li>▪ Realizar y enviar cotizaciones cuando el cliente lo solicite.</li> <li>▪ Llevar órdenes de pedido y verificar que lleguen a oficina para su traslado a facturación para proceder a despacho.</li> <li>▪ Si la compra es al contado verificar que el cheque o efectivo llegue a oficinas para efectuar el despacho del producto.</li> <li>▪ Enviar solicitud de crédito a cliente y dar seguimiento.</li> <li>▪ Dar seguimiento a la entrega del pedido.</li> <li>▪ Dar seguimiento a cobros.</li> <li>▪ Verificar si el producto fue entregado de acuerdo con la negociación</li> <li>▪ Buscar clientes nuevos.</li> <li>▪ Controlar los inventarios por cliente</li> <li>▪ Dar información de clientes nuevos a facturación</li> <li>▪ Realizar labor de ventas en ferias, eventos o actividades en los que la empresa participe. (de acuerdo a calendarización realizada por su jefe inmediato)</li> <li>▪ Informar momentos publicitarios a gerente de ventas y mercado.</li> </ul> <p><b>Informes que se entrega</b></p> <table border="0"> <tr> <td>Actividades realizadas</td> <td>Jefe inmediato</td> <td><b>Tiempo de entrega</b></td> </tr> <tr> <td>Actividades proyectadas.</td> <td>Jefe inmediato</td> <td>diario</td> </tr> <tr> <td>Publicidad, competencia</td> <td>Gerencia</td> <td>semanal (lunes)</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>eventual</td> </tr> </table> <p><b>Archivos que se maneja</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cotizaciones</li> <li>▪ Pedidos</li> </ul> <p><b>Máquinas, herramientas o equipo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Equipo de oficina y muestrario.</li> </ul> <p><b>Toma de decisiones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Flexibilidad en manejo de precio según listado.</li> <li>▪ Avanzar nuevos clientes y mercados</li> </ul> <p><b>Responsabilidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cumplir con las metas de ventas establecidas</li> <li>▪ Asistir a reuniones</li> <li>▪ Asistir a cursos de capacitación</li> <li>▪ Cobrar facturas</li> <li>▪ Verificar los bienes asignados en la tarjeta de responsabilidades</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>FACTURADOR Y ENCARGADO DE DESPACHOS</b></p> <p><b>Código al puesto:</b> FACT1  <b>Nombre del puesto:</b> Facturador  <b>Departamento:</b> Ventas  <b>Dirección:</b> MAYACERO S.A.  <b>Jefe inmediato:</b> Gerente de ventas  <b>Subalternos:</b> Piloto de transporte</p>	Actividades realizadas	Jefe inmediato	<b>Tiempo de entrega</b>	Actividades proyectadas.	Jefe inmediato	diario	Publicidad, competencia	Gerencia	semanal (lunes)			eventual	<p><b>Descripción general</b></p> <p>Facturar las ventas de MAYACERO realizadas por los vendedores y atender ventas de oficina brindando el mejor servicio al cliente para la satisfacción de su compra.</p> <p><b>Actividades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atender a clientes MAYACERO en oficinas centrales y vía telefónica</li> <li>▪ Tomar pedidos de clientes vía telefónica</li> <li>▪ Realizar orden de compra ingresadas por vendedor o clientes             <ul style="list-style-type: none"> <li>o Precio</li> <li>o Producto y código</li> <li>o Datos del cliente</li> </ul> </li> <li>▪ Verificar control de existencia a través de IPC</li> <li>▪ Facturar</li> <li>▪ Realizar hoja de embarque</li> <li>▪ Enviar la hoja de embarque a bodega de mega planta</li> <li>▪ Planificar ruta de entrega diariamente.</li> <li>▪ Dar seguimiento al producto en tráfico, monitorizando el transporte a través de radiotransmisión.</li> <li>▪ Solucionar problemas de ruta con transporte (si es necesario reporta a encargado de transporte)</li> <li>▪ Si el cliente solicita su transporte, verificar datos del mismo y enviar la información a bodega</li> <li>▪ Actualizar banco de datos de clientes e informar los cambios a asesores de ventas y gerente de ventas</li> <li>▪ Realizar mensualmente solicitud de útiles para su división y trasladar a encargado de proveeduría</li> <li>▪ Asistir a facturaciones de otras divisiones durante horas de turno o cuando se ausente</li> <li>▪ Realizar cotizaciones</li> </ul> <p><b>Informes que se entrega</b></p> <table border="0"> <tr> <td>Facturas</td> <td>División a</td> <td><b>Tiempo de entrega</b></td> </tr> <tr> <td>Entregas</td> <td>Créditos y cobros</td> <td>semanal</td> </tr> <tr> <td>Cierre de facturas</td> <td>Asesor de ventas y Gerente de Ventas</td> <td>diario</td> </tr> <tr> <td>Cierre de embarques</td> <td>Auditoría</td> <td>mensual</td> </tr> </table> <p><b>Archivos que maneja</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Factura copia amañilla, cedente</li> <li>▪ Embarque original</li> <li>▪ Envío (traslado) copia cedente</li> </ul> <p><b>Máquinas, herramientas o equipo</b></p> <p>Equipo de oficina</p> <p><b>Decisiones que toma</b></p> <p>El facturador toma decisión sobre solución de problemas de transportes y determina el precio en ventas de oficinas centrales o vía telefónica.</p> <p><b>Responsabilidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entrega a tiempo</li> </ul>	Facturas	División a	<b>Tiempo de entrega</b>	Entregas	Créditos y cobros	semanal	Cierre de facturas	Asesor de ventas y Gerente de Ventas	diario	Cierre de embarques	Auditoría	mensual
Actividades realizadas	Jefe inmediato	<b>Tiempo de entrega</b>																							
Actividades proyectadas.	Jefe inmediato	diario																							
Publicidad, competencia	Gerencia	semanal (lunes)																							
		eventual																							
Facturas	División a	<b>Tiempo de entrega</b>																							
Entregas	Créditos y cobros	semanal																							
Cierre de facturas	Asesor de ventas y Gerente de Ventas	diario																							
Cierre de embarques	Auditoría	mensual																							

Continuación Figura 13.

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lograr el buen desempeño de pilotos y ayudantes</li> <li>▪ Buenos asignados en la tarjeta de responsabilidades</li> <li>▪ Asistir a las actividades que genera asigna</li> <li>▪ Ventilar cargas</li> </ul> <p><b>ASesor DE VENTAS /ZUMOF</b></p> <p><b>Código del puesto:</b> AVJUI  <b>Nombre del puesto:</b> Asesor de ventas /ZUMOF  <b>Departamento:</b> Ventas  <b>División:</b> MAYACERO  <b>Jefe inmediato:</b> Gerente de ventas  <b>Subalternos:</b> +++++</p> <p><b>Descripción general:</b>          Contribuye con el cumplimiento de las metas de ventas proyectadas y cobhara con la atención al cliente.</p> <p><b>Actividades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analizar el mercado</li> <li>▪ Analizar las rutas</li> <li>▪ Controlar los inventarios en distribuidores asignados</li> <li>▪ Controlar la publicidad propia y de la competencia</li> <li>▪ Apoyar eventos especiales</li> <li>▪ Enviar oportuno a ventas</li> <li>▪ Determinar ubicación y manejo de materiales en distribuidores asignados</li> <li>▪ Identificar necesidades del cliente</li> <li>▪ Realizar encuestas</li> </ul> <p><b>Informes que se envían</b></p> <table border="0"> <tr> <td><b>Existencia en distribuidores</b></td> <td><b>Disgido a</b></td> <td><b>Tiempo de entrega</b></td> </tr> <tr> <td>Encuestas</td> <td>Gerente de ventas</td> <td>semanal</td> </tr> <tr> <td>Actividades realizadas</td> <td>Gerente de ventas</td> <td>semanal</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Gerente admón. mercado</td> <td>semanal</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Gerente de ventas</td> <td></td> </tr> </table> <p><b>Archivos que maneja</b>          +++++</p> <p><b>Máquinas, h. en uso o en espera o equipo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Muestrario</li> </ul> <p><b>Toma de decisiones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manejo de producto en los distribuidores asignados</li> </ul> <p><b>Responsabilidad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Asistir a las reuniones asignadas por el coordinador de ventas</li> <li>▪ Ofrecer un excelente servicio al cliente y distribuidor.</li> </ul>	<b>Existencia en distribuidores</b>	<b>Disgido a</b>	<b>Tiempo de entrega</b>	Encuestas	Gerente de ventas	semanal	Actividades realizadas	Gerente de ventas	semanal		Gerente admón. mercado	semanal		Gerente de ventas		<p style="text-align: center;"><b>COORDINADOR DE VENTAS INTERNACIONALES</b></p> <p><b>Código del puesto:</b> CVIN  <b>Nombre del puesto:</b> Coordinador de ventas internacional  <b>Departamento:</b> Ventas internacionales  <b>División:</b> ECOSYS  <b>Jefe inmediato:</b> Director General  <b>Subalternos:</b> Facturador asistente de coordinación ventas internacionales</p> <p><b>Descripción general</b>          Comercializa los productos de Mayacero, Troco y Ecoys al mercado internacional, dando un excelente servicio al cliente para la consolidación del mismo.</p> <p><b>Actividades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Buscar contactos de empresas y personas individuales de dichas al negocio de la construcción.</li> <li>▪ Mantener e incrementar la cartera de clientes internacionales de Mayacero, Troco, Ecoys.</li> <li>▪ Investigar el mercado y realizar estrategias para la introducción de nuestros productos.</li> <li>▪ Realizar la proyección anual de ventas para el área internacional.</li> <li>▪ Realizar una reunión de proyecciones de ventas alcanzadas trimestralmente.</li> <li>▪ Planificar y ejecutar visitas a clientes en los países interesados.</li> <li>▪ Realizar y enviar cotizaciones.</li> <li>▪ Realizar órdenes de compra y verificar que lleguen a oficina para su traslado a facturación para proceder a despacho.</li> <li>▪ Dar seguimiento de la entrega de pedidos y cobros.</li> <li>▪ Controlar los precios de la competencia.</li> <li>▪ Determinar en conjunto con el director general los precios para los distintos mercados.</li> <li>▪ Velar por la imagen de la corporación a nivel internacional.</li> <li>▪ Abmenxar al base o de datos con información de clientes.</li> <li>▪ Coordinar con mercados las estrategias por seguir para la imagen de Ecoys.</li> <li>▪ Planear las estrategias por seguir para alcanzar su mercado.</li> <li>▪ Ejecutar estrategias de venta y mercado en mercado internacional.</li> <li>▪ Participar en reunión con comité de crédito para su autorización.</li> <li>▪ Buscar mejores condiciones de transporte y financiamiento de créditos.</li> <li>▪ Buscar información crediticia de clientes que solicitan crédito.</li> <li>▪ Participar en eventos y ferias, coordinadas por el gerente de ventas.</li> </ul> <p><b>Informes que se envían</b></p> <table border="0"> <tr> <td><b>Actividades realizadas</b></td> <td><b>Disgido a</b></td> <td><b>Tiempo de entrega</b></td> </tr> <tr> <td>Actividades proyectadas.</td> <td>Jefe inmediato</td> <td>Diario</td> </tr> <tr> <td>Competencia, precios y consumos</td> <td>Jefe inmediato</td> <td>semanal (Jueves)</td> </tr> <tr> <td>Estrategias de ventas</td> <td>Jefe inmediato</td> <td>al regresar de gira</td> </tr> <tr> <td>Existencia materia prima</td> <td>Jefe inmediato</td> <td>Anual/ trimestral</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Jefe inmediato</td> <td>5 meses de antes</td> </tr> </table> <p><b>Archivos que maneja</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cotizaciones</li> <li>▪ Pedidos</li> </ul>	<b>Actividades realizadas</b>	<b>Disgido a</b>	<b>Tiempo de entrega</b>	Actividades proyectadas.	Jefe inmediato	Diario	Competencia, precios y consumos	Jefe inmediato	semanal (Jueves)	Estrategias de ventas	Jefe inmediato	al regresar de gira	Existencia materia prima	Jefe inmediato	Anual/ trimestral		Jefe inmediato	5 meses de antes
<b>Existencia en distribuidores</b>	<b>Disgido a</b>	<b>Tiempo de entrega</b>																																
Encuestas	Gerente de ventas	semanal																																
Actividades realizadas	Gerente de ventas	semanal																																
	Gerente admón. mercado	semanal																																
	Gerente de ventas																																	
<b>Actividades realizadas</b>	<b>Disgido a</b>	<b>Tiempo de entrega</b>																																
Actividades proyectadas.	Jefe inmediato	Diario																																
Competencia, precios y consumos	Jefe inmediato	semanal (Jueves)																																
Estrategias de ventas	Jefe inmediato	al regresar de gira																																
Existencia materia prima	Jefe inmediato	Anual/ trimestral																																
	Jefe inmediato	5 meses de antes																																

Continuación Figura 13.

<p><b>Archivos que maneja</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cotizaciones</li> <li>• Pedidos</li> </ul> <p><b>Máquinas, herramientas o equipo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo de oficina y muestrario.</li> </ul> <p><b>Toma de decisiones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidad en manejo de precios según listado.</li> <li>• Analizar nuevos clientes y mercados.</li> </ul> <p><b>Responsabilidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con las metas de ventas establecidas</li> <li>• Asistir a reuniones.</li> <li>• Asistir a cursos de capacitación</li> <li>• Presentarse a oficinas centrales (Jusef)</li> </ul>	<p><b>Historial de ventas.</b></p> <p><b>Máquinas, herramientas o equipo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo de oficina, teléfono celular, laptop, muestrario, acceso a Internet</li> </ul> <p><b>Toma de decisiones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidad en manejo de precios según listado.</li> <li>• Analizar nuevos clientes y mercados.</li> </ul> <p><b>Responsabilidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con las metas de ventas establecidas.</li> <li>• Asistir a reuniones.</li> <li>• Asistir a cursos de capacitación.</li> </ul>
<p><b>JEFE DE CRÉDITOS Y COBROS</b></p> <p><b>Código del puesto:</b> JCCO</p> <p><b>Nombre del puesto:</b> Encargado de créditos y cobros</p> <p><b>Departamento:</b> Administrativo</p> <p><b>División:</b> Causa De Empresas</p> <p><b>Jefe inmediato:</b> Gerente administrativo</p> <p><b>Subalternos:</b> Cobrador - mensajero</p> <p><b>Descripción general</b></p> <p>Velar por el cobro profesional y efectivo a través del servicio al cliente, de las facturas emitidas a clientes que tienen créditos en las diferentes divisiones de causa de empresas.</p> <p><b>Funciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar el procesamiento de cobros de las facturas emitidas.</li> <li>• Recibir pagos.</li> <li>• Planificar ruta de cobro.</li> <li>• Recibir documentos de cobros y créditos de cobradores asesores de ventas.</li> <li>• Autorizar la liberación de clientes</li> <li>• Realizar el cuadro de caja diariamente.</li> <li>• Revisar los balances.</li> <li>• Ingresar recibos y depósitos de cobros en el SFC.</li> <li>• Investigar y analizar solicitud de crédito.</li> <li>• Informar a los asesores de ventas la aprobación de créditos.</li> <li>• Llevar el control de caja chica.</li> <li>• Realizar seguimiento a cobros.</li> </ul> <p><b>Reportes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultado de créditos</li> <li>• Desglose a Asesor de venta</li> </ul> <p><b>Tiempo de entrega:</b> +++++</p>	<p><b>ASESOR DE VENTAS DEPARTAMENTAL</b></p> <p><b>Código del puesto:</b> AVEND2</p> <p><b>Nombre del puesto:</b> Asesor de venta departamental</p> <p><b>Departamento:</b> Ventas</p> <p><b>División:</b> FPOCO</p> <p><b>Jefe inmediato:</b> Gerente de ventas</p> <p><b>Subalternos:</b> +++++</p> <p><b>Descripción general</b></p> <p>Realizar ventas en el área departamental, dando un eficiente servicio al cliente para la consecución del mismo.</p> <p><b>Funciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vender los productos de troques y costaneras (Troco) a clientes y distribuidores del área departamental</li> <li>• Informar a la cartera de clientes de promociones, ofertas y actividades por realizarse.</li> <li>• Hacer visitas a clientes y mantener contacto telefónico, según procedimientos de ventas.</li> <li>• Realizar enviar cotizaciones cuando el cliente lo solicita.</li> <li>• Llevar órdenes de compra y verificar que lleguen a oficina para su traslado a facturación para proceder a despacho.</li> <li>• Si la compra es al contado, verificar que el cheque o efectivo llegue a oficinas para efectuar el despacho del producto.</li> <li>• Enviar solicitud de crédito al cliente.</li> <li>• Dar seguimiento a la entrega del pedido.</li> <li>• Dar seguimiento a los cobros.</li> <li>• Verificar el producto fue entregado de acuerdo con la negociación.</li> <li>• Buscar clientes nuevos.</li> <li>• Dar información de clientes nuevos a facturación</li> <li>• Realizar labor de ventas en ferias, eventos o actividades en las que la empresa participe. (de acuerdo con calendarización realizada por su jefe inmediato)</li> </ul> <p><b>Reportes que se alza</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Activa de realizadas</li> <li>• Activa de proyectadas</li> <li>• Publicidad, competencia</li> </ul> <p><b>Desglose a</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe inmediato</li> <li>• Jefe inmediato</li> <li>• Equipo de mercado</li> </ul> <p><b>Tiempo de entrega:</b> mensual (Jusef) eventual</p>

Continuación Figura 13.

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Balances de vendors</li> <li>▪ C obros recibidos</li> <li>▪ Archivos que maneja</li> <li>▪ 5 coberturas de crédito</li> <li>▪ Balances de vendors</li> <li>▪ Recibos de caja</li> <li>▪ Facturas autorizadas por oídos</li> </ul> <p><b>Migramas, herramientas e equipo</b> Equipo de oficina</p> <p><b>Toma de de cisiones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Autorizar créditos</li> <li>▪ Rum de o bro</li> </ul> <p><b>Responsabilidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bienes asignados en la tarjeta de responsabilidad</li> <li>▪ Efectuar cobros al día</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b><u>ENCARGADA DE MANTENIMIENTO Y COCINA</u></b></p> <p><b>Código del puesto:</b> ECMA <b>Nombre del puesto:</b> Encargada de mantenimiento y cocina <b>Departamento:</b> Recurso humano <b>División:</b> C uosa de Empresas <b>Jefe inmediato:</b> Coordinador de recursos humanos <b>Subalternos:</b> + + +</p> <p><b>Descripción general</b> Mantener en condiciones agradables y limpias las instalaciones, así como prestar asistencia en la atención al cliente en su oficina a oficinas de c uosa de empresas.</p> <p><b>Actividades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Velar por la limpieza de las distintas áreas de C uosa de empresas.</li> <li>▪ Atender al cliente y visitas (agua, café)</li> <li>▪ Preparar y servir café al personal de C uosa de Empresas dos veces al día.</li> <li>▪ Preparar fresco al medio día para las personas que almuerzan en la oficina.</li> <li>▪ Servir almuerzos al personal que se lo solicite.</li> <li>▪ Lavar platos y demás utensilios utilizados durante el almuerzo.</li> <li>▪ Lavar trapadores, toallas y limpiadores.</li> <li>▪ Realizar compras en supermercados.</li> <li>▪ Limpiar oídos.</li> <li>▪ Regar y limpiar áreas verdes.</li> <li>▪ Administrar el botiquín.</li> <li>▪ Controlar los inventarios utilizados en las instalaciones.</li> <li>▪ Limpiar y ordenar la sala de reuniones al terminar el almuerzo.</li> <li>▪ Limpiar expositores, pizarras</li> </ul> <p><b>Informes que se emiten</b></p>	<p style="text-align: right;">mensual</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Control de inventario de insumos</li> <li>▪ Archivos que maneja</li> <li>▪ Migrmas, herramientas e equipo</li> <li>▪ Toma de de cisiones</li> <li>▪ Responsabilidad</li> </ul> <p style="text-align: right;">Jefe inmediato</p>
--	--

A continuación se listan los puestos operativos descritos por división:

- CUNA DE EMPRESAS
  - Gerente de planta
  - Jefe de control de calidad
  - Encargado de bodega
  - Asistente de bodega y *kardex*
  - Montacarguista
  - Ayudante de bodega
  - Agente de seguridad
  - Electricista
  - Mecánico
  - Ayudante de mecánico
  - Encargado de limpieza
  
- MAYACERO S.A.
  - Operador Farmer Norton
  - Operador Wafio R41
  - Operador Wafio
  - Operador máquina Jager
  - Comodín Jager
  - Enrollador Jager
  - Operador máquina Koch
  
- TROCO S.A.
  - Operador B&K
  - Ayudante B&K
  - Operador Sliter

- ECOSYS S.A.
  - Operador de proma
  - Ayudante de proma / flejero

En la figura 14 se presenta una muestra de las descripciones de los puestos operativos que laboran en la planta de producción.

**Figura 14. Muestra de puestos operativos**

<b><u>GERENTE DE PLANTA</u></b>	
<b>Código del puesto:</b>	CEPLAN
<b>Nombre del puesto:</b>	Gerente de planta.
<b>Departamento:</b>	Producción.
<b>División:</b>	MAYACENO, TROCO, ECOSYS
<b>Jefe inmediato:</b>	Director General
<b>Subordinados:</b>	Personal operativo y administrativo de planta
<b>Descripción general</b>	El gerente de planta es el encargado de dirigir y planificar toda acción en el proceso de producción; así como la ejecución de procesos administrativos dentro de la planta de producción.
<b>Actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrar y dirigir el proceso productivo de la empresa.</li> <li>• Establecer y ejecutar políticas, normas y programas administrativos.</li> <li>• Planificar, organizar, dirigir y supervisar toda actividad dentro de la planta de producción.</li> <li>• Es encargado de organizar el mantenimiento preventivo y correctivo de la maquinaria e instalaciones.</li> <li>• Verificar el sistema de control de calidad.</li> <li>• Planificar procesos de producción.</li> <li>• Desarrollar documentación de procesos.</li> <li>• Organizar la instalación de maquinaria.</li> <li>• Determinar la distribución de maquinaria en planta.</li> <li>• Optimizar procesos.</li> <li>• Coordinar la producción.</li> <li>• Organizar las existencias de materia prima y producto terminado.</li> </ul>
<b>Máquinas, herramientas o equipo</b>	Equipo de oficina y equipo de ingeniería.
<b>Decisiones que toma</b>	Referentes al proceso productivo y decisiones administrativas dentro de la planta de producción.
<b>Responsabilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar el proceso de producción.</li> <li>• Cumplir con los estándares de calidad.</li> <li>• Tomar decisiones administrativas dentro de la planta de producción.</li> </ul>

Continuación Figura 14.

<p><b>Código del puesto:</b>  <b>Nombre del puesto:</b>  <b>Departamento:</b>  <b>División:</b>  <b>Jefe inmediato:</b>  <b>Subalternos:</b></p> <p><b>AGENTE DE SEGURIDAD</b>            ASEC/F            Agente de seguridad            Administración            MAYACERO, TROCO y ECOSSYS            Gerente de planta            +***</p> <p><b>Descripción general</b>            Es el encargado de velar por la seguridad de las instalaciones y control de personas ajenas a la Organización.</p> <p><b>Actividades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Cuidar las instalaciones.</li> <li>Controlar el ingreso a la planta de personas ajenas a la organización.</li> <li>Controlar las entradas y salidas del personal.</li> <li>Controlar las horas extras realizadas por el personal.</li> </ul> <p><b>Máquinas, herramientas o equipo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Equipo de seguridad.</li> <li>Hoja de control de personal.</li> </ul> <p><b>Decisiones que toma</b>            Decisiones que contribuyen a la seguridad de las instalaciones.</p> <p><b>Responsabilidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bienes asignados.</li> <li>Asistir a actividades que el jefe inmediato asigna.</li> <li>Velar por la seguridad de las instalaciones.</li> <li>Cumplir con turnos asignados.</li> </ul>	<p><b>Actividades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Organizar el inventario de producto terminado y materia prima.</li> <li>Manejar el <i>stock</i>.</li> <li>Organizar la carga de producto terminado y descarga de materia prima.</li> <li>Controlar el manejo de chatarra.</li> <li>Determinar existencias.</li> </ul> <p><b>Máquinas, herramientas o equipo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Equipo de oficina.</li> <li>Equipo necesario para el departamento de bodega.</li> </ul> <p><b>Decisiones que toma</b>            Forma de carga y descarga, almacenamiento de producto terminado y materia prima.</p> <p><b>Responsabilidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar las cargas y descargas en el menor tiempo.</li> <li>Es responsable del orden y limpieza en el área de producto terminado y materia prima.</li> <li>Control de existencias de producto terminado.</li> </ul> <p><b>ASISTENTE DE BODEGA Y LABORER</b></p> <p><b>Código del puesto:</b>  <b>Nombre del puesto:</b>  <b>Departamento:</b>  <b>División:</b>  <b>Jefe inmediato:</b>  <b>Subalternos:</b></p> <p>ABKA            Asistente de bodega y <i>stock</i>            Bodega            MAYACERO, TROCO, ECOSSYS            Encargado de bodega            Ayudante de bodega.</p> <p><b>Descripción general</b>            Controla el <i>stock</i>, inventarios y controla el trabajo de los ayudantes de bodega.</p> <p><b>Actividades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Controlar el <i>stock</i> para la planta.</li> <li>Controlar inventarios de producto terminado.</li> <li>Controlar trabajo de ayudantes de bodega.</li> <li>Controlar la materia prima de talleres.</li> <li>Realizar despacho y carga de producto terminado según orden de producción.</li> <li>Verificar la forma de carga para TROCO Y ECOSSYS.</li> </ul> <p><b>Máquinas, herramientas o equipo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fuente gnia.</li> <li>Guantes de plástico.</li> <li>Hoja de <i>stock</i>.</li> <li>Formatos de control de inventarios.</li> </ul> <p><b>Decisiones que toma</b>            Forma de carga para TROCO y TABLAYESO.</p> <p><b>Responsabilidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bienes asignados.</li> </ul>
<p><b>Código del puesto:</b>  <b>Nombre del puesto:</b>  <b>Departamento:</b>  <b>División:</b>  <b>Jefe inmediato:</b>  <b>Subalternos:</b></p> <p><b>ENCARGADO DE BODEGA</b>            EBOD            Encargado de Bodega            Bodega            MAYACERO, TROCO y ECOSSYS            Gerente de planta            Personal de bodega y pilotos de ruta - camión.</p> <p><b>Descripción general</b>            Es el encargado de organizar el inventario de producto terminado y materia prima, manejo y forma de carga del producto terminado.</p>	<p><b>Actividades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Organizar el inventario de producto terminado y materia prima.</li> <li>Manejar el <i>stock</i>.</li> <li>Organizar la carga de producto terminado y descarga de materia prima.</li> <li>Controlar el manejo de chatarra.</li> <li>Determinar existencias.</li> </ul> <p><b>Máquinas, herramientas o equipo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Equipo de oficina.</li> <li>Equipo necesario para el departamento de bodega.</li> </ul> <p><b>Decisiones que toma</b>            Forma de carga y descarga, almacenamiento de producto terminado y materia prima.</p> <p><b>Responsabilidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar las cargas y descargas en el menor tiempo.</li> <li>Es responsable del orden y limpieza en el área de producto terminado y materia prima.</li> <li>Control de existencias de producto terminado.</li> </ul> <p><b>ASISTENTE DE BODEGA Y LABORER</b></p> <p><b>Código del puesto:</b>  <b>Nombre del puesto:</b>  <b>Departamento:</b>  <b>División:</b>  <b>Jefe inmediato:</b>  <b>Subalternos:</b></p> <p>ABKA            Asistente de bodega y <i>stock</i>            Bodega            MAYACERO, TROCO, ECOSSYS            Encargado de bodega            Ayudante de bodega.</p> <p><b>Descripción general</b>            Controla el <i>stock</i>, inventarios y controla el trabajo de los ayudantes de bodega.</p> <p><b>Actividades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Controlar el <i>stock</i> para la planta.</li> <li>Controlar inventarios de producto terminado.</li> <li>Controlar trabajo de ayudantes de bodega.</li> <li>Controlar la materia prima de talleres.</li> <li>Realizar despacho y carga de producto terminado según orden de producción.</li> <li>Verificar la forma de carga para TROCO Y ECOSSYS.</li> </ul> <p><b>Máquinas, herramientas o equipo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fuente gnia.</li> <li>Guantes de plástico.</li> <li>Hoja de <i>stock</i>.</li> <li>Formatos de control de inventarios.</li> </ul> <p><b>Decisiones que toma</b>            Forma de carga para TROCO y TABLAYESO.</p> <p><b>Responsabilidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bienes asignados.</li> </ul>

Continuación Figura 14.

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Asistir a las actividades que el jefe bome diato asigne.</li> <li>▪ Cargar y manejar correctamente el producto terminado.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b><u>MONTA CARGUESTA</u></b></p> <p><b>Código d el puesto:</b> MONTM  <b>Nombre del puesto:</b> Montacarguista  <b>Departamento:</b> Bodega  <b>Dirección:</b> TROCO, MAYACERO y ECOSSY.  <b>Jefe bome diato:</b> Encargado de bodega  <b>Subalternos:</b> +***</p> <p><b>Descripción general</b>  Operar el montacargas para el transporte de materia prima y producto terminado.</p> <p><b>Análisis de tareas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manejar el montacarga.</li> <li>▪ Ayudar en la carga y despachos de producto terminado.</li> <li>▪ Descargar la materia prima a bodega de materia prima.</li> <li>▪ Arrolar papelería de bodega.</li> </ul> <p><b>Máquinas, herramientas e equipo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fuente grúa.</li> <li>▪ Lentes protectores.</li> <li>▪ Montacargas.</li> <li>▪ Cuarter de plásticos.</li> </ul> <p><b>Responsabilidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bienes asignados.</li> <li>▪ Asistir a actividades que el jefe bome diato asigne.</li> <li>▪ Manejar apropiadamente el montacarga.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b><u>JEFE DE CONTROL DE CALIDAD</u></b></p> <p><b>Código d el puesto:</b> JCCA  <b>Nombre del puesto:</b> Jefe de control de calidad  <b>Departamento:</b> Producción  <b>Dirección:</b> MAYACERO  <b>Jefe bome diato:</b> Gerente de planta  <b>Subalternos:</b> +***</p> <p><b>Descripción general</b>  Es el encargado de realizar pruebas a la materia prima, producto en proceso y producto terminado para determinar si cumple con los estándares establecidos.</p> <p><b>Análisis de tareas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar pruebas de calidad a la materia prima, producto en proceso y producto terminado.</li> <li>▪ Determinar si se cumple con los estándares.</li> <li>▪ Archivar los resultados de las pruebas.</li> <li>▪ Organizar el proceso de control de calidad</li> </ul>	<p><b>Máquinas, herramientas e equipo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Equipo para efectuar pruebas de laboratorio.</li> </ul> <p><b>Decisiones que toma</b>  Si no se esta cumple con las especificaciones, pue de detener la producción.</p> <p><b>Responsabilidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Es responsable del equipo de laboratorio.</li> <li>▪ Es responsable de la buena aplicación del sistema de calidad.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b><u>OPERADOR KOCH</u></b></p> <p><b>Código d el puesto:</b> OKOC  <b>Nombre del puesto:</b> Operador koch  <b>Departamento:</b> Producción  <b>Dirección:</b> MAYACERO  <b>Jefe bome diato:</b> Gerente de Planta  <b>Subalternos:</b> +***</p> <p><b>Descripción general</b>  Es el encargado del proceso de trafilado del alambrión.</p> <p><b>Análisis de tareas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Limpiar de máquina.</li> <li>▪ Limpiar del área de trabajo.</li> <li>▪ Alimentar máquina.</li> <li>▪ Controlar de peso.</li> <li>▪ Realizar cambio de dados y discos segun especificaciones.</li> <li>▪ Transportar carretes a la desarrolladora.</li> <li>▪ Verificar diámetros de alambrión.</li> <li>▪ Soldar puntas.</li> </ul> <p><b>Máquinas, herramientas e equipo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cuarter de cuero.</li> <li>▪ Mascalla.</li> <li>▪ Lentes protectores.</li> <li>▪ Fuente grúa.</li> <li>▪ Soldadora.</li> <li>▪ Micrómetro.</li> </ul> <p><b>Decisiones que toma</b>  Para la producción si se presentan distorsiones en las especificaciones y en la soldadura.</p> <p><b>Responsabilidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bienes asignados.</li> <li>▪ Asistir a actividades que el jefe bome diato asigne.</li> <li>▪ Manejar bien el panel de la trafiladora.</li> </ul>
---	---

Continuación Figura 14.

<p><b><u>OPERADOR FARMER NORTON</u></b></p> <p><b>Código del puesto:</b> OFNO  <b>Nombre del puesto:</b> Operador Farmer Norton  <b>Departamento:</b> Producción  <b>División:</b> MAYACERO  <b>Jefe inmediato:</b> Gerente de planta.  <b>Subalternos:</b> +++++</p> <p><b>Descripción general</b>  Opera la trafiladora Farmer Norton.</p> <p><b>Actividades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alimentar el alambón a la trafiladora.</li> <li>• Realizar el cambio de rolos según especificaciones de trafilado.</li> <li>• Controlar el panel.</li> <li>• Transportar cajas de al área de corte.</li> <li>• Limpiar la máquina.</li> <li>• Limpiar el área de trabajo.</li> </ul> <p><b>Máquinas, herramientas o equipo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo de herramientas.</li> <li>• Fuente grúa.</li> <li>• Guantes de plástico.</li> </ul> <p><b>Decisiones que toma</b>  Para la producción si se presentan distorsiones en las especificaciones.</p> <p><b>Responsabilidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bienes asignados.</li> <li>• Asistir a actividades que el jefe inmediato asigna.</li> <li>• Buen transporte de cajas.</li> <li>• Trabaja según especificaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambiar carnet, según especificaciones.</li> <li>• Verificar presión de aire y volúes.</li> <li>• Limpiar la máquina.</li> <li>• Limpiar el área de trabajo.</li> <li>• Realizar estado de vanilla.</li> </ul> <p><b>Máquinas, herramientas o equipo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Metro.</li> <li>• Lentes protectores.</li> <li>• Guantes de plástico.</li> <li>• Tenaza.</li> <li>• Equipo de herramientas.</li> </ul> <p><b>Decisiones que toma</b>  Para la producción si se presentan distorsiones en las especificaciones.</p> <p><b>Responsabilidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bienes asignados.</li> <li>• Asistir a actividades que el jefe inmediato asigna.</li> <li>• Verificar la medida de las vainas.</li> </ul>
<p><b><u>OPERADOR DE JAGGY</u></b></p> <p><b>Código del puesto:</b> OJAG  <b>Nombre del puesto:</b> Operador Jagg  <b>Departamento:</b> Producción  <b>División:</b> MAYACERO  <b>Jefe inmediato:</b> Gerente de Planta.  <b>Subalternos:</b> Ayudante de Jagg y controlador Jagg</p> <p><b>Descripción general</b>  Opera el panel de control de la máquina Jagg.</p> <p><b>Actividades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Limpiar la máquina.</li> <li>• Limpiar el área de trabajo.</li> <li>• Manejar el panel central de la máquina Jagg según especificaciones de orden de producción.</li> <li>• Controlar el llenado de carretes.</li> <li>• Abmeter vainas transverales.</li> <li>• Verificar soldadura.</li> <li>• Verificar especificaciones.</li> </ul> <p><b>Máquinas, herramientas o equipo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Guantes de plástico.</li> <li>• Metro.</li> <li>• Lentes protectores.</li> <li>• Tapones para oídos.</li> <li>• Fuente grúa.</li> </ul> <p><b>Decisiones que toma</b></p>	<p><b><u>OPERADOR DE WAF</u></b></p> <p><b>Código del puesto:</b> OWAF  <b>Nombre del puesto:</b> Operador de wafes  <b>Departamento:</b> Producción  <b>División:</b> MAYACERO  <b>Jefe inmediato:</b> Gerente de planta.  <b>Subalternos:</b> +++++</p> <p><b>Descripción general</b>  Opera panel de control de los wafes, enderezador y cortador.</p> <p><b>Actividades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Calibrar la máquina.</li> <li>• Colocar rotilos, h oquilla, cuchilla y mordaza según especificaciones de producción.</li> <li>• Verificar las especificaciones en panel de control.</li> <li>• Colocar tope de vaina.</li> </ul>

Continuación Figura 14.

<p>Para la producción si se presentan distorsiones en las especificaciones y en la soldadura.</p> <p><b>Responsabilidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejes asignados.</li> <li>• Asistir a las actividades que el jefe insume dicto asigne.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b><u>OPERADOR B&amp;K</u></b></p> <p><b>Código del puesto:</b> OMEK  <b>Nombre del puesto:</b> Operador B&amp;K  <b>Departamento:</b> Producción  <b>División:</b> TFOCO  <b>Jefe inmediato:</b> Gerente de planta  <b>Subalternos:</b> Ayudante de B&amp;K</p> <p><b>Descripción general</b>          Maneja el panel de control de la troqueladora de lamina B&amp;K.</p> <p><b>Actividades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar y limpiar las maquinas.</li> <li>• Revisar y limpiar los rodos.</li> <li>• Revisar las llaves de aire y regular presión.</li> <li>• Programar panel según orden de producción.</li> <li>• Alimentar maquina.</li> <li>• Calibrar la maquina.</li> <li>• Ajustar y calibrar cuchilla de corte.</li> <li>• Transportar la lamina al área de producto terminado.</li> <li>• Medir espesor de lamina.</li> </ul>	<p><b>Código del puesto:</b> OSLI  <b>Nombre del puesto:</b> Operador S&amp;W  <b>Departamento:</b> Producción  <b>División:</b> TFOCO  <b>Jefe inmediato:</b> Gerente de planta  <b>Subalternos:</b> ****</p> <p><b>Descripción general</b>          Opera la maquina S&amp;W para la producción de lamina lisa.</p> <p><b>Actividades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Limpiar la maquina</li> <li>• Limpiar el área de trabajo.</li> <li>• Alimentar al S&amp;W.</li> <li>• Operar y cortar capotes y canales.</li> <li>• Controlar la calidad.</li> <li>• Controlar el panel.</li> <li>• Cortar el trabajo de ayudantes cuando le son asignados.</li> <li>• Transportar la lamina lisa al área de producto terminado.</li> </ul> <p><b>Máquinas, herramientas o equipo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuente grúa.</li> <li>• Guantes de plástico.</li> <li>• Equipo de herramientas.</li> <li>• Metro</li> </ul> <p><b>Decisiones que toma</b>          Para la producción de lamina lisa si se presentan distorsiones en las especificaciones.</p> <p><b>Responsabilidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejes asignados.</li> <li>• Asistir a actividades que el jefe insume dicto asigne.</li> <li>• Control de calidad de la lamina lisa.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b><u>OPERADOR DE PROMA</u></b></p> <p><b>Código del puesto:</b> OFPO  <b>Nombre del puesto:</b> Operador de proma  <b>Departamento:</b> Producción.  <b>División:</b> ECOSYS.  <b>Jefe inmediato:</b> Gerente de planta.  <b>Subalternos:</b> Ayudante de proma.</p> <p><b>Descripción general</b>          Opera y controla el panel de la proma.</p> <p><b>Actividades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alimentar la maquina.</li> <li>• Limpiar la maquina.</li> <li>• Limpiar el área de trabajo.</li> <li>• Controlar la calidad.</li> </ul>
---	---

Continuación Figura 14.

	<b>ELECTRICISTA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Verificar especificaciones.</li> <li>Realizar cambio de rodos según especificaciones.</li> </ul>	<p><b>Código del puesto:</b> ELEC  <b>Nombre del puesto:</b> Electricista  <b>Departamento:</b> Mantenimiento  <b>División:</b> MAYACERO, TROCO, ECOYS  <b>Jefe inmediato:</b> Gerente de planta.  <b>Subalternos:</b> + + + +</p>
<p><b>Máquinas, herramientas o equipo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fuente grúa.</li> <li>Metro.</li> <li>Herramientas de proma.</li> <li>Tapón para oídos.</li> </ul>	<p><b>Descripción general</b>          Debe velar por el buen funcionamiento del sistema eléctrico de la planta.</p>
<p><b>Decisiones que toma</b>          Para la producción si se presentan distorsiones en las especificaciones.</p>	<p><b>Áreas claves</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bienes asignados.</li> <li>Asistir a las actividades que el jefe inmediato asigne.</li> <li>Controlar la calidad del poste.</li> </ul>
<p><b>Responsabilidad</b></p>	<p><b>Áreas claves</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Reparar y mantener los puentes grúa.</li> <li>Reparar y mantener los tableros de control.</li> <li>Reparar y mantener los extractores.</li> <li>Reparar y mantener los compresores.</li> <li>Reparar y mantener el sistema eléctrico de soldar.</li> <li>Reparar y mantener el cuarto frío de la trafiladora.</li> <li>Reparar y mantener el sistema eléctrico de la maquina.</li> </ul>
<p><b>Máquinas, herramientas o equipo</b></p>	<p><b>Mécanicas, herramientas o equipo</b>          Equipo de herramientas.</p>
<p><b>Decisiones que toma</b>          Debe velar por el buen funcionamiento de toda la maquina.</p>	<p><b>Decisiones que toma</b>          Decisiones relacionadas con el mantenimiento y reparaciones del sistema eléctrico de la maquina.</p>
<p><b>Áreas claves</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar mantenimiento y reparaciones a las tuberías.</li> <li>Realizar mantenimiento y reparaciones al cuarto de máquinas.</li> <li>Realizar mantenimiento y reparaciones a los compresores.</li> <li>Realizar mantenimiento y reparaciones a la maquina.</li> <li>Realizar mantenimiento y reparaciones a sés.</li> </ul>	<p><b>Responsabilidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bienes asignados.</li> <li>Asistir a actividades que el jefe inmediato asigne.</li> <li>Velar por el buen funcionamiento del sistema eléctrico de la maquina.</li> </ul>
<p><b>Máquinas, herramientas o equipo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Equipo de herramientas.</li> </ul>	<p><b>Decisiones que toma</b>          Decisiones relacionadas con el mantenimiento y reparaciones a la maquina.</p>
<p><b>Responsabilidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bienes asignados.</li> <li>Asistir a actividades que el jefe inmediato asigne.</li> <li>Velar por el buen funcionamiento de maquina.</li> </ul>	<p><b>Decisiones que toma</b>          Decisiones relacionadas con el mantenimiento y reparaciones a la maquina.</p>

#### 4.1.5. Perfiles de puestos administrativos

Ya descritos los puestos se procedió a determinar el listado de los requerimientos humanos, es decir, se especificó el nivel de educación, experiencia laboral, habilidades técnicas y humanas necesarias para el buen desempeño de las actividades que los puestos administrativos requieren. En la figura 15 se presenta el formato utilizado para el desarrollo de las especificaciones del puesto.

Figura 15. Formato de perfiles de puestos



The image shows a form titled "PERFIL DEL PUESTO" (Job Profile) with the logo "GDE CUBA DE EMPRESAS" in the top left corner. The form is divided into three main sections: "Educación:", "Experiencia:", and "Habilidades o destrezas:". Each section contains two horizontal lines for input, with a small square icon to the left of each line. The "Habilidades o destrezas:" section is further divided into "Técnicas" and "Humanas", each with two horizontal lines for input.

**GDE**  
CUBA DE EMPRESAS

---

**PERFIL DEL PUESTO**

**Educación:**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Experiencia:**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Habilidades o destrezas:**

Técnicas

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Humanas

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

---

A continuación se enumeran los perfiles de los puestos administrativos descritos.

- Coordinador de recursos humanos
- Secretaria / recepcionista
- Cobrador / mensajero
- Encargada de mantenimiento y cocina
- Contador
- Agente de seguridad
- Gerente administrativo de mercadeo
- Soporte profesional
- Jefe de créditos y cobros
- Coordinador de informática
- Director general
- Facturador y encargado de despachos
- Asesor de ventas capital
- Asesor de ventas departamental
- Gerente de ventas
- Asesor de ventas *junior*
- Coordinador de ventas internacionales
- Facturador y asistente de ventas internacionales

En la figura 16 se presenta un ejemplar de los perfiles de puestos administrativos descritos.

Figura 16. Muestra de perfiles de puestos administrativos

<u>PERFIL DEL PUESTO DE COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS</u>	<u>PERFIL DEL PUESTO DE CONTADOR</u>
<p><b>Educación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Licenciado en administración de empresas, Ingeniería Industrial o Psicólogo Industrial.</li> </ul> <p><b>Experiencia:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Tres años en puesto similar.</li> </ul>	<p><b>Educación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Título de contador.</li> <li>■ Dos años de estudios en auditoría.</li> </ul> <p><b>Experiencia:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Dos años en puesto similar.</li> </ul>
<p><b>Habilidades o destrezas:</b></p> <p><b>Técnicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Conocimiento sobre administración de recursos humanos, familiarizado con metodologías y procedimientos para reclutar, desarrollar y evaluar personal.</li> <li>■ Conocimiento sobre técnicas de motivación, incentivos, manejo de conductas en el área de RRHH.</li> <li>■ Manejo de Microsoft Office®, Internet, administradores de bases de datos.</li> </ul> <p><b>Humanas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Experiencia en el manejo de equipos de trabajo a todo nivel.</li> <li>■ Capacidad de negociación de alto nivel.</li> <li>■ Conocedor de la naturaleza humana.</li> </ul>	<p><b>Habilidades o destrezas:</b></p> <p><b>Técnicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Conocimiento de legislación guatemalteca.</li> <li>■ Numérica.</li> <li>■ Interpretación de estados financieros.</li> <li>■ Manejo de Microsoft Office®, Internet.</li> </ul> <p><b>Humanas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ordenado.</li> <li>■ Responsable en su trabajo.</li> <li>■ Disciplinado.</li> </ul>
<p><b>Habilidades o destrezas:</b></p> <p><b>Técnicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Conocimiento de escritura tequigráfica.</li> <li>■ Conocimiento de formatos de correspondencia.</li> <li>■ Destreza en clasificación, distribución y archivo de documentos.</li> <li>■ Manejo de planta telefónica.</li> <li>■ Manejo de Microsoft Office®, Internet.</li> </ul> <p><b>Humanas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ordenada, disciplinada, proactiva, discreta y respetuosa en su trabajo.</li> <li>■ Orientada al servicio.</li> <li>■ Habilidad para desarrollar relaciones humanas.</li> </ul>	<p><b>Habilidades o destrezas:</b></p> <p><b>Técnicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Análisis y cálculo estructural.</li> <li>■ Capacidad para elaborar manuales de operaciones.</li> <li>■ Elaboración de programas de capacitación.</li> <li>■ Capacidad de análisis.</li> <li>■ Conocimiento de construcción de obras.</li> <li>■ Manejo de Microsoft Office®, Internet, AutoCAD.</li> </ul> <p><b>Humanas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Capacidad de desarrollar relaciones humanas.</li> <li>■ Liderazgo.</li> <li>■ Trabajo en equipo.</li> <li>■ Facilidad de comunicación.</li> </ul>
<p><b>Habilidades o destrezas:</b></p> <p><b>Técnicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Capacidad de desarrollar relaciones humanas.</li> <li>■ Trabajo en equipo.</li> <li>■ Facilidad de comunicación.</li> </ul> <p><b>Humanas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ingeniero en ciencias y sistemas o carrera afín.</li> </ul>	<p><b>Habilidades o destrezas:</b></p> <p><b>Técnicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Capacidad de desarrollar relaciones humanas.</li> <li>■ Trabajo en equipo.</li> <li>■ Facilidad de comunicación.</li> </ul> <p><b>Humanas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ingeniero en ciencias y sistemas o carrera afín.</li> </ul>

Continuación Figura 16.

<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Dominio del idioma inglés.</li> <li>■ Dos años en puesto similar</li> </ul> <p><b>Experiencia:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Bases de datos relacionales.</li> <li>■ Conocimientos de Fox ®.</li> <li>■ Visual Studio 6 ®.</li> <li>■ Manejo de redes.</li> <li>■ Mantenimiento de equipo.</li> <li>■ Administrador de red con enlace de red de módem.</li> </ul> <p><b>Habilidades o destrezas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Excelentes relaciones humanas.</li> <li>■ Manejo de equipos.</li> <li>■ Proactivo.</li> </ul> <p><b>Técnicas</b></p>	<p>■ Objetivo y comunicador efectivo.</p> <p><b>PERFIL DEL PUESTO DE ASesor DE EVENTOS DEPARTAMENTAL</b></p> <p><b>Educación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Educación a nivel medio</li> <li>■ Dos años de estudios universitarios</li> </ul> <p><b>Experiencia:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Cuatro años en puesto similar</li> </ul> <p><b>Habilidades o destrezas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Conocimiento en estrategias de mercado.</li> <li>■ Numérisa.</li> <li>■ Técnicas de ventas.</li> <li>■ Conocimiento de rutas del interior del país.</li> <li>■ Manejo de Microsoft Office ® e Internet</li> </ul> <p><b>Técnicas</b></p> <p><b>Humanas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Facilidad para desarrollar relaciones interpersonales.</li> <li>■ Capacidad de desenvolvimiento.</li> <li>■ Orientado a servicio.</li> <li>■ Responsable, ágil, creativo.</li> <li>■ Trabajo en equipo.</li> </ul>
<p><b>PERFIL DEL PUESTO DE DIRECTOR GENERAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Licenciado en administración de empresa, ingeniero mecánico industrial o carrera afín.</li> <li>■ Estudios de maestría en administración o gestión industrial.</li> <li>■ Dominio del idioma inglés.</li> </ul> <p><b>Experiencia:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Cinco o años en puesto similar o subgerencia.</li> </ul> <p><b>Habilidades o destrezas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Conocimiento sobre administración, finanzas y comercialización.</li> <li>■ Logística y distribución.</li> <li>■ Conocimientos de estudios de mercado.</li> <li>■ Análisis de estados financieros.</li> <li>■ Técnicas de administración.</li> <li>■ Manejo de Microsoft Office ®, Internet, Administradores de bases de datos.</li> </ul> <p><b>Técnicas</b></p> <p><b>Humanas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Creativo.</li> <li>■ Manejo de equipos y personal.</li> <li>■ Liderazgo.</li> <li>■ Capacidad de negociación.</li> <li>■ Orientado a servicio.</li> <li>■ Experiencia en negociación a alto nivel.</li> </ul>	

## **4.2. Modificación y estandarización de los procesos**

Luego de las reformas administrativas el siguiente paso para establecer el departamento de recurso humano es la creación, modificación y estandarización de los procesos de evaluación del desempeño, planeación del recurso humano, reclutamiento, selección e inducción de personal. El desarrollo de estos procesos asegura el cumplimiento de la política de conservar y desarrollar el recurso humano calificado dentro de la organización.

### **4.2.1. Sistema de evaluación del desempeño SED**

Para evaluar el desempeño del personal administrativo se creó el Sistema de Evaluación del Desempeño SED, el cual cumple con los siguientes objetivos:

- Evaluar la eficiencia y capacidad del personal de Cuna De Empresas.
- Proveer información para la toma de decisiones, relacionadas con el otorgamiento de ascensos, desarrollo de carrera, becas, cursos-seminarios, registro de méritos y deméritos; así como la aplicación del régimen disciplinario al personal que no cumpla con sus tareas y responsabilidades.
- Determinar necesidades de capacitación y desarrollo a fin de formular programas de capacitación continua.

- Identificar y estimular áreas de superación del recurso humano, guiando su capacidad y potencial hacia la obtención de conocimientos.
- Definir un proceso correctivo de las deficiencias individuales y organizacionales que conlleven a fortalecer la gestión de la organización.
- Reubicar al recurso humano aprovechando su conocimiento, destreza, habilidad y potencialidad.
- Elaborar herramientas administrativas, programas y planes que contribuyan con el mejor rendimiento del personal y solucionen necesidades detectadas.
- Motivar al personal a mejorar, a través del conocimiento de sus fortalezas y debilidades.
- Establecer canales formales de comunicación y retroalimentación con el personal.

El Sistema de Evaluación del Desempeño SED, consta de tres fases de evaluación basadas en la integración de los métodos de escala gráfica de calificación, registro de incidentes críticos y autoevaluación.

SED es un instrumento tipo cuestionario el cual enumera los factores por evaluar y los divide en criterios que determinan el nivel de desempeño. Estos criterios serán la descripción cualitativa del desempeño, teniendo paralelamente asignada una calificación, que en su sumatoria brindará una ponderación

cuantitativa; es decir, una calificación objetiva. Esta fase del sistema permitirá tener la información necesaria para la realización de estudios estadísticos.

En la segunda fase se registran los incidentes críticos, ya sean positivos o negativos y que están directamente relacionados con el trabajo del evaluado. Por último, se desarrolla la fase de autoevaluación en donde el evaluado debe realizar un análisis global de su desempeño.

El Sistema de Evaluación del Desempeño SED podrá evaluar a los trabajadores según cuatro modalidades diferentes:

- a) Desempeño general: evaluación general, a la que se someterá a todos los trabajadores durante el ciclo de evaluación.
- b) Promoción: evaluación específica a la que se someterá todo trabajador que es candidato a optar a un puesto de nivel superior.
- c) Período de prueba: evaluación que corresponderá al período comprendido entre la fecha de toma de posesión y cuatro meses posteriores en el caso de empleados de reciente ingreso y tres meses para los casos de ascensos.
- d) Otros: evaluación realizada o solicitada por desempeño no satisfactorio, por méritos o por algún otro motivo previamente autorizado por Dirección General y Jefe inmediato.

El desarrollo del proceso de evaluación será responsabilidad de:

- a) División de recursos humanos: es responsable de la planeación, diseño, implementación del sistema más idóneo, calendarización, asesoría, registro, análisis de resultados y determinación de los pasos de acción para la retroalimentación.
- b) Evaluadores: aquellos a quienes se les asigne la responsabilidad de operar el sistema de evaluación, fungirán como evaluadores (se recomienda que el jefe inmediato actúe como evaluador).
- c) Evaluado: es responsable de la veracidad y confiabilidad de las autoevaluaciones realizadas.

El sistema de evaluación del personal administrativo se ha dividido en cuatro niveles de evaluación, ya que según el puesto evaluado, varían los criterios de evaluación.

- a) Nivel ejecutivo (SED-01): está destinado a evaluar el desempeño de las gerencias y jefaturas de primer nivel, según el criterio de competencias laborales que le correspondan.
- b) Nivel profesional (SED-02): está destinado a evaluar el desempeño de profesionales y jefes de unidad con base a los objetivos del puesto.
- c) Nivel administrativo y de servicio (SED-03): está destinado a evaluar a todo el personal de apoyo administrativo y de servicio; con base en los objetivos del puesto.
- d) Nivel asesor de ventas (SED-04): está destinado a evaluar a los asesores de ventas; con base en los objetivos del puesto.

En el apéndice 4 se presenta la descripción del instrumento, los criterios de evaluación y la reglamentación de dicho sistema.

#### **4.2.2. Planeación del recurso humano**

El proceso de planeación anual que se propone busca prever la provisión y demanda de la fuerza laboral y talento humano necesarios para el cumplimiento de los objetivos de Cuna De Empresas, con el desarrollo de una proyección anual del recurso humano cumplirán los siguientes objetivos:

- Establecer los requerimientos cualitativos y cuantitativos del personal necesario
- Constituir la base para los programas de reclutamiento, selección y desarrollo de los recursos humanos
- Determinar cuáles son las características y perfiles que los nuevos miembros deben mostrar y ofrecer
- Mejorar la utilización de los recursos humanos
- Economizar contrataciones
- Aumentar la productividad mediante la aportación de personal capacitado
- Determinar el presupuesto destinado al recurso humano
- Asegurar que Cuna De Empresas consiga y retenga la cantidad y calidad de recursos humanos que requiere
- Prever los problemas inherentes a los excesos o déficit potenciales de personal

Para el desarrollo de la proyección anual del recurso humano se deberá tomar en cuenta 10 factores que se explican a continuación:

1. La demanda de los productos de MAYACERO, TROCO y ECOSYS. Por ser empresas manufactureras deben primero proyectar las ventas anuales, luego el volumen de producción requerido para responder a tales ventas y, por último, se debe estimar el personal necesario para mantener el volumen de producción. Por tanto, es importante la comunicación entre gerentes de ventas, gerente de planta y coordinador de recursos humanos.

Para la proyección de la demanda se deberá realizar una estimación de las necesidades futuras (anual) de recursos humanos de acuerdo con las estrategias y proyecciones de futuros niveles de actividad. Las necesidades se expresarán, tanto en números de personas como en capacidades y experiencias requeridas, según formato del perfil del puesto.

Los métodos por utilizar en la proyección de la demanda serán el juicio de la gerencia y el estudio de trabajo.

El juicio de la gerencia consiste en determinar los desarrollos y cargas de trabajo futuros para poder decidir cuántas y qué clase de personas se necesitarán. El juicio se basará en la relación entre los niveles de actividad y el requerimiento de personal, además de una evaluación general del impacto de los avances tecnológicos y de otros factores que influyan en el perfil del recurso humano necesario.

Para la aplicación de este método es necesaria la participación de los gerentes o coordinadores de áreas y el coordinador de recurso humano.

El estudio del trabajo implica el uso de técnicas de medición del trabajo que indiquen en cuánto tiempo se deberá realizar una operación o grupo de operaciones y, por consiguiente, el número de trabajadores requerido, dando margen para tiempos de descanso, fatiga, ausencia y enfermedad. El objetivo de este método es crear estándares de trabajo.

Los requerimientos de personal se calcularán al aplicar los estándares de trabajo a los volúmenes de trabajo proyectados.

Para las áreas donde la medición del trabajo es complicada, como el departamento de informática ya que los estándares serían altamente variables, se recomienda la aplicación del método de juicio de la gerencia.

2. Los índices de rotación del personal o desgaste de la fuerza de trabajo son el resultado de fenómenos internos o externos de la organización que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Este índice es una medida porcentual de la cantidad de retirados durante un período determinado.

Para efectos de la planeación de recursos humanos el cálculo del índice de rotación de personal se realizará por medio de la ecuación:

1

$$\text{Índice de rotación} = \frac{A + D}{\frac{2}{PE}} \times 100$$

Donde,

A = admisiones de personal durante el período considerado (entradas anuales)

D = desvinculaciones de personal (por iniciativa de la empresa o por decisión de los empleados) durante el período considerado (salidas anuales)

PE = promedio efectivo del período considerado (anual). Se obtiene de dividir entre dos la suma de los empleados existentes al comienzo y al final del período (anual)

Para analizar la rotación de personal por departamentos o secciones, la ecuación por utilizar es la siguiente:

2

$$\text{Índice de rotación} = \frac{\frac{A + D}{2} + R + T}{PE} \times 100$$

Donde,

A = personal admitido (entradas anuales)

---

1 Arthur Sherman y George Bohland. **Administración de los recursos humanos**. (s.l.: Grupo Editorial Iberoamérica, s.a.) p. 224

2 Ibid., p. 226

D = personal desvinculado (salidas anuales)

R = recepción de personal por transferencia de otros departamentos o secciones

T = transferencia de personal hacia otros departamentos o secciones

PE = promedio efectivo del período considerado (anual). Se obtiene de dividir entre dos la suma de los empleados existentes en el departamento al comienzo y al final del período (anual)

Un índice de rotación igual a cero no es conveniente, ya que indica un estado de rigidez o parálisis total de la organización. Tampoco es conveniente un índice de rotación de personal muy elevado, pues implica un estado de fluidez e inestabilidad organizacional, que no puede aprovechar sus recursos humanos. El índice de rotación ideal debe permitir a la organización retener al personal de buen rendimiento y reemplazar a los empleados que muestran en su desempeño distorsiones difíciles de corregir mediante programas de capacitación factibles.

Las cifras de desgaste deben analizarse con el fin de proyectar las pérdidas futuras y, consecuentemente, los requerimientos. Debe realizarse un seguimiento de las tendencias para detectar cualquier cambio positivo o negativo en la tasa a la que los empleados dejan la organización; es decir, lo más importante es analizar los porcentajes brutos y revisar la incidencia de rotación en áreas u ocupaciones particulares.

Para recabar la información correspondiente a los fenómenos externos o internos, es necesario realizar una entrevista de retiro con las personas que se desvincularán para diagnosticar las fallas y eliminar las causas que provocan la rotación.

La entrevista de retiro deberá realizarla el coordinador de recursos humanos, ha de abarcar los siguientes aspectos:

Opinión del empleado respecto a:

- La empresa
- El cargo que ocupaba en la organización
- Su jefe inmediato
- Las jornadas de trabajo
- El ambiente de trabajo
- Las compensaciones otorgadas
- El sueldo devengado
- Las relaciones humanas existentes
- Las oportunidades de desarrollo dentro de la empresa
- Las oportunidades que observa en el mercado laboral

En la figura 17 se presenta el formulario de entrevista de retiro en el cual se registrará toda la información y opiniones del trabajador.

**Figura 17. Formulario de entrevista de retiro**

		<b>FORMULARIO DE ENTREVISTA DE RETIRO</b>							
Nombre del empleado: _____									
Código del empleado: _____		Fecha de Ingreso: _____							
Puesto desempeñado: _____		Código del puesto: _____							
Jefe inmediato: _____		Fecha de retiro: _____							
<table border="1"><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr><tr><td> </td></tr></table>									
Coordinador de RRHH: _____ (E): _____									

3. Los índices de ausentismo, debido a faltas o inasistencias de los empleados al trabajo, es decir, es la suma de los períodos en que por cualquier motivo los empleados se retardan o no asisten al trabajo en la organización.

Las causas del ausentismo son variadas y no siempre ocurren por causa del empleado. Entre las causas por considerar para el cálculo del índice en Cuna De Empresas se tienen:

- Enfermedad comprobada
- Enfermedad no comprobada
- Razones familiares
- Llegadas tarde
- Faltas voluntarias por motivos personales
- Dificultades y problemas financieros
- Problemas de transporte

- Baja motivación para trabajar
- Escasa supervisión de la jefatura
- Problemas sociales
- Accidentes de trabajo

El índice de ausentismo se deberá calcular mensualmente por medio de la ecuación:

$$\text{Índice de Ausentismo} = \frac{\text{total de horas/hombre perdidas}}{\text{total de horas/hombre trabajadas}} \times 100$$

Una vez calculado el índice de ausentismo y diagnosticadas las causas del mismo, deberán efectuarse acciones para tratar de reducir el nivel de ausentismo y retardos del personal.

4. El presupuesto para sueldos y salarios, así como la disponibilidad de recursos financieros.
5. Monto y costo de horas extras pagadas.
6. Los cambios tecnológicos y administrativos en busca del aumento de la productividad.
7. Las innovaciones en los productos y servicios prestados.

---

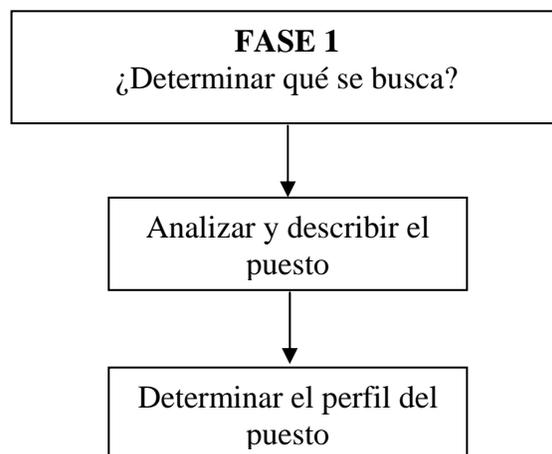
3 Arthur Sherman y George Bohland. **Administración de los recursos humanos**. (s.l.: Grupo Editorial Iberoamérica, s.a.) p. 245

8. Los cambios en la fuerza de trabajo debido a factores como jubilaciones, renuncias, muertes o licencias.
9. La competencia deberá ser analizada no solo en cuanto a su influencia en el mercado, sino también analizar el recurso humano que utiliza.
10. Factores de carácter social, político o legal.

#### 4.2.3. Reclutamiento de personal

Una vez que se ha tomado la decisión de cubrir un puesto o abrir un puesto nuevo, el proceso de reclutamiento dará inicio y se desarrollará en tres fases. En la figura 18, se presenta la primera fase del proceso de reclutamiento para Cuna De Empresas.

**Figura 18. Primera fase del proceso de reclutamiento de personal**



Para saber qué se busca, se deben considerar dos aspectos:

1. Analizar y describir el puesto, aunque éste exista dentro de la organización, estará sometido a un análisis previo con el objetivo de actualizarlo o mejorarlo.

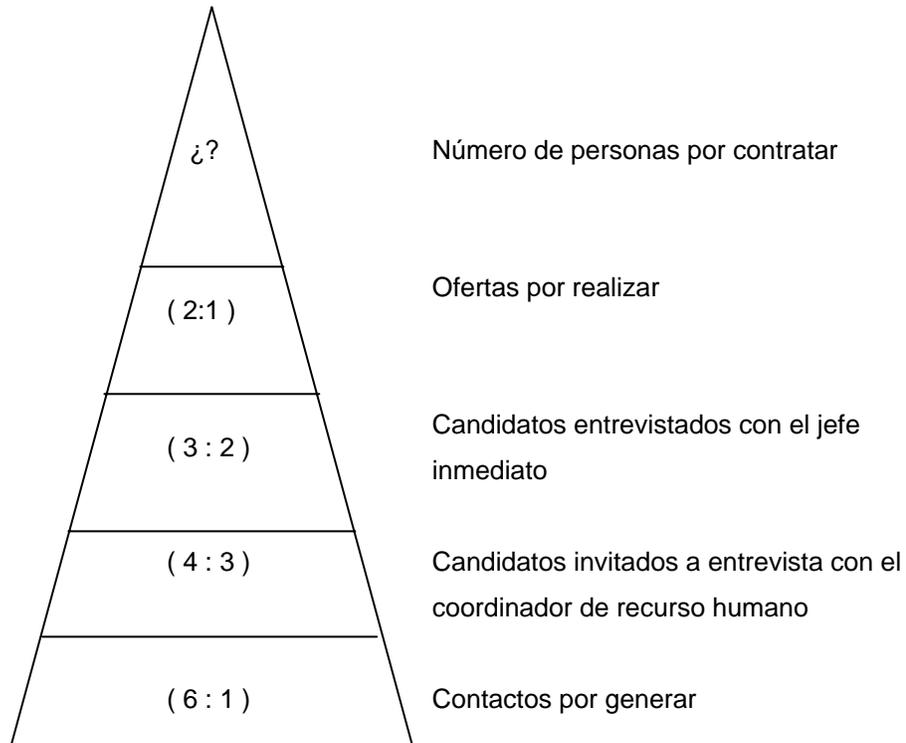
Si el puesto es nuevo dentro de la organización, corresponde en esta etapa del proceso realizar una descripción del puesto según el formato establecido, en conjunto con esto, se deberá actualizar la estructura organizacional, manual de la organización y crear los estándares del desempeño para el mismo.

Para la realización del análisis y descripción del puesto es necesario contar con la colaboración del jefe inmediato y trabajadores del área.

2. Determinar el perfil del puesto, ya descrito se deberán especificar los requisitos para el cargo según el formato establecido. Adjunto al perfil se definirán los términos y condiciones de empleo (sueldo/salario, bonificaciones, jornadas de trabajo, período de vacaciones y período de prueba).

La segunda fase consiste en determinar el número de aspirantes deseados para ello se usa como base la pirámide de rendimiento del reclutamiento, ver figura 19. Esta pirámide indica los índices que se deben seguir para contratar el número requerido de empleados, ver tabla I.

**Figura 19. Pirámide de rendimiento del reclutamiento**



**Tabla I. Índices de contratación**

Concepto	Índice	Interpretación del índice
Ofertas por realizar	2 : 1	Por una persona que se va a contratar, se deberán realizar dos ofertas.
Candidatos entrevistados con el jefe inmediato	3 : 2	Por cada dos ofertas, tres deben entrevistarse con el jefe inmediato del puesto por ocupar.
Candidatos invitados a entrevista con RRHH	4 : 3	Por cada tres entrevistados con el jefe inmediato, cuatro deben entrevistarse con el coordinador de RRHH.
Contactos por generar	6 : 1	Por una persona que se va a entrevistar con el coordinador de RRHH, se deben contactar seis personas.

Ya determinado el número de contactos por generar, la fase 3 dará inicio, para lo cual se establece la fuente de abastecimiento por utilizar (instituciones educativas, recomendaciones, centros de colocación o base de datos de solicitudes de trabajo) y el medio de reclutamiento (periódicos, exteriores de las instalaciones o Internet).

Dentro de las fuentes de abastecimiento, los candidatos internos tendrán prioridad sobre las fuentes externas, tomando como base los resultados en las evaluaciones del desempeño, conocimientos y potencial demostrados y el apego a las políticas de la organización.

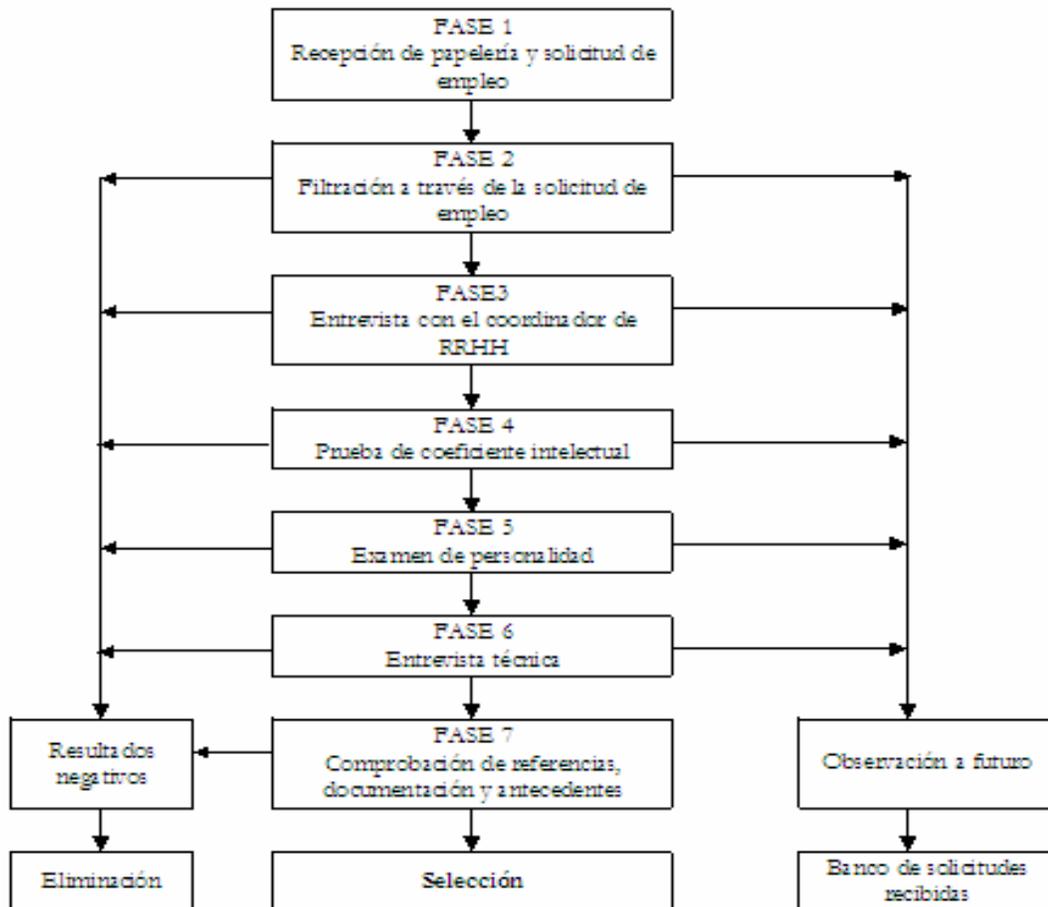
Toda convocatoria deberá contener como mínimo la siguiente información:

- Nombre del puesto vacante
- Descripción de la función básica del puesto
- Requisitos mínimos para ocupar la vacante
- Documentación requerida
- Dirección, teléfono o *e-mail* donde se recibirá la documentación
- Condiciones especiales

#### 4.2.4. Selección de personal

Una vez terminado el proceso de reclutamiento con la generación de los contactos, se inicia el proceso de selección, el cual consiste en siete fases que se desarrollarán como en la figura 20. Es importante señalar que durante el desarrollo del proceso puede surgir la eliminación o la observación a futuro de los candidatos, así pasan a formar parte del banco de solicitudes recibidas.

Figura 20. Proceso de selección de personal



La primera filtración de candidatos se realizará a través de las solicitudes de empleo y, para ello, al analizar la solicitud se deberán contestar las siguientes preguntas:

- ¿El candidato satisface los requisitos mínimos establecidos en el perfil del puesto?
- ¿Hasta qué punto la trayectoria educativa y laboral del candidato indican los logros y progreso?
- ¿Existe inestabilidad en los empleos o vacíos en la trayectoria laboral?
- ¿Son convincentes las razones dadas para abandonar los empleos?
- Si el candidato está desempleado ¿Cuánto hace que lo está y cuál fue el motivo del retiro?
- Si el candidato está trabajando ¿Por qué opta al puesto vacante?
- ¿Qué aspecto posee la solicitud de empleo y la documentación presentada?

Según las respuestas a las preguntas anteriores, los candidatos se clasificarán en tres categorías que son: posibles (aquellos a quienes se quiere entrevistar), dudosos (candidatos pendientes mientras se ve el resultado de las primeras entrevistas) y rechazados. Todos los candidatos rechazados serán considerados para ingresar al banco de solicitudes recibidas.

El propósito de la entrevista con el coordinador de recursos humanos es obtener información sobre el candidato, de modo que se puedan evaluar las cualidades personales con respecto a la especificación de requisitos, y así obtener una predicción sobre su capacidad para desempeñar el puesto vacante. Durante el desarrollo de la entrevista se buscará conocer los factores de:

- Conocimiento y experiencia,
- Motivación,
- Intelectual y
- Personalidad

Al finalizar la entrevista, el coordinador de recursos humanos proporcionará información sobre Cuna De Empresas y el puesto vacante (jornadas de trabajo, sueldo/salario, bonificaciones), factores que podrían afectar el interés del candidato. Luego de terminada la entrevista se debe llenar una ficha resumen de entrevista como la figura 21, en la cual se anotarán las impresiones sobre el entrevistado.

**Figura 21 Ficha resumen de entrevista**

 <b>FICHA RESUMEN DE ENTREVISTA</b>					
Entrevista realizada a: _____					
Puesto solicitado: _____ Fecha: _____					
Califique cada característica, asignando:					
0 = Mala o No posee, 1 = Regular, 2 = Buena, 3 = Muy Buena					
Característica	0	1	2	3	Comentario
Primera impresión					
Apariencia personal					
Comunicación verbal					
Comunicación no verbal					
Motivación					
Razonamiento					
Metas y Ambiciones					
Cooperación en la entrevista					
Experiencia					
Conocimiento del puesto					
Relaciones interpersonales					
Actitud					
¿Contrataría a este candidato? SI ___ NO ___					
¿Por qué? _____					
Comentario u observaciones: _____					
Coordinador RRHH: _____ (F) _____					

El coordinador de recursos humanos, luego de la entrevista, decidirá si el candidato continúa en el proceso para aplicar a las pruebas de coeficiente intelectual y examen de personalidad.

Para la medición de las capacidades intelectuales de los candidatos, como la memoria, destreza numérica y abstracción, se utilizará la prueba Stanford-Binet. El tiempo estimado para la prueba es de 40 minutos y se requiere una computadora con acceso a Internet, ya que ésta se realizará en la dirección [www.iqtest.dk](http://www.iqtest.dk)

Ya realizada la prueba del coeficiente, se realizará la prueba para diagnosticar el tipo de personalidad y temperamentos de los candidatos. Para el desarrollo de esta etapa, se cuenta con la prueba de Myers Briggs y la de Personalidad, el coordinador de recursos humanos designará cual se va a utilizar.

La prueba de personalidad de Myers Briggs es una de las herramientas que se puede utilizar, para el mismo se requiere de una computadora y conexión a Internet, ya que ésta se realizará en la dirección: [www.calidad.org](http://www.calidad.org) en el menú herramientas. Esta prueba no posee tiempo estimado, sólo se requiere que el candidato responda a las situaciones que se le plantean.

Así mismo, en el apéndice 5 se presenta la prueba de personalidad, basada en 100 preguntas que determinan el tipo de temperamento (colérico, flemático, sanguíneo o melancólico) que el candidato presenta.

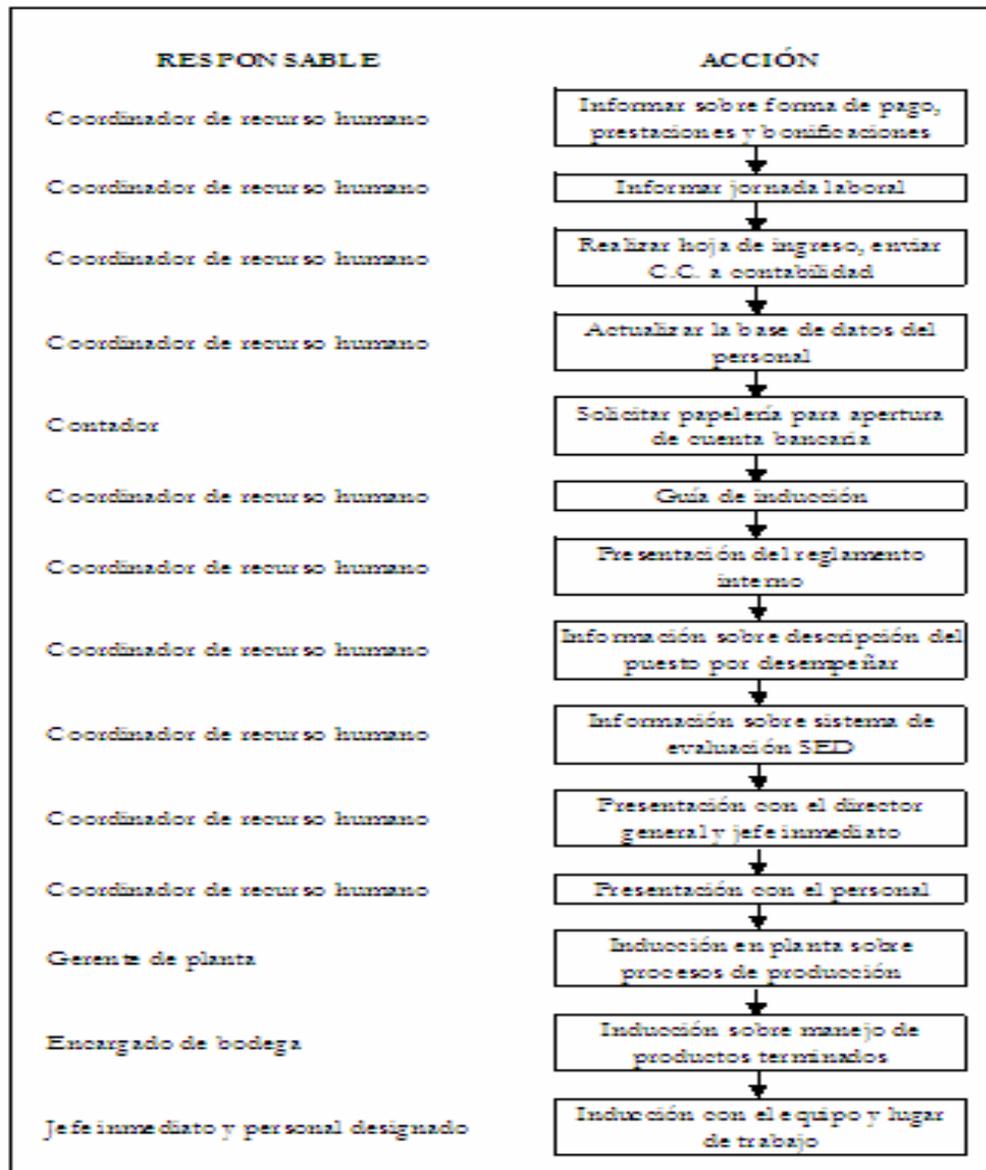
El coordinador de recursos humanos organizará una entrevista con los candidatos potenciales recomendados y el jefe inmediato del puesto vacante, el objetivo de ésta es la realización de una entrevista técnica con la cual el jefe inmediato pueda identificar a los candidatos con los conocimientos y experiencia indispensable para el puesto.

Posteriormente a la entrevista técnica, el jefe inmediato le presentará al coordinador de recursos humanos los candidatos que considera aptos para el puesto, a fin de que éste realice la comprobación de referencias laborales, personales, documentación solicitada y antecedentes por medio de llamadas telefónicas. Si el coordinador de recursos humanos lo considera necesario, el candidato será investigado a través del servicio de [www.informacionpublica.net](http://www.informacionpublica.net) para obtener datos personales, referencias judiciales y comerciales.

#### **4.2.5. Inducción de personal**

Debido a que Cuna De Empresas no contaba con un proceso de inducción estandarizado, se estableció un proceso en el cual a cada acción por seguir se le asigna un responsable, asegurando que el desarrollo de la inducción será estándar para todo personal nuevo. En la figura 22 se presentan las distintas fases que tendrá el proceso así como el personal involucrado.

**Figura 22. Proceso de inducción**



En el apéndice 6 se presenta la guía de inducción por utilizar durante el proceso, en la cual se desarrollan temas indispensables para el personal nuevo, como los antecedentes, descripción, ubicación, actividades y productos de Cuna De Empresas.

### **4.3. Modificación y automatización de las herramientas**

Como última etapa para el establecimiento y estandarización del departamento de recursos humanos, se plantea la modificación y automatización del manual de la organización y el módulo de recursos humanos, ya que son dos herramientas que colaboran con el desarrollo de las funciones de la administración del personal.

#### **4.3.1. Manual de la organización**

El manual de la organización que se propone es una aplicación de las modificaciones administrativas realizadas en la primera etapa del proyecto. Este manual consiste en la recopilación de los antecedentes históricos, políticas de la empresa, organigrama administrativo general, organigrama operativo, organigrama administrativo por empresa, descripciones de puestos administrativos, operativos y perfiles de puestos administrativos. Así mismo, este manual está integrado al módulo de recursos humanos como parte de la automatización de las herramientas.

Es función del coordinador de recursos humanos velar por la difusión entre el personal y actualización del manual según sean los cambios administrativos.

#### **4.3.2. Módulo de recursos humanos**

El módulo de recursos humanos es una aplicación desarrollado en ambiente Windows<sup>®</sup>, a través de Microsoft Access<sup>®</sup>. Esta aplicación cumple con los objetivos de brindar información de forma rápida y ordenada, por medio de consultas e informes, así mismo, presenta opciones para la edición, actualización y eliminación de datos.

El módulo está integrado por la base de datos del personal actual y el banco de solicitudes de empleo recibidas. Para la realización del mismo, como primer paso, se determinaron las tablas y campos necesarios para el manejo de la información.

Para el manejo de la base de datos del personal se utilizan tres tablas (puestos, departamento y empleados).

La tabla de puestos, con llave primaria Id\_Puesto, posee la información sobre los puestos existentes dentro de la organización, ver tabla II.

**Tabla II. Tabla de puestos**

<b>CAMPO</b>	<b>TIPO DE DATOS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Id_Puesto	Texto	Código del puesto
Nombre del puesto	Texto	Nombre del puesto
Puesto del jefe inmediato	Texto	Puesto del jefe inmediato
Nombre del jefe inmediato	Texto	Nombre del jefe inmediato
Descripción del puesto	Hipervínculo	Vincula con el documento de la descripción del puesto
Posición en el organigrama	Hipervínculo	Vincula con el organigrama
Perfil del puesto	Hipervínculo	Vincula con el documento de los perfiles del puesto
Id_Depto	Número	Código del departamento

La tabla de departamentos, con llave primaria Id\_Depto, posee información sobre los departamentos existentes, ver tabla III.

**Tabla III. Tabla de departamentos**

<b>CAMPO</b>	<b>TIPO DE DATOS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Id_Depto	Número	Código del departamento
Nombre del departamento	Texto	Nombre del departamento
Empresa	Texto	Nombre de la empresa a la que pertenece el departamento
Puesto del jefe del departamento	Texto	Puesto del jefe del departamento
Nombre del jefe del departamento	Texto	Nombre del jefe del departamento
Descripción	Texto	Descripción general del departamento

En la tabla de empleados, con llave primaria Id\_Empelados, se encuentra la información personal de todos los empleados de la organización, ver tabla IV.

**Tabla IV. Tabla de empleados**

CAMPO	TIPO DE DATOS	DESCRIPCIÓN
Id_Empleado	Texto	Código del empleado
Nombre del empleado	Texto	Nombre del empleado
Fecha de ingreso	Fecha / hora	Fecha de ingreso a la organización
Sueldo / salario	Moneda	Sueldo/salario devengado
Extensión	Número	Número de extensión asignado
<i>e-mail</i>	Texto	Correo electrónico asignado
Celular	Texto	Número de teléfono celular
Teléfono casa	Texto	Teléfono del domicilio
Dirección	Texto	Dirección del empleado
Profesión	Texto	Profesión u oficio
Edad	Texto	Edad del empleado
Fecha de nacimiento	Fecha/hora	Fecha de nacimiento del empleado
Estado civil	Texto	Estado civil del empleado
Número de cédula	Texto	Número de cédula del empleado
Afiliación IGSS	Texto	Número de afiliación al IGSS
Afiliación IRTRA	Texto	Número de afiliación al IRTRA
Clase y No. de licencia	Texto	Clase y No. de licencia
Pasaporte	Texto	Número de pasaporte
Notificar emergencias a	Texto	Nombre de la persona por contactar en caso de emergencia
Teléfono de emergencia	Texto	Teléfono de emergencias
Tipo de sangre	Texto	Tipo de sangre del empleado
Alergias	Texto	Alergias del empleado
Fotografía	Objeto OLE	Fotografía del empleado
Notas	Memo	Comentarios
Id_Puesto	Texto	Código del puesto

El banco de solicitudes de empleo recibidas maneja tres tablas (solicitudes recibidas, puestos solicitados y profesión/oficio).

La tabla de solicitudes recibidas, con llave primaria número de cédula, posee la información personal de todos los que han solicitado trabajo en la organización, ver tabla V.

**Tabla V. Tabla de solicitudes recibidas**

<b>CAMPO</b>	<b>TIPO DE DATOS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Número de cédula	Texto	Número de cédula de la persona que ha solicitado trabajo
Fecha de solicitud	Fecha/hora	Fecha de solicitud del trabajo
Sueldo/salario deseado	Moneda	Sueldo/salario deseado
Nombre	Texto	Nombre del solicitante
Domicilio	Texto	Domicilio del solicitante
Teléfono de casa	Texto	Teléfono del domicilio del solicitante
Celular	Texto	Número de celular del solicitante
Lugar de nacimiento	Texto	Lugar de nacimiento del solicitante
Fecha de nacimiento	Fecha/hora	Fecha de nacimiento del solicitante
Vive con	Texto	Con quién vive el solicitante
Estado civil	Texto	Estado civil del solicitante
<i>e-mail</i>	Texto	Corre electrónico del solicitante
Sabe conducir	Si/No	Sabe conducir
Referencia personal	Texto	Nombre de una persona que sea referencia personal
Teléfono de referencia personal	Texto	Teléfono para contactar a la referencia personal
Código de profesión	Número	Código de profesión del solicitante
Código del puesto solicitado	Texto	Código del puesto solicitado

En la tabla de puesto solicitado, con llave primaria código del puesto, se posee la información de todos los puestos que han sido solicitados, ver tabla VI.

**Tabla VI. Tabla de puestos solicitados**

<b>CAMPO</b>	<b>TIPO DE DATOS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Código del puesto	Texto	Código del puesto solicitado
Puesto solicitado	Texto	Nombre del puesto solicitado

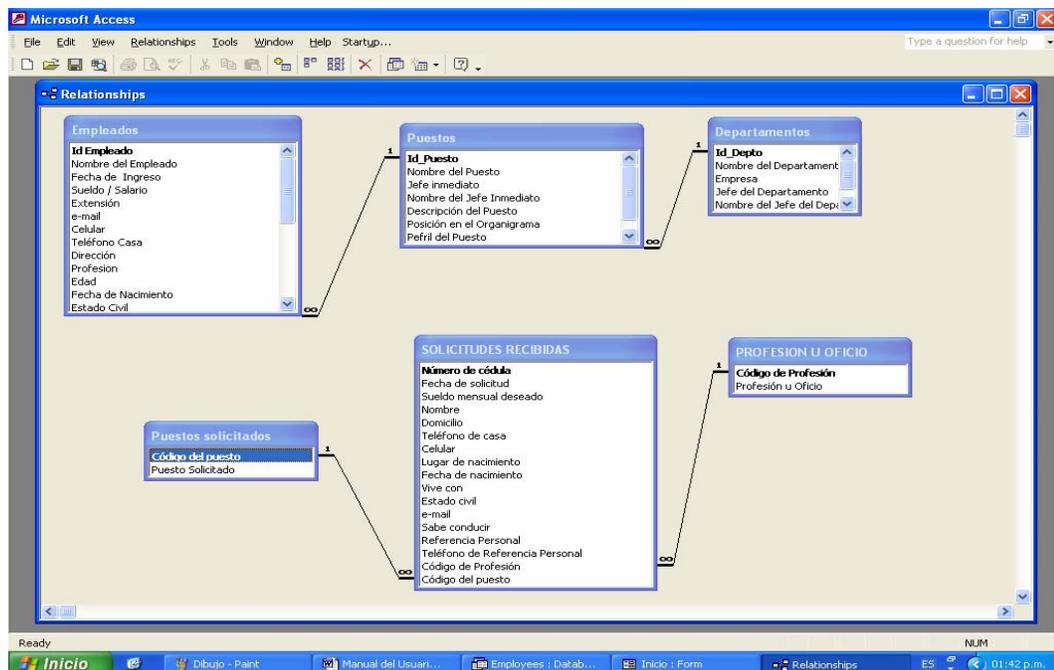
En la tabla de profesión u oficio, con llave primaria código de profesión, se posee la información de las profesiones u oficios de quienes han solicitado empleo, ver tabla VII.

**Tabla VII. Tabla de profesión u oficio**

CAMPO	TIPO DE DATOS	DESCRIPCIÓN
Código de profesión	Número	Código de profesión u oficio de las personas que han solicitado empleo
Profesión u oficio	Texto	Nombre de la profesión u oficio del solicitante.

Ya determinadas las tablas y campos se determinaron las relaciones que se manejarían dentro de la aplicación, ver figura 23.

**Figura 23. Relaciones de la aplicación**



Para la actualización, adición, eliminación o impresión de la información guardada en cada tabla, se creó un formulario por tabla existente. El uso de los formularios facilita al usuario la edición de la información y evita que ésta se realice desde las tablas, así se elimina el riesgo de modificación de registros no deseados.

Los formularios se realizaron en la vista de diseño, se utilizaron etiquetas, secciones, botones y cuadros de textos.

Para la tabla de departamentos, se creó el formulario: departamentos, ver figura 24.

**Figura 24. Formulario de departamentos**

The screenshot shows a Windows application window titled "Departamentos 1". The window contains a form titled "Ventas MAYACERO". The form has the following fields and values:

- Código del Departamento:** (empty text box)
- Nombre del Departamento:** Ventas MAYACERO
- Empresa:** MAYACERO S.A. (dropdown menu)
- Puesto del Jefe del Departamento:** Gerente de Venta
- Nombre del Jefe del Departamento:** Edwin Varela Tello
- Descripción General del Departamento:** (empty text area)

At the bottom of the form, there is a toolbar with icons for print, delete, new, and save. Below the toolbar, the status bar shows "Registro: 1 de 8".

Para la tabla de puestos, se creó el formulario: puestos, ver figura 25.

**Figura 25. Formulario de puestos**

**Puestos**  
**Asistente de Bodega y Kardex**

Código del Puesto: ABKA  
Nombre del puesto: Asistente de Bodega y Kardex  
Puesto del jefe inmediato: Gerente de Planta  
Nombre del jefe inmediato: Eduardo Gramajo

Descripción del puesto:  
Perfil del puesto:  
Posición en el Organigrama:

Código del Departamento: 6

Registro: 1 de 30

Para la tabla de empleados, se creó el formulario: empleados, ver figura 26.

**Figura 26. Formulario de empleados**

**Empleados1**  
**Sergio Vinicio Argueta Ramirez**

Id Empleado: 01  
Nombre del Empleado: Sergio Vinicio Argueta Ramirez  
Dirección: 21 calle 1-10 zona 1  
Teléfono Casa: 251-2894  
Celular: 412-2955  
Número de Cédula: A-1 693123  
Fecha de Nacimiento: 11/3/1964 Edad: 39  
Profesion: Ingeniero Eléctrico  
Estado Civil: Casado (a)  
Clase y No de Licencia:  
Afilación IRTRA:  
Pasaporte:

Fotografía:

Para la tabla de solicitudes recibidas, se creó el formulario: solicitudes recibidas, ver figura 27.

**Figura 27. Formulario de solicitudes recibidas**

The screenshot shows a software window titled "Solicitud de empleo" with a form containing the following fields and values:

Fecha de solicitud Dia/Mes/Año	5/5/2003	Código del puesto:	GPLA
Sueldo mensual deseado:	Q7,000.00		
Nombre:	Mania José Jimenez Batres		
Domicilio:	4 av. 2-38 z 11		
Teléfono de casa:	417-9852	Tel. Celular:	615-8922
Lugar de nacimiento:	Guatemala	Fecha nacimiento Dia/Mes/Año	10/9/1981
Vive con:	Sus Padres	Estado civil:	soltera
Número de cédula:	A-1 90856	Sabe conducir	<input checked="" type="checkbox"/>
e-mail:	mjimenez@yahoo.com		
Referencia Personal:	Hector Gonzalez	Tel.	598-2513
Código de Profesión:	1		

At the bottom of the window, there are navigation icons and a status bar showing "Registro: 1 de 1".

Para la tabla de puesto solicitado, se creó el formulario: puesto solicitado, ver figura 28.

**Figura 28. Formulario de puesto solicitado**

The screenshot shows a software window titled "Puestos solicitados" with a table containing one row of data:

Código del puesto	Puesto Solicitado
ASEG	Agente de Seguridad

Below the table, there are navigation icons and a status bar showing "Registro: 1 de 23".

Para la tabla de profesión u oficio, se creó el formulario: profesión u oficio, ver figura 29.

**Figura 29. Formulario de profesión u oficio**

Código de Profesión	Profesión u Oficio
1	Ingeniero (a) Industrial

Registro: 1 de 14

Dentro de la aplicación el usuario puede realizar diversas consultas, las cuales han sido agrupadas en tres áreas, según la información que proporcionen.

#### 1. Información personal de los empleados

- Consulta de datos personales, brinda información personal por empleado, al inicio solicita el código del empleado que se quiere consultar.
- Consulta de puesto desempeñado, brinda información del puesto desempeñado por empleado, al inicio solicita el código del empleado que se quiere consultar.
- Consulta de fecha de ingreso, brinda información del personal según la fecha de ingreso, al inicio solicita un rango de fechas de búsqueda.
- Consulta de emergencias, brinda información para utilizarla en caso de emergencia, al inicio solicita el código del empleado accidentado.

- Consulta de datos personales por Letra, brinda información personal de los empleados, solicita la primera letra del nombre.

## 2. Información general

- Consulta por departamentos, brinda información general de los departamentos existentes en la organización.
- Consulta de puestos, brinda información general de los puestos existentes.

## 3. Banco de solicitudes recibidas

- Consulta de información por puesto solicitado, brinda información de personas que han solicitado trabajo por código del puesto solicitado.
  - Búsqueda avanzada, brinda información de personas que han solicitado trabajo por código del puesto solicitado y por rango de fechas.
- Consulta de información por profesión u oficio, brinda información de personas que han solicitado trabajo por código de profesión u oficio.
  - Búsqueda avanzada, brinda información de personas que han solicitado trabajo por código de profesión u oficio y por rango de fechas.

Para la aplicación, presentación e impresión de la información almacenada en la base de datos, se crearon cinco informes.

1. Formulario de acción de personal FAP (ver figura 30): este informe contribuye con la integración de las distintas acciones que se pueden realizar con el personal, ya que consiste en un informe que utiliza la información del empleado almacenada en la base de datos y la adjunta automáticamente al ingresar el código del empleado a un formato donde se nombran posibles acciones del personal. Así mismo, al utilizar este informe se optimiza y estandariza la documentación utilizada en el departamento de recursos humanos.

Figura 30. Formulario de acción de personal FAP



## Formulario de Acción de Personal FAP

Tierras del Valle, May 06, 2004

---

**Código del Empleado:** \_\_\_\_\_

**Nombre del Empleado:** \_\_\_\_\_

**Fecha de Ingreso:** \_\_\_\_\_

Nombre del Departamento:

Código del Departamento:

Empresa:

Nombre del Puesto:

Sueldo / Salario:

<u>Posición Actual</u>	<u>Posición Propuesta</u>

**ACCIÓN QUE SE PROPONE**

- 1  Contratación
- 2  Capacitación
- 3  Ascenso
- 4  Traslado
- 5  Aumento o Nivelación de Sueldo / Salario
- 6  Descuento o Retención
- 7  Permiso de Salida
- 8  Vacaciones
- 9  Incapacidad
- 10  Incapacidad del I.G.S.S.
- 11  Terminación del Contrato
- 12  Amonestación
- 13  Suspensión
- 14  Cambio de Nombre del Puesto
- 15  Abandono
- 16  Felicitación
- 17  Otros \_\_\_\_\_

**Autorizaciones**

Director General ( )	fecha
Jefe Inmediato ( )	fecha
Recursos Humanos V.a.Bo. ( )	fecha

**Fecha Efectiva** \_\_\_\_\_

**Observaciones:** \_\_\_\_\_

2. Datos personales por empleado (ver figura 31): es un informe de los datos personales de cada empleado y, para ello, solamente se requiere ingresar el código del empleado para que la información sea desplegada automáticamente.

Figura 31. Informe de datos personales por empleado



Thursday, May 06, 2004

## Información Personal

---

**Código del Empleado:** 01

**Nombre del Empleado:** Sergio Vinicio Argueta Ramirez

**Extensión:** 465      **e-mail:** sargueta@multipfiles.com

**Celular:** 412-2955      **Teléfono Casa:** 251-2894

**Dirección:** 21 calle 1-10 zona 1

**Profesión:** Ingeniero Eléctrico

**Estado Civil:** Casado @      **Educat:** 39 años

**Fecha de Nacimiento:** 03-Nov-64

**Número de Cédula:** A-1 693123

**Clase y No. de Licencia:** \_\_\_\_\_

**Afiliación IRTA:** \_\_\_\_\_

**Pasaporte:** \_\_\_\_\_



---

**DATOS DE EMERGENCIA**

---

**Afiliación IGSS:** \_\_\_\_\_

**Emergencias notificar a:** VdvetQuiñonez

**Teléfono de Emergencia:** 206-7976

**Tipo de Sangre:** \_\_\_\_\_

**Alergias:**

RRH-01

3. Información general por departamento (ver figura 32): muestra información del departamento, puestos y personal que los integran, al inicio se debe ingresar el código del departamento.

**Figura 32. Informe de datos generales por departamento**

## Cuna De Empresas

**Nombre del Departamento:** Ventas MAYACERO

Código del Departamento: 1



**Empresa:** MAYACERO S.A.

**Jefe del Departamento:** Gerente de Venta

**Nombre del Jefe:** Edwin Varela Tello

**Asesor de Ventas** Código del Puesto: AVEN1

Id Empleado	Nombre del Empleado	Jefe Inmediato	Nombre del Jefe Inmediato
10	Julio Armando Hernández Castro	Gerente de Ventas	Edwin Varela
07	Paulo Cesar Roldan Caracon	Gerente de Ventas	Edwin Varela

**Asesor de Ventas Junior** Código del Puesto: AVJU1

Id Empleado	Nombre del Empleado	Jefe Inmediato	Nombre del Jefe Inmediato
29	Carlos Giovanni Jimenez Lopez	Gerente de Ventas	Edwin Varela
28	Eddy Alexander Contreras Villatoro	Gerente de Ventas	Edwin Varela
27	Pedro Manuel de Leon Santa Cruz	Gerente de Ventas	Edwin Varela
26	Carlos Eduardo Carrion Paniagua	Gerente de Ventas	Edwin Varela
25	Juan José Gonzalez Izaguirre	Gerente de Ventas	Edwin Varela

Thursday, May 06, 2004

Page 1 of 2

- Información por puesto desempeñado (ver figura 33): presenta información del puesto desempeñado por cada empleado; para obtener la información se debe ingresar el código del empleado.

**Figura 33. Informe de datos por puesto desempeñado**

Thursday, May 06, 2004

**Información por Puesto Desempeñado**

**Código del Empleado:** 01 

**Nombre del Empleado:** Sergio Virnicio Argueta Ramirez

---

**Nombre del Puesto:** Coordinador de Informática

**Código del Puesto:** CINF

**Empresa:** CUNA DE EMPRESAS

**Nombre del Departamento:** Administración

**Jefe Inmediato:** Gerente Administrativo

**Nombre del Jefe Inmediato:** Blanca Catalán

**Fecha de Ingreso:** 17-Mar-03

**Salario / Sueldo:** Q4,000.00

- Listado de códigos (ver figura 34): es un informe con el listado de todos los códigos (código de departamento, código del empleado y código del puesto) utilizados en la aplicación.

**Figura 34. Informe de listado de códigos**

**Listado de Códigos**

<i>Nombre del Empleado</i>	<i>Id Empleado</i>	<i>Nombre del Puesto</i>	<i>Id Puesto</i>	<i>Nombre del Departamento</i>	<i>Id Depto</i>
Alba Paola Lopez Lopez	11	Facturador y Asistente de Coordinación	FACO	Ventas Internacionales	3
Blanca Patricia Catalán Hernández	14	Gerente Administrativo Mercado	GAME	Administración	4
Carlos Eduardo Camilo Paragua	26	Asesor de Ventas Junior	AVJU1	Ventas MAYACERO	1
Carlos Giovanni Ulmerez Lopez	29	Asesor de Ventas Junior	AVJU1	Ventas MAYACERO	1

Ya realizadas las tablas, consultas, formularios e informes se creó el menú de inicio con los submenús: tablas, formularios, consultas e informes, para facilitar el uso de la aplicación, ver figura 35. Así mismo, se desactivaron las casillas de presentar la ventana de base de datos, presentar la barra de estado, permitir el uso de menús no restringidos, permitir el uso de menús contextuales predeterminados, permitir el uso de las barras de herramientas incorporadas y permitir cambios en barras de herramientas y menús, para evitar cambios en el diseño de las tablas, consultas, formularios e informes, así como la eliminación o modificación de información por error.

**Figura 35. Menú de inicio**





## **5. MANEJO DE DESECHOS INDUSTRIALES**

Durante los procesos de producción existen desechos que, actualmente, no reciben la importancia que requieren, por ello, en este capítulo se analizan los desperdicios obtenidos en los procesos de producción de malla electrosoldada estándar, lámina troquelada prepintada T-101 y poste rolado en frío de 2 ½" x 10'.

### **5.1. Teoría fundamental**

Para el desarrollo del presente capítulo es necesario presentar teoría fundamental que aclare conceptos relacionados con los desechos industriales, su impacto en la naturaleza y legislación a la que se rigen en Guatemala.

#### **5.1.1. Desechos industriales**

Se conoce por desecho a cualquier material generado en los procesos de extracción, beneficio, transformación, producción, consumo, utilización, control o tratamiento, con la excepción de descarga, cuya calidad no permita usarlo nuevamente en el proceso que lo generó.

### **5.1.2. Tipos de desechos**

Las condiciones variables de la tecnología, la posibilidad de conversión física y química de los estados de los residuos, la relatividad de las condiciones ambientales, la propia variabilidad de las percepciones sociales y jurídicas de ellos, y otras condiciones, hacen que la diferenciación y clasificación de desechos industriales estén sujetas, en algunos casos, a relatividades difíciles de superar.

Por la magnitud y características de su impacto ambiental, los residuos industriales pueden diferenciarse entre peligrosos y no peligrosos. Entre los desechos peligrosos se distinguen, a su vez, los tóxicos, combustibles, explosivos y radiactivos.

La toxicidad de los residuos puede ser de primer o segundo grado y, en el segundo caso, deriva de transformaciones sufridas por el residuo en contacto en el medio. El caso más frecuente es la contaminación de aguas superficiales por arrastre de partículas de residuos sólidos por aguas de lluvias y percolación, respectivamente.

Los residuos no peligrosos, como el material orgánico o el de construcción, son importantes por su volumen. En un sentido estricto, el calificativo de no peligroso se refiere más bien a la población humana. Para la flora y fauna acuáticas, por ejemplo, los residuos orgánicos son muy peligrosos,

ya que los "biodegradables" consumen el oxígeno disuelto que requieren plantas y animales de ríos y lagos, y son dañinos para su desarrollo.

Existen bases jurídicas para diferenciar y clasificar los desechos industriales, normalmente, la definición es acompañada de reglamentos en que se definen técnicamente las propiedades y características del objeto tratado. Las emisiones serán contaminantes si superan los valores máximos de la norma o estándar de calidad del medio.

### **5.1.3. Impacto en el medio ambiente**

Se conoce por impacto ambiental a cualquier alteración de las condiciones ambientales o creación de un nuevo conjunto de condiciones ambientales, adverso o benéfico, provocada por la acción humana o fuerzas naturales.

Existe la siguiente clasificación de impactos ambientales:

- Impacto acumulativo, es aquel cuyos efectos vienen a sumarse sobre el ambiente como resultado de una serie de acciones pasadas, presentes o futuras de origen independiente o común.
- Impacto de aparición irregular, es aquel que se manifiesta de forma imprevisible en el tiempo y cuyas alteraciones es preciso evaluar en función de una probabilidad de ocurrencia, sobre todo, en aquellas circunstancias de gravedad e importancia excepcional.

- Impacto directo o primario, es la alteración que sufre un elemento del ambiente en alguno de sus atributos por la acción directa del hombre o la naturaleza.
- Impacto indirecto o secundario, es aquel que es derivado o causado por otro impacto.
- Impacto irreversible, es aquel que supone la imposibilidad o la dificultad extrema de retornar a la situación anterior a la acción que lo produce.
- Impacto local, es aquel que tiene incidencia sobre un espacio y extensión específica.
- Impacto negativo o dañino, es aquel que se traduce en pérdida de valor natural, estético-cultural, de productividad o en perjuicios derivados de la contaminación, erosión y demás riesgos ambientales.
- Impacto periódico, es aquel que se manifiesta con un modo de acción intermitente y continúa en el tiempo.
- Impacto permanente, es aquel que supone una alteración definitiva sobre uno o varios elementos del ambiente.
- Impacto positivo o de beneficio, es aquel que mejora la calidad de los factores o elementos del medio ambiente, admitido como tal, tanto por la comunidad técnica y científica, como por la población en general.
- Impacto reversible, es aquel en que la alteración puede ser asimilada por el entorno, debido a la acción de los procesos naturales de la sucesión ecológica y de los mecanismos de autodepuración del medio.
- Impacto simple, es aquel que se manifiesta sobre un solo componente o elemento del medio ambiente.
- Impacto temporal, es aquel que supone una alteración no permanente en el tiempo, con un plazo temporal de manifestación que puede estimarse o determinarse.

#### **5.1.4. Legislación ambiental**

Debido a que el mecanismo de la evaluación ambiental es un procedimiento bastante reciente en materia de la legislación ambiental, es procedente hacer una reseña de cómo se ha desarrollado el compromiso con el medio ambiente en Guatemala.

Con fecha 3 de mayo de 1993 el presidente de la República de ese entonces, tuvo la inquietud de cumplir con una de las recomendaciones dadas en la conferencia celebrada en Estocolmo, Suecia en 1972, en el sentido de crear un instrumento adecuado para planificar, coordinar y ejecutar el plan nacional para alcanzar los objetivos de velar, conservar y mejorar el medio ambiente. De esta cuenta creó mediante Acuerdo Gubernativo 204-86 una comisión ministerial encargada de la conservación y mejoramiento del medio ambiente, cuya función específica fue preparar el proyecto de ley para normar todo lo referente al medio ambiente. Como resultado se obtuvo la ley de protección y mejoramiento del medio ambiente Decreto 68-86 del Congreso de la República.

Al instituirse el Decreto 68-86, se creó la Comisión Nacional de Medio Ambiente CONAMA, quien se encargó del proceso evolutivo y de la aparición de la nueva formalidad que fue la Evaluaciones de Impacto Ambiental EIA a través del Artículo 8: “ Para todo proyecto, obra, industria o cualquier otra actividad que por sus características puedan producir deterioro a los recursos naturales renovables o notorios al paisaje y a los recursos naturales del patrimonio nacional será necesario previamente a su desarrollo un estudio de

evaluación impacto ambiental, realizados por técnicos en materia y aprobados por la CONAMA”.

Una de las funciones de la CONAMA, era la implementación del procedimiento de la EIA, que se inició en la década de los 90. A partir de 1991 se instituyó el Consejo Técnico Asesor de acuerdo con el Artículo 24 del Decreto 68-86 (derogado por Decreto 90-2000).

Con este fin, el Consejo Técnico Asesor se reunía para conocer y aprobar los estudios de impacto ambiental. El coordinador de CONAMA decidió aprobar “el Instructivo de Procedimiento para la Evaluación de Impacto Ambiental”, el cual tuvo una vigencia de siete años (1990 a 1997), pero nunca fue sancionado por el Ejecutivo y, por lo tanto, su existencia fue nula y era aplicado según lineamientos técnicos y no jurídicos, por lo que cualquier resolución en la que su base jurídica fuera este instructivo, podía ser materia de amparo y de inconstitucionalidad, debido a que su promulgación legal no existía.

En 1992 se celebró la Cumbre de Río, que tuvo como resultado la Declaración de Río, Conferencias de las Naciones Unidas sobre el medio ambiente y el desarrollo, la cual fue aprobada y ratificada por el gobierno de Guatemala, por lo que existían compromisos que cumplirlos, uno de éstos era la evaluación de impacto ambiental en calidad de instrumento ambiental nacional; es por ello que, en 1993, la ley de protección y mejoramiento del medio ambiente sufre una reforma en su articulado, específicamente en el artículo 8 a través del Decreto número 1-93, el cual queda así:

“Para todo proyecto, obra, industria o cualquier otra actividad que por sus características puedan producir deterioro a los recursos naturales renovables o no al ambiente o introducir modificaciones nocivas o notarias al paisaje y a los recursos naturales del patrimonio nacional será necesario previamente a su desarrollo un estudio de Evaluación de Impacto Ambiental, realizados por técnicos en materia y aprobados por la Comisión Nacional de Medio Ambiente. El funcionario que omitiere exigir el Estudio de Impacto Ambiental de conformidad con este artículo, será responsable personalmente por incumplimiento de deberes, así como particular que omitiere cumplir con dicho estudio de Impacto Ambiental será sancionado con multa de Q. 5,000.00 a Q.100, 000.000. En caso de no cumplir con este requisito en el término de seis meses de haber sido multado, el negocio será clausurado en tanto no cumpla”.

La Comisión Nacional del Medio Ambiente, es responsable de garantizar la aprobación o no aprobación de los estudios de impacto ambiental, es por ello que en 1996, le pide a la consultora LIPAH, la asesoría jurídica y técnica, para la elaboración del proyecto de evaluación de impacto ambiental, dicha asesoría presenta un proyecto de reglamento, el cual solo se queda como propuesta.

En febrero de 1998, la CONAMA continuaba desarrollando esta temática. En ese momento el Consejo Técnico Asesor elabora otro reglamento, que sin duda, tampoco fue sancionado por el Ejecutivo, pero que, a diferencia del anterior, fue utilizado internamente para aprobar o no aprobar los estudios de evaluación de impacto ambiental. Su período de utilización comprendió de 1998 al 2000, instituyó el principio de publicidad, debido a las publicaciones donde se hacen de dominio público los estudios de evaluación de impacto ambiental de cualquier proyecto.

Uno de los problemas que afrontó esta propuesta fue que la Secretaría de la Presidencia no agilizó el proceso y, por lo tanto, el Ejecutivo no lo sancionó. En mayo de 2000, CONAMA formula una nueva propuesta de reglamento de estudios de evaluación de impacto ambiental, el cual quedó solo en proyecto debido a la creación del Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales MARN, a través del Decreto 90-2000. El reglamento quedó en suspenso ya que había sido elaborado por CONAMA que, en ese momento, se encontraba en proceso de liquidación.

No fue sino hasta el 27 de enero de 2003, según Acuerdo Gubernativo 23-2003, el Presidente de la República acuerda emitir el Reglamento de Evaluación, Control y Seguimiento Ambiental, en el cual se establece el conjunto de entidades, procedimientos e instrumentos técnicos operativos cuya organización permite los procesos de evaluación, control y seguimiento ambiental de los proyectos, obras, industrias o actividades. Tal Acuerdo Gubernativo empezó a regir hasta el 29 de abril de 2003.

## **5.2 Situación actual de los desechos industriales en Megaplanta**

Para determinar los puntos de generación de desechos, se analizaron los procesos de producción de malla electrosoldada estándar, lámina troquelada prepintada T-101 y poste rolado en frío de 2 ½" x 10', a través de los diagramas de flujo del proceso y diagramas de recorrido del proceso. También, se determinaron los métodos actuales de eliminación, a través de la observación y entrevistas con el personal operativo involucrado en los procesos.

### **5.2.1. Identificación y descripción**

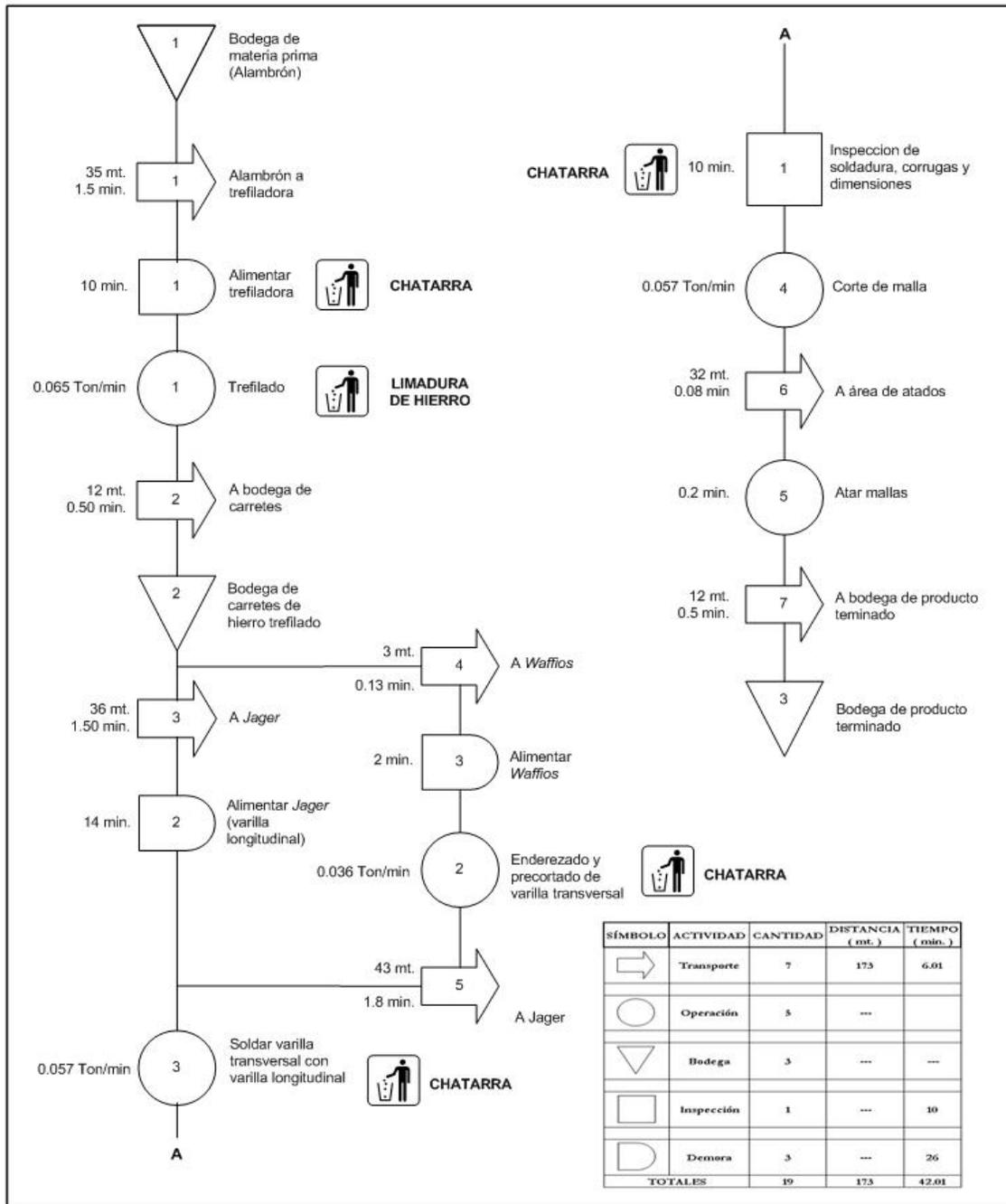
Como primera etapa del análisis y diagnóstico se realizaron los diagramas de flujo del proceso para tener una visión clara de los puntos posibles de generación de desechos. Ya identificados los desechos se procedió a describir el origen de los desperdicios.

#### **5.2.1.1. Proceso de malla electrosoldada estándar**

En la figura 36 se presenta el diagrama de flujo del proceso de malla electrosoldada, además, se identifican los puntos en donde se generan desechos durante el proceso.

**Figura 36. Diagrama de flujo del proceso de malla electrosoldada**

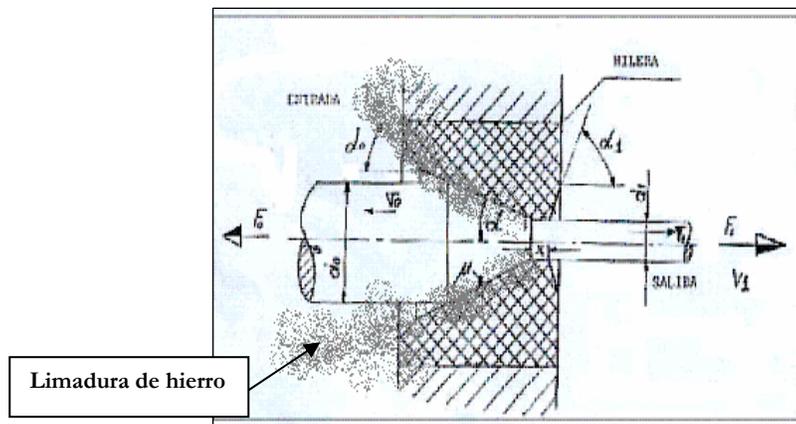
Nombre del proceso: Malla electrosoldada estandar Empresa: MAYACERO S.A. Lugar: MEGAPLANTA Departamento: Producción  
 Inicia en: Bodega de materia prima Termina en: Bodega de producto terminado Diagrama número: 01 Hoja número: 01 de 01  
 Realizado por: Mario Sáenz Fecha: 21 / Nov / 2003



En el análisis del proceso se identificaron dos desechos que se generan durante el desarrollo del mismo, éstos son:

5. Limadura de hierro, para obtener las varillas longitudinales y transversales que integran la malla, se utiliza el proceso de trabajo en frío a través de la técnica de trefilado. El trefilado por medio de un cono o dado (hilera) utilizado para reducir la sección y endurecer el alambρόn, es el generador de la limadura de hierro, el cual es una especie de polvillo. En la figura 37 se muestra el desprendimiento de la limadura de hierro durante el trefilado.

**Figura 37. Operación de trefilado de alambρόn**



Fuente: William, Smith. **Fundamentos de la ciencia e ingeniería de materiales** Pág. 126

6. Chatarra, durante el proceso de producción de malla electrosoldada se puede generar chatarra por cuatro situaciones:

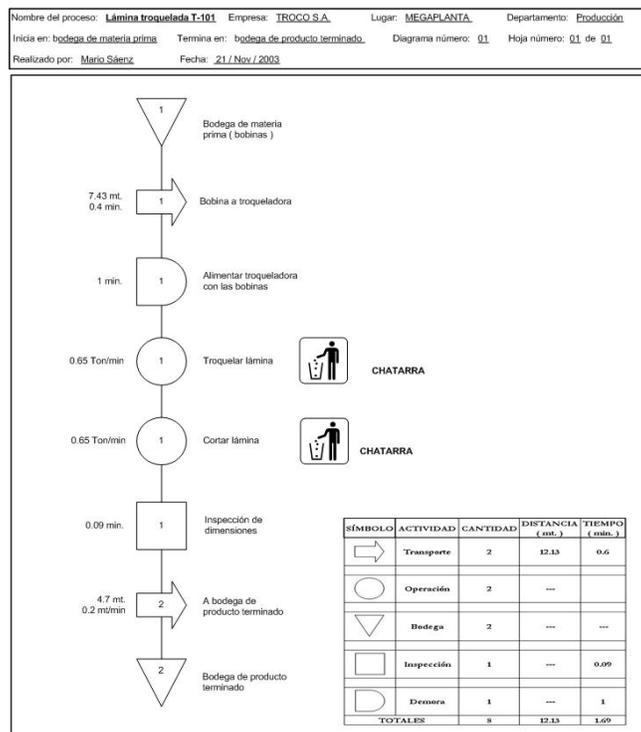
- Atascamiento del alambρόn en la alimentación de la trefiladota.

- Atascamiento del alambro durante el enderezado y precortado de varilla transversal.
- Error al soldar la varilla transversal con la varilla longitudinal.
- Error en las especificaciones de las dimensiones, soldadura y corrugado.

### 5.2.1.2 Proceso de lámina troquelada prepintada T-101

En la figura 38 se presenta el diagrama de flujo del proceso de lámina troquelada prepintada T-101, además, se identifican los puntos en donde se generan desechos durante el proceso.

**Figura 38. Diagrama de flujo del proceso de lámina troquelada prepintada T-101**



En el análisis del proceso se identificó un desecho que se genera durante el desarrollo del mismo, éste es:

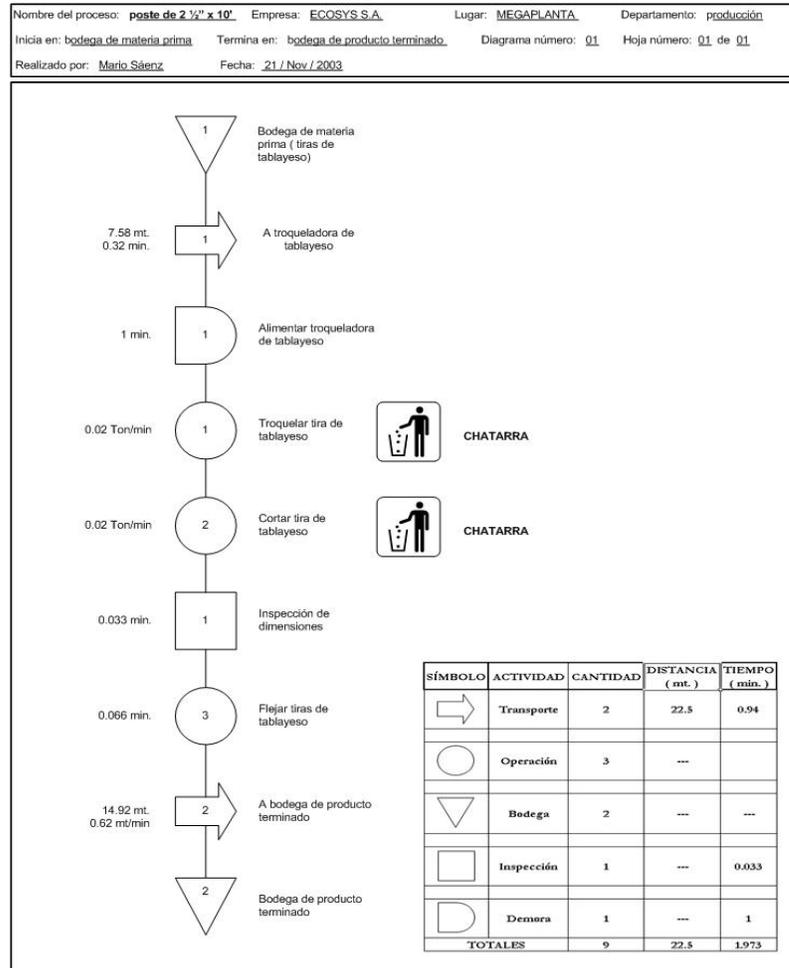
1. Chatarra, durante el proceso de producción de lámina troquelada prepintada T-101 se puede generar chatarra por dos situaciones:

- Falla de la máquina troqueladora.
- Falla de la cortadora de lámina.

#### **5.2.1.3 Proceso de poste rolado en frío de 2 ½" x 10'**

En la figura 39 se presenta el diagrama de flujo del proceso de poste rolado en frío de 2 ½" x 10', además, se identifican los puntos en donde se generan desechos durante el proceso.

**Figura 39. Diagrama de flujo del proceso de poste rolado en frío de 2 ½” x 10’**



En el análisis del proceso se identificó un desecho que se genera durante el desarrollo del mismo, éste es:

1. Chatarra, durante el proceso de producción de poste rolado en frío de 2 ½” x 10’ se puede generar chatarra por dos situaciones:

- Introducción de tira de tablayeso con cartón protector en la troqueladora.
- Falla en la cortadora de tira de tablayeso.

### 5.2.2. Sistema del manejo de desechos en Megaplanta

Actualmente, no se cuenta con un manual que indique el manejo adecuado de la chatarra y la limadura de hierro, es importante mencionar que éste último es el contaminante que más afecta al medio ambiente y al personal que lo manipula. A continuación, se plantean en la tabla VIII y IX el manejo que, actualmente, reciben estos desechos y los resultados que se obtienen.

**Tabla VIII. Manejo actual de la limadura de hierro**

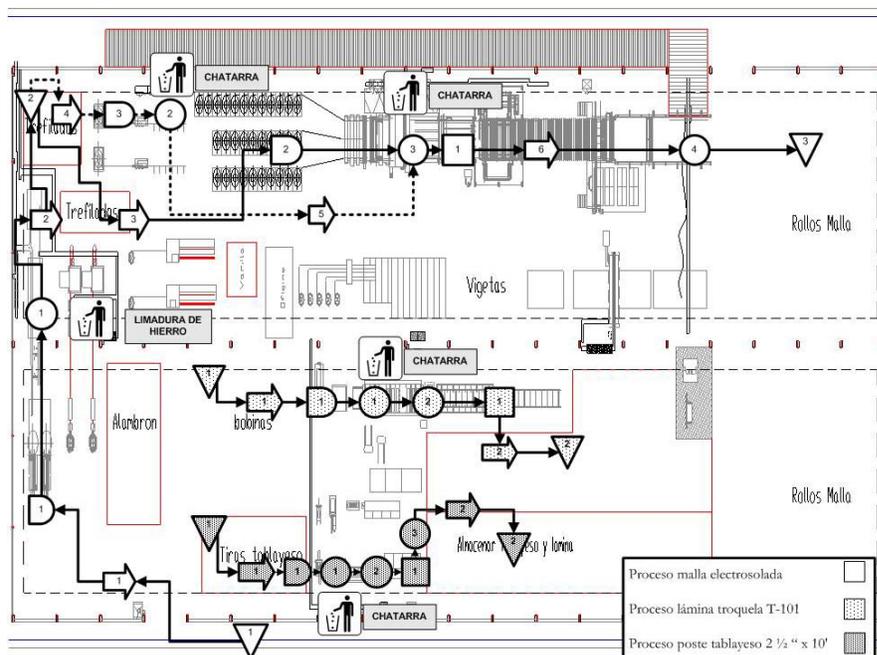
CONCEPTO	DETALLE
<b>Cantidad generada</b>	1 lb. / Ton
<b>Método de eliminación</b>	No se posee ningún método de eliminación, es decir, actualmente es almacenada.
<b>Almacenaje</b>	La limadura de hierro es almacenada a la intemperie, en un área designada.
<b>Resultado</b>	Dado que es almacenada a la intemperie se produce daño al medio ambiente, ya que con el viento ésta se dispersa por las áreas verdes cercanas. Es importante tomar en cuenta que el libre contacto con la limadura provoca pequeñas cortas en la piel debido al filo que poseen, así mismo, el contacto con lo ojos es altamente peligroso. Se debe considerar que la limadura de hierro también posee restos de oxidación del alambón, lo que contribuye con elevar más el riesgo contra la salud. La inhalación de la limadura de hierro es otro de los peligros presentes, ya que se pueden presentar enfermedades de tipo respiratorio.
<b>Personal designado</b>	El encargado del mantenimiento y limpieza de las instalaciones es la persona responsable de la recolección y transporte de la limadura al área de almacenaje.
<b>Equipo utilizado</b>	Guantes, mascarilla, pala, carreta y brocha.
<b>Recorrido de evacuación</b>	No se posee un recorrido determinado.

**Tabla IX. Manejo actual de la chatarra**

CONCEPTO	DETALLE
Cantidad generada	445.50 lb. / mes
Método de eliminación	La chatarra generada en los tres procesos de producción, es actualmente vendida a una chatarrera, a un precio de Q 1.65 / lb.
Almacenaje	La chatarra es almacenada temporalmente en un área ubicada en las afueras de la planta de producción.
Resultado	Con la chatarra no se contaminan ya que ésta es vendida mensualmente a una chatarrera.
Personal designado	El personal encargado de la recolección y transporte de la chatarra son los ayudantes de operarios y el montacarguista.
Equipo utilizado	Guantes, puente grúa y montacargas.
Recorrido de evacuación	No se posee un recorrido determinado.

Como parte final del análisis, se realizó la integración de los tres procesos estudiados en un diagrama de recorrido general, ver figura 40. Este diagrama tiene por objetivo ubicar los puntos de generación de desperdicios en la planta y sus posibles rutas de evacuación.

**Figura 40. Diagrama de recorrido de los procesos de producción**



### **5.3. Reingeniería propuesta para el manejo de desechos industriales**

Con la identificación y descripción de la limadura de hierro y chatarra, así como la ubicación de los puntos de generación, es posible realizar un manual para el correcto manejo de los desechos, que contribuya con la reducción de los daños al medio ambiente y personal de planta.

#### **5.3.1. Manual del manejo de desechos**

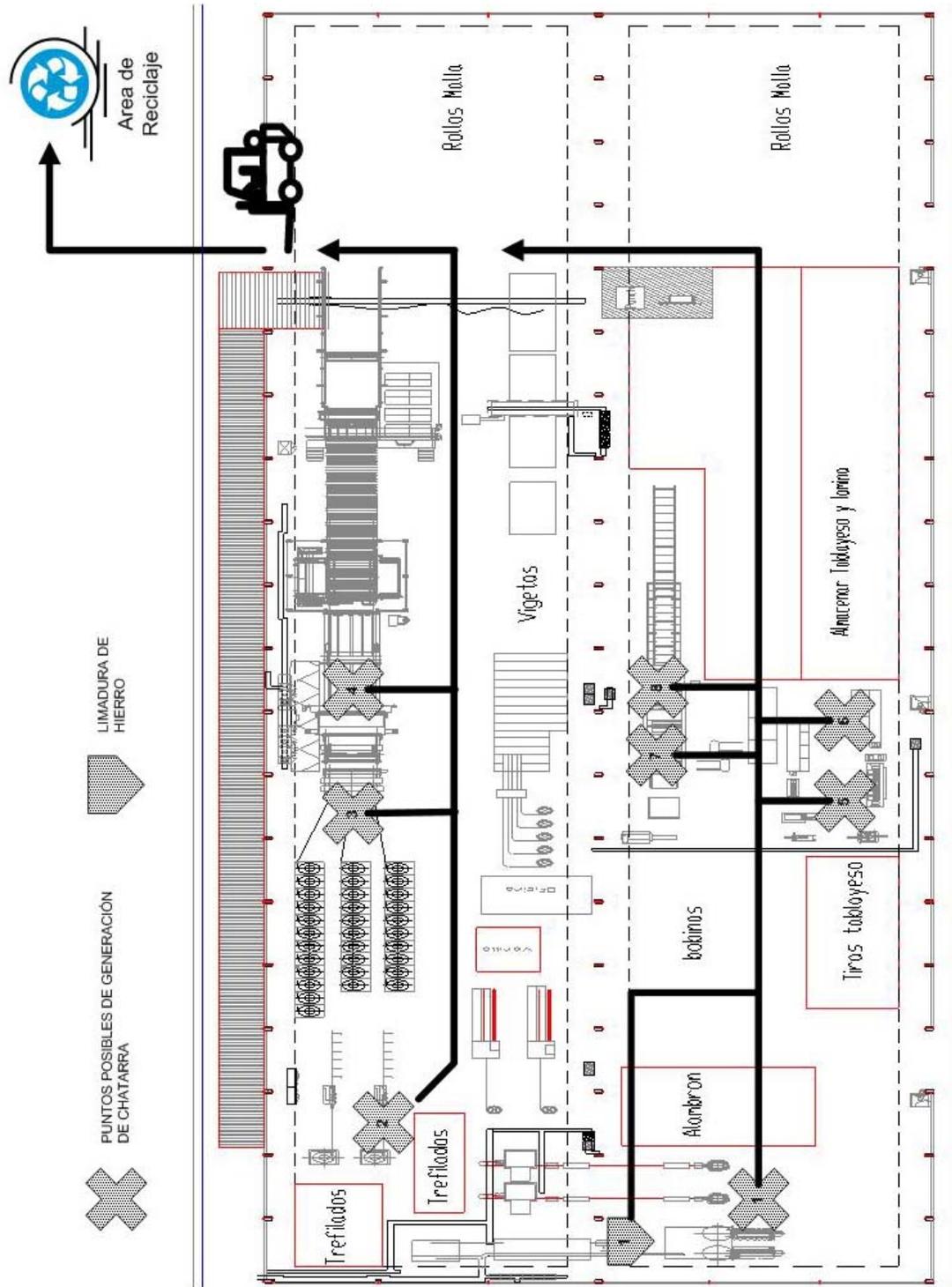
En el manual del manejo de desechos se contempla el manejo que se debe seguir para la limadura de hierro generada en el proceso de malla electrosoldada y la chatarra generada en los procesos de malla electrosoldada, lámina troquelada T-101 y poste rolado en frío de 2 ½" x 10'. En la tabla X se plantea el manejo para la limadura de hierro.

**Tabla X. Manejo propuesto para la limadura de hierro**

CONCEPTO	DETALLE
<b>Método de eliminación</b>	<p>Para la eliminación de la limadura de hierro, se propone venderla a una empresa dedicada a la fundición de metales. Se consideró la siguiente empresa, ya que ésta se encuentra en la ruta de la planta a bodega de oficinas centrales.</p> <p>SELMET de C.A. Servicios y Logística de Metales. Grupo PUERTO FIERRO            Contacto: Carlos Díaz Oliden            84 zona 3            832-8469 / 214-0099 / 200-3294  <a href="mailto:selmet@intelnett.com">selmet@intelnett.com</a>            Precio de compra: Q 250.00 / Ton.</p>
<b>Almacenaje</b>	<p>Para el almacenamiento temporal de la limadura de hierro se propone la reutilización de dos toneles donde se tenía aceite anteriormente. La ubicación de éstos será en el área de reciclaje designada. Los toneles deberán estar pintados para evitar la oxidación de los mismos.</p>
<b>Personal responsable</b>	<p>El encargado de mantenimiento y limpieza de las instalaciones será la persona responsable de la recolección y transporte de la limadura de hierro al área de reciclaje.</p>
<b>Equipo requerido</b>	<p>Guantes, lentes protectores, mascarilla, pala, carreta y brocha</p>
<b>Resultados</b>	<p>Con el almacenamiento temporal en los toneles, se evitará que la limadura de hierro esté en contacto, tanto con las áreas cercanas, así como con personas que no poseen la protección necesaria. Con esto se elimina el daño que actualmente se produce.</p> <p>El dinero que se obtendrá será utilizado para el mismo mantenimiento del equipo utilizado.</p>
<b>Recorrido de evacuación</b>	<p>Se designó la ruta de evacuación correspondiente para la limadura de hierro, ver figura 41.</p>

Debido a que con la chatarra no produce ningún daño al medio ambiente se continuará con la venta de la misma. Para contribuir con la estandarización del manejo actual se proponen rutas de evacuación de desechos para eliminar traslapes con los procesos, ver figura 41.

Figura 41. Rutas de evacuación de los desechos industriales





## CONCLUSIONES

1. La falta de aplicación e identificación del personal con las políticas, misión y visión, provoca que el personal no conozca la importancia de las tareas que realiza y la contribución de éstas, para el cumplimiento de los objetivos de la organización, por ello, se desarrolla un ambiente de trabajo individual. Con la realización de modificaciones administrativas como la definición, esclarecimiento y difusión de las políticas, misión, visión y cultura organizacional, se logró que el personal se identificara con la organización y se sintiera parte de un equipo de trabajo, libre de tomar decisiones y capaz de asumir responsabilidades.
2. El contar con una estructura organizacional desactualizada, no permite la identificación de los canales de comunicación, grados de autoridad y relaciones de trabajo necesarias para el desarrollo de las tareas. Al actualizar la estructura organizacional se logra una mejor visión de lo importante que es la unificación de esfuerzos y la división de las tareas para alcanzar los objetivos de la organización.
3. La falta de información en las descripciones de puestos y la inexistencia de perfiles, no permite la asignación de atribuciones, responsabilidades y requerimientos personales para el buen desarrollo de los puestos. Con la actualización de las descripciones de puestos y la creación de los perfiles, se establecieron las tareas, responsabilidades, grados de

autoridad, aptitudes y conocimientos requeridos. También se eliminó la duplicidad de funciones y se establecieron las bases de los procesos de la administración de personal.

4. Sin una correcta planificación, la organización no puede determinar, tanto la calidad del personal que posee, como el personal que necesita para operar. Con la creación y estandarización de los procesos de planeación, evaluación, reclutamiento, selección e inducción, Cuna de Empresas, a través del Departamento de Recursos Humanos, podrá desarrollar las cualidades de sus empleados y retener al personal calificado.
5. Cuando no se posee una base de datos computarizada, se incurre en problemas de lentitud, inseguridad, e ineficiencia en los procesos. Al desarrollar el módulo de recursos humanos en Microsoft Access<sup>®</sup> se logra la integración y automatización de las herramientas y documentos del Departamento de Recursos Humanos; y se satisfacen los requerimientos operativos de acceso rápido, eficiente y seguro a las consultas e informes que éste maneja.
6. El desconocimiento de las consecuencias de los desechos industriales, tanto para el medio ambiente, como para el personal que tiene contacto con éstos, provoca la falta de interés por el control de la generación de desechos dentro de la planta de producción. Al identificar y sistematizar el manejo de los desechos generados durante los proceso de producción, Cuna de Empresas elimina los riesgos de accidente y

enfermedad al personal que los manipula y se constituye como una empresa a favor de la conservación del medio ambiente.



## RECOMENDACIONES

1. El director general y gerentes de áreas, deben velar por el cumplimiento y aplicación de las políticas, misión y visión de la organización, en las tareas y actividades realizadas por el personal, así como la proyección de éstas en el servicio al cliente.
2. El coordinador de recursos humanos, debe velar por la constante actualización y mantenimiento de la información que maneja el módulo de recursos humanos y manual de la organización.
3. La coordinación entre gerentes de ventas, gerente de producción, director general y coordinador de recursos humanos, es necesaria para obtener una proyección anual de recursos humanos confiable y real.
4. Todo el personal debe adquirir el compromiso de conservar el medio ambiente en todas las actividades realizadas dentro de la organización, tanto en la planta de producción, como en las oficinas centrales.



## BIBLIOGRAFÍA

1. Abood, Amira. “El sistema de evaluación del desempeño”. **El sistema integral de recursos humanos y la evaluación del desempeño** (Guatemala): 2-28. 2000.
2. Armostrong, Michael. **Gerencia de recursos humanos**. Colombia: Legis Editores S.A., 1991. 266 pp.
3. Dessler, Gary. **Administración de personal**. 6<sup>a</sup> ed. s.e.: Pretice Hall, s.a. 715 pp.
4. Don, Hellriegel y Slocum, John W. **Administración**. 7<sup>a</sup> ed. México:Internacional Thomson Editores S.A., s.a. 864 pp.
5. Hamer, Michael y James Champy. **Reingeniería**. s.e.: Editorial Norma, s.a.
6. Sarceño Zepeda, Eduardo Enrique. **Análisis estadístico descriptivo**. (Colección Aula, volumen 25) Guatemala: Editorial Universitaria, s.a. 329pp.
7. Sarriegui, Jose María y otros. **Aprendamos microsoft access 97 como si estuviera en primero**. s.e.: San Sebastián, 1998. 38pp.
8. Sherman, Arthur y Bohland George. **Administración de los recursos humanos**. s.e.: Grupo Editorial Iberoamérica, s.a.

## Referencia electrónica

9. [www.monografias.com/trabajos12/distpla/distpla.shtml](http://www.monografias.com/trabajos12/distpla/distpla.shtml)  
agosto 2003.
10. [www.elprisma.com/ingenieriaindustrial](http://www.elprisma.com/ingenieriaindustrial)  
agosto 2003.
11. [www.calidad.org](http://www.calidad.org)  
agosto 2003.
12. [www.iqtest.dk](http://www.iqtest.dk)  
agosto 2003.
13. [www.eia-centroamerica.org](http://www.eia-centroamerica.org)  
agosto 2003.

## **APÉNDICE**

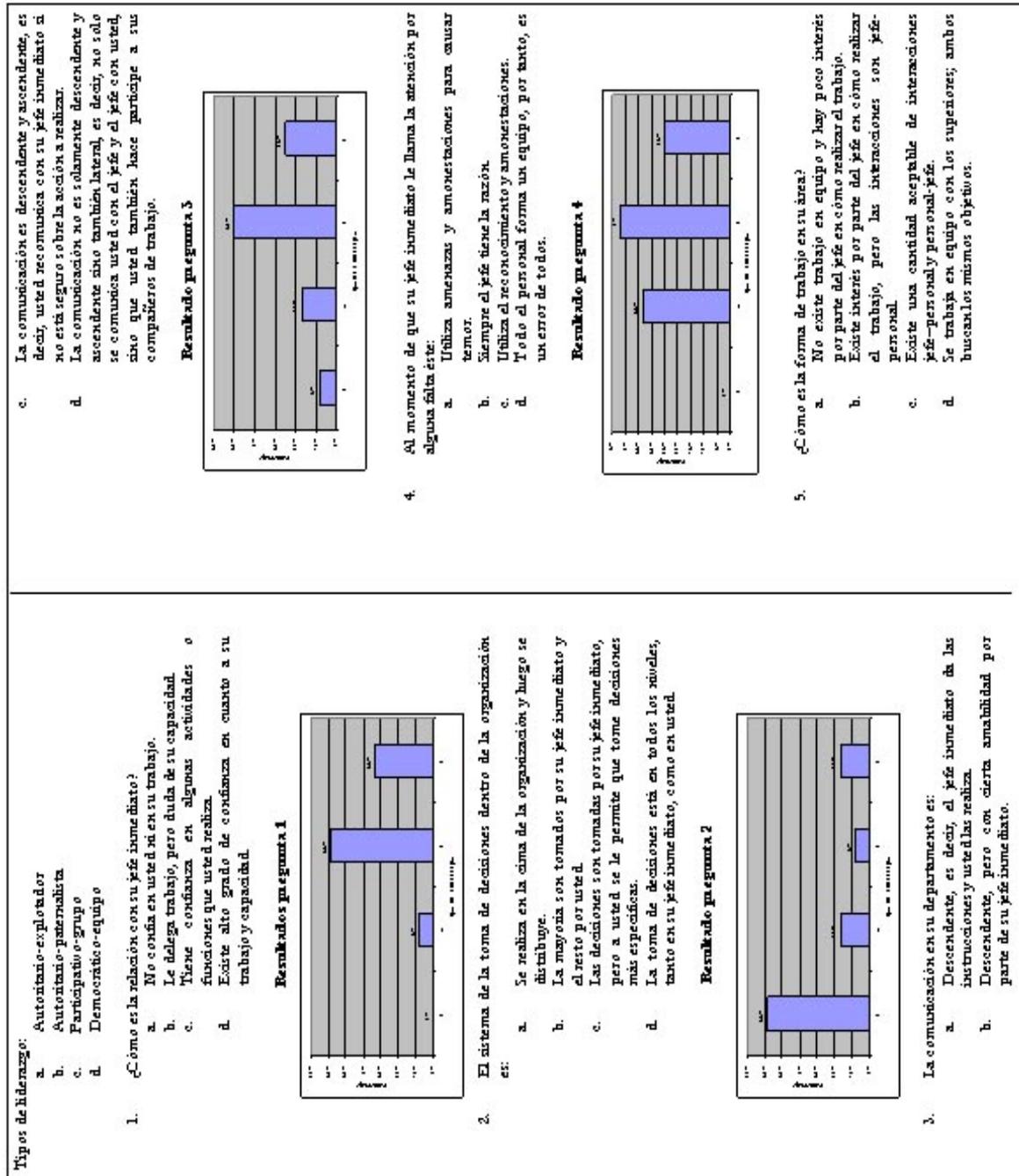
# APÉNDICE 1. ENCUESTA DE ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Figura 42. Encuesta de análisis de supuestos, valores, clima y liderazgo

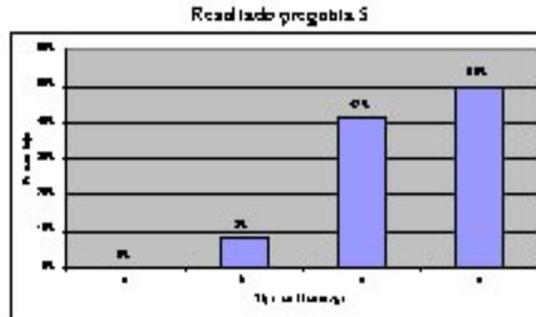
<p><b>Análisis de supuestos</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿En qué negocio estamos?</li> <li>2. ¿Dónde hacemos negocios?</li> <li>3. ¿Quiénes son nuestros clientes?</li> <li>4. ¿Cómo hacemos negocios:             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Con audacia o tímidamente</li> <li>b. Oportunista o reactivamente</li> <li>c. Dinámica o estáticamente</li> <li>d. Con énfasis en las capacidades personales o profesionales</li> <li>e. En función del mercado o de la producción - tecnología</li> </ol> </li> <li>5. ¿Cómo debe organizarse el trabajo?</li> <li>6. ¿Qué personal se necesita dentro de la Organización?</li> <li>7. ¿Cómo es el trato con el personal dentro de la organización:             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Como socios o como sirvientes</li> <li>b. En estrecho contacto o a cierta distancia</li> <li>c. Confíandoles información o cerradamente</li> <li>d. Como capaces no sólo de aceptar sino también de buscar responsabilidad o como si se requiriera control, dirección y la amenaza del castigo para conseguir que haga el esfuerzo necesario para el logro de los objetivos organizacionales</li> </ol> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. ¿Sabe qué se espera de ella en cuanto a la realización de los objetivos y los estándares de desempeño?</li> <li>3. ¿Recibe la adecuada retroalimentación sobre su desempeño, sea éste bueno, malo o regular?</li> <li>4. ¿Los cargos que se le dan al personal son suficientemente desafiantes y se le da énfasis a hacer un buen trabajo?</li> <li>5. ¿Cuenta con el suficiente respaldo de sus gerentes o supervisores en términos de guía o ayuda?</li> <li>6. ¿En la organización se hace hincapié en el trabajo arduo, con gran dedicación o es éste bastante flexible?</li> <li>7. ¿Se hace énfasis en las retribuciones positivas en vez de hacerlo con los castigos?</li> <li>8. ¿Hay burocracia y formalismo exagerados en la organización, o la manera de abordar el trabajo es razonablemente flexible e informal?</li> <li>9. ¿En la organización se le da importancia a asumir riesgos calculados o la regla general es jugar a lo seguro?</li> <li>10. ¿La gerencia es abierta con respecto a lo que hace la compañía?</li> <li>11. ¿Existe en la atmósfera la sensación general de cordialidad y compañerismo?</li> <li>12. ¿A los gerentes y otros empleados les gusta escuchar diferentes opiniones?</li> <li>13. ¿En la organización prima la actitud de abordar abiertamente u omitir los problemas?</li> <li>14. ¿Siente que pertenece a una compañía que vale la pena y que son miembros valiosos de equipos de trabajo?</li> <li>15. ¿Considera que existe conocimiento de las verdaderas necesidades de los clientes?</li> </ol> <p><b>Análisis del estilo de gerencia</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Tiene a utilizar la autoridad para impulsar las personas a hacer lo que se les diga que hagan?</li> <li>2. ¿Estimula al personal a participar y comprometerse en la toma de decisiones?</li> <li>3. ¿Tiene a concentrarse en las tareas o en la gente?</li> <li>4. ¿Tiene a ser distante y frío, o abordable y amistoso?</li> <li>5. ¿Tiene a ser duro o blando con la gente?</li> </ol>
<p><b>Análisis de valores</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Se siente orgulloso de la organización y de sus productos o servicios?</li> <li>2. ¿La organización cree realmente en la fabricación de productos de alta calidad y la prestación de un buen servicio a los clientes?</li> <li>3. ¿La organización es innovadora?</li> <li>4. ¿Los gerentes y los empleados están realmente interesados en incrementar la productividad (mejor aprovechamiento de los recursos)?</li> <li>5. ¿Los gerentes creen verdaderamente en la importancia de las personas que trabajan en la organización?</li> <li>6. ¿Los gerentes están comprometidos en:             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. El mejoramiento de las condiciones de trabajo?</li> <li>b. Brindar oportunidades para el crecimiento y el progreso?</li> <li>c. Dar atención individual a las necesidades de los empleados?</li> <li>d. Mantener informado al personal sobre los asuntos que los afecten y darles participación en la toma de decisiones?</li> </ol> </li> <li>7. ¿Considera que CIDE contribuye con el desarrollo y progreso de la región?</li> </ol> <p><b>Análisis del clima organizacional</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Siente que se le está dando suficiente responsabilidad?</li> </ol>	

## APÉNDICE 2. ANÁLISIS ESTADÍSTICO DEL TIPO DE LIDERAZGO

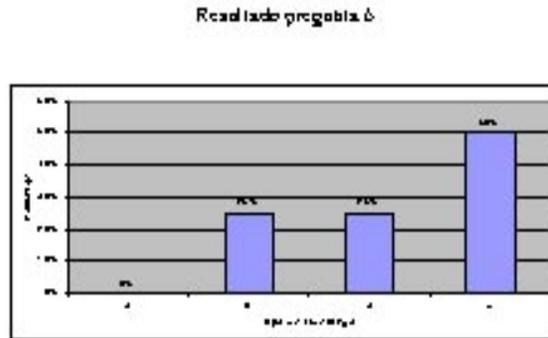
Figura 43. Análisis estadístico del tipo de liderazgo



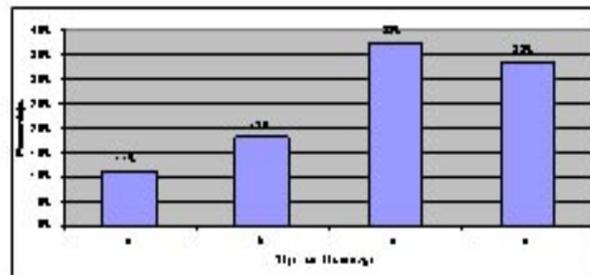
Continuación figura 43.



1. Los objetivos de una sociedad por realizar, son los más como:
- ordena.
  - Ordenes, pero puede realizar cosas nuevas además de esas.
  - objetivos por cumplir, pero no siempre es de acuerdo con ellos.
  - objetivos por cumplir que eso solo promuevan de acuerdo con el jefe inmediato.



En los resultados finales, se puede observar que la mayoría del liderazgo dentro de la organización Casa De Empresas es el tipo autoritario es del tipo participativo con un 35%; así mismo el tipo democrático –equipo pequeño es 35% lo cual indica que la mayoría o más que el equipo se está dando.



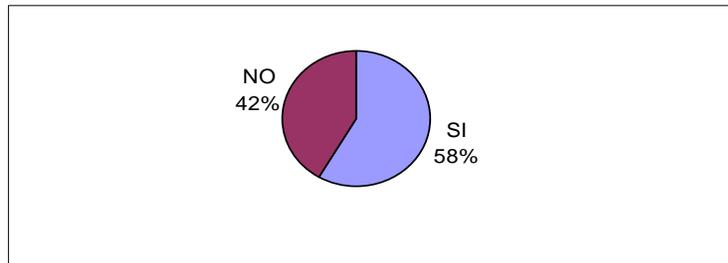
## APÉNDICE 3. ENCUESTA Y ANÁLISIS ESTADÍSTICO DEL GRADO DE MOTIVACIÓN

Para la creación de la encuesta se han tomado como base las necesidades de Maslow (fisiológicas, de seguridad, de asociación, de estimación y de autorrealización), es decir, en las preguntas se analiza cada necesidad con el objetivo de identificar los aspectos que afectan al personal en el grado de motivación para desempeñar su trabajo.

**Figura 44. Encuesta del grado de motivación**

<u>Necesidad</u>	<u>Preguntas</u>
• Fisiológica-seguridad	1 y 3
• Pertenencia	6 y 4
• Estima	5 y 7
• Autorrealización	2, 8 y 9
	1) ¿Considera que la empresa se preocupa por su salud?
	SI            NO
	2) ¿Se siente motivado en su trabajo?
	SI            NO
	3) ¿Considera que en la empresa se realizan despidos frecuentes?
	SI            NO
	4) ¿Cree que en la empresa se fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores?
	SI            NO
	5) ¿Considera que recibe un justo reconocimiento de su labor de parte de sus compañeros y jefes?
	SI            NO
	6) ¿Considera que el ambiente de trabajo es propicio para desarrollar sus tareas?
	SI            NO
	7) ¿Considera que la empresa tiene en cuenta las opiniones o sugerencias del empleado, y que éstas tomen cierta influencia en la toma de decisiones?
	SI            NO
	8) ¿Cree que trabajando duro tiene posibilidad de progresar en la empresa?
	SI            NO
	9) ¿Considera que el salario recibido es justo en relación a su trabajo y esfuerzo?
	SI            NO

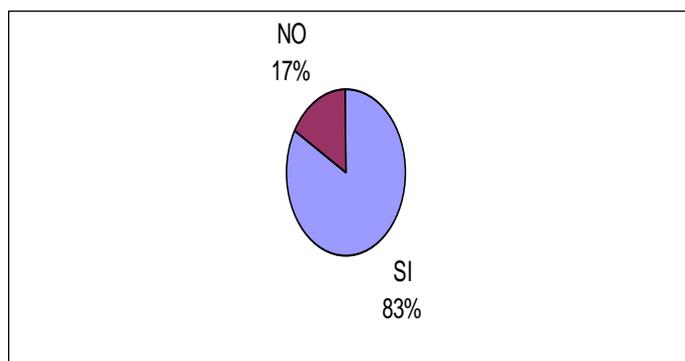
**Figura 45. Resultado de las necesidades fisiológicas-seguridad**



En la figura 45 se observa que el 58 % del personal considera que sí satisface tales necesidades y el 42 % no satisface sus necesidades básicas. Los porcentajes no presentan gran diferencia, por lo tanto, es necesario determinar qué aspectos afectan la estabilidad laboral, tranquilidad o la salud del personal.

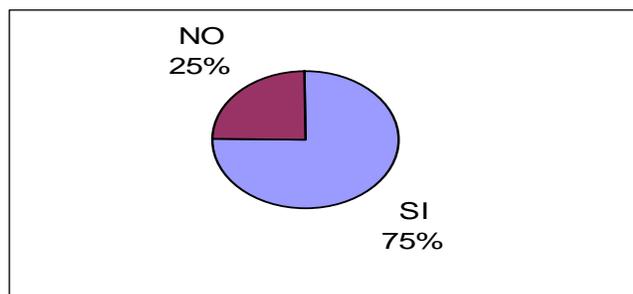
Para el análisis de la pregunta 3 se tomó en cuenta que al responder NO, ésta no refleja una negativa en la necesidad, mientras que al responder SÍ refleja negativa en la necesidad, por tanto, los valores son tomados a la inversa.

**Figura 46. Resultados de las necesidades de pertenencia**



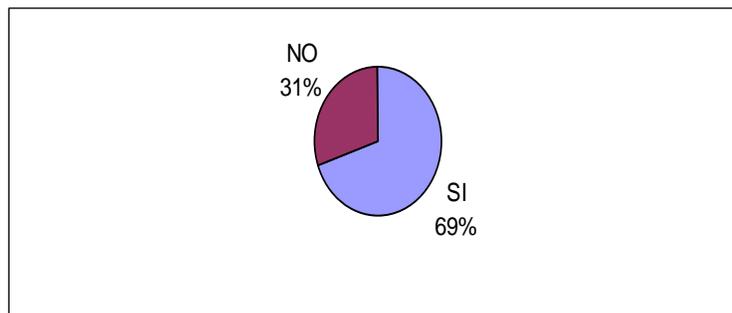
En la figura 46 se observa que la mayoría del personal sí las satisface, con lo cual se posee un ambiente de amistad, se refleja la tendencia a trabajar en equipo y la identificación con la organización.

**Figura 47. Resultados de las necesidades de estima**



La mayoría del personal satisface sus necesidades de estima, ya que en la figura 47 se observa que el 75 % posee una sensación de logro personal, respeto y reconocimiento por parte de los demás.

**Figura 48. Resultados de las necesidades de autorrealización**



Un porcentaje alto se considera autorrealizado dentro de la organización, es decir, presentan un crecimiento personal y de realización, desarrollan su potencial individual y se consideran personal proactivo.

## APÉNDICE 4. SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO SED

El instrumento consta de diez secciones:

1. Cuadro general: el objetivo de esta sección es registrar la información general de la evaluación (nivel, período y modalidad), del evaluado y del evaluador, la cual servirá para clasificar el instrumento.
2. Instrucciones: en ésta se describe la forma en que el evaluador debe manejar el instrumento para evaluar ¿Cómo? el empleado cumplió las responsabilidades del puesto y metas asignadas.
3. Cuadro de criterios de evaluación: ésta incluye la descripción de los factores por evaluar. Se divide en las siguientes áreas:
  - a. Factores: son las áreas en que se agrupan los criterios de evaluación, obedecen a las áreas de desempeño que son objeto de estudio, éstas se clasifican según el nivel de evaluación.
  - b. Criterios de evaluación: son las descripciones o valores cualitativos que definen el desempeño del trabajador.
  - c. Puntos: esta área corresponde a la calificación cuantitativa asignada a cada criterio de evaluación que describe al factor, cuyo total o sumatoria corresponde al valor de cada factor.

4. Cuadro resumen de calificación: en esta sección se hace un cuadro resumen de la calificación obtenida en cada uno de los factores y se ubica al evaluado en un cuadro de ponderación de factores que determina cualitativamente y cuantitativamente su nivel de desempeño.

**Tabla XI. Cuadro resumen de la calificación**

CUADRO RESUMEN	
FACTOR	PUNTEO
PORCENTAJE	%

**Tabla XII. Cuadro de ponderación de factores**

CUADRO DE PONDERACIÓN DE FACTORES	
CALIFICACIÓN	RANGOS
EMPLEADO 	91 % - 100 %
EMPLEADO 	76 % - 90 %
EMPLEADO 	61 % - 75 %
EMPLEADO 	51 % - 60 %
EMPLEADO 	0 % - 50 %

EMPLEADO 5 , 91% a 100%: el trabajador posee un rendimiento sobresaliente por su alta calidad de trabajo, valor agregado y su alto grado de proactividad. Se relaciona perfectamente con el personal de cualquier nivel jerárquico. El comportamiento está regido por admirables principios personales y por normas y principios establecidos por la Institución. Posee la máxima prioridad para promociones, siempre y cuando cumpla los requisitos establecidos. Candidato a capacitación

para su desarrollo en las áreas de oportunidad identificadas. Se le deberá reconocer públicamente y felicitar por escrito firmado por la dirección general y el jefe inmediato.

EMPLEADO 4 ★, 76 % - 90 %: se considera como muy buen trabajador, éste tiene prioridad después del empleado 5 ★ para promociones, siempre y cuando cumpla los requisitos establecidos. Candidato a capacitación. Su rendimiento es superior al promedio, posee relaciones interpersonales satisfactorias. Muestra cualidades personales que distinguen su desempeño. Posee buena disciplina y responsabilidad respecto a las exigencias de su puesto y las normas de la institución. Se le deberá felicitar por escrito, firmado por la dirección general y el jefe inmediato.

EMPLEADO 3 ★, 61 % - 75 %: se considera un trabajador con un desempeño aceptable, es candidato a programas de capacitación o adiestramiento para su nivelación y desarrollo, presenta cualidades personales y principios iguales al comportamiento promedio de los empleados, sus relaciones interpersonales son normales. Es necesario lograr que el trabajador se esfuerce más y desarrolle su potencial al máximo. Puede ser considerado candidato a promociones solamente al haber cumplido el programa de nivelación y desarrollo satisfactoriamente y logrado un nivel de 4 ★. Es necesario darle seguimiento al desarrollo de sus actividades.

EMPLEADO 2 ★, 51 % - 60 %: el trabajador necesita mejorar su desempeño, es candidato a participar en programas de capacitación para su nivelación, para lo cual se procederá a asignarle un período de tres meses después de la evaluación para que modifique y/o mejore su

desempeño, en caso contrario, podrá abírsele expediente disciplinario por incumplimiento de funciones y responsabilidades. Es necesario darle seguimiento al desarrollo de sus actividades de manera constante.

EMPLEADO 1 ★, 0 % - 50 %: rendimiento claramente deficiente, el trabajador no realiza bien su trabajo por incumplimiento de sus funciones y responsabilidades, presenta conflicto en relaciones interpersonales y de autoridad, existen indicios claros de indisciplina e irresponsabilidad.

5. Cuadro de evaluación global de la actuación: esta sección consiste en calificar el desempeño del trabajador, tomando en cuenta todas las condiciones del entorno que influyan en su desempeño. Esta calificación obedece a la opinión del evaluador y permite verificar si los resultados del instrumento coinciden con ésta.
6. Cuadro de comentarios del evaluador: en esta sección se le pide al evaluador que, en base al comportamiento observado en la persona durante el período de evaluación, emita su opinión sobre aspectos como su compatibilidad con su puesto, sus habilidades y fortalezas, así como las área en donde sea necesario capacitar. Otro punto importante es si el evaluado se encuentra preparado para optar a promociones.
7. Autoevaluación: en esta sección el evaluado realiza un análisis de su propio desempeño durante el período de evaluación.

8. Cuadro de firmas: en esta área firman el evaluador, evaluado, jefe inmediato del evaluado, en caso no fuera éste el evaluador, y el encargado de recursos humanos; se indica el lugar y fecha.
  
9. Registro de incidentes críticos: éste es un formato en donde se deberán registrar todos los incidentes críticos observados durante el desarrollo de actividades. Para la realización de esta fase es necesario contar con el apoyo del jefe inmediato y de los compañeros de trabajo.
  
10. Plan de acción de mejoramiento: éste es un formato en donde se especifican los objetivos por cumplir, forma de lograrlos, tiempo requerido y resultados esperados.

Figura 49. Evaluación del desempeño para nivel administrativo y de servicio

		<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO NIVEL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO SED-03</b>		
<b>PERÍODO DE EVALUACIÓN</b> FECHA: _____		Bases - 2001	Mayo - agosto	Septiembre - diciembre
<b>DATOS DEL EVALUADO</b>				
Apellidos y nombres: _____				
Puesto: _____		Código del empleado: _____		
Empresa: _____		Fecha de ingreso: _____		
<b>DATOS DEL EVALUADOR</b>				
Apellidos y nombres: _____				
Puesto: _____		Código del empleado: _____		
Cantidad de subordinados: _____		Tiempo superando al evaluado: _____		
<b>PROPÓSITO DE EVALUACIÓN</b>				
Descripción general	Prioridad	Método de prueba	Otros	Otros
<p><b>INSTRUCCIONES:</b> En los siguientes ítemes por cada criterio y/o caso el empleado cumplió las responsabilidades del puesto y las metas asignadas. Para realizar la evaluación debe asignar primero un ítem de evaluación e inmediatamente pasar al siguiente y así sucesivamente para tener la calificación de un ítem a otro ítem.</p> <p>Los datos de cada <b>CRITERIO DE EVALUACIÓN</b> es el fin de calificar objetivamente la conducta del empleado y asignar una o varias calificaciones que corresponden a cada <b>CRITERIO</b> con base a siguientes escala:</p> <p style="text-align: center;">                     1 = Nunca.                      2 = La mayoría de veces (NO).                      3 = La mayoría de veces (SI).                      4 = Siempre.                 </p> <p>Al final de cada ítem realiza un sumatorio preliminar, lo cual deberá estar en el cuadro resumen.</p>				
<b>CONOCIMIENTO DE TAREAS</b>				
Desarrolla su trabajo según los requisitos de su puesto y los aplica en metas asignadas.	1 2 3 4			
<b>PUNTO</b>				
<b>CALIDAD DE TAREAS</b>				
Realiza el trabajo asignado con calidad y dentro de su capacidad.	1 2 3 4			
<b>PUNTO</b>				
<b>CONDUCTA EN EL TRABAJO</b>				
Realiza su trabajo con una actitud de respeto hacia sus compañeros, jefes y personal de otras áreas.	1 2 3 4			
<b>PUNTO</b>				
<b>CANTIDAD DE TAREAS</b>				
Cumple con las metas asignadas en el tiempo establecido de acuerdo con los objetivos.	1 2 3 4			
<b>PUNTO</b>				
<b>EJECUCIÓN DEL TRABAJO</b>				
Hace la actividad y dentro de las metas para desarrollar su trabajo en forma productiva.	1 2 3 4			
<b>PUNTO</b>				
<b>DEBIDO DE SUPERACIÓN</b>				
Demuestra deseo de superación e inversiones por su crecimiento para aplicar en su puesto de trabajo.	1 2 3 4			
<b>PUNTO</b>				

**Continuación figura 49.**

<b>RESPONSABILIDAD EN EL TRABAJO</b>	
Desarrolla las tareas asignadas en tiempo cumpliendo con los requisitos establecidos, dándoles el seguimiento respectivo.	1
	2
	3
	4
PUNTEO	
<b>ESFUERZO EN EL TRABAJO</b>	
Se esfuerza y se ocupa constantemente por el logro de los resultados esperados	1
	2
	3
	4
PUNTEO	
<b>IDENTIFICACIÓN Y COMPROMISO CON LA EMPRESA</b>	
Conoce la visión, misión y políticas de la empresa para aplicarlas en su puesto de trabajo.	1
	2
	3
	4
Actúa esforzándose continuamente en la implementación, compromiso y vivencia de la cultura, valores y políticas de la empresa.	1
	2
	3
	4
PUNTEO	
<b>ATENCIÓN Y CORTESÍA</b>	
Interactúa con sentido humano con las personas que se relaciona por aspectos laborales, sabe escuchar y es servicial cuando solicitan su participación.	1
	2
	3
	4
PUNTEO	
<b>INICIATIVA</b>	
Aporta ideas para mejorar el trabajo realizado.	1
	2
	3
	4
PUNTEO	
<b>APRENDIZAJE</b>	
Capta las instrucciones que se le indican para aplicarlas en la mejora de su trabajo o cuando existen cambios en responsabilidades y asignaciones.	1
	2
	3
	4
PUNTEO	
<b>ASISTENCIA A LABORES</b>	
Evita los permisos o ausencias injustificadas que afecten las labores asignadas.	1
	2
	3
	4
PUNTEO	
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	
Da prioridad al éxito del equipo frente al éxito personal, buscar solución a los problemas por corregir, en lugar de culpables.	1
	2
	3
	4
Aporta respuestas para solucionar situaciones que no están definidas.	1
	2
	3
	4
PUNTEO	
<b>PUNTUALIDAD EN EL TIEMPO DE LABORES</b>	
Desarrolla su trabajo respetando los horarios establecidos de entrada, salida y descansos programados durante la jornada.	1
	2
	3
	4
PUNTEO	

Continuación figura 49.

CUBO DE DESEMPEÑO		
	FACTORES DE CALIFICACIÓN	PUNTO
1	CONOCIMIENTO DE TRABAJO	
2	CANTIDAD DE TRABAJO	
3	CALIDAD DE TRABAJO	
4	EJECUCIÓN DEL TRABAJO	
5	CONDUCTA EN EL TRABAJO	
6	GRADO DE SUPERACIÓN	
7	RESPONSABILIDAD EN EL TRABAJO	
8	APRENDIZAJE	
9	ESFUERZO EN EL TRABAJO	
10	ASISTENCIA A LABORES	
11	IDENTIFICACIÓN Y COMPROMISO CON LA EMPRESA	
12	TRABAJO EN EQUIPO	
13	ATENCIÓN Y CORTESÍA	
14	PUNTUALIDAD EN EL TIEMPO DE LABORES	
15	INICIATIVA	
	TOTAL	
	$PORCEN\ TAJE = (Total / 232) \times 100$	
		%

CUBO DE PONDERACIÓN DE FACTORES	
CALIFICACIÓN	RANGOS
EMPLEADO 3 estrellas	91 % - 100 %
EMPLEADO 4 estrellas	76 % - 90 %
EMPLEADO 3 estrellas	61 % - 75 %
EMPLEADO 2 estrellas	31 % - 60 %
EMPLEADO 1 estrella	0 % - 30 %

### EVALUACIÓN GLOBAL DE DESEMPEÑO

---

Marque en el recuadro, lo que considere que es la evaluación global de la jornada del trabajador, en base a las finalidades del puesto, cumplimiento de metas, resultados alcanzados, recursos utilizados y condiciones del trabajo.

**DESEMPEÑO:** trabajador que no cumple con las finalidades del puesto, ni con el logro de las metas establecidas.

**REGULAR:** trabajador que logra los resultados mínimos esperados de acuerdo con las exigencias del puesto, respecto de un plazo de trabajo normal o como plazo.

**BUENO:** trabajador que de forma consistente logra los resultados esperados, de acuerdo con las exigencias del puesto y condiciones exigidas.

**MUY BUENO:** trabajador mejor de lo esperado, logra resultados que exceden las exigencias del puesto y las condiciones exigidas.

**SOBRESALIENTE:** trabajador de forma consistente, consistente en el logro de los resultados esperados, de acuerdo con las condiciones exigidas.

**Continuación figura 49.**

<b>COMENTARIOS DEL EVALUADOR</b>						
1.	¿Qué fortalezas y debilidades presenta el evaluado para desempeñar su puesto de manera eficiente?					
2.	¿Qué áreas debe mejorar el evaluado?					
3.	Si es evaluado para promoción ¿considera que el evaluado puede ocupar cargos de mayor responsabilidad? Si lo ocupara es según indique el motivo.					
4.	Comentarios generales del evaluado.					
<b>AUTOEVALUACIÓN</b>						
<p>¿Considera que el evaluado deberá ser evaluado o reevaluado durante el periodo de evaluación, iniciada con una "X" a quel momento que mejor lo describa.</p>						
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20%; padding: 5px; text-align: center;"> <input type="checkbox"/> </td> <td style="width: 20%; padding: 5px; text-align: center;"> <input type="checkbox"/> </td> <td style="width: 20%; padding: 5px; text-align: center;"> <input type="checkbox"/> </td> <td style="width: 20%; padding: 5px; text-align: center;"> <input type="checkbox"/> </td> <td style="width: 20%; padding: 5px; text-align: center;"> <input type="checkbox"/> </td> </tr> </table>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20%; padding: 5px; text-align: center;">                 Considere que su desempeño es satisfactorio y aceptable para las exigencias de su puesto.             </td> <td style="width: 20%; padding: 5px; text-align: center;">                 Considere su desempeño decente y debe mejorar en el cumplimiento de su trabajo.             </td> <td style="width: 20%; padding: 5px; text-align: center;">                 Considere que su desempeño no es satisfactorio y debe mejorar algunas áreas.             </td> <td style="width: 20%; padding: 5px; text-align: center;">                 Considere que su desempeño es satisfactorio y debe mejorar algunas áreas.             </td> <td style="width: 20%; padding: 5px; text-align: center;">                 Considere que su desempeño es aceptable por llegar a las exigencias para el puesto.             </td> </tr> </table>		Considere que su desempeño es satisfactorio y aceptable para las exigencias de su puesto.	Considere su desempeño decente y debe mejorar en el cumplimiento de su trabajo.	Considere que su desempeño no es satisfactorio y debe mejorar algunas áreas.	Considere que su desempeño es satisfactorio y debe mejorar algunas áreas.	Considere que su desempeño es aceptable por llegar a las exigencias para el puesto.
Considere que su desempeño es satisfactorio y aceptable para las exigencias de su puesto.	Considere su desempeño decente y debe mejorar en el cumplimiento de su trabajo.	Considere que su desempeño no es satisfactorio y debe mejorar algunas áreas.	Considere que su desempeño es satisfactorio y debe mejorar algunas áreas.	Considere que su desempeño es aceptable por llegar a las exigencias para el puesto.		
Comentarios del evaluado:						
Comentarios de recursos humanos:						
<b>REGISTRO DE INCIDENTES CRÍTICOS</b>						
<p><b>INSTRUCCIONES:</b> registre los incidentes específicos, tales como recomendaciones, sugerencias, errores, faltas o cualquier otro incidente crítico, ya sea de carácter positivo o negativo que concierne al desempeño del evaluado durante el periodo de evaluación.</p>						
PERÍODO DE EVALUACIÓN	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%; text-align: center;">Enero - abril</td> <td style="width: 33%; text-align: center;">Mayo - agosto</td> <td style="width: 33%; text-align: center;">Septiembre - diciembre</td> </tr> </table>	Enero - abril	Mayo - agosto	Septiembre - diciembre		
Enero - abril	Mayo - agosto	Septiembre - diciembre				
<b>DATOS DEL EVALUADO</b>						
Apellidos y nombres:						
Puesto:	Código del empleado:					
Dirección:	Fecha de ingreso:					
<b>DATOS DEL EVALUADOR</b>						
Apellidos y nombres:						
Puesto:	Código del empleado:					
Cantidad de subordinados:	Tiempo supervisado al evaluado:					



## APÉNDICE 5. PRUEBA DE PERSONALIDAD

En esta prueba se consideran cuatro tipos de temperamentos que son:

### 1. C = COLÉRICO

Descripción: se reconoce por la ira que fácilmente le invade. Si tropieza con una piedra, la arrojará a otro sitio. Es aquel que tiene un afán de dominio tan intenso que procede siempre en forma evidente y agresiva. Posee una sensación de fuerza.

Cómo se más efectivo: la persona con este estilo necesita aprender a relajarse y disminuir la velocidad. Debe desarrollar flexibilidad en su comunicación con los otros estilos, ajustándolos al tiempo que los demás necesitan para poder funcionar bien. El objetivo de la persona con este estilo es control de las personas y de sí mismo por medio de un estilo directo. Su mayor temor es que los demás puedan aprovecharse de él.

### 2. F = FLEMÁTICO

Descripción: es el indiferente. Parece sentirse extraño a la vida. Nada le interesa en particular ni despierta en él un sentimiento de cierta intensidad.

Cómo ser más efectivo: la persona con este estilo puede mejorar su efectividad personal si desarrolla más flexibilidad y preparación para el cambio, busca extravíos para acortar rutinas cuando sea apropiado y está más consciente de las contribuciones valiosas que hace para los demás. El objetivo principal de este estilo es estabilidad personal por medio de estilo indirecto. Su principal temor es la pérdida de estabilidad cuando no tiene relaciones, acciones y condiciones del medio ambiente predecibles.

### 3. M = MELANCÓLICO

Descripción: es el que al tropezar con una dificultad se siente acosado por toda clase de dudas de las cuales deduce una serie de consecuencias tristes y retrocede. Se siente oprimido por las preocupaciones, trata de conmovir a otros.

Cómo ser más efectivo: si utiliza menos tiempo en detalles sin importancia, desarrolla tolerancia por conflictos entre personas y comparte más sus ideas y sentimientos cuando sea apropiado. Su principal objetivo es perfección en obtener resultados por medio de un estilo indirecto. Su principal temor es la crítica de los demás, sus esfuerzos o acciones.

### 4. S = SANGUÍNEO

Descripción: es el que demuestra placer por la vida, que no considera las cosas demasiado graves o difíciles, que siempre busca lo positivo en cada situación

Cómo ser más efectivo: si dedica un poco más de tiempo para planear, controlar, aumentar su destreza para escuchar y desarrollar más tenacidad para mantenerse en las tareas que lo lleven a obtener metas y objetivos. Su objetivo personal es obtener la aprobación de los demás por medio de un estilo directo. Su mayor temor es perder la influencia que tiene sobre los demás.

Para la calificación de la prueba es necesario cumplir con las siguientes reglas:

- Contar el número de respuestas “SÍ” que tengan la letra “C” en el número correlativo respectivo y anotar el total en la tabla de resultados debajo de la casilla “C”.
- Contar el número de respuestas “SÍ” que tengan la letra “M” en el número correlativo respectivo y anotar el total en la tabla de resultados debajo de la casilla “M”.
- Contar el número de respuestas “SÍ” que tengan la letra “S” en el número correlativo respectivo y anotar el total en la tabla de resultados debajo de la casilla “S”.
- Contar el número de respuestas “SÍ” que tengan la letra “F” en el número correlativo respectivo y anotar el total en la tabla de resultados debajo de la casilla “F”.
- Contar el número de respuestas “SÍ” que tengan la letra “?” en el número correlativo respectivo y anotar el total en la tabla de resultados debajo de la casilla “?”.
- Contar el número de respuestas “NO” y anotar el total en la tabla de resultados debajo de la casilla NO.
- No deben existir respuestas sin contestar.

- Sumar todas las casillas y colocar el resultado bajo la casilla TOTAL, éste debe ser igual a 100 puntos.
- En la casilla de signo “?” el número que indica el 100 % de la veracidad de los datos es de 12, mientras más baja sea la puntuación en esa casilla, la prueba pierde veracidad. De 6 a 12 puntos se considera válido.
- Las casillas con las letras “C” ”M” ”S” ”F” que tenga más puntos serán las tendencias del temperamento de la persona, aunque todos tiene un poco de los cuatro tipos de temperamento.

Tabla XIII. Prueba de personalidad

#	Pregunta	SI	NO
f 1	La mayor parte del tiempo me gusta planificar mi trabajo.		
m 2	Me siento incómodo cuando las personas tratan que haga algo con lo cual no estoy de acuerdo.		
m 3	Prefiero guardar la distancia con las personas que no conozco o no me las han presentado.		
s 4	Me gustan las distracciones y tratar con la gente.		
c 5	Prefiero hacer negocios o hablar con personas que van directo al tema que interesa.		
? 6	En oportunidades el tiempo no me alcanza para todo lo que tengo que hacer diariamente.		
c 7	Creo que los demás me ven como una persona valiente y atrevida.		
s 8	Considero que todas las personas sienten bien algo de bueno o positivo.		
m 9	Cuando tengo que tomar una decisión importante lo pienso mucho.		
m 10	En ocasiones, cuando estoy con otras personas me siento incómodo porque no tengo nada que decir.		
s 11	Me es muy fácil determinar que pretenden o qué buscan en mí las otras personas.		
? 12	A veces tengo pensamientos que no me atrevera a compartir con nadie.		
c 13	Considero que las relaciones sociales son una pérdida de tiempo.		
s 14	Me es fácil aprenderme el nombre de las personas que me presentan, creo que es muy importante.		
s 15	Me caracterizo por tomar decisiones rápidas.		
m 16	Cuando es algo importante prefiero pensarlo varias veces antes de decirlo a los demás.		
? 17	Una de las cosas que más me disgusta es que los demás bromeen sobre mí.		
m 18	Creo que comunicarse con las demás personas indirectamente es una buena manera.		
m 19	En la toma de decisiones me gusta tomarme mi tiempo y que no me presionen.		
f 20	Me cuesta empezar una relación social con otras personas.		
s 21	Me gusta planificar con suficiente tiempo mis actividades.		
f 22	Cuando es posible me gusta seguir rutinas, no me gustan los cambios bruscos.		
f 23	Las demás personas me descubren cuando tengo segundas intenciones.		
m 24	Siempre que puedo evado la plática superficial, no me gusta perder el tiempo.		
? 25	En ocasiones, tengo problemas para dominar.		
m 26	Prefiero trabajar en lugares donde no tengo presión.		
f 27	Cuando cometo errores me siento incómodo conmigo mismo.		
f 28	Siempre le encuentro el lado positivo a las cosas que me suceden.		
s 29	Cuando tengo oportunidad termino rápido mis labores para ir a conversar con otras personas.		
s 30	Me es muy fácil entusiasmar a otras personas.		
s 31	Cuando tengo problemas necesito tiempo para resolverlos.		
c 32	Me considero una persona de pocas palabras, que no le gusta perder el tiempo.		
? 33	A veces me es difícil recordar lo que pasó la noche anterior.		
c 34	Tengo confianza en mí mismo, me siento muy seguro.		
f 35	En términos generales prefiero no arriesgarme lo que hago.		
s 36	En mi trabajo me esfuerzo al máximo porque espero el reconocimiento de mis jefes.		
m 37	Cuando converso con otra persona le pongo toda la atención que me es posible.		
m 38	Cuando tengo problemas necesito tiempo para resolverlos.		
s 39	Mis jefes están muy orgullosos de mí, siempre hago un buen trabajo.		
? 40	Creo que uno está en este mundo para ser feliz.		
f 41	Me gusta hacer las cosas sin cambios, siempre de la misma manera.		
c 42	Me esfuerzo más cuando sé que tengo la situación bajo control.		
f 43	Prefiero escuchar más y hablar menos, mis amigos dicen que soy buen oyente.		
f 44	Me desagrada los cambios bruscos en mi trabajo, me alteran.		
f 45	Rara vez expreso lo que estoy sintiendo, prefiero no contar a los demás.		
s 46	Me gustan mucho las fiestas y las diversiones o pasos.		
m 47	Prefiero pensar mucho las cosas antes de tomar decisiones.		
f 48	De ser posible trato de evitar los problemas.		
c 49	En las fiestas todos se alegran de que haya llegado, disfrutan con mi presencia.		
c 50	En oportunidades lastimo los sentimientos de los demás sin haberlo deseado.		
c 51	Cuando me propongo algo no descanso hasta que lo obtengo.		
f 52	A veces cuando doy instrucciones me da temor que no lo hagan tal como se los dije.		
m 53	En la resolución de problemas utilizo mucho la lógica.		
m 54	Me gustan mucho los trabajos donde se exige la calidad.		
? 55	En ocasiones me duele la cabeza, esto no es muy seguido.		
s 56	Mis compañeros o mis jefes se quejan de que hablo mucho.		
? 57	Después de haber dormido muy bien me siento cansado y relajado, listo para empezar el día.		
s 58	Uno de mis temores es quedarme sin amigos con quienes compartir la vida.		
m 59	Los demás creen que soy muy analítico porque me gusta pensar mucho las cosas antes de actuar.		
m 60	Para mí es muy fácil saber cuando las personas son interesadas.		
f 61	Cuando alguien se equivoca, quiero que corrija su error.		
f 62	Pocas veces las personas saben lo que me está pasando emocionalmente.		

c 63	Cuando compro algo difícilmente pido descuento, me da pena hacerlo.		
s 64	Me siento incómodo cuando no tengo con quien conversar.		
s 65	Creo que socialmente soy una persona apreciada por los demás.		
m 66	Detesto que otras personas me digan lo que tengo que hacer.		
f 67	Me siento muy bien cuando trabajamos en equipo.		
c 68	Me considero una persona extrovertida y sin complejos.		
f 69	Creo que mi vida es interesante y variada.		
f 70	Cuando me dan una tarea no me siento satisfecho hasta que la termino.		
m 71	Soy una persona muy disciplinada.		
? 72	A veces sin desearlo me he equivocado.		
m 73	Prefiero evitar las dificultades.		
s 74	Nunca me faltan temas por conversar.		
c 75	Me gusta estar en lugares importantes.		
f 76	Prefiero pasar más tiempo en mi hogar que en otros lugares.		
c 77	Creo que la gente ve muy competitivo.		
m 78	Cuando hago algo prefiero la perfección.		
c 79	Me gusta ver resultados rápidos.		
s 80	De ser posible trato de ayudar a otras personas.		
s 81	Me considero como una persona muy optimista.		
m 82	Trabajo mejor cuando estoy bajo presión.		
f 83	Prefiero no ser líder, solo seguidor.		
f 84	Evito dar órdenes de ser posible.		
f 85	Me considero una persona muy perseverante.		
c 86	En oportunidades he herido los sentimientos de los demás.		
s 87	Regularmente mantengo buenas relaciones humanas con los que me rodean.		
s 88	Me gusta contribuir a que las personas se sientan bien.		
c 89	Disfruto mucho cuando estoy en un lugar donde hay acción.		
c 90	Me considero como una persona muy trabajadora.		
f 91	Las demás personas me consideran muy modesto.		
? 92	A veces siento desprecio lo que me gustaría hacer o tener.		
c 93	Prefiero estar en situaciones donde tengo todo bajo control.		
s 94	Siempre busco estar en contacto con otras personas.		
c 95	Me considero como una persona muy motivada para lograr sus objetivos.		
s 96	Generalmente las demás personas disfrutan de mi compañía.		
? 97	En alguna oportunidad he tenido sueños de tipo sexual.		
c 98	Es perder el tiempo hablar de temas sin sentido.		
c 99	Soy de las personas que me gusta poner las cosas en orden.		
? 100	Me gustan los lugares oscuros y desconocidos.		

# APÉNDICE 6. GUÍA DE INDUCCIÓN

Figura 50. Guía de inducción

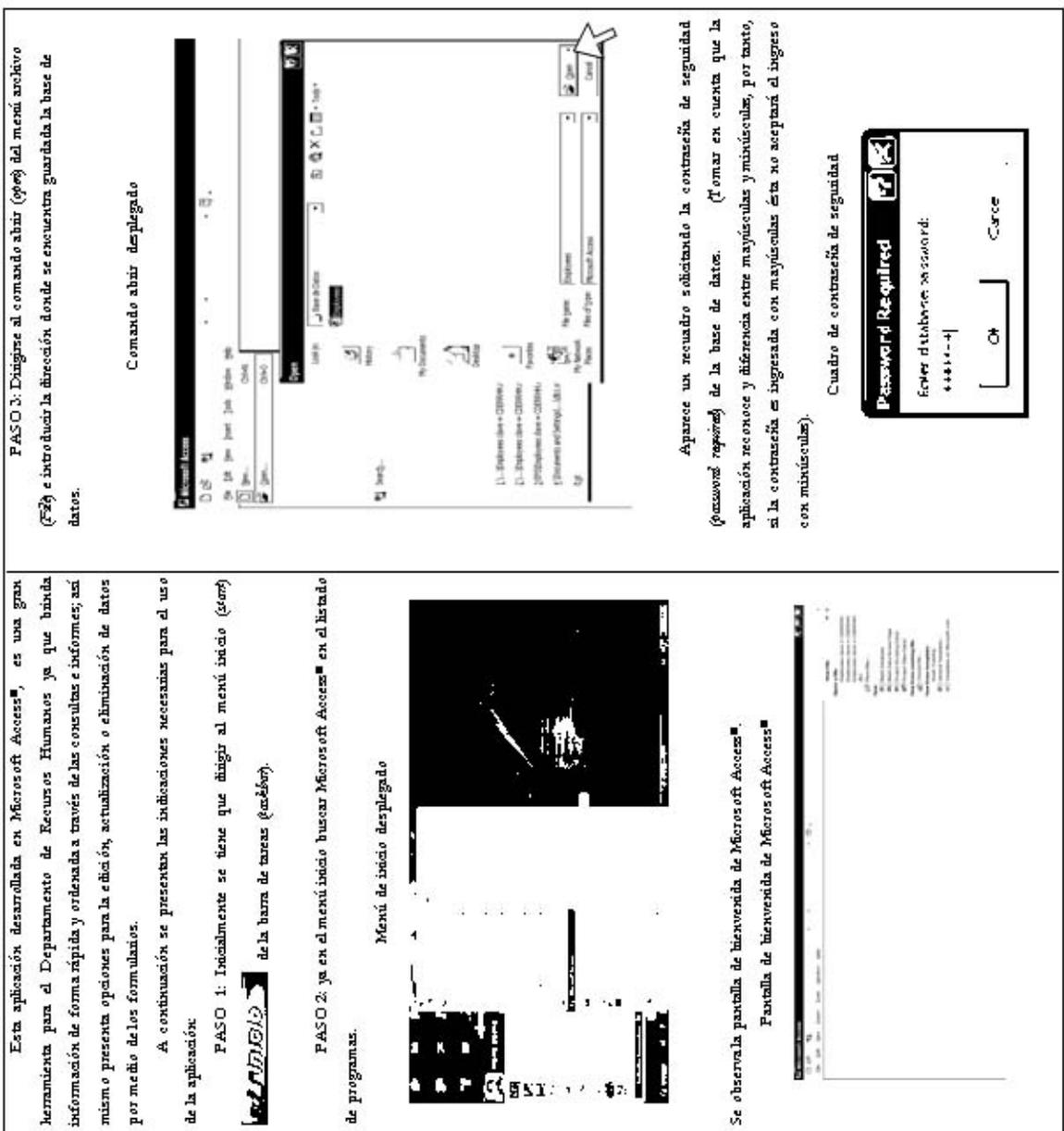
<p><b>¿QUIÉNES SOMOS?</b></p> <p>Cuna De Empresas CDE es una extensión más del sólido grupo de MULTIPERFILES S.A., dedicados a proveer soluciones más firmes en el área de la construcción.</p>   <p><b>DESCRIPCIÓN Y UBICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN</b></p> <p><b>NOMBRE:</b> Cuna De Empresas (CDE)  <b>DIRECCIÓN:</b> 21 calle 1-43 zona 3 Guatemala, C.A. (oficinas centrales)  <b>PEX:</b> (502) 253-3309 / (502) 474-9800 / (502) 230-6360  <b>FAX:</b> (502) 251-9844  <b>PÁGINA Web:</b> <a href="http://www.multiperfiles.com">www.multiperfiles.com</a></p> <p>La planta de producción MEGAPLANTA, donde se manufacturan los productos de MAYACERO, TROCO y ECOSYS está ubicada en el Km. 39.5 carretera al Pacífico, Fabric-Escuintla, Guatemala.</p> <p>La Compañía Agrícola "El Tiro" está conformada por dos fincas: El Tiro y Aurora, las cuales están situadas en las poblaciones de San Cristóbal Verapaz y Santa Cruz Verapaz, ambas en el departamento de Alta Verapaz, Guatemala. Esta región localizada a 5,000 pies sobre el nivel del mar, posee un área total de 330 hectáreas las cuales cumplen con los requerimientos para el cultivo de café.</p> <p><b>ACTIVIDADES ALAS QUE SE DEDICA CUNA DE EMPRESAS</b></p> <p><b>MAYACERO</b></p> <p>MAYACERO S.A., empresa dedicada a la manufactura y comercialización de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hierro perfilado corrugado grado 70</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Malla electrosoldada "ELECTROMAYAV"             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Estándar</li> <li>○ 4 x 8</li> <li>○ Rollo</li> </ul> </li> </ul>   <ul style="list-style-type: none"> <li>• Armados prefabricados "ARMACERO" para la construcción de:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ columnas</li> <li>○ soleras</li> <li>○ mochetes</li> <li>○ cimientos</li> </ul> </li> </ul>    <p>TROCO S.A., empresa dedicada a la manufactura y comercialización de láminas aluzinc troquelada, láminas aluzinc lisa y chapotes troquelados; así mismo, comercializa láminas plásticas de fibra de vidrio, policarb onato y aislantes térmicos "THERMEX".</p>
---	---

Continuación figura 50.

<p style="text-align: center;"><b>POLITICAS DE LA ORGANIZACION</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuna De Empresas es un equipo de trabajo que está en busca de ser y mantenerse como empresa líder.</li> <li>• Brindar un excelente servicio al cliente en todo momento.</li> <li>• Mantener una logística de distribución que garantice al consumidor la accesibilidad a nuestros productos.</li> <li>• Establecer un nivel competitivo de costos operacionales.</li> <li>• Trabajar con calidad nuestros productos y trabajo.</li> <li>• Ser una organización humana que desarrolle y mantenga recurso humano altamente calificado.</li> <li>• En Cuna De Empresas todos son importantes y deben ser productivos.</li> </ul> <p><b>Visión:</b>          Prover las mejores soluciones que faciliten el desarrollo y el progreso de la región a través de productos ideales para la construcción eficiente.</p> <p><b>Misión:</b>          Creamos progreso para nuestra gente y somos líderes en el mercado de la construcción, con el mejor recurso humano, el respaldo de la tecnología de punta, el compromiso permanentemente a la mejor calidad, siempre en la búsqueda de mejores alternativas innovadoras y con el conocimiento de las verdaderas necesidades de nuestros clientes, en cada obra y proyecto que realicemos.</p>	<div style="display: flex; justify-content: space-around;">   </div> <div style="text-align: center;">  <p>ECOSYS S.A., empresa dedicada a la manufactura y comercialización de perfiles galvanizados para el sistema constructivo TAEZAYESCO.</p> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 20px;">   </div> <div style="text-align: center; margin-top: 20px;">  <p>Compañía Agrícola <b>EL TIROL</b></p> <p>COMPAÑÍA AGRÍCOLA "EL TIROL" empresa dedicada al cultivo, cosecha y exportación de café orgánico.</p> </div>
---	--

# APÉNDICE 7. MANUAL DEL MÓDULO DE RECURSOS HUMANOS

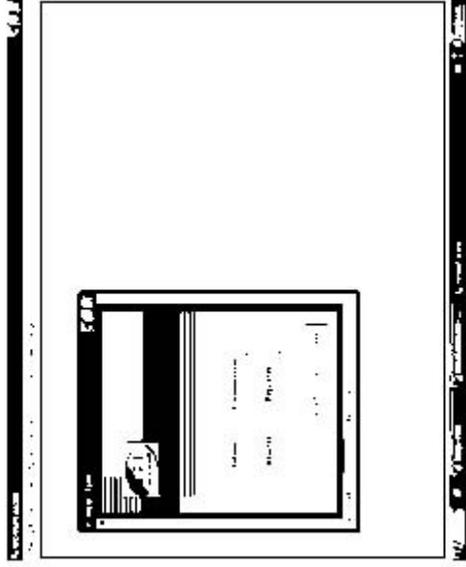
Figura 51. Manual del usuario



Continuación figura 51.

Al ingresar la contraseña, automáticamente se abre el menú de inicio de la aplicación, el cual permite ingresar al menú tablas, menú formularios, menú consultas o menú reportes, también presenta la opción para salir de la aplicación.

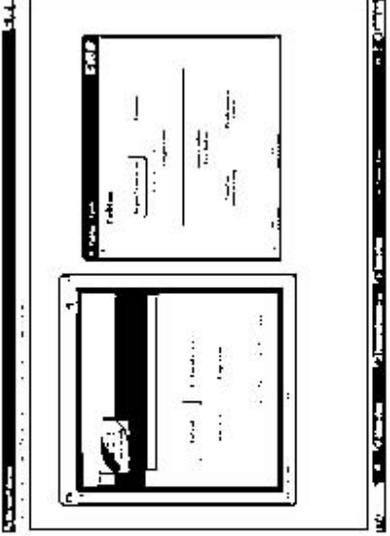
Menú inicio del móvil



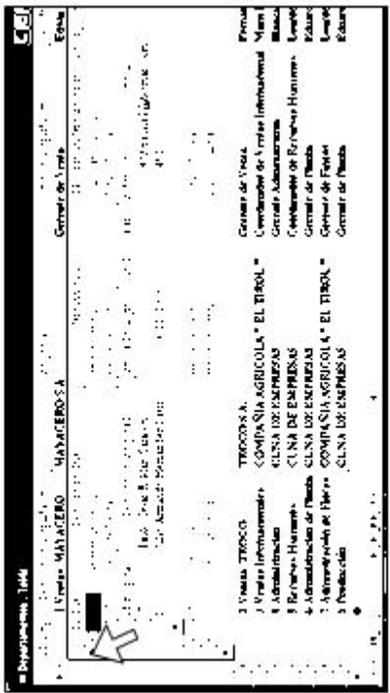
Ex el menú tablas se presentan todas las tablas que maneja la aplicación, éstas son:

- Tabla de departamentos, posee información sobre los departamentos existentes en la corporación.
- Tabla de puestos, posee información sobre los puestos existente en la corporación.
- Tabla de empleados, posee información personal de todo el personal de la corporación.
- Tabla de solicitudes recibidas, posee información personal de todas las personas que han solicitado trabajo en la corporación.
- Tabla de puesto solicitado, posee información de todos los puestos que han sido solicitados.
- Tabla de profesión u oficio, posee información de las profesiones u oficios de las solicitudes recibidas.

Menú tablas



Ejemplo de tabla de departamentos



Ex el menú formularios se presentan todos los formularios que maneja la aplicación, éstos son:

- Formulario de departamentos,
- Formulario de puestos,
- Formulario de empleados,

**Continuación figura 51.**

Debido a que ciertos campos están vinculados con documentos fuera de la aplicación, el ingreso de información para los campos descripción del puesto, perfil del puesto y posición en el organigrama del formulario de puestos debe realizarse de la siguiente manera:

**PASO 1:** Hacer clic en la barra blanca.

**PASO 2:** Teclar Ctrl + K para abrir la ventana que permite insertar el documento.

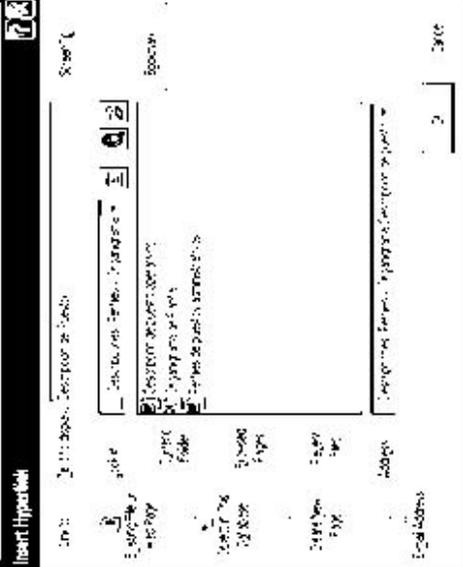
- Formulario de solicitudes recibidas,
- Formulario de puesto solicitado y
- Formulario de profesión u oficio.

El uso de estos formularios es para la actualización, adición, eliminación o impresión de la información guardada en esta tabla.

Menú de formularios

Ejemplo del formulario de departamentos

Continuación figura 51.



**Página para buscar documentos vinculados**

Buscar

Tipo de documento

Fecha de ingreso

Fecha de salida

Fecha de vigencia

Fecha de actualización

Fecha de modificación

Mostrar

**PASO 3:** Escribir la dirección donde se encuentra el documento.

**PASO 4:** Seleccionar OK.

Para editar estos campos se realiza el mismo proceso anterior con la diferencia de que se realiza clic sobre la pestaña que se desea editar y no sobre la pestaña blanca. Al realizar clic sobre la pestaña el campo debe aparecer sombreado.

Edición de campos en documentos vinculados

**Descripción del puesto**

En el menú consultas se presentan todas las consultas que maneja la aplicación divididas en tres áreas que son:

**1. Información personal de los empleados**

- Consulta de datos personales, brinda información personal por empleado, al inicio solicita el código del empleado a consultar.
- Consulta de puesto desempeñado, brinda información del puesto desempeñado por empleado, al inicio solicita el código del empleado a consultar.
- Consulta de fecha de ingreso, brinda información del personal, según la fecha de ingreso, al inicio solicita un rango de fechas de búsqueda.
- Consulta de emergencias, brinda información para utilizada en caso de emergencia, al inicio solicita el código del empleado accidentado.
- Consulta de datos personales por letra, brinda información personal de los empleados, solicita la primera letra del nombre.

**2. Información general**

- Consulta por departamentos, brinda información general de los departamentos existentes en la organización.
- Consulta por Puestos, brinda información general de los puestos existentes.

**3. Rango de solicitudes recibidas**

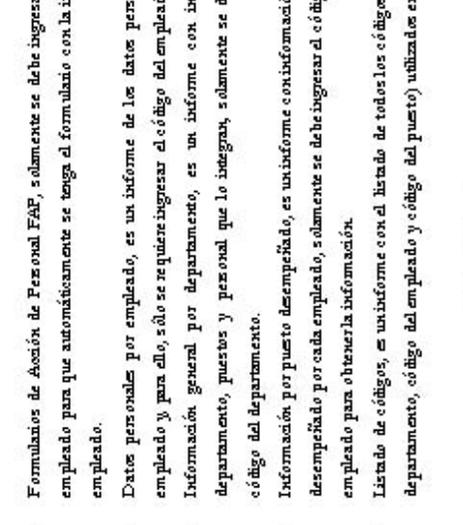
- Consulta de información por puesto solicitado, brinda información de las personas que han solicitado trabajo por código del puesto solicitado.
  - o Esq queda avanzada, brinda información de las personas que han solicitado trabajo por código del puesto solicitado y por rango de fechas.
- Consulta de información por profesión u oficio, brinda información de las personas que han solicitado trabajo por código de profesión u oficio.
  - o Esq queda avanzada, brinda información de las personas que han solicitado trabajo por código de profesión u oficio y por rango de fechas.

Continuación figura 51.

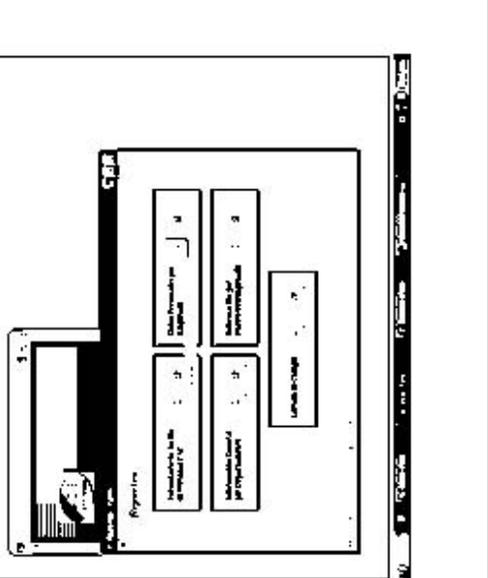
En el menú de reportes se presentan todos los reportes que maneja la aplicación, éstos son:

- Formulario de Asociación de Personal FAP, solamente se debe ingresar el código del empleado para que automáticamente se tenga el formulario con la información del empleado.
- Datos personales por empleado, es un informe de los datos personales de cada empleado y para ello, sólo se requiere ingresar el código del empleado.
- Información general por departamento, es un informe con información del departamento, puestos y personal que lo integran, solamente se debe ingresar el código del departamento.
- Información por puesto desempeñado, es un informe con información del puesto desempeñado por cada empleado, solamente se debe ingresar el código del empleado para obtener la información.
- Listado de códigos, es un informe con el listado de todos los códigos (código de departamento, código del empleado y código del puesto) utilizados en la aplicación.

Ménu de reportes



Ménu consultas



Cuadro de ingreso del código del empleado que se va a consultar

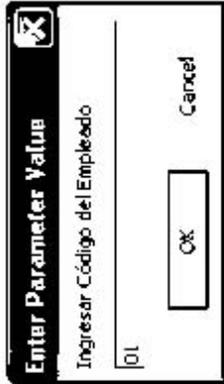
Enter Parameter Value  
Ingresar Código del Empleado  
01  
OK Cancel

Consulta de datos personales

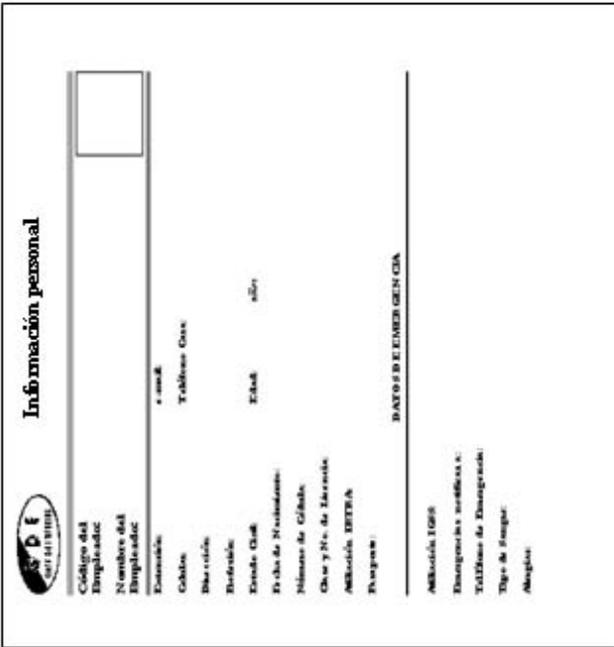
Datos personales por empleado : Select Query	
Código	Nombre del Empleado
01	Sergio Vinicio Argueta Ramirez
Extension	e-mail
465	465 argueta@malipetfiles.com
0	

Continuación figura 51.

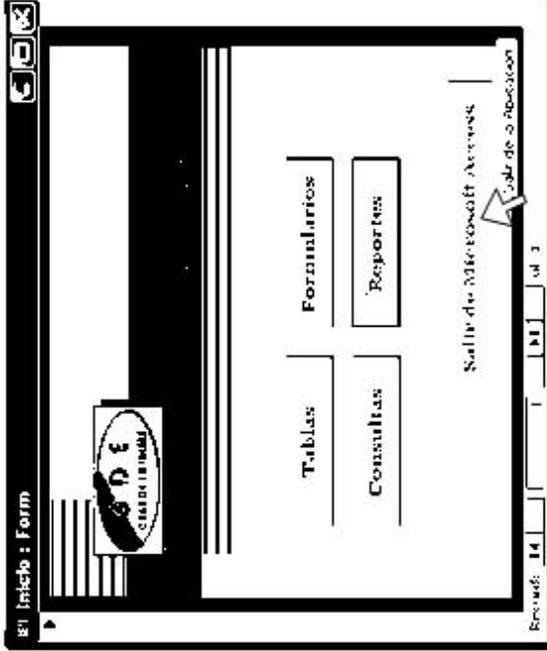
Cuadro de ingreso del código del empleado



Informe de datos personales



Opción salir de Microsoft Access



Para salir de la aplicación, solamente se debe hacer clic en el botón salir de Microsoft Access en el menú de inicio.

Por seguridad de la base de datos se ha desactivado lo siguiente:

- Permitir la ventana base de datos (*Display Database Window*).
- Permitir la barra de estado (*Display Status Bar*).
- Permitir el uso de menús no restringidos (*Allow All Menus*).
- Permitir el uso de menús contextuales predefinidos (*Allow Default Shortcut Menus*).
- Permitir el uso de las barras de herramientas incorporadas (*Allow Built-in Toolbars*).
- Permitir cambios en barras de herramientas y menús (*Allow Toolbar / Menu Change*).
- Usar las teclas especiales de Access (*Use Access Special Keys*).

