

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**DISEÑO DE UN MODELO DE DESCRIPCIÓN, VALORACIÓN,
CLASIFICACIÓN Y REMUNERACIÓN DE PUESTOS PARA LA
EMPRESA NOVACERO S.A, PLANTA LASSO.**

**PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
ESPECIALISTA EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y ORGANIZACIÓN**

ALEXANDRA MARIBEL CAJAS GARZÓN

alexacg_1985@hotmail.com

Director: Ing. Mauricio Rojas D., MSc

maurodav@yahoo.com

2012



ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ORDEN DE ENCUADERNACIÓN

De acuerdo con lo estipulado en el Art. 17 del instructivo para la Aplicación del Reglamento del Sistema de Estudios, dictado por la Comisión de Docencia y Bienestar Estudiantil el 9 de agosto del 2000, y una vez comprobado que se han realizado las correcciones, modificaciones y mas sugerencias realizadas por los miembros del Tribunal Examinador al informe del proyecto de titulación presentado por ALEXANDRA MARIBEL CAJAS GARZÓN.

Se emite la presente orden de empastado, con fecha mes día de año.

Para constancia firman los miembros del Tribunal Examinador:

NOMBRE	FUNCIÓN	FIRMA
	Director	
	Examinador	
	Examinador	

Ing. Giovanni D'Ambrosio
DECANO

DECLARACIÓN

Yo, Alexandra Maribel Cajas Garzón, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Alexandra Maribel Cajas Garzón

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Alexandra Maribel Cajas Garzón, bajo mi supervisión.

Ing. Mauricio Rojas, MSc.

DIRECTOR

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a todos quienes forman parte de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Escuela Politécnica Nacional, en la cual he tenido una formación con mucha exigencia, gracias a ello todos quienes hemos sido parte de esta prestigiosa Institución Educativa somos excelentes profesionales que estamos dejando muy en alto su nombre.

A la empresa NOVACERO S.A., por su apertura y favorable colaboración en el desarrollo del presente proyecto.

A mi Director, Ing. Mauricio Rojas, MSc, por su excelente asesoría, por su ayuda y tiempo dedicado, por compartir su conocimiento y experiencia sin escatimar esfuerzos, ayudándome así a cumplir con una meta más de mi vida.

A mi familia y amigos por el aliento y la confianza depositada en mí, de manera especial a una persona que siempre me ha apoyado e impulsando sin reservas, lo cual ha sido un puntal importante, motivándome a emprender y buscar cada día nuevos retos y sueños.

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de titulación que refleja los conocimientos que he adquirido durante mi especialización en la Escuela Politécnica Nacional a mis padres, quienes siempre me han apoyado en todos los sueños y metas que me he propuesto y que con sus consejos, confianza y dedicación me enseñan a seguir adelante para ser una persona de bien, llena de valores éticos y morales y sobre todo con su ejemplo de vida me han enseñado a luchar siendo responsable de mis actos, a soñar y a creer en mí misma, sin importar los obstáculos y dificultades que en la vida se puedan presentar.

A mi hermano, que siempre me ha dado la mano para tomar fuerza y decisión. Y por sobre todo dedico este proyecto a Dios y a la Santísima Virgen del Quinche, quienes desde las alturas siempre me protegen y bendicen sabiendo guiarme por el camino de la superación en la vida.

Alexandra Maribel Cajas Garzón

ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS	i
LISTA DE TABLAS	iii
LISTA DE ANEXOS	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	viii
1 INTRODUCCIÓN	1
1.1 ANTECEDENTES	1
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
1.2.1 OBJETIVO GENERAL	2
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	2
1.3 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	3
1.4 IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA.....	5
1.4.1 GENERALIDADES	5
1.4.2 PERFIL ORGANIZACIONAL	6
1.4.3 PRINCIPIOS ESTRATÉGICOS DE LA EMPRESA NOVACERO S.A.....	10
1.4.3.1 Visión	10
1.4.3.2 Misión	10
1.4.3.3 CONDICIONES NECESARIAS.....	10
1.4.3.4 Valores	10
1.4.4 POLÍTICA INTEGRAL	11
1.4.5 OBJETIVOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO.....	12
1.5 ESTRUCTURA ORGÁNICA	13
1.6 PLANTA LASSO.....	14

1.7	LA EMPRESA Y SU RECURSO HUMANO	16
1.7.1	PROCESO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	18
2	DESCRIPCIÓN, VALORACIÓN, CLASIFICACIÓN Y REMUNERACIÓN DE PUESTOS	19
2.1	COMPETENCIAS	19
2.1.1	ANTECEDENTES	19
2.1.2	CONCEPTOS	20
2.1.3	CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS	22
2.1.4	APLICACIÓN DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LOS PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS	26
2.1.5	ELEMENTOS DE LAS COMPETENCIAS	29
2.2	DESCRIPCIÓN DE CARGOS	30
2.2.1	MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS SOBRE CARGOS	33
2.2.1.1	La Entrevista	33
2.2.1.2	El Cuestionario	34
2.2.1.3	La Observación	35
2.2.1.4	El Diario de Actividades	36
2.2.1.5	Incidentes Críticos	36
2.2.1.6	Métodos Mixtos	36
2.2.1.7	Recopilación de Información	37
2.2.2	UTILIDAD DEL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS	37
2.3	VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE CARGOS	38
2.3.1	SISTEMA DE VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE CARGOS	39
2.4	MÉTODOS DE VALORACIÓN, CLASIFICACIÓN Y REMUNERACIÓN DE CARGOS	42
2.4.1	MÉTODOS DE VALORACIÓN Y CLASIFICACION DE CARGOS	42
2.4.1.1	Sistemas no Cuantitativos	43
2.4.1.1.1	Jerarquización	44
2.4.1.1.2	Método de Categorías Predeterminadas	49
2.4.1.2	Sistemas Cuantitativos	37
2.4.1.2.1	Método de Comparación por Factores	50

2.4.1.2.2	Método de Valoración por Puntos	52
2.4.1.2.3	Método HAY Perfiles y Escalas	52
2.4.1.2.4	Método de Turner o Porcentajes	64
2.5	MÉTODOS DE REMUNERACIÓN DE CARGOS	64
2.5.1	POLÍTICA SALARIAL	67
3	DEFINICIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA DE	
	NOVACERO S.A PLANTA LASSO	69
3.1	DEFINICIÓN DE PROCESOS	69
3.1.1	MAPA DE PROCESOS	71
3.1.2	INVENTARIO DE PROCESOS	74
3.2	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS	77
3.2.1	PROCESO GOBERNADOR	79
3.2.1.1	Gerencia Técnica Planta Lasso	79
3.2.2	PROCESO SUSTANTIVO	80
3.2.2.1	Producción	80
3.2.2.2	Comercialización	82
3.2.3	PROCESO DE APOYO	83
3.2.3.1	Gestión Administrativa	83
3.2.3.2	Gestión Financiera	85
3.2.3.3	Gestión de Recursos Humanos	86
3.2.3.4	Gestión de Operaciones	88
3.3	MATRIZ DE ACTIVIDADES VS. PUESTOS	89
3.3.1	PROCESO GOBERNANTE	89
3.3.1.1	Gerencia Técnica	89
3.3.2	PROCESO SUSTANTIVO	90
3.3.2.1	Producción	90
3.3.2.2	Comercialización	92
3.3.3	PROCESO DE APOYO	93
3.3.3.1	Gestión Administrativa	93
3.3.3.2	Gestión Financiera	95
3.3.3.3	Gestión de Recursos Humanos	96
3.3.3.4	Gestión de Operaciones	98

3.4	DEFINICIÓN DE PUESTOS	99
4	APLICACIÓN DEL MODELO PARA LA DESCRIPCIÓN, VALORACIÓN, CLASIFICACIÓN Y REMUNERACIÓN DE PUESTOS EN LA EMPRESA NOVACERO S.A PLANTA LASSO	101
4.1	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE LA PLANTA LASSO	101
4.2	VALORACIÓN, CLASIFICACIÓN Y REMUNERACIÓN DE PUESTOS DE LA PLANTA LASSO	106
4.2.1	VALORACIÓN DE PUESTOS	106
4.2.1.1	Método HAY de Valoración de Cargos por Perfiles y Escalas (HAY Chart Profile Method)	106
4.2.1.2	Implementación del Método HAY de Valoración de Cargos por Perfiles y Escalas	107
4.2.1.2.1	Factores para Valorar	108
4.2.1.3	Sistema de Valoración HAY	118
4.2.1.3.1	Inventario de Puestos	119
4.2.1.3.2	Escalas de Diferenciación entre Puestos	120
4.2.1.3.3	Grupos Ocupacionales	121
4.2.1.4	Bandas Salariales	123
4.3	CLASIFICACIÓN DE PUESTOS	126
4.4	REMUNERACIÓN DE PUESTOS DE LA EMPRESA NOVACERO S.A. PLANTA LASSO	128
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	132
5.1	CONCLUSIONES	132
5.2	RECOMENDACIONES	134
	REFERENCIAS	136
	ANEXOS	138

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organigrama Gerencial NOVACERO S.A.	8
Figura 2 - Filosofía Empresarial NOVACERO S.A.....	11
Figura 3 - Organigrama Estructural NOVACERO S.A, Planta Lasso..	13
Figura 4 - Mapa de la Planta Lasso..	14
Figura 5 - Proceso de Recursos Humanos, NOVACERO S.A, Planta Lasso..	18
Figura 6 - Pirámide de Competencias..	21
Figura 7 - Clasificación de las Competencias, Modelo del ICEBERG.....	24
Figura 8 - Competencias Genéricas.....	27
Figura 9 - Elementos de las Competencias.....	29
Figura 10 - Procesos de Implantación de un Sistema de Gestión por Competencias.....	30
Figura 11 - Elementos de la descripción de cargos.....	31
Figura 12 - Sistema de Valoración de Cargos.....	39
Figura 13 - Métodos de Valoración de cargos	43
Figura 14 - Representación del Método de división en grupos.....	45
Figura 15 - Representación del Método de Oficios Claves.....	47
Figura 16 - Coeficiente de Correlación del Método Comparación de Parejas.....	48
Figura 17 - Categorías Predeterminadas.....	50
Figura 18 - Factores y Elementos de la Metodología HAY.....	54
Figura 19 - Factores de la Metodología HAY.....	54
Figura 20 - Factores y Subfactores de Evaluación.....	57
Figura 21 - Representación de Procesos.....	69
Figura 22 - Representación de la Gestión por Procesos.....	71
Figura 23 - Representación del Mapa de Procesos.....	72
Figura 24 - Mapa de Procesos de la Empresa NOVACERO S.A. Planta Lasso.....	73
Figura 25 - Proceso Gobernante de la Empresa NOVACERO S.A. Planta Lasso.....	74
Figura 26 - Proceso Sustantivo de la Empresa NOVACERO S.A. Planta Lasso.....	75
Figura 27 - Proceso de Apoyo de la Empresa NOVACERO S.A. Planta Lasso.....	77

Figura 28 - Factores y Subfactores de la Metodología HAY Perfiles y Escalas.....	107
Figura 29 - Escalas o Bandas de los Grupos Ocupacionales.....	124
Figura 30 - Puestos en las Bandas o Grupos Ocupacionales.....	125

LISTA DE TABLAS

Tabla 1- Cargos de la Empresa NOVACERO S.A. Planta Lasso	16
Tabla 2- Valoración Método Ascendente - Descendente	44
Tabla 3- Valoración por el Método División en grupos	46
Tabla 4- Valoración Método por parejas	47
Tabla 5- Matriz de Valoración del SABER	61
Tabla 6- Matriz de Valoración del PENSAR	62
Tabla 7- Matriz de Valoración del REALIZAR	63
Tabla 8- Levantamiento del Proceso Gobernador: Gerencia Técnica Planta Lasso.....	79
Tabla 9- Levantamiento del Proceso Sustantivo: Producción	80
Tabla 10- Levantamiento del Proceso Sustantivo: Comercialización	82
Tabla 11- Levantamiento del Proceso de Apoyo: Gestión Administrativa.....	83
Tabla 12- Levantamiento del Proceso de Apoyo: Gestión Financiera	85
Tabla 13- Levantamiento del Proceso de Apoyo: Gestión de Recursos Humanos	86
Tabla 14- Levantamiento del Proceso de Apoyo: Gestión de Operaciones	88
Tabla 15- Actividades Vs. Puestos: Gerencia Técnica Planta Lasso	89
Tabla 16- Actividades Vs. Puestos del Proceso de Sustantivo: Producción	90
Tabla 17- Actividades Vs. Puestos del Proceso de Sustantivo: Comercialización	92
Tabla 18- Actividades Vs. Puestos del Proceso de de Apoyo: Gestión Administrativa	93
Tabla 19- Actividades Vs. Puestos del Proceso de de Apoyo: Gestión Financiera.....	95
Tabla 20- Actividades Vs. Puestos del Proceso de de Apoyo: Gestión de Recursos Humanos	96
Tabla 21- Actividades Vs. Puestos del Proceso de de Apoyo: Gestión de Operaciones.....	98
Tabla 22- Definición de Puestos NOVACERO S.A. Planta Lasso	99
Tabla 23- Resumen de las Matrices de Valoración “Guía para Valorar”	109
Tabla 24- Habilidades Especializada, Metodología HAY	110
Tabla 25- Valoración por Puestos de la Empresa NOVACERO S.A. Planta Lasso	118

Tabla 26- Inventario de Puestos y Plazas de la Empresa NOVACERO S.A. Pl. Lasso ...	119
Tabla 27- Niveles y Grupos Ocupacionales	122
Tabla 28- Clasificación de los Puestos en Grupos Ocupacionales.....	126
Tabla 29- Valor Monetario del Punto y Sueldo Básico de los Puestos de la Empresa NOVACERO S.A. Planta Lasso	130

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1 - Descripción de Puestos de la Empresa NOVACERO S.A. Planta Lasso	143
ANEXO 2 - Diccionario Referencial de Competencias	201
ANEXO 3 - Matrices Guía Para Valoración HAY GROUP	206
ANEXO 4 - Encuesta Salarial Empresa NOVACERO S.A. 2011	210

RESUMEN

El presente proyecto de titulación tiene por objetivo el diseñar un Modelo de Descripción, Valoración, Clasificación y Remuneración de Puestos, aplicando la Metodología HAY de Valoración de Cargos por Perfiles y Escalas, para los puestos de la Empresa NOVACERO S.A. Planta Lasso.

El proyecto se lo ha estructurado en cinco capítulos que recoge un estudio minucioso y completo sobre los aspectos importantes a tomar en cuenta para su correcto desarrollo, por ello se empezó con una descripción de la Empresa NOVACERO S.A. Planta Lasso, con la finalidad de identificar y conocer la organización motivo de estudio, así como también su situación actual.

Con la finalidad de recabar la información base, se hizo un compendio teórico de los aspectos a desarrollarse a lo largo del proyecto de titulación, haciendo consideraciones de orden técnico y conceptual.

Una vez que se obtuvo los conceptos y criterios necesarios, se procedió a realizar la aplicación en la Empresa NOVACERO S.A. Planta Lasso, para lo cual se definió un Mapa de Procesos, considerando los procesos Gobernante, Sustantivo y de Apoyo que existen en la organización, y que están orientados a satisfacer las necesidades del cliente interno y externo lo cual es un insumo básico para proceder con la identificación de los puestos y ubicar a los procesos de acuerdo a la naturaleza de los productos y servicios que ofrecen, se recabó información a través de una Matriz de Levantamiento de Procesos y la Matriz de Actividades vs. Puestos, instrumentos que constituyen el insumo para desarrollar los Subsistemas de: “Descripción, Valoración, Clasificación y Remuneración de Puestos”.

Al disponer de la información necesaria y siguiendo un proceso lógico se realizó la descripción de cada uno de los puestos definidos, con lo cual se aplicó el método escogido para la Valoración, por la facilidad de establecer las relaciones de los puestos dentro de la empresa, se escogió el Método HAY de Valoración de Cargos por Perfiles y Escalas, y se obtuvo de esa manera la valoración de cada uno de los puestos establecidos con anterioridad.

A continuación se procedió a definir los Grupos Ocupacionales y a establecer las Escalas o Bandas salariales de cada uno de ellos, realizando la Clasificación de los Puestos por Grupo Ocupacional.

Finalmente se definió el valor monetario de cada uno de los puestos definidos, lo cual servirá de base para un análisis interno de la empresa con la finalidad de que puedan establecer una política salarial a fin de que los salarios sean equitativos internamente y competitivos externamente, comparados dentro del mercado de la industria del acero.

NOVACERO S.A. Planta Lasso, a través del proyecto desarrollado, podrá contar con una herramienta de estructura que constituya una ventaja competitiva, por lo que se verá beneficiada con un arranque inicial adecuado que coadyuvará a un alto desempeño en las funciones de quienes conforman la Empresa, mejorando su productividad y competitividad en procura del cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Organización.

Palabras Clave: Subsistemas de Recursos Humanos, Metodología HAY de Valoración de Cargos por Perfiles y Escalas.

ABSTRACT

The present graduation project has as its main objective, the designing of a model that describes, values, classifies and estimate remuneration of job opening positions.

Applying the (HAY) methodology, for responsibility valuating according to: profiles and scales for job opening positions at NOVACERO S.A. Lasso Base.-

The project has been constructed in five chapters which collect a complete and detailed study regarding the most important aspect to consider for its proper development, this is why it began with the description of NOVACERO S.A. company Lasso Base, with the intention of identifying and getting to know the organization being studied, which includes its actual situation.

With the means of collecting the data base information, a theoretical analysis of aspects to be developed along the graduation project was done. Keeping in mind a technical and conceptual order.

Once all the concepts and criteria were obtained, an implementation on NOVACERO S.A. Lasso Base was applied, for this matter a process mapping was defined, considering the governing, subsequent and back up processes which exist in the organization and that are oriented to satisfying the inner and outer client needs, this being an essential component to be able to proceed with the position idling and to place the processes according to the nature of products and services being offered, information was retrieved through the Process Gathering Matrix and the Activities vs. Positions Matrix, instruments which constitute the essence in the development of subsystems for: Description, valuing, classifying and remunerate positions.

Having the needed information and following a logical process, a thorough description of each defined position was done, with which the chosen valuing method was

applied, for the simplicity of establishing the positions relations within the company the HAY method for valuating according to profiles and scales for established positions was chosen. Achieving in this manner the valuation of each one of the positions formerly established.

Immediately occupational groups were defined establishing wage scales or ranges for each one of them. Classifying positions according to occupational groups. Finally, a monetary value was defined according to each one of the defined positions, which will serve as a data base for an internal company analysis being able to establish a wages policy to level the range internally and compete externally, compared throughout the steel industry.

NOVACERO S.A lasso Base. Through the development of the Project, will count with a structuring tool that will constitute a competitive advantage, from which it will benefit with a adequate start off that will reflect in a high level performance of those who conform the company improving and boosting their productivity and competitiveness, projecting themselves towards the strategical objectives of the company.

Clue words: Human resources Subsystems, (HAY) Methodology for valuing of assigned positions by Profiles and Scale.

CAPITULO 1

INTRODUCCIÓN

1.1 ANTECEDENTES

En un mundo tan cambiante y con un ambiente tan competitivo como en el que las empresas o instituciones están inmersas en estos tiempos, muchos de los entendidos en el tema de la Gestión del Talento Humano afirman que este es el más importante dentro de las mismas, por lo que además están seguros de que este factor es su mayor capital, entonces hay que cuidarlo e incentivarlo.

Anteriormente se hablaba de Recursos Humanos o el personal de una forma fría, se refería a ellos como pequeños cerebros destinados a cumplir en forma eficaz con un horario de trabajo lo que causaba que no se aporte innovaciones a su gestión diaria, ya que solo se guiaban por las directrices establecidas por la gerencia de Recursos Humanos.

Actualmente la Gestión del Talento Humano se acrecienta si las empresas o instituciones hacen que con la labor diaria su factor humano entienda que con las tareas a ellos encomendadas y la tendencia del trabajo actual son más intensas en el uso del conocimiento, la innovación y el desarrollo tecnológico, por lo que las empresas o instituciones que desean encontrar la competitividad mundial deberán mejorar las políticas para destacar, cuidar, entrenar y educar a los integrantes, dándoles trabajos adecuados a su vocación e inteligencia emocional para obtener el mayor rendimiento en su trabajo.¹

¹ Artículo: "La Gestión del Talento Humano", Iván Armendaris

La Gestión del Talento Humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, ya que depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, la tecnología utilizada, los procesos internos y muchas más variables importantes.² Las personas constituyen el principal activo de la organización, por ello la gestión del Talento Humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas, para alcanzar los objetivos individuales e institucionales.

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1 OBJETIVO GENERAL:

- Diseñar un modelo de descripción, valoración, clasificación y remuneración de puestos para la Empresa NOVACERO S.A Planta Lasso, empleando enfoques modernos de Administración de Recursos Humanos.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Identificar los procesos, productos y flujo de actividades que constituyan la gestión de la Empresa NOVACERO S.A, Planta Lasso.
- Establecer el conjunto de tareas, atribuciones y funciones que los ocupantes de los puestos deberán cumplir y sus interacciones.
- Determinar los requisitos de calificación, responsabilidades y condiciones que cada uno de los cargos exige.

² CHIAVENATO, Idalberto; "Gestión del Talento Humano", Año: 2002, Editorial: Mc Graw-Hill de México.

- Definir la escala salarial con los principios de equidad interna y competitividad externa.

1.3 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

La descripción y el análisis de cargos no es una competencia únicamente del Departamento de Recursos Humanos, sino de cada Unidad Administrativa, debiendo ser desarrollada según las necesidades y los requerimientos de cada área, lo que significa que en esta tarea debe existir un involucramiento de todos para generar los procesos de manera objetiva, con el fin de conocer la estructura funcional de la Empresa, lo que permitirá realizar el diseño de un modelo de descripción, valoración, clasificación y remuneración de puestos, para el mejoramiento del sistema de recursos humanos de la Organización.

Este estudio se lo realizará mediante la identificación de los procesos, productos y flujo de actividades que constituyan la gestión de la Empresa NOVACERO S.A, Planta Lasso, en la cual ya se encuentran definidos los principios estratégicos que serán la base para el levantamiento de la información y así poder establecer el conjunto de tareas, atribuciones y funciones que los puestos deberán cumplir y sus interacciones, lo cual permitirá determinar los requisitos de calificación, responsabilidades y condiciones que cada uno de los cargos exige para ser desempeñados de manera adecuada, para ello se utilizará el Modelo de Competencias que va a permitir definir la descripción, valoración, clasificación y remuneración de puestos acorde a los principios de competitividad interna y externa.

El desarrollo de la descripción, valoración, clasificación y remuneración de puestos dentro de la Empresa NOVACERO S.A. Planta Lasso, será importante, puesto que de esta manera se podrá documentar e iniciar un proceso de desarrollo de los

colaboradores, con el fin de reducir el nivel de rotación que actualmente existe y, de ser posible se podrá difundir a las demás localidades de la Empresa.

El Recurso Humano es uno de los factores que incide en la dinámica de las organizaciones, ya que sus conocimientos y habilidades, su entusiasmo y satisfacción con su trabajo, su iniciativa para generar riqueza, tiene un gran impacto en la productividad de la organización, en su nivel de servicio al cliente, en su reputación y en su competitividad.

La descripción de cargos conforma el Manual de Clasificación de Cargos, cuya utilización permitirá a la Empresa NOVACERO S.A.:

- Crear un estilo de dirección participativo.
- Poner en evidencia el grado de cobertura funcional y resaltar el equilibrio de intereses del personal involucrado.
- Facilitar la identificación de los requerimientos de capacitación.
- Facilitar los procesos de selección, valoración y promoción del personal de la Institución.

El estudio de los salarios en una empresa o institución, ayudan a establecer el sistema de pago por los servicios prestados, y siendo éste uno de los elementos importantes de la motivación laboral de un trabajador, éstos se vuelven críticos en la medida que no sean establecidos dentro de parámetros de competitividad, con justicia retributiva según la apreciación de dicho funcionario o empleado y de criterios provenientes de las características de la propia institución, de las condiciones del cargo o puesto de trabajo, de las características de las personas que lo desempeñan y de las condiciones del entorno laboral o mercado de trabajo de la localidad.³

³ MUÑOZ, Nelson, Administración Moderna de Sueldos y Salarios, Editorial Mc Graw Hill.

Por tanto será importante para la Empresa NOVACERO S.A. crear un ambiente que estimule a las personas en sus cargos y favorezca el crecimiento de la organización.

1.4 IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

1.4.1 GENERALIDADES:

El cambio continuo del mundo en los aspectos políticos, económicos, sociales y ecológicos, ha motivado a las empresas a entrar en un proceso de modernización que involucra el mejoramiento continuo de sus procesos con el fin de ser más competitivos.

En el Ecuador, los productores de bienes y servicios han disfrutado de un mercado dócil, en el que los consumidores son considerados los beneficiados, y no son valorados como el centro, el motor del negocio. Sin embargo, hoy la competencia ha crecido, y gran parte de ella proviene de grandes empresas multinacionales de todo tipo, que tratan de posicionarse en el mercado nacional.

NOVACERO S.A. siempre se ha caracterizado por ser una organización orientada hacia satisfacer los requisitos del cliente y la preservación del ambiente, garantizando la seguridad y salud ocupacional de todos sus trabajadores y mejorando continuamente sus procesos.

NOMBRE:

NOVACERO S.A.

UBICACIÓN:

País : Ecuador

Región : Sierra

Provincia : Cotopaxi

Cantón : Latacunga

Parroquia : Lasso

Dirección : Panamericana Norte Km. 16 Vía Quito

Teléfonos : 03 2719-047 / 2719-192

ACTIVIDAD:

- Producción y Comercialización de productos y soluciones de acero.

1.4.2 PERFIL ORGANIZACIONAL ⁴

La multinacional ARMCO se constituye en Quito – Ecuador en julio de 1973 como PRODUCTOS METALICOS ARMCO S.A. y orienta sus operaciones a la fabricación y comercialización de productos de acero. En 1983 se constituye ARMCO PAXI S.A. en la localidad de Lasso y de igual manera orienta sus actividades en la rama metalmeccánica. En el año de 1992 PRODUCTOS METALICOS ARMCO S.A. cambia de razón social a NOVACERO S.A., mientras que ARMCO PAXI S.A. cambia de denominación a ACEROPAXI S.A.

En el mes de enero del año 2002 se fusionan NOVACERO S.A. y ACEROPAXI S.A., denominándose la nueva empresa NOVACERO ACEROPAXI S.A.

En junio del 2005, NOVACERO ACEROPAXI S.A. cambia de razón social y pasa a denominarse NOVACERO S.A., a fin de dar un nombre y marca comercial en el

⁴ Revista Acerito, Sexta Edición, Año 2009, Pg. 13,14

mercado al nuevo producto, varilla de construcción, iniciando su comercialización en Noviembre del mismo año.

Además de las condiciones del País, el Recurso Humano por su valor y su formación, siempre ha sido un factor clave para que la Empresa crezca y se mantenga en altos niveles de eficiencia. Siempre se ha inculcado el valor de “vestir la camiseta” de la empresa, generando desde siempre un Buen Ambiente Laboral, lo que ha permitido a la empresa mantenerse competitiva y líder en el mercado.

NOVACERO S.A. se dedica en la actualidad a la fabricación y comercialización de los siguientes productos:

- **ESTILPANEL**

Cubiertas y paredes de acero.

- **DURATECHO, ZINCAL y DURAZINC**

Cubiertas económicas

- **PRESSISO**

Perfiles estructurales (canales y correas)

Tubería mecánica, estructural y cañerías

- **NOVACERO**

Varilla de acero para la construcción

- **IMNOVA**

Invernaderos metálicos

- **NOVALOSA**

Placa colaborante de acero

- **ARMICO**

Productos viales de acero (alcantarilla galvanizada y epoxitada, guardavías y puentes metálicos)

- Servicios de Maquila y Galvanizado de Productos de Acero

La Empresa NOVACERO S.A. se encuentra actualmente dirigida por el Ing. Ramiro Garzón en calidad de Gerente General y por los Ing. Guillermo Miño, Mauricio Franco y Juan Carlos Andrade, en calidad de Gerentes de Planta Lasso, Quito y Guayaquil, respectivamente.

Se ha definido la siguiente estructura organizacional, a nivel gerencial.

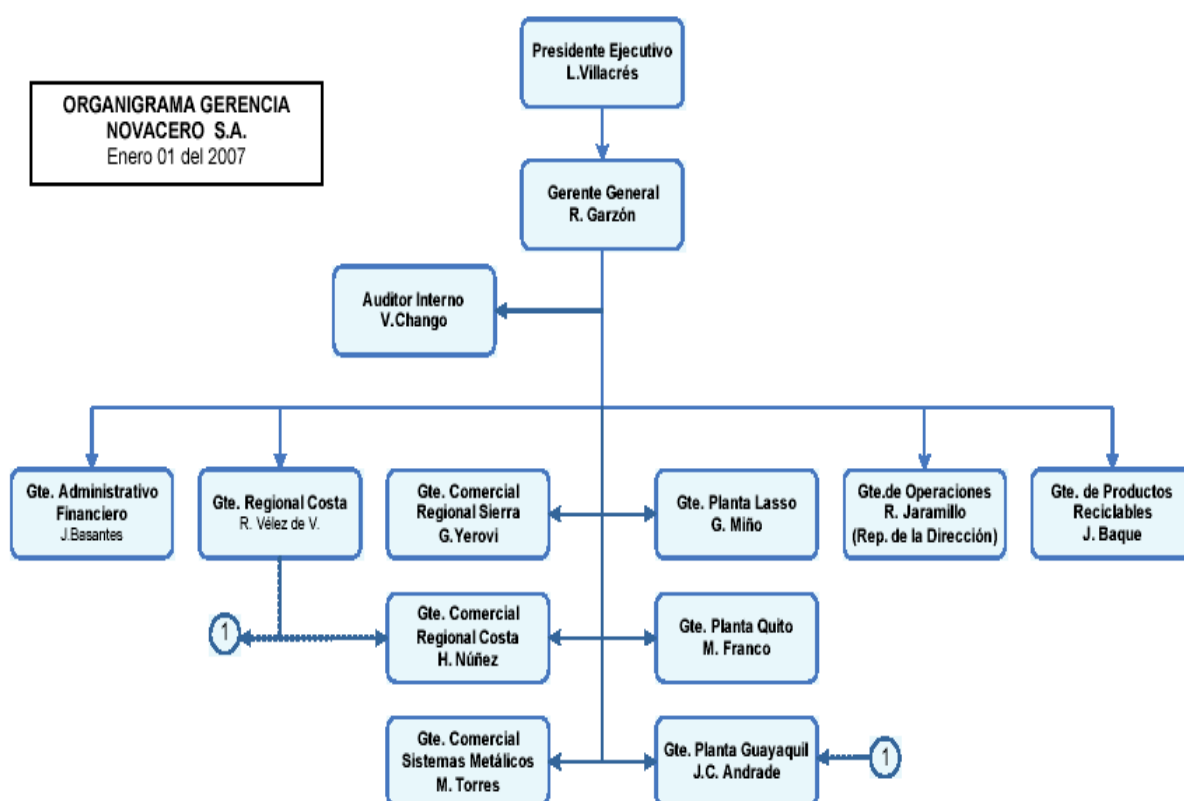


Figura 1 – Organigrama Gerencial NOVACERO S.A.

(Plan de Negocios Empresa Novacero S.A., 2010, pág. 7)

Actualmente NOVACERO S.A. cuenta con tres plantas de producción ubicadas en Quito, Guayaquil y Lasso. La Planta de Quito se especializa en la producción de soluciones viales de acero, la Planta de Guayaquil está enfocada a la producción de tuberías, perfiles y cubiertas metálicas de acero, y la Planta Lasso se dedica a la producción de perfiles de acero laminados en caliente tales como ángulos, platinas, te; siendo su producto estrella la varilla de construcción antisísmica sismorresistente.

NOVACERO S.A. mantiene en condiciones apropiadas su infraestructura para lograr la conformidad del producto, el cuidado ambiental, la seguridad y la salud ocupacional de su personal bajo los requisitos especificados. Esta adecuación de la infraestructura se logra con:

- El adecuado mantenimiento de los Equipos e Instalaciones de las Plantas de Fabricación, hecho de acuerdo al procedimiento de Instalaciones y Mantenimiento.
- La dotación y disponibilidad de un Sistema de Información adecuado a los requerimientos de NOVACERO S.A. La disponibilidad de este Sistema está asegurada de acuerdo con el procedimiento de Administración del Sistema de Información.
- La dotación y disponibilidad de recursos a través del procedimiento de Planificación y valoración de la Gestión.
- El análisis de la infraestructura requerida para la fabricación de nuevos productos, análisis hecho de acuerdo al procedimiento de Diseño e Implementación del Proceso de Manufactura.

1.4.3 PRINCIPIOS ESTRATÉGICOS DE LA EMPRESA NOVACERO S.A.

1.4.3.1 Visión:

Ser reconocida como una empresa innovadora, en constante crecimiento en la industria del acero en el Ecuador. ⁵

1.4.3.2 Misión:

Producir y comercializar la más amplia gama de productos y soluciones de acero para satisfacer las necesidades de nuestros clientes. ⁶

1.4.3.3 Condiciones Necesarias:

- Ser rentable
- Productos y servicios de alta calidad
- Personal capacitado y comprometido
- Procesos eficientes y orientados al cliente

1.4.3.4 Valores:

- Respetar y valorar a las personas
- Actuar con honestidad y transparencia
- Satisfacer las necesidades de los clientes
- Mejorar continuamente

⁵ Revista Institucional "Acerito" Página 3, edición 35 año 2010.

⁶ Revista Institucional "Acerito" Página 3, edición 35 año 2010.



Figura 2 – Filosofía Empresarial NOVACERO S.A.
(Plan de Negocios Empresa Novacero S.A., 2010, pág. 13)

1.4.4 POLÍTICA INTEGRAL

NOVACERO S.A alcanza su misión con el compromiso de cumplir los siguientes lineamientos:

1. Proveer productos y servicios que cumplen con los requisitos y especificaciones técnicas aplicables.

2. Mantener procesos productivos eficientes que reduzcan la contaminación por desechos sólidos y ruido, enfocados en la prevención de accidentes, lesiones y enfermedades ocupacionales.
3. Gestionar la eficacia del SGI mediante la revisión de sus indicadores, buscando la mejora continua.
4. Cumplir las regulaciones ambientales, de seguridad y salud ocupacional.
5. Mantener el recurso humano capacitado, motivado y comprometido en las actividades que desempeña.

El lema de la empresa es:

“La mejor gente para el mejor producto y el mejor producto para nuestros clientes”

1.4.5 OBJETIVOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO

1. Mejorar la satisfacción del cliente
2. Cumplir con el volumen de ventas presupuestado
3. Cumplir con la utilidad operacional presupuestada
4. Cumplir con las fechas de entrega
5. Reducir los costos de transformación
6. Reducir las pérdidas en todas las líneas de fabricación
7. Satisfacer las necesidades de capacitación identificadas
8. Mejorar el clima laboral en la organización
9. Disminuir la contaminación por emisiones gaseosas, efluentes líquidos y desechos sólidos
10. Mejorar la seguridad industrial
11. Implementar las Normas ISO 14001 y OHSAS 18001

1.6 PLANTA LASSO



Figura 4 – Mapa de la Planta Lasso

(Plan de Negocios Empresa Novacero S.A., 2010, pág. 4)

La Planta Industrial Lasso, se dedica a la producción de perfiles de acero, laminados en caliente tales como ángulos, platinas, te; siendo su producto estrella la varilla de construcción antisísmica sismorresistente. Cuenta con 550 empleados, distribuidos en las áreas administrativas y operativas. Actualmente dispone de dos naves de laminación, un horno de fundición que es un proyecto innovador que entró en funcionamiento hace poco tiempo, dos patios de Chatarra, una subestación eléctrica, bodegas de materia prima y de productos terminados, y en ejecución el proyecto de alambión. Esta Planta Industrial ha tenido un crecimiento formidable por la aceptación de los productos y los nuevos proyectos que se encuentran

implementando, razón por la cual se la considera la Planta Industrial más importante de la Empresa, misma que se encuentra estratégicamente ubicada en el sector industrial de la provincia y en el centro del País, arteria vial que facilita la distribución del producto hacia las regiones en donde el producto es requerido.

Su índice de productividad promedio es de 33.000 TN mensuales a nivel general de la Empresa, de lo cual la Planta Lasso produce 22.000 TN, lo que representa el 67% de producción a nivel de empresa. Siendo la Planta Industrial que genera mayor productividad, se considera muy necesario el poner especial énfasis en mantener un Recurso Humano plenamente comprometido y motivado.

En la Planta Lasso, se trabaja bajo un enfoque orientado hacia los procesos, mismos que permiten una rápida y sencilla identificación de los problemas. Así como la rápida resolución de los mismos. Lo que repercute positivamente en las capacidades de la organización para adaptarse al exigente y cambiante mercado.

La modificación o cambio de un proceso, no conlleva aparejada la modificación o cambio del resto de procesos, cuyo funcionamiento, estructura y gestión siguen siendo iguales. La responsabilidad de la mejora del proceso, corresponde a los integrantes del proceso, con la ayuda de toda la organización.

Para conseguir la máxima satisfacción en el cliente, se innova permanentemente la tecnología, lo cual repercute en la rentabilidad que le genera a la empresa, pues los beneficios son inmediatos. La máxima calidad se obtiene con la unión de las mejoras tecnológicas y el funcionamiento de la organización.

El Talento Humano de la organización, es la célula para su funcionamiento, quienes principalmente provienen de los sectores periféricos y aledaños a la ubicación de la empresa, como son: Tanicuchí, Lasso, Pastocalle, Mulaló, Aláquez y Guaytacama. Actualmente en la Planta Lasso se cuenta con 29 Cargos que se distribuyen a nivel administrativo y operativo, mismos que a continuación se detallan:

Tabla 1- Cargos de la Empresa NOVACERO S.A. Planta Lasso

CARGOS DE LA EMPRESA NOVACERO S.A.	
Gerencia Técnica	Jefe de Despachos
Jefe de Planta	Jefe de Bodegas
Jefe de Proyectos	Bodeguero Producto Terminado
Jefe del Sistema de Gestión Integrado	Despachador
Jefe de Producción	Auditor Interno
Jefe de Patio de Reciclaje	Jefe de Adquisiciones
Secretaria Gerencia	Bodeguero de Suministros
Jefe de Recursos Humanos	Jefe de Contabilidad
Jefe de Mantenimiento	Auxiliar de Recursos Humanos
Asistente de Costos	Trabajadora Social
Operador	Médico
Técnico de Producción	Enfermera
Ayudante de Producción	Auxiliar de Servicios Generales
Jefe de Control de Calidad	Asistente de Sistemas Informáticos

(Elaborado por: Alexandra Cajas Garzón)

1.7 LA EMPRESA Y SU RECURSO HUMANO

NOVACERO S.A. considera que su fuerza laboral constituye el elemento clave de diferenciación frente a la competencia. Con el fin de garantizar el funcionamiento eficaz del Sistema de Gestión Integrado, así como su mejoramiento continuo, la empresa continuamente realiza actividades para determinar la competencia, la toma de conciencia y la formación de su gente.

Esta Planta Industrial se encuentra conformada por personal competitivo, distribuidos en las áreas administrativas y operativas, mantiene una alta productividad a nivel general de la empresa, por lo que se considera a esta Planta Industrial como la más importante de la Empresa.

Los procesos de selección y desarrollo del personal se realizan de acuerdo al procedimiento de Gestión del Recurso Humano, su objetivo es captar y dar oportunidad en la compañía a los mejores recursos. El mejor recurso humano es aquel cuyo conocimiento se ajusta o supera los requerimientos del cargo, demuestra compromiso con su tarea, posee sólidos principios morales y un equilibrio emocional superior al promedio.

En NOVACERO, el personal es seleccionado en base a su educación, formación, habilidades particulares y experiencia reconocida. Para asegurar la competencia del personal, se ejecutan actividades de adiestramiento y desarrollo. La capacitación y el entrenamiento de la gente constituyen una inversión prioritaria para la empresa.

Con el fin de garantizar el funcionamiento eficaz de la Organización, así como su mejoramiento continuo, NOVACERO S.A. ha establecido la realización de las siguientes actividades:

- La determinación y establecimiento de las competencias requeridas por el personal en cada puesto de la empresa.
- La selección del personal que ingrese a la empresa, cuidando que la persona cumpla con las competencias establecidas para dicho puesto de trabajo. Esta selección es hecha de acuerdo al procedimiento de Gestión del Recurso Humano.
- El suministro de la capacitación necesaria para suplir las necesidades detectadas en la valoración de competencias.

NOVACERO S.A. promueve la comunicación interna y la toma de conciencia sobre la importancia de las actividades de cada miembro de la organización, y de cómo contribuyen al logro de los Objetivos, conscientes que la competitividad de la empresa está en la competitividad de su gente, por eso su eslogan..... “La mejor gente para el mejor producto y el mejor producto para nuestros clientes”.

NOVACERO ha tenido una trayectoria de trabajo en equipo a través de las Células de Trabajo, estas se han formado en todos los niveles y hacen gestión de mejora continua por medio de acciones preventivas y correctivas.

1.7.1 PROCESO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

OBJETIVO

Proveer, mantener y desarrollar personal competente para cumplir con los objetivos de la organización.

RESUMEN DEL PROCESO

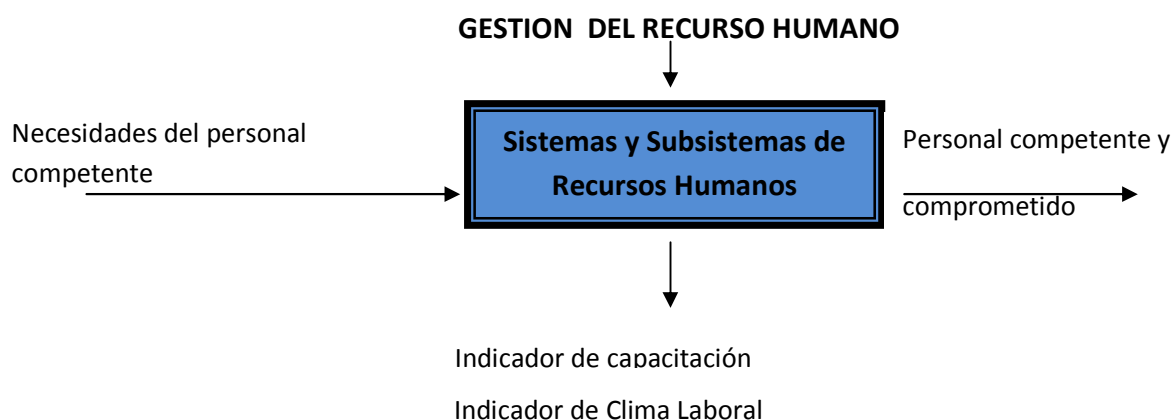


Figura 5 – Proceso de Recursos Humanos, NOVACERO S.A, Planta Lasso

(Plan de Recursos Humanos Empresa Novacero S.A., 2010, pág. 17)

CAPITULO 2

DESCRIPCIÓN, VALORACIÓN, CLASIFICACIÓN Y REMUNERACIÓN DE PUESTOS

2.1 COMPETENCIAS

2.1.1 ANTECEDENTES⁷

Los movimientos abocados al estudio de las competencias se iniciaron a finales de la década de 1960 y principios de 1970, producto de un conjunto de investigaciones realizadas en las áreas de Psicología Industrial y Organizacional entre los que se encuentran Ghiselli (1966), Mischel (1968), entre otros. Para ese momento los trabajos sobre personalidad y desempeño eran poco desarrollados, ya que no se había comprobado por los métodos tradicionales, test de aptitud y contenido de conocimiento o títulos y méritos académicos que existiese una relación directa entre uno y otro elemento.

Uno de los primeros investigadores que buscó respuestas sobre este tema fue David McClelland (1973), formuló un conjunto de variables a través de las cuales se pudiese predecir la actuación del individuo en el trabajo y que no estuviesen limitados por factores de raza, sexo o socioeconómicos, con estas variables identificó los principios en los cuales se basó su investigación y fueron los siguientes:

- a. Utilización de muestras representativas: comparar a personas que han triunfado claramente en su trabajo o en aspectos interesantes de la vida con

⁷ <http://www.monografias.com/trabajos14/mocom/mocom.shtml#gesti>

otras personas que no han tenido éxito, a fin de identificar aquellas características personales asociadas con el éxito.

- b.** Identificar las ideas y conductas operativas causalmente relacionadas con estos resultados favorables. Esto es, la medición de las "competencias".

La gestión de recursos humanos por competencias es un modelo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, y facilitar al mismo tiempo el desarrollo profesional de las personas.

Contar con las personas que posean las características adecuadas se ha convertido en la directriz de la gestión de recursos humanos. Este enfoque, deja de percibir los cargos como unidades fijas, destinadas a cumplir con las responsabilidades funcionales independientemente de las personas que los ocupan e intenta transformarlas en unidades dinámicas que forman parte de los procesos importantes dirigidos a satisfacer expectativas y necesidades de clientes internos y clientes externos.

2.1.2 CONCEPTOS

Para hablar de competencia es necesario hablar de aprendizaje. Aprender implica adquirir nuevos conocimientos y esto conduce a que haya un cambio de conducta.

"Es el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes cuya aplicación en el trabajo se traduce en un desempeño superior, que contribuye al logro de los objetivos claves del negocio" ⁸

⁸ Nuñez, Jorge (1997) (pág. 22)

"La competencia se define como una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo".⁹

Las competencias son las características subyacentes de la persona, que están relacionadas con una correcta actuación en su puesto de trabajo y que pueden basarse en la motivación, en los rasgos de carácter, en el concepto de sí mismo, en actitudes o valores, en una variedad de conocimiento o capacidades cognoscitivas o de conducta, se trata de cualquier característica individual que se pueda medir de modo fiable y cuya relación con la actuación en el puesto de trabajo sea demostrable.¹⁰

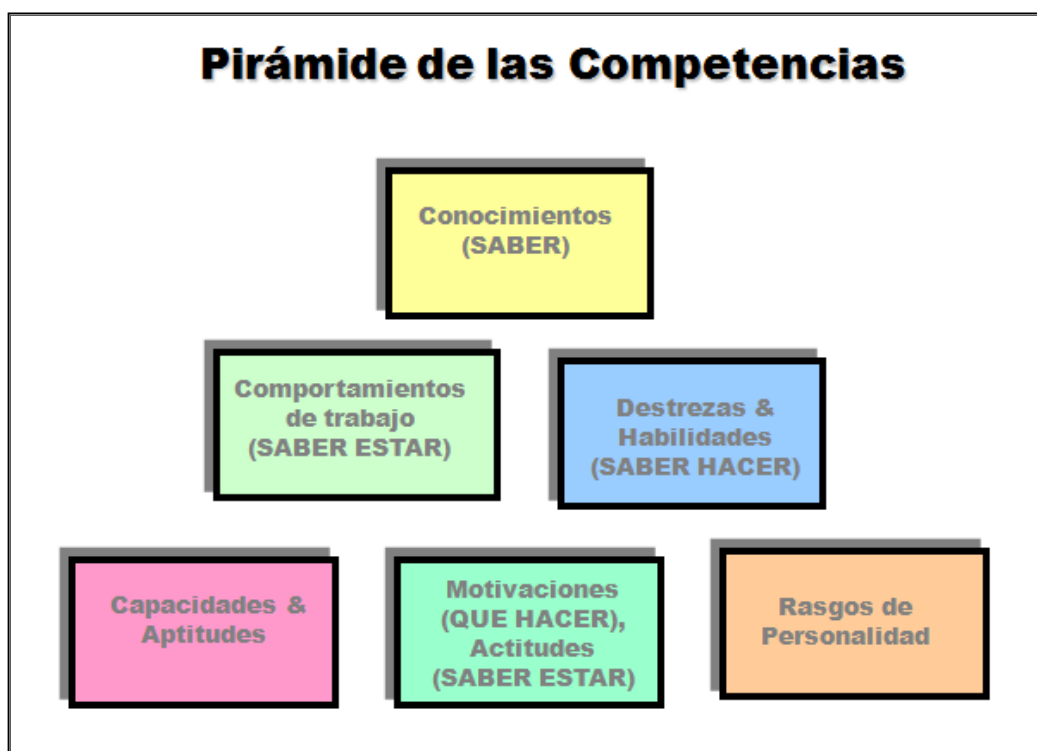


Figura 6 – Pirámide de Competencias
(ERNEST & YOUNG, 2004, pág. 6)

⁹ Dalziel, M.A., Cubeiro, J.C. y Fernández, G., 1996, pág. 28

¹⁰ ERNEST & YOUNG, Consultores, Gestión por Competencias Pág. 5,6

Todas las personas poseen un conjunto de atributos y conocimientos, que pueden ser tanto adquiridos como innatos, y que definen sus competencias para una determinada actividad, sin embargo no es el objetivo de las competencias el estudiar exhaustivamente el perfil físico, psicológico o emocional de cada persona, sino se trata de identificar aquellas características que puedan resultar eficaces para las tareas de una organización. Con lo que se podrá alcanzar lo siguiente:

- Mejora y simplificación de la gestión integrada de recursos humanos
- Generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos.
- La coincidencia de la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas de la empresa
- Vinculación de los directivos en la gestión de sus recursos humanos
- Contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante
- Toma de decisiones de manera objetiva

El potencial de una persona no tan solo se remite a su mente en acción, sino a su forma de enfocar la realidad, el uso de su cuerpo, sus emociones, expectativas y relacionamiento humano.

La competencia es el reflejo de la puesta en escena de la persona aplicando todas sus cualidades mentales, físicas y emocionales en armonía, coordinación e integración.¹¹

2.1.3 CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

Las competencias son características que dependiendo de ciertas situaciones pueden hacerse evidentes en el individuo como representación de conocimientos,

¹¹ McClelland, 1973

rasgos de carácter o actitudes. Es por esta razón que cada vez que se manifiesta una conducta positiva específica en el individuo en el desempeño de su cargo, también estará presente una competencia que responde tanto a exigencias del cargo como a un ambiente organizacional específico.

- a. Competencias Umbrales o Esenciales.-** Este tipo de competencia se refiere a los conocimientos, destrezas y habilidades que necesita una persona para lograr un desempeño mediano o mínimamente adecuado.

- b. Competencias Diferenciadoras. -** A través de estas competencias se obtiene factores que distinguen a un trabajador con desempeño exitoso de otro con desempeño mediano.

Para Spencer & Spencer ¹² son cinco los principales tipos de competencias:

1. Motivación
2. Características
3. Concepto propio o concepto de uno mismo
4. Conocimiento
5. Habilidad

¹² Spencer y Spencer, 1993, Pág. 13

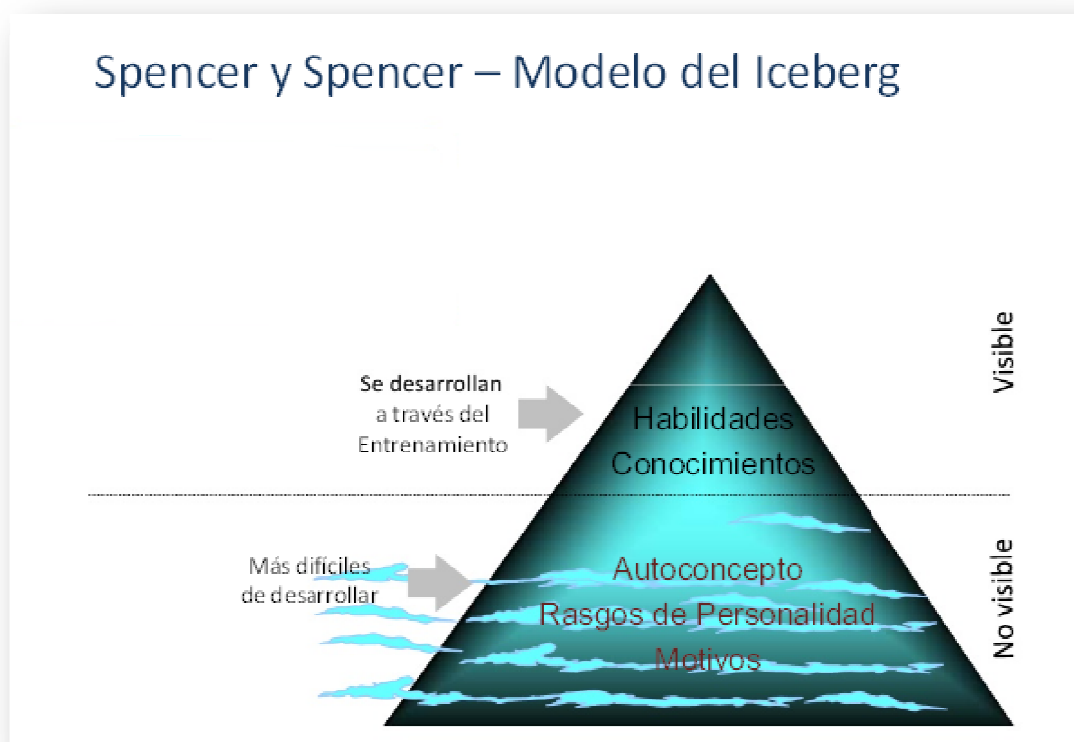


Figura 7 – Clasificación de las Competencias, Modelo del ICEBERG
(CHIAVENATO, Idalberto, 2007, pág. 144)

Las competencias mentales o cognitivas incluyen pensamiento analítico y pensamiento conceptual. El tipo o nivel de competencia tiene implicaciones prácticas para el planeamiento de recursos humanos, las competencias de conocimiento y habilidad tienden a ser características visibles y relativamente superficiales. Las competencias de concepto de sí mismo, sus características y motivaciones están más escondidas, más adentro de la personalidad.

El conocimiento y la habilidad son relativamente fáciles de desarrollar, la manera más económica de hacerlo es mediante la capacitación.

Las competencias de motivación y características son más difíciles, desde el punto de vista de la personalidad, de evaluar y desarrollar.

En puestos complejos, las competencias son más importantes que las habilidades relacionadas con la tarea, la inteligencia o las creencias, para predecir un desempeño superior, lo que distingue a los que se desempeñan mejor en estos puestos es la motivación y las habilidades interpersonales y políticas. Los conocimientos, las destrezas y habilidades están más en la superficie y son más fáciles de detectar, en cambio las actitudes y valores, el concepto de uno mismo y los rasgos más profundos de personalidad, están debajo de la superficie y son más difíciles de evaluar.

Las competencias se pueden clasificar en:

Competencias de logro y acción

- Orientación al logro
- Preocupación por el orden, calidad y precisión
- Iniciativa
- Búsqueda de información

Competencias de ayuda y servicio

- Entendimiento interpersonal
- Orientación al cliente

Competencias de influencia

- Influencia e impacto
- Construcción de relaciones
- Conciencia organizacional

Competencias gerenciales

- Desarrollo de personas
- Dirección de personas
- Trabajo en equipo y cooperación
- Liderazgo

Competencias cognoscitivas

- Pensamiento analítico
- Razonamiento conceptual
- Experiencia técnica/profesional/ de dirección

Competencias de eficiencia personal

- Autocontrol
- Confianza en sí mismo
- Comportamiento ante los fracasos
- Flexibilidad

2.1.4 APLICACIÓN DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LOS PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS

El modelo por competencia tiene aplicaciones en todos los subsistemas que conforman los recursos humanos y a través de él se puede crear políticas, normas, procedimientos y técnicas de recursos humanos.

Selección.- Permite recoger la información referente a cada puesto de trabajo según un inventario de competencias estándar para la empresa, desarrollando una lista de atributos sobre los que se desarrollará el enfoque de competencias, y por tanto, la operación y filosofía de la empresa.

Hay Group¹³ durante sus años de estudios en las diversas organizaciones a nivel mundial, ha seleccionado 20 competencias genéricas que deben de ser tomadas en cuenta en el proceso de selección:

Grupo de Competencias	Competencia
a. Logro y Acción	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación por el logro • Interés por el orden y la calidad • Iniciativa • Búsqueda de información
b. Ayuda y Servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilidad interpersonal • Orientación al servicio al cliente
c. Influencia	<ul style="list-style-type: none"> • Impacto e influencia • Conocimiento organizativo • Construcción de relaciones
d. Gerenciales	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de personas • Dirección de personas • Trabajo en equipo y cooperación • Liderazgo
e. Cognitivas	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento analítico • Pensamiento conceptual • Conocimiento y experiencia
f. Eficacia Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Autocontrol • Confianza en sí mismo • Comportamiento ante fracasos • Compromiso con la organización

Figura 8 – Competencias Genéricas
(ALLES Martha, 2002, pág. 89)

¹³ Hay Group es una empresa internacional de consultoría. <http://www.haygroup.com/co/>

Entrevista por competencias.- La clave es detectar a través de preguntas los comportamientos observables en el pasado en relación con la competencia que se desee evaluar.

Diseño y Evaluación de Puestos.- Se establecen los cargos que se necesitarán cubrir y cuanto costarán dichos cargos a la organización, de tal manera obtener un flujo de trabajo que garantice los objetivos del negocio de la organización.

Los supervisores y jefes son las personas encargadas de suministrar información referente al rendimiento de los trabajadores en sus puestos de trabajo e indicando cuáles son sus potencialidades y sus debilidades.

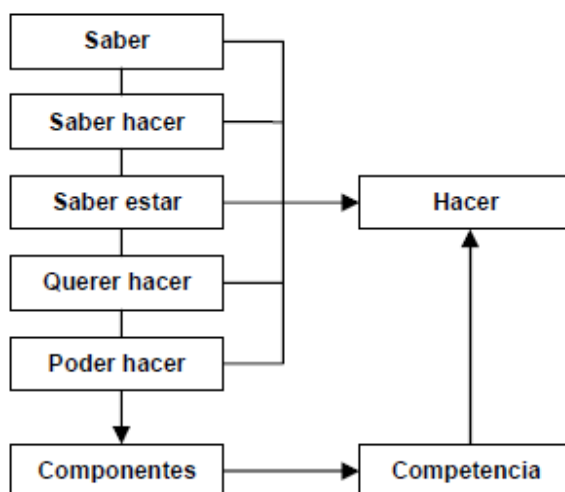
Evaluación de Desempeño.- La organización analizará específicamente como les pagará a las personas de acuerdo a sus perfiles y competencias, basándose en la equidad interna y el mercado externo, y tomando en consideración el valor del cargo dentro de la organización, los resultados obtenidos y la capacidad y talento profesional de los trabajadores.

Valoración del Potencial.- Deben de estar debidamente orientados a lograr un desarrollo efectivo de los individuos en la organización, el plan de carrera es un método de desarrollo de futuras aptitudes, que se basa en la colocación de la persona en puestos de trabajo cuidadosamente estudiados para proporcionarle la oportunidad de desarrollar las competencias necesarias para puestos más altos.

Compensaciones.- Compensar por competencias significa que la empresa deberá implantar sistemas de remuneración variable donde se considerarán para el cálculo, entre otros elementos, las competencias de los colaboradores con relación al puesto y a su desempeño.

2.1.5 ELEMENTOS DE LAS COMPETENCIAS

ELEMENTOS DE LAS COMPETENCIAS



ELEMENTOS DE LAS COMPETENCIAS

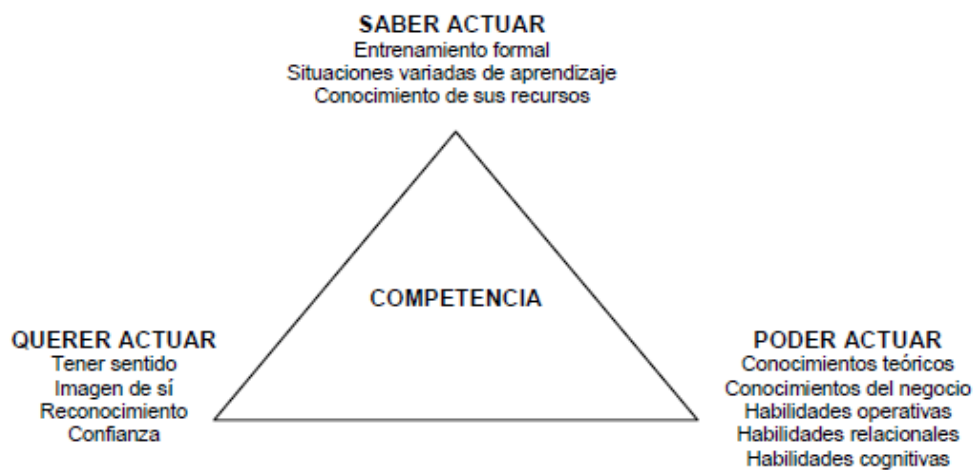


Figura 9 – Elementos de las Competencias
(ALLES Martha, 2002, pág. 126)

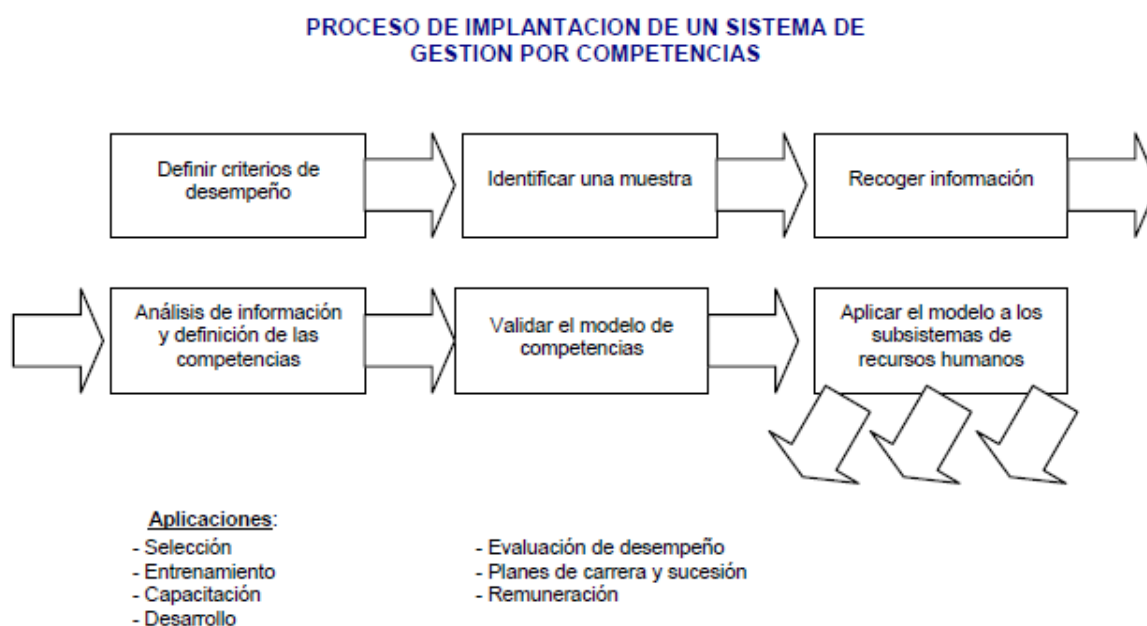


Figura 10 – Procesos de Implantación de un Sistema de Gestión por Competencias
(ALLES Martha, 2002, pág. 145)

2.2 DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Es un proceso que consiste en enumerar todas las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que a la vez lo diferencian de los demás cargos dentro de una organización. Es el proceso de la estructuración del trabajo y de la asignación de las actividades de trabajo concreta de un individuo o grupo de individuos para alcanzar determinados objetivos de la organización.

Describir un cargo significa relacionar qué hace el ocupante, cómo lo hace, en qué condiciones lo hace y por qué lo hace. La descripción de cargos es un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades del cargo.

La descripción de cargos es un documento escrito que identifica, describe y define un cargo en términos de deberes, responsabilidades, condiciones de trabajo y

especificaciones, las cuales relacionan los conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para desempeñar el cargo de manera satisfactoria.

Relaciona de manera breve las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo, es narrativa y expositiva, y destaca los aspectos intrínsecos del cargo, es decir, su contenido, posteriormente se realiza el análisis de cargos, que aborda los aspectos extrínsecos o requisitos que debe cumplir el ocupante para desempeñar el cargo.

El análisis de cargos, significa detallar que exige el cargo del ocupante en términos de conocimientos habilidades y capacidades para desempeñarlo de manera adecuada, mismo que se lo realiza a partir de la descripción del cargo, por lo que están estrechamente relacionados.

Factores de especificación:

- Requisitos intelectuales
- Requisitos físicos
- Responsabilidades
- Condiciones de Trabajo

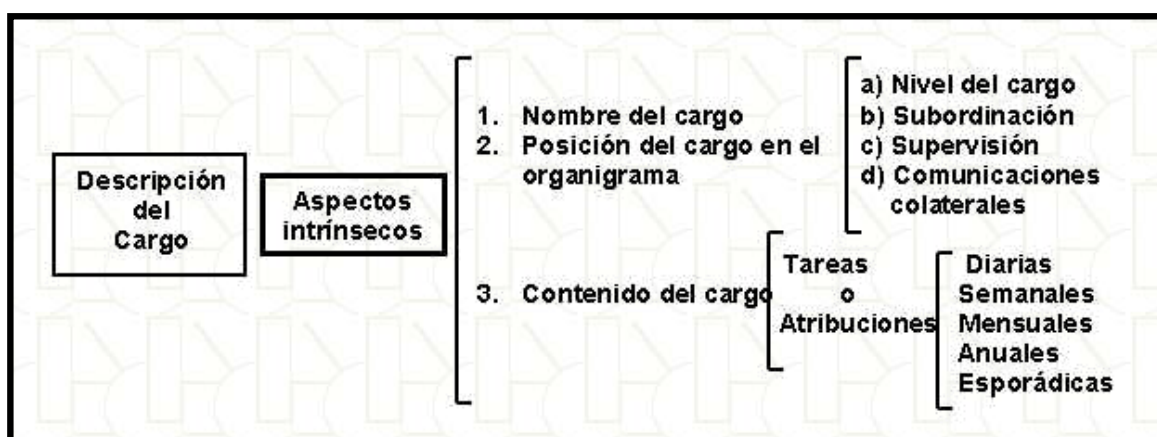


Figura 11 – Elementos de la descripción de cargos
(LOUART Pierre, 2000, pág. 115)

Está orientada hacia el contenido de los cargos y hacia sus factores intrínsecos, debe identificar, describir y especificar los cargos con base a ciertas normas, registrando sus deberes y responsabilidades, elaborando un resumen del trabajo y señalando los detalles precisos del mismo.

Componentes de una descripción de cargos:

1. Identificación

- Código
- Nombre del Puesto
- Ubicación: Sección o departamento a que pertenece el puesto
- Jerarquía
 - A quien reporta
 - Quien le reporta
- Personas a puesto
- Relaciones con otros puestos (comunicación)
- Fecha y actualización
- Características especiales
- Disponibilidad para viajar

2. Resumen del puesto (descripción)

Es definir el puesto, debe ser clara, concisa y general.

3. Requisitos laborales

- Grado de preparación
- Estado civil
- Características especiales del ocupante
- Idiomas
- Nacionalidad

- Domicilio
- Experiencia

4. Descripción de las funciones específicas del puesto

Se reúne las características que muestra: Qué hace, Cómo hace, Por qué se hace.

5. Extensión de actividades

Consiste en identificar, estudiar y comprender el lugar que el cargo ocupa en la secuencia u operación de la que hace parte, para lograrlo se debe:

- Describir el flujograma del área funcional a que pertenece el cargo
- Determinar el lugar que el cargo ocupa en el procedimiento del cual hace parte Determinar el equipo que emplea en el cargo y lo relativo a la aplicación del uso de ese equipo.

6. Aspectos del desempeño laboral

Hace referencia a las condiciones de trabajo, tales como:

- Esfuerzo físico
- Esfuerzo mental
- Riesgos
- Condiciones ambientales

2.2.1 MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS SOBRE CARGOS

Se pueden considerar los siguientes métodos para obtener datos sobre los cargos:

2.2.1.1 La Entrevista.- Consiste en recabar información del puesto mediante una entrevista realizada por el especialista y el titular del puesto. Para este fin existen tres tipos de entrevista: entrevista individual con cada empleado, entrevista grupal con los empleados que ocupan el mismo cargo y entrevista con el supervisor que conoce los

cargos que se deben analizar, los principales temas abordados en una entrevista característica sobre cargos son:

- Cuál es el cargo que usted desempeña?
- Qué hace usted?
- Cuándo lo hace: diariamente, semanalmente o mensualmente?
- Cómo lo hace? Cuáles son los métodos y procesos utilizados?
- Por qué lo hace? Cuáles son los objetivos y resultados de su trabajo?
- Cuáles son sus principales deberes y responsabilidades?
- En qué condiciones físicas trabaja usted? Cuáles son las exigencias de salud y de seguridad?
- Qué escolaridad, experiencia y habilidad exige el cargo?
- Cuáles son los requisitos físicos que exige el cargo? Cuáles son los requisitos intelectuales?
- Quién es su proveedor interno y su cliente interno?
- Quién es su superior inmediato? De qué le informa?
- Quiénes son sus subordinados?

Ventajas: Versatilidad en la obtención de dato ya que estos se obtienen cara a cara con el titular.- Método personalizado, mayor riqueza informativa- Interacción directa permite eliminar posibles reticencias.

Inconvenientes: Requiere emplear grandes dosis de tiempo y esfuerzo por lo que resulta costoso.

2.2.1.2 El Cuestionario.- Registro mediante el que se pretende recoger información de todos los aspectos relacionados con el puesto. El cuestionario sigue la misma ruta de la entrevista, pero es diligenciado por el ocupante del cargo, por el supervisor o por ambos, la principal ventaja del cuestionario es la eficiencia y rapidez para recoger

la información de un gran número de empleados, pero requieren tiempo y pruebas preliminares.

- **Características:** Sencillo y fácil de comprender - Lo rellena el titular del puesto y lo supervisa su superior inmediato - Sólo un cuestionario por puesto (no personas) - Cuestionario puede ser abierto o cerrado.
- **Ventajas:** Proporciona mucha información si el cuestionario es exhaustivo y si es revisado por el superior - Participación activa de los titulares.
- **Inconvenientes:** No utilizar en puestos bajos -Supone un trabajo de análisis - Tendencia a exagerar por parte del titular del puesto.

2.2.1.3 La Observación.- Consiste en la observación directa del empleado mientras realiza las tareas y funciones propias de su puesto. Este método se aplica en cargos sencillos, rutinarios y repetitivos. Es común que el método de observación emplee un cuestionario que debe ser diligenciado por el observador para garantizar la cobertura de la información necesaria.

Un sistema de descripción de cargos, es una herramienta fundamental a la hora de la selección del personal, ya que brinda a los encargados del proceso, una guía clara de que tipo de actividad se va a desarrollar en dicho cargo, información que se obtienen por medio de la valoración de cargo, permitiendo así, una mejor y más efectiva selección del aspirante; además la descripción de cargos permite también darle al empleado a conocer cómo y cuáles son las herramientas y procedimientos necesarios para la efectiva ejecución de sus labores; aparte de esto, la descripción de cargos también facilita el proceso de valoración de las labores realizadas por los empleados, ya que por medio de esta, el supervisor tendría una visión más clara y puntual de lo que se debe esperar produzca el empleado en su cargo.

- **Características:** Utilización en tareas repetitivas- periodo de adaptación- Comunicación al empleado de que va a ser observado.
- **Ventajas:** Procedimiento objetivo y empírico-Registro sistemático y homogéneo de datos
- **Inconvenientes:** El hecho de observar interfiere el comportamiento- Se requiere tiempo y esfuerzo, costoso- No se utiliza en puestos no manuales-La persona observada no participa de forma activa.

2.2.1.4 El Diario de Actividades

Concepto: Consiste en un autoinforme del titular del puesto. Debe registrar diaria y sistemáticamente las actividades que desarrolla, especificando el tiempo que les dedica. Es un método sujeto a distorsión, dado que se trata de un autoregistro.

2.2.1.5 Incidentes Críticos

Concepto: Consiste en observar y detectar las actuaciones del titular del puesto a analizar que conllevan consecuencias positivas con el objetivo de captar y registrar las conductas o incidentes indispensables para el buen desempeño del puesto de trabajo.

2.2.1.6 Métodos Mixtos

Concepto: Utilización de varios métodos al mismo tiempo. Normalmente se utiliza observación directa y entrevista, y cuestionario y entrevista.

2.2.1.7 Recopilación de Información

Concepto: Consiste en recabar información acerca de las descripciones de puestos ya publicadas o bien realizadas en la misma empresa con anterioridad.

2.2.2 UTILIDAD DEL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Apoyan a otras actividades que se realizan en la Administración de Recursos Humanos, tales como:

1. Reclutamiento y selección:

En análisis de puesto proporciona información sobre puesto y los requerimientos humanos necesarios para desempeñar esas actividades. Esta descripción del puesto en información de la especificación del puesto son la base sobre la que se decide qué tipo de personas se recluta y contratan.

2. Compensaciones:

También es necesaria una clara comprensión de lo que cada empleo representa para estimular su valor y la compensación apropiada para cada uno. Éstos se debe a que la compensación está vinculada generalmente con la capacidad de requerida, el nivel de educación, los riesgos de seguridad y otros, dos ellos son factores que se identifican por medio del análisis de puesto.

3. Evaluación de desempeño:

La evaluación de desempeño consiste en comparar el desempeño real de cada empleado con del rendimiento deseado.

4. Capacitación:

También se utilizara la información del análisis del puesto para diseñar los programas de capacitación y desarrollo. El análisis y las descripciones del puesto resultantes muestran el tipo de habilidades y por tanto de capacitación que se requieren.

2.3 VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE CARGOS

Es un procedimiento consistente y sistemático que permite determinar el valor numérico y la importancia que tiene un puesto con respecto a otros de la organización, relacionándole con su aporte para alcanzar los objetivos de la organización.

Mediante la Valoración de Cargos, se busca obtener datos que permitan sacar una conclusión del valor interno relativo de cada cargo en la organización e indicar las diferencias esenciales entre los cargos desde el punto de vista cuantitativo o cualitativo.¹⁴

Se busca obtener información de los cargos a partir de la descripción y el análisis para tomar decisiones comparativas respecto de ellos, la valoración destaca la naturaleza y el contenido de los cargos, más no las características de las personas que los ocupan, en consecuencia la Valoración de los Cargos se fundamenta en la información ofrecida por la descripción y el análisis de los cargos acerca de qué hace el ocupante, cómo lo hace, cuándo lo hace, dónde lo hace y por qué lo hace.

¹⁴ CHIAVENATO, Idalberto; "Gestión del Talento Humano", Año: 2002, Editorial: Mc Graw-Hill de México.

Es considerado como el proceso analítico de dar una apreciación cuantitativa a un cargo, basado en la descomposición de sus características distintivas y el grado de incidencia de cada uno de ellos en los procesos y resultados de la Organización.

2.3.1 SISTEMA DE VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE CARGOS

COMPARACIÓN SIMPLE	COMPARACIÓN NO CUANTITATIVA	COMPARACIÓN CUANTITATIVA
Cargo como un todo	Cargo como un todo	Partes del cargo o factores de valoración
Cargo versus Cargo	Escalonamiento de cargos	Comparación por factores
Cargo Versus escala	Categorías predeterminadas	Evaluación por puntos

Figura 12 – Sistema de Valoración de Cargos
(CHIAVENATO, Idalberto, 2007, pág. 240)

Los factores y grados son apreciaciones generales que definen las características que distinguen a los cargos, por lo que es menester descomponerlos para su identificación y luego para utilizarlos en la valoración. Al efecto, rigen las siguientes consideraciones generales:

Objetividad, los factores y grados deben considerar las condiciones particulares de los cargos de manera inequívoca, a más de ser susceptibles de ser medidos y apreciados con los sentidos, de manera fácil o con medios administrativos adecuados.

Funcionalidad, cada factor y grado seleccionado deben determinar la especificidad funcionalidad del cargo o un aspecto característico que lo diferencie de otros, de manera sencilla, clara y fácil.

TERMINOLOGÍA BÁSICA

Con el objeto de facilitar la utilización y aplicación del estudio, se presenta el siguiente detalle de los conceptos de mayor recurrencia, alrededor del tema tratado:

Cargo: Es la asignación armónica e interrelacionada de funciones y actividades necesarias y suficientes, a ser desempeñadas por una persona, para lo cual se requiere conocimientos, habilidades y actitudes específicas, de modo que sean asumidas por el respectivo titular y puedan generar los resultados esperados. Es la unidad básica de trabajo.

Naturaleza del Trabajo: Especificación genérica del objetivo o razón de ser del cargo, con un resumen esquemático de los deberes y responsabilidades asignados a dicha unidad laboral.

Competencias: Es el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes verificables, requeridas para el ejercicio de un cargo en la organización y evidenciables en su desempeño por su titular.

Ámbito Funcional: Áreas específicas de actividad sobre las cuales el titular del cargo tiene incidencia; para lo cual le son atribuidas responsabilidades específicas que deben ser observadas para cumplirlas y obtener resultados, con la calidad, cantidad y oportunidad requeridas.

Resultado Organizacional: Indicador de productividad y rendimiento en la Empresa, reflejado en productos intermedios o finales de un trabajo.

Conocimientos Formales: Son los conceptos, principios o normas del saber y saber hacer, cuyo dominio está fundamentado en la formación y el aprendizaje realizado a

través de instrucción formal en instituciones de cualquier nivel, debidamente certificados.

Estudios de Especialización: Formación impartida en instituciones educativas superiores, que posibilitan la obtención de un grado académico; permiten la actualización profesional en una especialidad determinada y en instancias superiores de formación.

Capacitación: Instrucción formal impartida mediante cursos y entrenamientos sujetos a evaluación; implica la intervención consciente y deliberada sobre personas, con el objeto de producir ampliación de conocimientos, mejoramiento de destrezas y cambios actitudinales, de tal manera, que se ajusten a los requerimientos de la organización y personales.

Variedad del Trabajo: Conjunto de aspectos laborales de diferente naturaleza y alcance, pero compatibles, asignados para su ejecución por intermedio de un cargo.

Complejidad del Trabajo: Conjunto de exigencias funcionales de orden cualitativo que determinan una mayor aplicación y desarrollo del razonamiento, juicio y discrecionalidad del titular del cargo, a fin de utilizar las habilidades y destrezas individuales y ejecutar las tareas con precisión, nitidez y traducirlas en resultados empresariales exitosos.

Productividad: Esfuerzos individuales y grupales para generar resultados empresariales caracterizados por su alta calidad, cantidad y oportunidad.

Supervisión Directa: Acción de dirigir, coordinar y evaluar a los subordinados de manera personal.

Supervisión Indirecta: Acción de dirigir, coordinar y evaluar a los subordinados, a través de terceros, pero que orgánicamente dependen de la misma Área Funcional.

Información Restringida: Documentación de conocimiento limitado en cuanto al personal que accede a la misma, a la confidencialidad y reserva que se mantiene sobre su contenido.

Grupo Ocupacional: Conjunto de cargos de la organización, caracterizados por ciertas condiciones particulares, al nivel de formación y alcance de las funciones.

Grupo Directivo: Personal que ejerce funciones de dirección y lideran a un grupo de empleados de la organización.

Grupo Profesional: Personal de la organización cuyo ejercicio de funciones requiere de un título profesional, al nivel universitario.

Grupo Administrativo: Personal de la organización que ejerce funciones de apoyo administrativo y cuyo ejercicio requiere un título de aprobación del ciclo diversificado.

Grupo Técnico: Personal de la organización que ejercen funciones de carácter operativo como: mecánicas, electrónicas y demás, relacionadas a la actividad básica de la organización, cuyo ejercicio determina poseer el título al nivel técnico.

2.4 MÉTODOS DE VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE CARGOS

2.4.1 MÉTODOS DE VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE CARGOS ¹⁵

Existen cuatro principales métodos de valoración de cargos:

¹⁵ CHIAVENATO, Idalberto; "Gestión del Talento Humano", Año: 2007, Editorial: Mc Graw-Hill de México.

SISTEMAS NO CUANTITATIVOS	Jerarquización	Ascendente - Descendente
		División por grupos
		Cargos claves
		Comparación por parejas
	Clasificación por Categorías	Frases
		Palabras o atributos
		Cuadros de doble entrada
SISTEMAS CUANTITATIVOS	Comparación por factores	Benge
		Turner
		Hay
	Puntos por factor	

Figura 13 – Métodos de Valoración de cargos
(CABEZAS, Oswaldo, 2003, pág. 45)

2.4.1.1 Sistemas No Cuantitativos

Estos sistemas hacen una valoración del cargo tomándolo como un todo, es decir, analizan el cargo en su totalidad para luego compararlo con los demás. Los métodos de este sistema cualifican los cargos con base en un factor genérico, pero no lo cuantifican en términos generales. Son métodos muy sencillos y fáciles de entender.

El factor genérico a considerar para la valoración de los cargos debe ser seleccionado previamente por el Comité de valoración de cargos, éste deberá ser definido por el mismo, en forma clara, sencilla, precisa y completa. Algunos de los factores genéricos más utilizados, son los siguientes:

- Complejidad: Aprecia la dificultad que existe en el trabajo, considera la iniciativa, flexibilidad y creatividad necesarias, para anticiparse y hacer frente a condiciones cambiantes, vencer obstáculos y completar el trabajo con éxito; el ejercicio del juicio y acción independiente necesaria y la extensión de supervisión recibida.
- Dificultad del trabajo
- Responsabilidad: Este factor mide el compromiso que adquiere el trabajador por las tareas a realizar en determinado cargo, en el que responde por maquinaria, equipo, herramientas y materiales utilizados en un proceso determinado.

- Supervisión recibida
- Supervisión ejercida: Mide la obligación de asistir, instruir y motivar a otros empleados, incluyendo la responsabilidad por el trabajo realizado y el informe de su progreso a una autoridad superior.
- Entrenamiento y experiencia
- Condiciones de trabajo

2.4.1.1.1 Jerarquización

Consiste en disponer de los cargos en una lista elaborada de acuerdo con el criterio elegido, que sirve de estándar de comparación, en la práctica es una comparación cargo a cargo, porque cada uno se compara con los demás tomando el criterio elegido como base de referencia. Este método no es muy completo porque la comparación de los cargos es global, sintética, superficial y no realiza ningún análisis profundo.

1. Ascendente – Descendente

Es un método sencillo, fácil de comprender y operar, que exige la participación de los miembros del comité evaluador, aunque cada uno hace su propia valoración de manera independiente. Una vez finalizada la valoración se llega a un acuerdo por consenso entre los integrantes del comité.

Ejemplo: Valoración de cargos método ascendente. Factor genérico complejidad

Tabla 2- Valoración Método Ascendente - Descendente

Valoración de Jefe Personal		Valoración Jefe del Área		Valoración Director Métodos y Procedimientos		Valoración por consenso	
1	Aseador (-)	1	Aseador	1	Aseador	1	Aseador
2	Vigilante	2	Vigilante	2	Vigilante	2	Vigilante
3	Soldador	3	Soldador	3	Soldador	3	Soldador

4	Pulidor	4	Pintor	4	Pintor	4	Pintor
5	Pintor	5	Pulidor	5	Pulidor	5	Pulidor
6	Electricista	6	Tornero	6	Electricista	6	Electricista
7	Tornero	7	Electricista	7	Mecánico	7	Tornero
8	Mecánico (+)	8	Mecánico	8	Tornero	8	Mecánico

2. División en grupos

Consiste en dividir en dos el grupo de cargos a evaluar. En el primer subgrupo estarán aquellos cargos que requieren más de factor genérico, y en el segundo subgrupo los que requieren menos del factor. Luego se selecciona el primer subgrupo y nuevamente se divide en los mas y los menos del factor. Se hace lo mismo con el segundo subgrupo. Se tiene entonces:

- Los más de los mas
- Los menos de los mas
- Los más de los menos
- Los menos de los menos

Gráficamente sería:

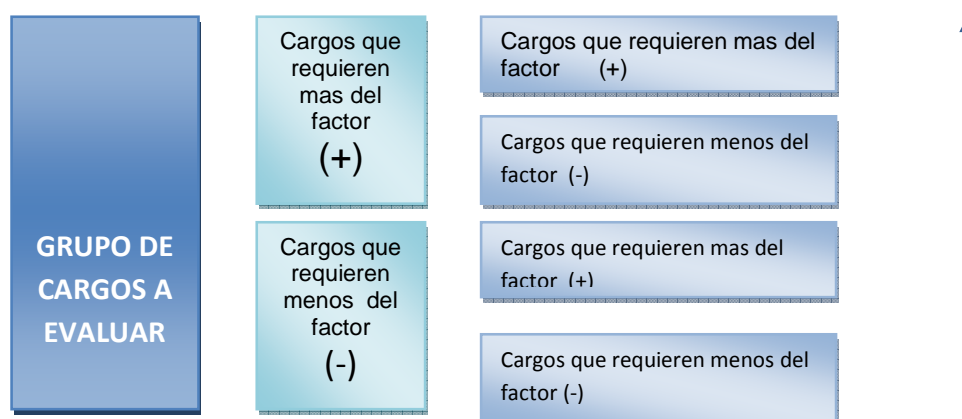


Figura 14 – Representación del Método de división en grupos

(CABEZAS, Oswaldo, 2003, pág. 48)

Ejemplo: Jerarquización por división en grupos los siguientes cargos: Mensajero, aseador, recepcionista, Jefe de compras, vendedor, jefe de personal, secretaria, cajero.

Factor genérico: Conocimiento

Tabla 3- Valoración por el Método División en grupos

+	Jefe de compras Vendedor Jefe de personal Secretaria Cajero	+	Jefe de compras	+	Jefe de personal
			Jefe de personal	-	Jefe de compras
		-	Vendedor	+	Vendedor
			Secretaria Cajero	-	Secretaria Cajero
-	Mensajero Aseador Recepcionista	+	Recepcionista		
		-	Aseador	+	Mensajero
			Mensajero	-	Aseador

Jerarquía:

1. Aseador
2. Mensajero
3. Secretaria, Cajero
4. Vendedor
5. Jefe de compras
6. Jefe de personal

3. Oficios claves

Consiste en seleccionar oficios claves dentro del grupo a evaluar, ubicarlos en la jerarquía según el factor genérico y comparar los demás con los claves.

Oficios claves: Son aquellos que tienen las siguientes características:

- Estables en sus funciones (permanentes en el tiempo)
- Funciones y responsabilidades claramente definidas
- Salarios competitivos (se ajustan al medio)

Se agrupan los cargos teniendo en cuenta su similitud o complejidad, a esto se le llama estratificación de cargos, de cada estrato se seleccionan los cargos claves que se considere necesarios, servirán de base para la valoración de los demás.

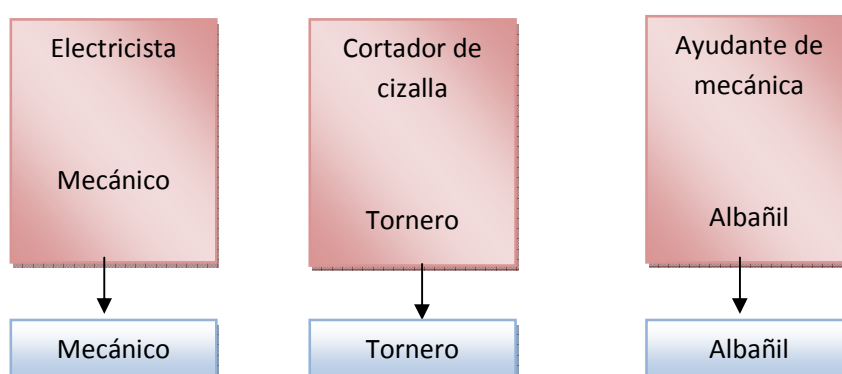


Figura 15 – Representación del Método de Oficios Claves

4. Comparación por parejas

Es el más elaborado y estructurado de los métodos de jerarquización, así como el más utilizado. Consiste en comparar todos los cargos entre sí. Al igual que las otras metodologías también utiliza factores genéricos para la comparación de los cargos.

Ejemplo:

Tabla 4- Valoración Método por parejas

	Secretaria	Aux. contable	Mensajero	Cajero	Vigilante	Total
Secretaria	X		+		+	2
Aux.contable	+	X	+	+	+	4
Mensajero			X		+	1
Cajero	+		+	X	+	3
Vigilante					X	0

Se coloca un (+) cuando el cargo de la fila requiere más del factor que el cargo de la columna.

Jerarquía:

1. Vigilante
2. Mensajero
3. Secretaria
4. Cajero
5. Auxiliar contable

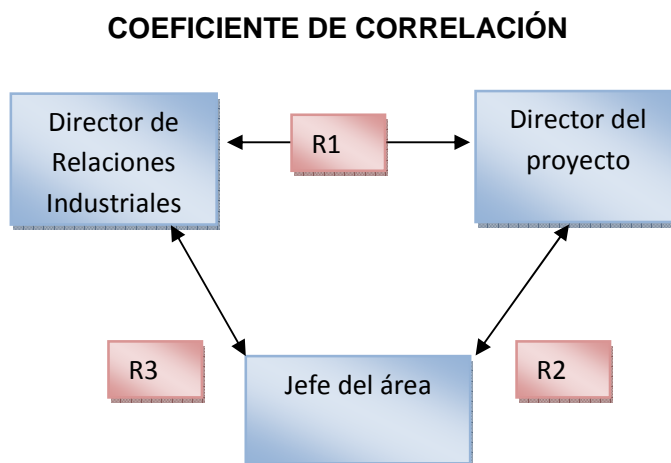


Figura 16 – Coeficiente de Correlación del Método Comparación de Parejas

$$R = 1 - \frac{6 \sum (\text{dif})^2}{n(n^2 - 1)}$$

n: Número de cargos

si $R \geq 0.80$ No hay diferencias significativas entre apreciaciones

Si R es menor que 0.80 debe replantearse la valoración analizando funciones y parámetros de valoración

$$\sum (\text{diferencia})^2 = 4 \quad R1 = 1 - 6(4) / 5(24) = 0.8 \text{ No hay diferencias significativas entre las evaluaciones}$$

2.4.1.1.2 Método de Categorías Predeterminadas

Este método es una variante del método de jerarquización sencilla, requiere la división y separación de los cargos en categorías predeterminadas, como podrían ser: cargos no calificados, cargos calificados y cargos especializados.

Existen muchas variaciones del método de categorías predeterminadas, los cargos se pueden clasificar en grupos denominados clases o grados, los cargos se clasifican en ocho factores de jerarquización:

1. Dificultad y variedad del trabajo
2. Supervisión recibida y ejercida
3. Toma de decisiones
4. Creatividad requerida
5. Naturaleza y propósito de las relaciones interpersonales de trabajo
6. Responsabilidad
7. Experiencia
8. Conocimiento requerido

La ventaja de éste método es que permite agrupar gran número de cargos en clases o categorías para tratarlos de manera uniforme y estandarizada.

CATEGORIA 1	CARGOS NO CALIFICADOS	Trabajo esencialmente rutinario, que requiere poca precisión y experiencia limitada.
CATEGORIA 2	CARGOS CALIFICADOS	Exigen cierto potencial intelectual y alguna experiencia general y específica en el desempeño de tareas de cierta variedad y dificultad.
CATEGORIA 3	CARGOS ESPECIALIZADOS	Exigen espíritu analítico y creador para solucionar problemas técnicos complejos y desarrollar métodos.

Figura 17 – Categorías Predeterminadas
(CABEZAS, Oswaldo, 2003, pág. 45)

Una vez que se ha determinado el número de categorías más apropiadas para la organización, cada categoría debe definirse con claridad en términos de nivel de responsabilidad y de otros requisitos y demandas comunes del cargo.

2.4.1.2 Sistemas Cuantitativos

Los métodos cuantitativos son los siguientes:

- Métodos de comparación de factores
 - Método Hay perfiles y escalas
 - Método de porcentaje de Turner
- Métodos de valoración por puntos

2.4.1.2.1 Método de comparación por factores

Este es el perfeccionamiento del método de jerarquización, ya que este método proporciona varias comparaciones con cada uno de los factores de comparación, es una técnica analítica que permite valorar y comparar los cargos mediante factores de valoración, mismos que se denominan de especificación.

Este método se atribuye a Eugene Benge, quien propuso cinco factores genéricos:

- Requisitos intelectuales
- Habilidades exigidas
- Requisitos físicos
- Responsabilidad
- Condiciones de trabajo

El método de comparación de factores exige las siguientes etapas:

Elección de factores de evaluación.- Dependerá de los tipos y características de los cargos que van a evaluarse.

Definición del significado de los factores de valoración.- Cuanto mejor sea la definición de los factores, tanto mayor será la precisión del método.

Elección de los cargos de referencia para facilitar las comparaciones de los demás cargos.- Los cargos de referencia se escogen para facilitar el manejo de los factores de valoración.

Escalonamiento de los factores de valoración.- Cada cargo se evalúa mediante el escalonamiento de los factores de valoración,

Montaje de la matriz de escalonamiento y de valoración de factores.- Se comparan los resultados obtenidos en la valoración de factores con los obtenidos en el escalonamiento original de los factores.

Escala comparativa de cargos.- Se debe transformar la matriz de escalonamiento y de valoración de factores en una escala comparativa de cargos.

2.4.1.2.2 Método de valoración por puntos

Este método, creado por Merrill Lott, se convirtió en el método más utilizado en el mundo, su técnica es analítica porque compara los cargos mediante factores de valoración a los que se asignan puntos, también es una técnica cuantitativa, pues se le asignan valores numéricos a cada aspecto del cargo y se obtiene un valor total para cada cargo sumando los valores numéricos obtenidos, este método sigue las siguientes etapas:

1. Elaboración de la descripción y el análisis de los cargos que se van a evaluar
2. Elección de los factores de evaluación
3. Definición de los factores de evaluación
4. Graduación de los factores de evaluación
5. Ponderación de los factores de evaluación
6. Asignación de puntos a los grados de los factores de evaluación

A partir de allí se elabora el manual de evaluación de cargos que debe contener todos los factores de evaluación definidos, sus grados de variación y los respectivos puntos, el cual sirve como el conjunto de todas las escalas de puntos que el evaluador utiliza en el proceso de evaluación de cargos.

Posteriormente se procede con la evaluación de cargos, es decir, la asignación de puntos a cada cargo de acuerdo con los factores de evaluación.

2.4.1.2.3 Método HAY Perfiles y Escalas

Este método está basado en el método de comparación de factores de Edward Hay, se presenta como una adaptación combinada de la graduación por puntos y el método de comparación de factores.

En este método, la valoración de puestos es el proceso de establecer las relaciones relativas de los puestos dentro de una organización, aplicando una medida cuantitativa al contenido del puesto, teniendo como principales objetivos:

1. Lograr que los puestos tengan el orden de importancia correcto.
2. Establecer una distancia relativa adecuada entre los puestos dentro de ese orden.

Es importante hacer notar que la valoración de puestos no tiene como intención producir un nivel de pagos. Más bien produce una estructura de puestos en términos de “contenido del puesto valuado” alrededor del cual se puede establecer una estructura salarial.

El proceso de valoración no considera, y no debe reflejar, el desempeño subyacente (ya sea que éste sea “sobresaliente” o “marginal”). Más bien considera los requerimientos relativos de los puestos. Una vez que se establezca una estructura salarial, los rangos salariales de los puestos individuales van a proporcionar el rango para reconocer las diferencias de desempeño entre los individuos.

El Método Hay de Perfiles y Escalas permite la comparación de puestos a través de un análisis de tres factores comunes (factores universales) dentro de los cuales se hace un total de ocho juicios independientes en relación a los diferentes aspectos (elementos) de cada puesto. Estos son:

FACTORES UNIVERSALES	ELEMENTOS
HABILIDADES	1. Habilidad Especializada. 2. Habilidad en Gerencia. 3. Habilidad en Relaciones Humanas.

SOLUCION DE PROBLEMAS	1. Marco de Referencia. 2. Complejidad del Pensamiento.
RESPONSABILIDAD POR RESULTADOS	1. Libertad para actuar. 2. Magnitud. 3. Impacto.

Figura 18 – Factores y Elementos de la Metodología HAY
(HAY y Asociados, Consultores de Dirección S.A., 2010)

Las tres Escalas y sus definiciones, representan el criterio de valoración que se usará en la valoración de todos los puestos.

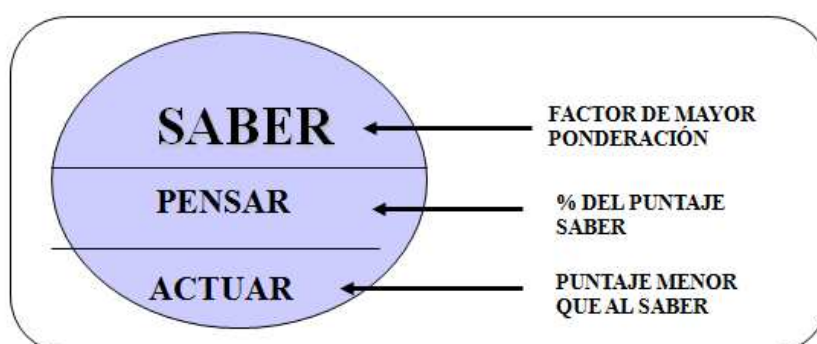


Figura N- 19 Factores de la Metodología HAY

(HAY y Asociados, Consultores de Dirección S.A., 2010)

El patrón de numeración que se usa universalmente en el proceso Hay de valoración de puestos se emplea en el diseño de las Matrices, es una escala geométrica basada en pasos. Se define un “paso de diferencia” como la diferencia mínima que los evaluadores bien informados y experimentados pueden discernir entre los puestos o los elementos de los puestos. El paso es el bloque de construcción esencial del método y la unidad básica de la escala de valoración de puestos.

La habilidad para discernir una magnitud de diferencia, es proporcional al tamaño de las dos cosas que se están comparando. Por lo tanto, la diferencia de pasos es siempre la misma en términos de porcentaje y para la valoración de puestos, el tamaño de esa diferencia se ha establecido aproximadamente del 15%. Es decir, el valor de cada paso en la escala aumenta en incrementos del 15% (por ejemplo: 50, 57, 66, 76,87, 100, etc.), duplicándose cada 5 pasos. Para no ser redundantes, se hace referencia sólo a los puestos, pero debe comprenderse que se aplican a los elementos de los puestos también.

En conjunto, estas escalas permiten realizar juicios disciplinados sobre la relatividad del contenido del puesto. Los valores de puntos derivados de la escala incorporada en cada una de las tres tablas por tanto se combinan para formar una expresión cuantificada del contenido total de un puesto.

El Método *Cuantitativo*, que sigue la corriente de *Escalas y Perfiles de Hay*, es un método factorial de puntos, cuyas escalas están construidas con una progresión constante del 15%, además utiliza 3 factores, mismos que, a su vez son el resultado de varios elementos¹⁶, es un método sumamente interesante y útil por ser bi-direccional, esto es la combinación de los factores de valoración, haciéndolo más efectivo y sobre todo ligado a nuestra forma de vida y de ver las cosas desde diferentes ángulos de una sola mirada.

Constituyendo la Valoración de Cargos como un proceso de determinar la importancia relativa de las contribución de cada cargo a los resultados finales de la institución, medidos a través de la descomposición de los factores intrínsecos del trabajo; se seleccionan los factores objetivos, medibles y sobre todo generales, para los diferentes grupos ocupacionales que conforman la Organización; considerando a su vez un principio universal que excluye los méritos personales como elementos de valoración del cargo, es decir es un proceso de análisis impersonal. Siendo así la metodología, los resultados son más objetivos.

¹⁶ Concepto tomado de la Presentación realizada por el Ing. Othón Juárez Hernández de la Empresa DOS Consultores S.A. de CV, México.

En otras palabras valorar el cargo adquiere el significado de valorar únicamente los contenidos y dimensiones del cargo en una organización; en referencia con otros cargos de la misma empresa o institución, independientemente de otros aspectos que tengan que ver con el ocupante del mismo; tales como su eficiencia, contribución individual a los resultados de la institución u otras características de excelencia que tengan tales personas que ocupan los cargos.

Cabe resaltar que esta metodología seleccionada busca alcanzar los siguientes objetivos:

- Equidad en los procesos de valoración de los cargos.
- Servir a los funcionarios, empleados y trabajadores como un medio de conocimiento cabal de las incidencias de sus contribuciones.
- Facilitar el proceso retributivo de los actuales y nuevos cargos de trabajo.
- Reducir posibles conflictos inmediatos o mediatos.
- Generalizar el conocimiento de los cargos y potenciar su permanente crecimiento y diversificación.

Para cada factor, el juicio de valor sobre un puesto se refleja en un número único.

- La secuencia también es importante, aumentan en un progresión del 15%(principio general de escalas sicométricas derivado de la Ley de Weber - Fetchner o Ley de las percepciones psicofísicas)

“Al comparar objetos, percibimos no la diferencia absoluta entre ellos, sino la relación entre esta diferencia y la magnitud de los dos objetos comparados”

FACTORES Y SUB FACTORES DE EVALUACIÓN

- El **SABER - *conocimiento*** requerido;

- El **PENSAR** - *nivel de pensamiento* necesario para solucionar los problemas y obtener resultados;
- EL **ACTUAR** - Las *responsabilidades* que tiene el puesto

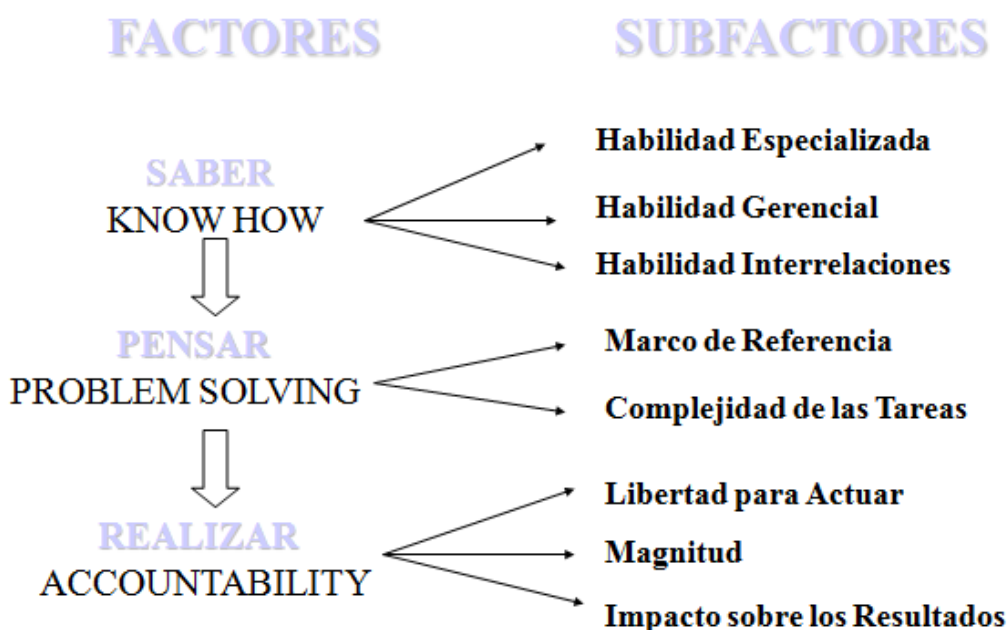


Figura 20 – Factores y Subfactores de Evaluación
(HAY y Asociados, Consultores de Dirección S.A., 2010)

1. SABER - CONOCIMIENTO: Es la suma total de los conocimientos, habilidades y experiencia requeridas para desempeñar adecuadamente un puesto.

- Procedimientos prácticos, técnicas especializadas y disciplinas profesionales o científicas
- Combina la amplitud y la profundidad
- Integración de funciones a nivel de dirección, gerencia o supervisión - Habilidades administrativas

Elementos del factor conocimiento:

- **Amplitud y profundidad de conocimientos:**

La clasificación se extiende desde la más simple rutina de trabajo hasta el conocimiento único y experto dentro de las disciplinas aprendidas.

- **Habilidad Gerencial:**

Es la exigencia de coordinar e integrar diversidad de funciones y recursos para lograr resultados finales. En la medida en que los recursos sean mayores y más variados, la habilidad gerencial se incrementa.

- **Habilidad para las Interrelaciones:**

Es la exigencia requerida en la relación activa y directa, de persona a persona para obtener resultados del cargo.

2. PENSAR - SOLUCIÓN DE PROBLEMAS***“SE PIENSA CON LO QUE SE SABE”***

- Valora el grado de complejidad del proceso mental requerido en el puesto para identificar, definir y encontrar solución a problemas inherentes o relativos al mismo.
- Mide la intensidad para reconocer, definir, analizar, interpretar, elegir, evaluar o imaginar soluciones.

Elementos del factor solución de problemas**Marco o Ambiente de Referencia:**

- Es la guía que el puesto recibe para el desarrollo de su actividad intelectual.

- Margen de libertad del pensamiento en relación a las normas, reglas o procedimientos establecidos.

Grado de Complejidad:

- El grado de dificultad del razonamiento del puesto para enfrentar problemas vinculados a sus responsabilidades.

3. ACTUAR - RESPONSABILIDADES

Capacidad para responder por acciones o decisiones que se toman en un puesto, y por las consecuencias en los resultados finales de la organización.

En la medida que la actuación del puesto está limitada por reglas, normas, leyes, etc, su circunscribe la capacidad de decisión.

Elementos del Factor Actuar:

Libertad para actuar.- Es la autonomía para actuar que tiene el cargo establecida en el grado de control, guía, orientación y dirección que recibe.

Magnitud.- Está determinada por la contribución del cargo al logro de los resultados organizacionales. Puede ser indicada en términos cuantitativos en términos descriptivos.

Impacto.- Está definido por la forma en que el cargo incide en el logro de los resultados de la organización, dentro de su magnitud.

PREVALORACIÓN:

La implantación de la metodología se efectúa de la siguiente manera:

- Seleccionar el juego de tablas, adaptándolas a la realidad de la organización en caso de que se requiera (Magnitud).
- Seleccionar una muestra de cargos de referencia que cubran todos los niveles.
- Preparar descripciones de los puestos - aprobadas por los titulares de los puestos y superiores jerárquicos.
- Seleccionar un Comité de Evaluación
 - Representantes distintos procesos
 - Estén ubicados en un mismo nivel ocupacional
 - Que ocupen cargos superiores

Tabla 5 – Matriz de Valoración del SABER

**Tabla Guía para Valorar
Conocimiento, Experiencia y Habilidades
Know How (C.E.H.)**
©Hay y Asociados, Consultores de Dirección, S.A.

VALORACIÓN
Este factor tiene amplitud (variedad) y profundidad. Los cargos requieren diversas habilidades y algún conocimiento sobre los procesos de la organización. Los valores se basan en la suma total de conocimientos, Experiencia y Habilidades.

	• HABILIDAD GERENCIAL														
	I. BÁSICA			II. HOMOGÉNEA			III. HETEROGÉNEA			IV. AMPLIA			V. GLOBAL		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
T. INEXISTENTE: Ejecución de uno o más tareas elementales en cuanto a objetivos y contenido donde la coordinación de estas tareas con otras es responsabilidad del supervisor de cargo.	29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200
••• RELACIONES HUMANAS															
L. LIMITADO: Familiaridad con rutinas simples de trabajo / requeridas para actividades manuales.	29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200
A. PRIMARIO: Habilidades básicas de lectura, aritmética y comunicación con otros involucrada en la ejecución de rutinas operacionales o de oficina.	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264
B. PRACTICAS ELEMENTALES: Habilidades para realizar una variedad de rutinas que implican la operación de equipos con rutinas simples.	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350
C. PRACTICAS: Conocimiento de los procedimientos o sistemas de trabajo que requieren incluir destreza en el uso de equipo especializado.	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400	460
D. PRACTICAS AVANZADAS: Conocimiento especializado de los procedimientos de un área funcional específica.	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400	460	528	608
E. ESPECIALIDAD FUNCIONAL BÁSICA: Conocimiento y aplicación de una disciplina funcional que implica la comprensión de prácticas y precedentes o de teorías y principios conceptuales de ambas.	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400	460	528	608	700	800
F. ESPECIALIDAD FUNCIONAL MADURA: Conocimiento de múltiples funciones que implican una vasta comprensión de sus prácticas y principios en un área de una amplia experiencia en su aplicación.	152	175	200	230	264	304	350	400	460	528	608	700	800	920	1056
G. ESPECIALIDAD EMPRESARIAL O MAESTRIA: Liderazgo en una disciplina, compleja o un vasto conocimiento y experiencia requeridos para la gerencia de una unidad funcional, medida de logros importantes o de una unidad funcional completa.	200	230	264	304	350	400	460	528	608	700	800	920	1056	1216	1400
H. MAESTRIA EXCEPCIONAL: Liderazgo reconocido en el desempeño de un cargo.	264	304	350	400	460	528	608	700	800	920	1056	1216	1400	1600	1840

••• RELACIONES HUMANAS

	1. BÁSICA			2. IMPORTANTE			3. CRÍTICA		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3
1. Conocimiento de la cultura organizacional y de las relaciones interpersonales.	264	304	350	400	460	528	608	700	800
2. Capacidad de influir o persuadir a otros. La efectividad se mide por el cambio de comportamiento en el grupo dentro o fuera de la organización.	264	304	350	400	460	528	608	700	800
3. Capacidad de negociar y resolver conflictos. La efectividad se mide por el cambio de comportamiento en el grupo dentro o fuera de la organización.	264	304	350	400	460	528	608	700	800

(HAY y Asociados, Consultores de Dirección S.A., 2010)

Tabla Guía para Valorar Solución de Problemas Problem Solving (S.P)

DEFINICIÓN
Es la calidad y autonomía del pensamiento requerido por el cargo para obtener soluciones satisfactorias a las diversas situaciones de trabajo. En la medida en que el pensar está circunscrito, cubierto por precedentes o es referido a otros, la "Solución de Problemas" disminuye. Este factor se mide a través de los siguientes:

- **Marco/Ambiente de Referencia:**
Es el ambiente en el cual tiene lugar el proceso intelectual. Comprende el apoyo y/o que dispone para la búsqueda o construcción de soluciones.

- **Exigencia/ Complejidad de los Problemas:**
Se refiere a la complejidad del proceso mental que requiere por las situaciones que se presentan en el trabajo, medida en función de las características del problema y precedentes existentes para su solución.

VALORACIÓN
Al medir este elemento ponderamos la intensidad del proceso mental con el que se emplean los conocimientos, Experiencia y Habilidades en analizar, evaluar, construir o crear soluciones. Se piensa como que sucede: "Esto se va a dar con el tiempo (más creativo, la madre para de pensar, pero con el tiempo ya existió en otros). Por esto se VALORA la "Solución de Problemas" con un porcentaje de utilización de los Conocimientos, Experiencia y Habilidades.

HAY y Asociados, Consultores de Dirección S.A.

	••• EXIGENCIA / COMPLEJIDAD DE LOS PROBLEMAS				
	1. MEMORIA	2. MODELOS	3. ANÁLISIS	4. INNOVACIÓN	5. INCREDUMBRE
	Situaciones idénticas en las que la solución requiere elección entre cosas aprendidas, las cuales se presentan en patrones claramente establecidos.	Situaciones semejantes en las que la solución requiere elección entre cosas aprendidas, las cuales se presentan en patrones claramente establecidos.	Situaciones diferentes que presentan algún aspecto nuevo en las que la solución requiere un análisis entre el conjunto de cosas aprendidas. Los problemas exigen una nueva solución producto de la combinación de soluciones anteriormente dadas.	Situaciones diferentes en las que la solución innovadora requiere un pensamiento analítico, interpretativo, evolutivo y constructivo. Su incorporación ya constructiva, exige para elementos nuevos la solución, exigiendo cambiar sus conclusiones.	Situaciones en las cuales tanto el método como el objeto son nuevos o sin precedentes y en las que la solución requiere nuevas concepciones y puntos de vista creativos. Exige confrontar con nuevos conocimientos y originar nuevos conceptos ante situaciones.
A. INSTRUCCIONES Reglas o instrucciones simples, directas e interpretativas.	10%	14%	19%	25%	33%
B. RUTINA Rutinas e instrucciones establecidas. Permite a consecución de formas alternativas de ejecutar las tareas, de acuerdo con situaciones presentes dentro del ambiente de trabajo.	12%	16%	22%	29%	38%
C. SEMIRUTINA Las situaciones son resueltas considerando diferentes rutinas, posibles, sujeto a la guía del supervisor o a procedimientos/ ejemplos bien definidos.	14%	19%	25%	33%	43%
D. DIVERSIFICADO Procedimientos diversificados. De acuerdo con las condiciones se sigue cada uno de muchos procedimientos es el más adecuado dentro de un universalidad de opciones.	16%	22%	29%	38%	50%
E. CLARAMENTE DEFINIDO Políticas funciones claramente definidas que muestran a la organización a corto y mediano plazo. El "qué" está claramente establecido, el "cómo" es determinado por el juicio propio del incumbente de acuerdo con las políticas del momento.	19%	25%	33%	43%	57%
F. DEFINIDO GNERICAMENTE Políticas generales y objetivos específicos. El "qué" es genérico, dentro de las políticas globales de la organización.	22%	29%	38%	50%	66%
G. GLOBAL Estos cargos definen en términos generales los objetivos de la organización.	25%	33%	43%	57%	76%
H. ABSTRACTO Estos cargos establecen la dirección estratégica de la compañía, guiando el entorno del negocio.	29%	38%	50%	66%	87%
	33%	43%	57%	76%	100%

(HAY y Asociados, Consultores de Dirección S.A., 2010)

Tabla 7 - Matriz de Valoración del REALIZAR

DEFINICIÓN	*** IMPACTO DEL CARGO																				
	INDIRECTO			DIRECTO																	
	R: REMOTO: Servicios de información, registros e incidentales para ser utilizados por otros conectorados en el mismo rubro. C: CONTRIBUTIVO: Servicio de análisis y/o valor agregado que influyen significativamente en la toma de decisiones. S: COMPARTIDO: Participa con otros dentro o fuera de su unidad de organización en la obtención de resultados finales. P: PRIMARIO: Responsable único de algún resultado final, donde la responsabilidad compartida con otros es subordinada.																				
*** MAGNITUD																					
AMR / IMR = Año:	(0) INDETERMINADA			(1) MUY PEQUEÑA Hasta 1.000 MM US\$			(2) PEQUEÑA 1.000 M - 1 MM US\$			(3) MEDIA 1 MM - 10 MM US\$			(4) GRANDE 10 MM - 1.000 MM US\$			(5) MUY GRANDE 1.000 MM - 1.000.000 MM US\$					
	R	C	S	P	R	C	S	P	R	C	S	P	R	C	S	P	R	C	S	P	
L. LIMITADA Instrucciones explícitas para realizar tareas simples. No se muestran instrucciones. Sigue visual conjunta.	5	7	9	12	7	9	12	16	9	12	16	22	12	16	22	29	16	22	29	38	50
A. RESTRINGIDA Instrucciones directas y detalladas que establecen paso por paso la secuencia de tareas a ser completadas. Supervisión estrecha.	6	8	10	14	8	10	14	19	10	14	19	25	14	19	25	33	19	25	33	43	57
B. CONTROLADA Rutinas de trabajo establecidas. Se permite la reorganización de los recursos de trabajo. Supervisión constante en las actividades de trabajo. Supervisión de los hechos.	7	9	12	16	9	12	16	22	12	16	22	29	16	22	29	38	22	29	38	50	66
C. ESTANDARIZADA Instrucciones, prácticas y procedimientos estandarizados. Supervisión sobre el avance del trabajo y sus resultados. Se permite la reorganización de los recursos de trabajo. Supervisión de los hechos.	8	10	14	19	10	14	19	25	14	19	25	33	19	25	33	43	25	33	43	57	76
D. SUPERVISIÓN GENERAL Prácticas y procedimientos establecidos y definidos. Políticas funcionales basadas en procedimientos y resultados finales. Revisión de resultados.	9	12	16	22	12	16	22	29	16	22	29	38	22	29	38	50	33	43	57	76	100
E. DIRECCIÓN ESPECÍFICA Prácticas y procedimientos amplios cubiertos por procedimientos y políticas funcionales. Consecución de resultados concretos. Dirección gerencial.	10	14	19	25	14	19	25	33	19	25	33	43	25	33	43	57	33	43	57	76	100
F. DIRECCIÓN GENERAL Políticas y procedimientos generales, dirección gerencial amplia y supervisión de los hechos. Amplia discreción dentro de las políticas funcionales.	12	16	22	29	16	22	29	38	22	29	38	50	29	38	50	66	38	50	66	87	115
G. ORIENTACIÓN AMPLIA Guía general con énfasis de la más alta Dirección. Determinan los resultados empresariales a alcanzar. Son el alto nivel en la toma de decisiones de la organización.	14	19	25	33	19	25	33	43	25	33	43	57	33	43	57	76	50	66	87	115	152
H. ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA Estrategia general de la empresa con gran volumen de recursos sujetos a una guía muy general de la Junta Ejecutiva.	16	22	29	38	22	29	38	50	29	38	50	66	38	50	66	87	57	76	100	132	175
I. GUÍA ESTRATÉGICA Estrategia general de grandes grupos, corporativos, sólo sujetos a las restricciones de los accionistas o del público en organizaciones muy grandes.	19	25	33	43	25	33	43	57	33	43	57	76	50	66	87	115	66	87	115	152	200
	22	29	38	50	29	38	50	66	38	50	66	87	57	76	100	132	87	115	152	200	254
	25	33	43	57	33	43	57	76	43	57	76	100	66	87	115	152	76	100	132	175	230
	29	38	50	66	38	50	66	87	50	66	87	115	76	100	132	175	100	132	175	230	304
	33	43	57	76	43	57	76	100	57	76	100	132	87	115	152	200	115	152	200	264	350
	38	50	66	87	50	66	87	115	66	87	115	152	87	115	152	200	132	175	230	304	400
	43	57	76	100	57	76	100	132	76	100	132	175	100	132	175	230	132	175	230	304	400
	50	66	87	115	66	87	115	152	87	115	152	200	115	152	200	264	152	200	264	350	450
	57	76	100	132	76	100	132	175	100	132	175	230	132	175	230	304	175	230	304	400	528
	66	87	115	152	87	115	152	200	115	152	200	264	152	200	264	350	230	304	400	528	700
	76	100	132	175	100	132	175	230	132	175	230	304	200	264	350	450	304	400	528	700	920
	87	115	152	200	115	152	200	264	152	200	264	350	200	264	350	450	304	400	528	700	920
	100	132	175	230	132	175	230	304	175	230	304	400	230	304	400	528	400	528	700	920	1216
	115	152	200	264	152	200	264	350	200	264	350	450	304	400	528	700	400	528	700	920	1216
	132	175	230	304	175	230	304	400	230	304	400	528	304	400	528	700	400	528	700	920	1216
	152	200	264	350	200	264	350	450	304	400	528	700	400	528	700	920	400	528	700	920	1216
	175	230	304	400	230	304	400	528	304	400	528	700	400	528	700	920	400	528	700	920	1216
	200	264	350	450	230	304	400	528	304	400	528	700	400	528	700	920	400	528	700	920	1216
	230	304	400	528	304	400	528	700	400	528	700	920	400	528	700	920	400	528	700	920	1216
	264	350	450	608	350	450	608	800	450	608	800	1056	608	800	1056	1400	800	1056	1400	1840	2432
	304	400	528	700	400	528	700	920	528	700	920	1216	700	920	1216	1600	920	1216	1600	2112	2800

Tabla Guía para Valorar Responsabilidad Accountability (R)

Es la condición de "responder o ser responsable por acciones, decisiones y consecuencias dentro de la organización". Su valoración implica la medición del alcance del cargo en los resultados finales. Tiene tres dimensiones:

• **Libertad para actuar:** Es la autonomía para actuar que tiene el cargo establecido en el grado de control, guía, orientación y dirección que recibe.

• **Magnitud:** Está determinada por la contribución del cargo al logro de los resultados organizacionales. Puede ser indicada en términos cuantitativos, como métodos económicos analizados, o en términos descriptivos.

• **Impacto:** Está definido por la forma en que el cargo incide en el logro de los resultados de la organización, dentro de su magnitud.

AMR / IMR = Año:

*** IMPACTO

© Hay y Asociados, Consultores de Dirección S.A.

2.4.1.2.4 Método de Turner o Porcentajes

Es un método cuantitativo que busca precisar los valores de cada factor en cada cargo clave, teniendo en cuenta el grado de requerimiento del factor en cada cargo clave.

Procedimiento:

- Se deben conocer los cargos a través del análisis de cargos.
- Elegir los cargos claves.
- Seleccionar los factores. Turner recomienda los siguientes: exigencias mentales, exigencias de habilidad, exigencias físicas, responsabilidades y condiciones ambientales.
- Definir los factores en forma clara, sencilla y completa (que se diga con exactitud lo que está midiendo el factor).

2.5 MÉTODOS DE REMUNERACIÓN DE CARGOS¹⁷

Las personas que trabajan en las organizaciones lo hacen en función de ciertas expectativas y resultados, y están dispuestas a dedicarse al trabajo y a cumplir las metas y los objetivos de la organización si esto los reporta algún beneficio significativo por su esfuerzo y dedicación. El compromiso de las personas en el trabajo organizacional depende del grado de reciprocidad percibido por ellas: en la medida en que el trabajo produce resultados esperados, tanto mayor será ese compromiso. De ahí la importancia de proyectar sistemas de recompensas capaces de aumentar el compromiso de las personas en los negocios de la organización

La remuneración es el proceso que incluye todas las formas de pago o compensaciones dadas a los empleados, derivadas de su empleo.

¹⁷ CHIAVENATO, Idalberto; "Gestión del Talento Humano", Año: 2007, Editorial: Mc Graw-Hill de México.

Como socio de la organización, cada empleado se interesa en invertir trabajo, esfuerzo, dedicación, conocimientos y habilidades, si recibe la retribución adecuada. Se derivan tres componentes principales:

- Remuneración Básica
- Incentivos Salariales
- Beneficios

Los salarios deben obedecer a un doble equilibrio, interno y externo; es decir deben existir salarios compatibles dentro de la organización y dentro del mercado. El equilibrio interno se garantiza a través de la valoración y clasificación de cargos, el equilibrio externo se logra mediante investigación salarial para averiguar cuánto paga el mercado laboral. La investigación salarial se basa en muestras de cargos que representan los demás cargos de la organización y en muestras de empresas que representan el mercado laboral.

Es necesario seleccionar los cargos de referencia o cargos muestra, mismos que deben cumplir con tres características:

- Deben representar los diversos puntos de la curva o recta salarial de la organización
- Deben representar los diversos sectores de actividad de la organización
- Deben ser identificables con facilidad en el mercado

De igual manera para no intercambiar información con todas las empresas del mercado, es necesario, seleccionar las empresas muestra utilizando los siguientes criterios:

1. **Localización Geográfica.-** Empresas que operen en la misma área territorial de la organización
2. **Sector de actividad.-** Empresas que actúan en el mismo sector de negocio de la organización

3. Tamaño.- Empresas con el mismo tamaño o con las mismas características de la organización

4. Política Salarial.- Empresas cuya política salarial sea interesante para la organización.

En seguida se elabora un cuestionario de investigación salarial que contiene los cargos muestra y sus respectivas descripciones y análisis y un espacio en el que ubiquen los salarios individuales que la empresa investigada está pagando.

Dado que la investigación salarial implica costos operacionales y tiempo para recoger, verificar, tabular los datos y cálculos de las medias medianas y cuartiles de los valores salariales muchas empresas recurren a consultorías que realicen este trabajo.

El proceso de establecer niveles de remuneración al tiempo que se asegura la equidad interna y externa, consta de cinco pasos:

- Realizar una encuesta de sueldos para saber lo que pagan otras empresas por puestos comparables
- Determinar el valor de cada puesto en la organización mediante la valoración de cargos
- Agrupar puestos similares en grados de remuneración
- Asignar un valor a cada grado de remuneración mediante las curvas salariales
- Ajustar los niveles de sueldo

Los salarios dependen de varios factores internos (organizacionales) y externos (ambientales) que los condicionan. La definición de los salarios es compleja e incluye decisiones múltiples, pues los factores internos y externos están interrelacionados y ejercen efectos diferenciados sobre los salarios. Estos factores actúan independientemente o en conjunto armónico para elevar o bajar los salarios.

2.5.1 POLÍTICA SALARIAL

Es el conjunto de principios que ayudarán a la orientación y filosofía de la organización, en lo que se refiere a la administración de remuneraciones.

Toda política salarial es dinámica porque tiene que ir cambiando de acuerdo a las diferentes circunstancias que se pueden presentar dentro y fuera de la empresa

Dentro de la política salarial tenemos:

- La clasificación de los cargos y las escalas salariales para cada clase de cargo
- El salario de admisión para los empleados calificados debe coincidir con el límite inferior de la escala salarial
- La previsión de reajustes salariales, determinados por los contratos colectivos, o por disposición del ejecutivo, también puede darse por promoción, escalafonamiento, méritos del empleado

Toda política salarial debe tomar en cuenta el sistema de recompensa al personal como: beneficios sociales, estímulos e incentivos de acuerdo al desempeño de los empleados; estabilidad en la empresa, oportunidades de crecimiento

El sistema de recompensas equitativo para la organización y para los empleados, para que sea eficaz, debe atender siete criterios:

1. **Adecuada.**- Se debe distanciar de los estándares mínimos establecidos por el gobierno o por la convención del trabajo
2. **Equitativa.**- Cada persona debe ser pagada proporcionalmente de acuerdo con su esfuerzo, habilidades y capacitación profesional.
3. **Equilibrada.**- Salarios, beneficios y otras recompensas deben proporcionar un paquete total de recompensas razonables

4. **Eficacia en cuanto a costos.**- Los salarios no pueden ser excesivos, sino en función de lo que la organización pueda pagar
5. **Incentivadora.**- Los salarios deben motivar eficazmente el trabajo productivo
6. **Aceptable para los empleados.**- Las personas deben comprender el sistema de salario y sentir que representa un sistema razonable para ellos y para la organización.
7. **Segura.**- Los salarios deben ser suficientes para ayudar a los empleados a sentirse seguros y a satisfacer sus necesidades básicas.

Objetivos de una política salarial:

- Captar a las personas más calificadas disponibles con el objeto de lograr la misión
- Proporcionar una remuneración equitativa y constante a los empleados de acuerdo con sus obligaciones y responsabilidades asignadas;
- Motivar y estimular a los empleados para que logren mejorar su nivel de rendimiento;
- Alentar la contratación de personal calificado y una mayor productividad del
- Comunicar al personal los parámetros básicos que se utilizan para fijar los salarios.

Una política salarial sólida que se comunica al personal y es comprendida por éste ayudará a la organización a establecer un mayor grado de equidad entre los miembros del personal y ayudará al personal a lograr una mejor planificación y asignación de recursos.

CAPITULO 3

DEFINICIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA DE NOVACERO S.A PLANTA LASSO

3.1 DEFINICIÓN DE PROCESOS ¹⁸

Un proceso es un conjunto de actividades que añaden valor al producto o servicio y que, en cada etapa, comienzan siendo entradas (inputs) y tras una transformación, se convierten en salidas (outputs) que deben satisfacer los requerimientos o necesidades del cliente o usuario, ya sea interno o externo.

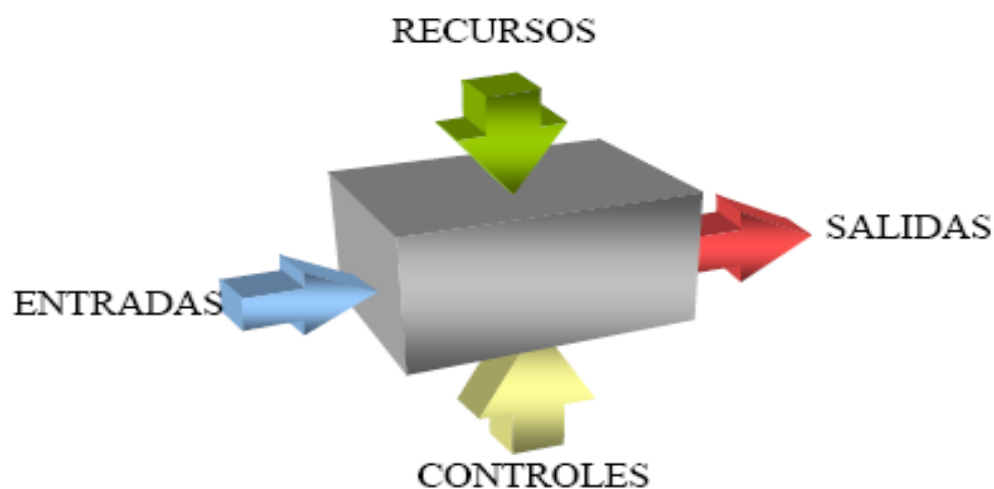


Figura 21 – Representación de Procesos
(MELINKOF, 2006, pág. 10)

¹⁸ <http://www.iat.es/excelencia/html/subidas/descarga/guiagestionprocesos.pdf>

Un proceso puede ser realizado por una sola persona o dentro de un mismo departamento; sin embargo, la mayoría de ellos fluyen en la organización a través de diferentes áreas funcionales y departamentos, hecho que dificulta su control y gestión al diluirse la responsabilidad que estos entes tienen sobre el mismo. En otras palabras, cada área se responsabiliza del conjunto de actividades que desarrolla, pero la responsabilidad y compromiso con la totalidad del proceso tiende a no ser tomada por nadie en concreto, por lo cual la Gestión por Procesos exige asignar responsables de los procesos que, como ya se mencionó, se encargan de dar cuenta sobre los resultados y desenvolvimiento de éstos. Un proceso consta de los siguientes elementos:

- Unas entradas (Input) que cumplen los requisitos organizacionales de aceptación y que pueden ser materiales (materias primas) o inmateriales (información).
- Unos medios o recursos y determinados requisitos o requerimientos del cliente.
- Una serie de actividades que transforman o agregan valor a las entradas.
- Unas salidas (output) generadas por el proceso que pueden ser entradas de procesos siguientes o productos/servicios entregados al cliente externo.
- Un sistema de evaluación que permite medir el funcionamiento del proceso y la satisfacción del cliente mediante una serie de indicadores.
- Unos límites determinados por la necesidad del cliente (comienzo) y la satisfacción de dicha necesidad (fin).

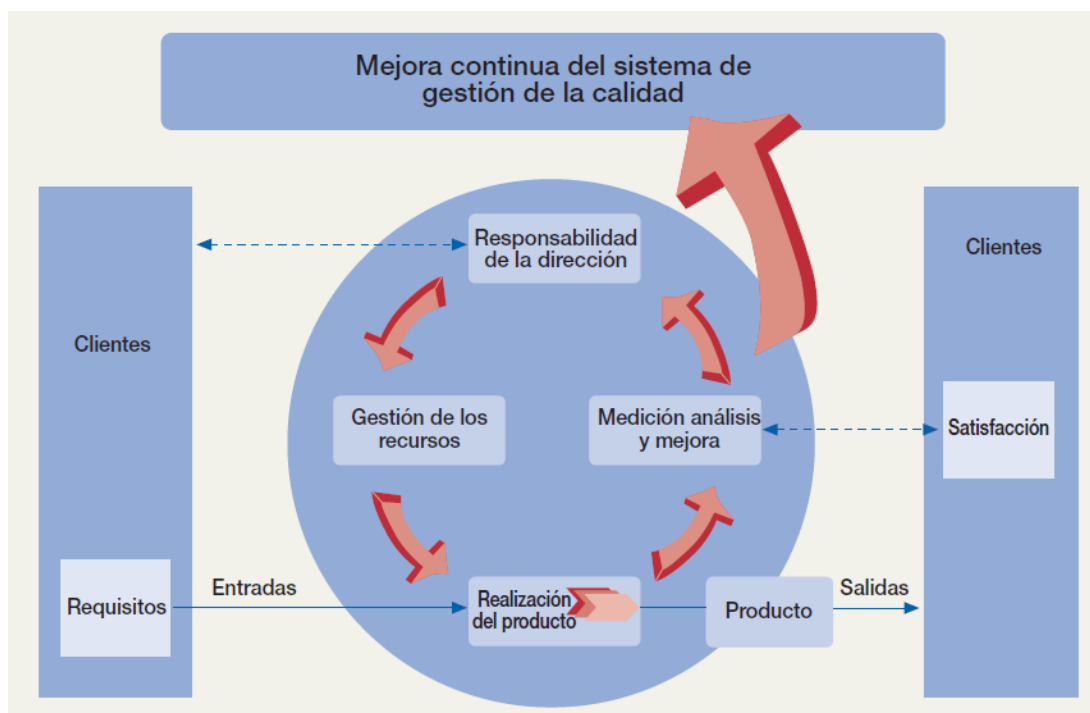


Figura 22 – Representación de la Gestión por Procesos
(OÑATE José, 2010, pág. 127)

3.1.1 MAPA DE PROCESOS

Son una aproximación que definen e ilustran a la organización como un sistema de procesos interrelacionados. El mapa de procesos impulsa a la empresa a poseer una visión más allá de sus límites geográficos y funcionales, mostrando como sus actividades internas están relacionadas con los clientes externos, proveedores y grupos de interés. Este mapa da la oportunidad de mejorar la coordinación entre los elementos de la organización y ayudan a distinguir las actividades, constituyendo el primer paso para seleccionar los procesos sobre los que se debe actuar en función del recurso o talento humano con que cuenta la Empresa.¹⁹

¹⁹ <http://www.aiteco.com/blog/mapa-de-procesos/>

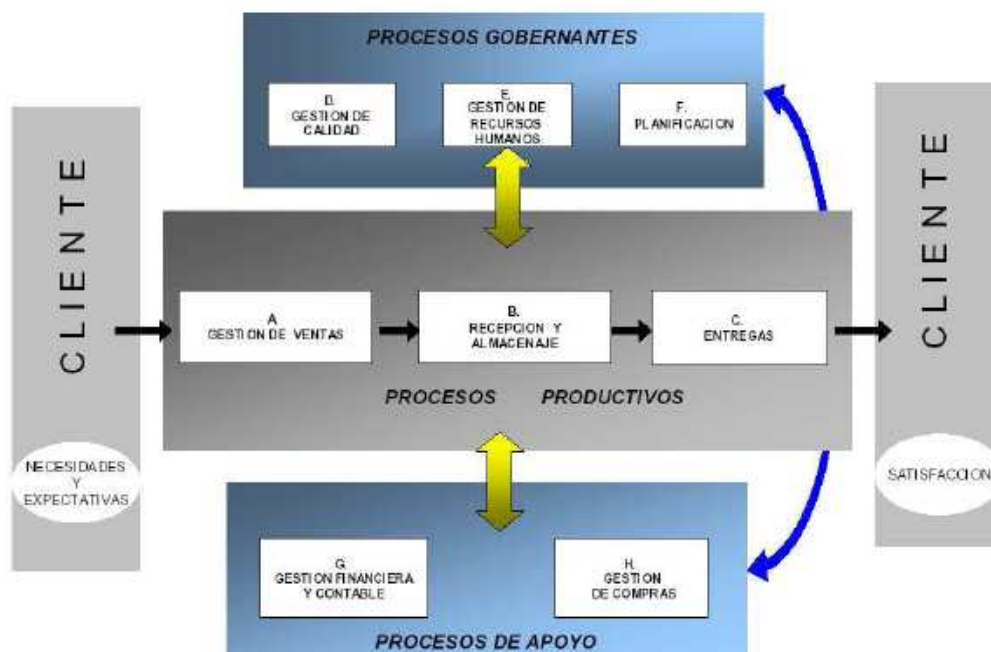


Figura 23 – Representación del Mapa de Procesos
(PEREZ FERNANDEZ José, 2002, pág. 247)

En la Empresa NOVACERO S.A se han identificado los siguientes procesos que se explican a continuación:

1. Procesos Gobernantes
2. Procesos Productivos
3. Procesos de Apoyo

Para el desarrollo del mapa de procesos en la empresa NOVACERO S.A. se han de establecer de manera jerárquica aquellos con los que cuenta la organización para la satisfacción de los requerimientos del cliente externo, que son la razón de ser de la actividad empresarial, mencionando los procesos gobernantes, que se encargan fundamentalmente de la planificación, organización, dirección y control de las actividades de la Planta, son labores gerenciales y que entrañan una necesaria capacidad de liderazgo y absoluto compromiso en la gestión, luego los procesos sustantivos o productivos y los de comercialización, constituyen el eje o pilar sobre

los que se erige la empresa, son eminentemente técnicos, concentran el mayor número de personas vinculadas laboralmente, demandan de gran destreza y resistencia física, motora, sicológica, manual y por supuesto intelectual, luego encontramos los procesos que proporcionan el apoyo o soporte administrativo, financiero, material, humano, tecnológico, logístico y operativo a los otros procesos.

Para esbozar un diseño como el que se propone en este trabajo investigativo, el mapa de procesos se convierte en un paso previo y esencial para la obtención o levantamiento de la información que se requerirá en lo posterior para el desarrollo del presente estudio.

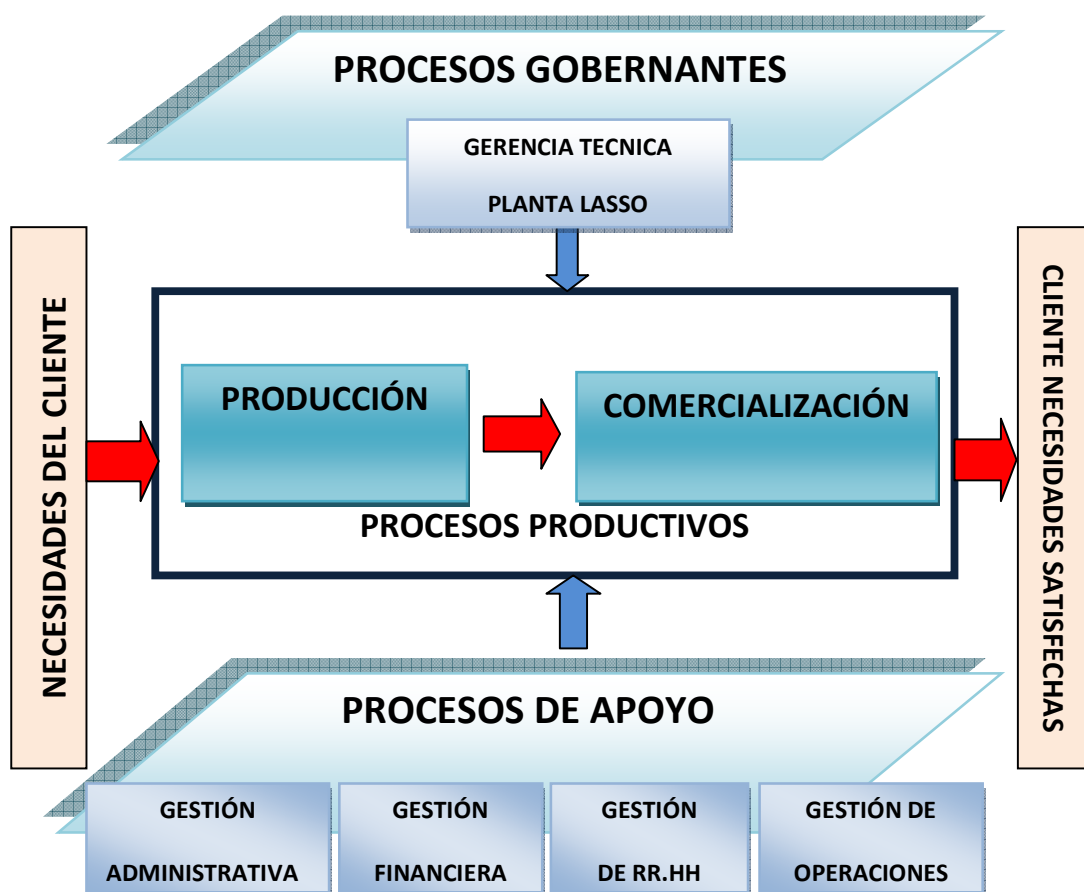


Figura 24 - Mapa de Procesos de la Empresa NOVACERO S.A. Planta Lasso

(Elaborado por: Alexandra Cajas Garzón)

3.1.2 INVENTARIO DE PROCESOS

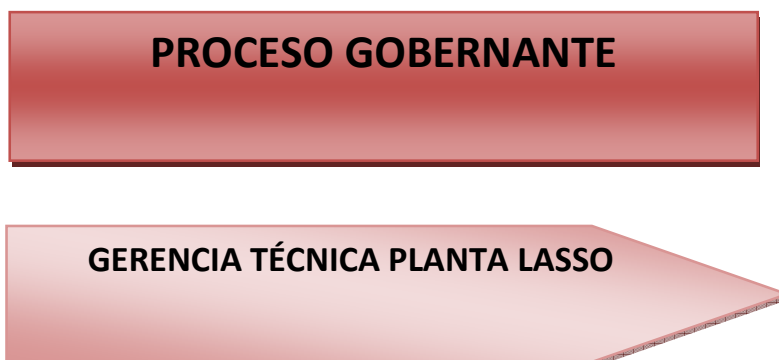


Figura 25 – Proceso Gobernante de la Empresa NOVACERO S.A. Planta Lasso



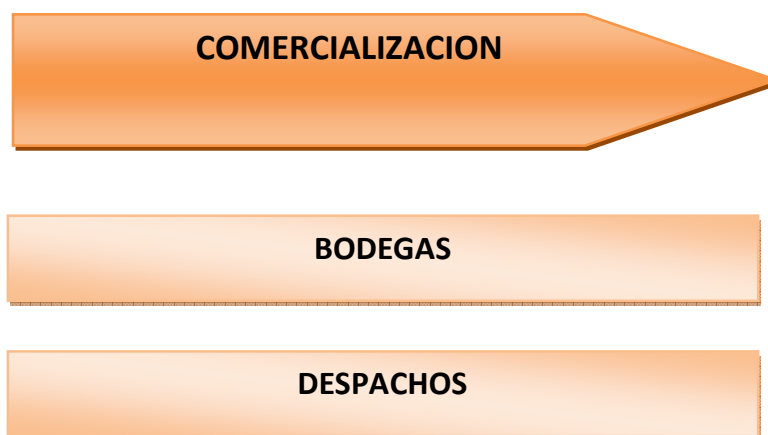


Figura 26 – Proceso Sustantivo de la Empresa NOVACERO S.A. Planta Lasso



GESTIÓN FINANCIERA**CONTABILIDAD****COSTOS****GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS****SELECCIÓN****EVALUACIÓN****CAPACITACIÓN****REMUNERACIONES****TRABAJO SOCIAL****SERVICIOS GENERALES****DISPENSARIO MEDICO**

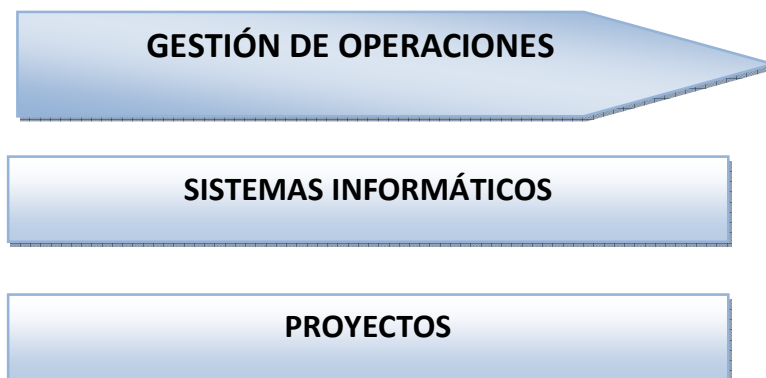


Figura 27 – Proceso de Apoyo de la Empresa NOVACERO S.A. Planta Lasso

3.2 LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

Después de definir los procesos que se ejecutan en la organización, de manera general y amplia; se procede a desarrollar cada uno de ellos para lo cual se ha desglosado los subprocesos que forman parte de los mismos, los productos que se obtienen, las actividades y tareas que son necesarias para su obtención, así como también los insumos necesarios, para con ello determinar los proveedores y clientes de cada uno de los procesos que se realizan en la organización y de esta manera continuar con el levantamiento de la información requerida.

Además permite la identificación y documentación de los procesos de la organización, que establece y visualiza los flujos e interrelaciones de éstos, a través de los distintos puestos y departamentos de la organización funcional.

Facilita la definición de objetivos en términos del cliente, orientando los procesos hacia la calidad, es decir, hacia la satisfacción de necesidades y expectativas. Exige especificar a los responsables de los procesos: la Gestión por Procesos introduce la figura de un responsable del proceso que es una persona que participa en sus actividades y se responsabiliza del mismo. Generalmente este papel es asignado a

un mando directivo que puede delegar este liderazgo en un equipo o en otra persona que tenga un conocimiento importante sobre el proceso. En este caso, es vital que el responsable del proceso esté informado de las acciones y decisiones que afectan éste, pues de todas maneras será él quien responda finalmente por el mismo.

Reducción de etapas del ciclo de producción y tiempos totales de los procesos: la Gestión por Procesos incide en los tiempos de ciclo y en la reducción de las etapas, de manera que el tiempo total del proceso disminuya. Simplificación: intentando reducir el número de personas y departamentos implicados en un ejercicio de simplificación característico de esta estrategia de gestión. Reducción y eliminación de actividades sin valor añadido: con frecuencia, se encuentran actividades de un proceso que no aportan nada al resultado final.

Puede tratarse de actividades duplicadas o, simplemente, que se llevan a cabo porque surgieron, por alguna razón más o menos operativa en principio, pero que no han justificado su presencia en la actualidad. La Gestión por Procesos cuestiona estas actividades dejando perdurar las estrictamente necesarias. Ampliación de las funciones y responsabilidades del personal, como medio para reducir etapas y acortar tiempos de ciclo. La implantación de estos cambios afecta directamente al personal, por lo que ha de ser cuidadosamente llevada a cabo para reducir la resistencia al cambio que puede darse en las personas implicadas. Inclusión de actividades de valor añadido que incrementen la satisfacción de los clientes de los procesos.

Esta información se la recopilará en una matriz diseñada para que abarque la información antes detallada, la cual se ha obtenido por medio del Método de Observación Directa en la Planta Lasso.

3.2.1 PROCESO GOBERNANTE

3.2.1.1 Gerencia Técnica Planta Lasso

Tabla 8- Levantamiento del Proceso Gobernante: Gerencia Técnica Planta Lasso

PROCESO: GERENCIA TÉCNICA PLANTA LASSO

SUBPROCESO	PRODUCTO	ACTIVIDADES	INSUMOS	PROVEEDORES	CLIENTE
PLANIFICACIÓN	PLANES Y PROGRAMAS A EJECUTAR EN LA ORGANIZACIÓN	ELABORACIÓN DEL PLAN MAESTRO	PLANES DE TRABAJO DE CADA UNIDAD	JEFES DE CADA UNIDAD	EMPRESA
		FORMAR GRUPOS DE MEJORA CONTINUA	PERSONAL CAPACITADO	ORGANISMOS QUE DICTAN NORMAS ISO	
		LIDERAR ACTIVIDADES DEL SGI	PROGRAMAS DE MANEJO PARA EL SGI	JEFE DEL SGI	
		ELABORACIÓN DE PLANES ANUALES	REQUERIMIENTOS DE CADA UNIDAD	JEFES Y COORDINADORES DE CADA UNIDAD	
ORGANIZACIÓN	MÉTODOS DE TRABAJO	ESTABLECER ESTRATEGIAS	PLAN DE NEGOCIOS DE LA ORGANIZACIÓN	GERENCIA GENERAL	EMPRESA
		DEFINIR LAS RESPONSABILIDADES DE CADA UNIDAD	ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES	JEFES DE UNIDAD	
DIRECCIÓN	ACTIVIDADES DEFINIDAS PARA CADA UNIDAD	FOMENTAR LA COMUNICACIÓN INTERNA	PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN	CENTROS DE CAPACITACIÓN AUTORIZADOS	PERSONAL DE LA EMPRESA
		MANTENER UN ADECUADO AMBIENTE DE TRABAJO	ACTIVIDADES DE INTEGRACIÓN	GESTIÓN DE RRHH	
		APROBACIÓN DE PLANES ANUALES DE CADA UNIDAD	PLANES ANUALES	JEFES DE UNIDAD	
CONTROL	EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	ANALIZAR LOS INDICADORES DE GESTIÓN	INDICADORES DE GESTIÓN	JEFES DE PRODUCCIÓN	PERSONAL DE LA EMPRESA
		PREPARAR REPORTES DE ACTIVIDADES	INFORMES DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	JEFES DE UNIDAD	

3.2.2 PROCESO PRODUCTIVO

3.2.2.1 Producción

Tabla 9- Levantamiento del Proceso Productivo: Producción

PROCESO: PRODUCCIÓN

SUBPROCESO	PRODUCTO	ACTIVIDADES	INSUMOS	PROVEEDORES	CLIENTE
TRATAMIENTO DE CHATARRA	METERIA PRIMA REQUERIDA PARA LA FUNDICIÓN	RECIBIR, CLASIFICAR Y ORGANIZAR LA CHATARRA QUE INGRESA AL PATIO DE RECICLAJE	CHATARRA	PLANTAS RECICLADORAS	PROCESO DE FUNDICIÓN
		ATENDER LOS REQUERIMIENTOS DE FUNDICIÓN PARA LA PRODUCCIÓN	CHATARRA COMPACTADA Y FRAGMENTADA	PROCESOS DE COMPACTACIÓN Y FRAGMENTACION DE LA CHATARRA	
		PLANIFICAR Y ORGANIZAR LAS ÁREAS PARA LA RECEPCIÓN, CLASIFICACIÓN Y PROCESAMIENTO DE LA CHATARRA	DISPONIBILIDAD DEL ESPACIO FÍSICO REQUERIDO	INGENIERÍA CIVIL Y DISEÑO INDUSTRIAL	
		ELABORAR, ACTUALIZAR Y GENERAR ÍNDICES DE CONTROL	DETALLE DE COSTOS DEL PROCESAMIENTO DE LA CHATARRA	COSTOS DE PRODUCCIÓN	
		ELABORAR EL PLAN ANUAL DE ACTIVIDADES DEL DEPARTAMENTO	ACTIVIDADES A DESARROLLAR Y REQUERIMIENTOS	JEFE DE LA UNIDAD Y COORDINADORES	
		PRESENTAR INFORMES DE NOVEDADES	NOVEDADES EN LA RECEPCIÓN DE CHATARRA	TRANSPORTISTAS DE LA CHATARRA	
ACERÍA	ENTREGA DE PALANQUILLA PARA LAMINACIÓN	VERIFICAR QUE LA METERIA PRIMA CUMPLA CON LAS CARACTERÍSTICAS MÍNIMAS DE FUNDICIÓN	CHATARRA COMPACTADA Y FRAGMENTADA	PROCESO DE TRATAMIENTO DE CHATARRA	PROCESO DE LAMINADO
		EJECUCIÓN DE LOS PROGRAMAS DE PRODUCCIÓN	MÉTODOS DE TRABAJO	JEFE DE UNIDAD Y GERENCIA	
		LA CHATARRA SE FUNDE MEDIANTE ARCO ELÉCTRICO			
		EL ACERO FUNDIDO PASA A LA COLADA CONTINUA			
		SE SOLIDIFICA EL ACERO			
		SE OBTIENE LA PALANQUILLA			
REALIZAR UN INFORME DE PRUDUCCIÓN Y DE PARAS	REPORTES DE PARAS Y PRODUCCIÓN	JEFE DE TURNO			
ELABORAR EL PLAN ANUAL DE ACTIVIDADES DEL DEPARTAMENTO	ACTIVIDADES A DESARROLLAR Y REQUERIMIENTOS	JEFE DE LA UNIDAD Y COORDINADORES			

PROCESO: PRODUCCIÓN

SUBPROCESO	PRODUCTO	ACTIVIDADES	INSUMOS	PROVEEDORES	CLIENTE
LAMINACIÓN	VARILLA DE CONSTRUCCIÓN Y PERFILES	CONTROL DE LA MATERIA PRIMA	MATERIA PRIMA	PROCESO DE FUNDICIÓN	EMPRESA Y CLIENTE EXTERNO
		EJECUTAR EL PROCESO DE MANUFACTURA	DISEÑOS DE PRODUCCIÓN	REQUERIMIENTO DE LOS CLIENTES	
		EJECUCIÓN DE LOS PROGRAMAS DE PRODUCCIÓN	MÉTODOS DE TRABAJO	JEFES DE UNIDAD Y GERENCIA	
		HORNO DE CALENTAMIENTO			
		DESBASTADOR			
		CURVADORA			
		CORTE CIZALLA			
		ENFRIAMIENTO	INDICADORES DE GESTIÓN	GERENCIA	
		MESA DE EMPAQUETADO			
		REALIZAR PROYECTOS DE MEJORAMIENTO CONTINUO	INDICADORES DE COSTOS DE PRODUCCIÓN	COSTOS	
CONTROL DE COSTOS DE PRODUCCIÓN	ACTIVIDADES A DESARROLLAR Y REQUERIMIENTOS	JEFE DE LA UNIDAD Y COORDINADORES			
ELABORAR EL PLAN ANUAL DE ACTIVIDADES DEL DEPARTAMENTO	MANUALES DE EQUIPOS Y MÉTODOS DE TRABAJO	EMPRESAS PROVEEDORAS			
HACER CUMPLIR EL PROCESO DE INSTALACION Y MANTENIMIENTO					
PLANIFICAR, ORGANIZAR Y SUPERVISAR LAS ACTIVIDADES DE MANTENIMIENTO DE MAQUINAS, EQUIPOS E INFRAESTRUCTURA			CRONOGRAMAS DE EJECUCIÓN DE MANTENIMIENTO	UNIDADES DE PRODUCCIÓN	
DISPONER DE REPUESTOS NECESARIOS			PEDIDOS DE LA UNIDADES DE PRODUCCIÓN	ADQUISICIONES DE SUMINISTROS	
ELABORAR Y CUMPLIR EL PLAN DE MENTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO			PLAN DE MANTENIMIENTO EMPRESARIAL	UNIDADES DE PRODUCCIÓN Y JEFATURA DE MANTENIMIENTO	
MANTENER CATÁLOGOS, PLANOS, ESPECIFICACIONES DE CADA UNA DE LAS MÁQUINAS			CATÁLOGOS Y PLANOS DE LOS EQUIPOS Y MAQUINAS	UNIDADES DE PRODUCCIÓN	
GARANTIZAR EL FUNCIONAMIENTO DEL SOFTWARE Y PROGRAMAS QUE AFECTEN AL PROCESO PRODUCTIVO	SOFTWARE Y PROGRAMAS DEL PROCESO PRODUCTIVO	UNIDAD DE MANTENIMIENTO	EMPRESA		

3.2.2.2 Comercialización

Tabla 10- Levantamiento del Proceso Productivo: Comercialización

PROCESO: COMERCIALIZACIÓN

SUBPROCESO	PRODUCTO	ACTIVIDADES	INSUMOS	PROVEEDORES	CLIENTE
BODEGAS	BUEN USO Y CUIDADO DEL PRODUCTO TERMINADO	RECIBIR EL PRODUCTO TERMINADO FÍSICA Y DOCUMENTALMENTE	PRODUCTO TERMINADO	PROCESO DE PRODUCCIÓN	EMPRESA Y CLIENTE EXTERNO
		GARANTIZAR LA CALIDAD TOTAL DEL PRODUCTO TERMINADO AL CLIENTE	PRODUCTO TERMINADO DE CALIDAD	PROCESO DE PRODUCCIÓN	
		REPORTAR A LOS INVOLUCRADOS DIFERENCIAS Y NOVEDADES EN LOS MATERIALES RECIBIDOS	PRODUCTO TERMINADO QUE PRESENTA NOVEDADES	PROCESO DE PRODUCCIÓN	
		CONTROLAR LAS DEVOLUCIONES, SUS CAUSAS Y SU RESPECTIVO MOVIMIENTO EN EL SISTEMA	PRODUCTO DEVUELTO, NOTAS DE CREDITO	CLIENTES INSATISFECHOS	
		SUPERVISAR EL CORRECTO ALMACENAMIENTO E IDENTIFICACIÓN DEL PRODUCTO TERMINADO	BODEGAS ADECUADAS	INGENIERÍA DE PLANTA	
		LLEVAR UN INVENTARIO DEL PRODUCTO TERMINADO	INFORMACION DEL PRODUCTO TERMINADO	SISTEMAS INFORMÁTICOS	
DESPACHOS	DESPACHO DEL PRODUCTO AL CLIENTE	ATENCIÓN AL CLIENTE	SATISFACER LAS NECESIDADES DEL CLIENTE	BODEGA	CLIENTE EXTERNO
		VERIFICAR FÍSICAMENTE EL MATERIAL ENTREGADO POR PRODUCCIÓN	PRODUCTO TERMINADO	PRODUCCIÓN	
		GENERAR Y ARCHIVAR REPORTES DE DESPACHOS, ENVIO DE FACTURAS Y GUÍAS DE REMISIÓN	REPORTES, FACTURAS Y GUÍAS DE REMISIÓN	BODEGA Y CONTABILIDAD	
		VERIFICAR Y CERTIFICAR EL MATERIAL ANTES QUE SE DISTRIBUYA AL CLIENTE	PRODUCTO TERMINADO DE CALIDAD	PRODUCCIÓN	
		REALIZAR INVENTARIOS PARCIALES, PARA DETERMINAR STOCK DE BODEGA Y LLEVAR UN CONTROL DE CUENTAS	INFORMACIÓN DEL PRODUCTO EN EXISTENCIA	BODEGA	

3.2.3 PROCESO DE APOYO

3.2.3.1 Gestión Administrativa

Tabla 11 - Levantamiento del Proceso de Apoyo: Gestión Administrativa

PROCESO: GESTIÓN ADMINISTRATIVA

SUBPROCESO	PRODUCTO	ACTIVIDADES	INSUMOS	PROVEEDORES	CLIENTE
SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO	CUMPLIMIENTO DE NORMAS DE CALIDAD	CAPACITAR AL PERSONAL EN LO REFERENTE AL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO	PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN	CENTROS DE CAPACITACIÓN AUTORIZADOS	EMPRESA Y CLIENTE EXTERNO
		DAR SOPORTE A LOS RECLAMOS DE LOS CLIENTES POR PROBLEMAS DE CALIDAD DEL PRODUCTO	RECLAMOS DE LOS CLIENTES	CLIENTES INSATISFECHOS	
		CONTROL DE LAS SOLICITUDES DE ACCIÓN CORRECTIVA, PREVENTIVA Y DE MEJORA	SOLICITUDES LEVANTADAS	CLIENTES INSATISFECHOS	
		REALIZAR EL ANÁLISIS DE TENDENCIAS DE LOS INDICADORES DE LOS PROCESOS	INDICADORES EMPRESARIALES	GERENCIA Y JEFES DE UNIDAD	
		GESTIONAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS LEGALES IDENTIFICADOS Y APLICABLES A LA EMPRESA	NORMAS Y LEYES	SISTEMA NORMATIVO NACIONAL E INTERNACIONAL	
		ELABORAR EL PLAN ANUAL DE ACTIVIDADES DEL DEPARTAMENTO	ACTIVIDADES A DESARROLLAR Y REQUERIMIENTOS	JEFE DE LA UNIDAD Y COORDINADORES	
AUDITORIA INTERNA	SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA	REALIZAR AUDITORIAS OPERATIVAS, DE SISTEMAS INFORMÁTICOS, CONTABLES Y FINANCIEROS, DE ACUERDO A LAS POLÍTICAS Y NORMAS TÉCNICAS	DOCUMENTOS, REPORTES E INFORMES	UNIDADES DE LA EMPRESA	EMPRESA
		PRESTAR ASESORAMIENTO A LOS NIVELES DIRECTIVOS Y EJECUTIVOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE CONTROLES INTERNOS	NORMAS Y LEYES	SISTEMA NORMATIVO NACIONAL E INTERNACIONAL	
		ELABORAR EL PLAN ANUAL DE TRABAJO	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	UNIDAD DE AUDITORIA GENERAL	
		CUMPLIR Y HACER CUMPLIR LAS POLÍTICAS, REGLAMENTOS Y DEMAS DISPOSICIONES NORMATIVAS ESTABLECIDAS EN LA EMPRESA	NORMAS Y LEYES	SISTEMA NORMATIVO EMPRESARIAL, NACIONAL E INTERNACIONAL	

PROCESO: GESTIÓN ADMINISTRATIVA

SUBPROCESO	PRODUCTO	ACTIVIDADES	INSUMOS	PROVEEDORES	CLIENTE
CONTROL DE CALIDAD	PRODUCTO QUE CUMPLE LOS ESTÁNDARES DE CALIDAD	CUMPLIR LOS LINEAMIENTOS DEL PROCESO DE CONTROL DE CALIDAD LAS ACTIVIDADES DE MATERIA PRIMA, PROCESOS Y ENSAYO FINAL DEL PRODUCTO	MANUAL DE CALIDAD	JEFES DE UNIDADES	EMPRESA Y CLIENTE EXTERNO
		VERIFICAR QUE LOS DATOS OBTENIDOS SEAN CONFIABLES Y QUEDEN REGISTRADOS	RESULTADOS DE LOS SISTEMAS DE MEDICIÓN	METROLOGO	
		DETERMINAR PARÁMETROS CRÍTICOS QUE AFECTEN A LA CALIDAD	MANUAL DE CALIDAD	JEFES DE UNIDADES	
		REALIZAR ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE NUEVOS MÉTODOS QUE ASEGUREN LA PRESERVACIÓN DEL PRODUCTO	DESARROLLO DE INVESTIGACIONES	CONTROL DE CALIDAD	
		SELECCIONAR , ADQUIRIR Y CODIFICAR LOS EQUIPOS DE MEDICIÓN QUE SEAN NECESARIOS	EQUIPOS DE MEDICIÓN ADECUADOS	ADQUISICIONES	
ADQUISICIONES DE SUMINISTROS	PRODUCTOS, EQUIPOS, SISTEMAS E INSUMOS NECESARIOS PARA EL PROCESO	SELECCIONAR A LOS MEJORES PROVEEDORES QUE BRINDEN CONDICIONES DE ENTREGA, CRÉDITO Y SERVICIO	REQUERIMIENTOS EXIGIDOS A LOS PROVEEDORES	BASE DE DATOS DE PROVEEDORES	EMPRESA
		ATENDER PEDIDOS DE COMPRAS DE LOS DEPARTAMENTOS DE PLANTA	REQUERIMIENTOS DE LOS DEPARTAMENTOS	JEFES DE UNIDADES	
		SUPERVISAR EL INGRESO DE LOS INSUMOS COMPRADOS	PEDIDO REQUERIDO	PROVEEDORES	
		ELABORAR LAS REQUISICIONES PARA EL PAGO DE PROVEEDORES DE INSUMOS Y SUMINISTROS	FACTURAS	PROVEEDORES	
		CODIFICAR TODOS LOS ARTÍCULOS COMPRADOS DE MANERA QUE EXISTA TRAZABILIDAD DE DOCUMENTACIÓN ENTRE INGRESOS AL SISTEMA Y EGRESOS EN LA BODEGA	ARTÍCULOS REQUERIDOS	BODEGA DE SUMINISTROS	
		ORGANIZAR Y CONTROLAR EL MANEJO ADECUADO DE LA BODEGA POR MEDIO DE INVENTARIO FÍSICO.	CONSTATACIÓN FÍSICA	BODEGA DE SUMINISTROS	

3.2.3.2 Gestión Financiera

Tabla 12 - Levantamiento del Proceso de Apoyo: Gestión Financiera

PROCESO: GESTIÓN FINANCIERA

SUBPROCESO	PRODUCTO	ACTIVIDADES	INSUMOS	PROVEEDORES	CLIENTE
CONTABILIDAD	SALVAGUARDAR Y CONTROLAR LOS ACTIVOS DE LA EMPRESA	ELABORAR CONCILIACIONES BANCARIAS	ESTADOS DE CUENTAS	BANCOS	EMPRESA
		REGISTRAR REQUISICIONES DE PAGO	REQUISICIONES DE PAGO	ADQUISICIONES DE SUMINISTROS	
		RESPALDAR INFORMACIÓN FINANCIERA DE MOVIMIENTOS Y BALANCES DE COMPROBACIÓN	INFORMACIÓN FINANCIERA	PROCESOS CONTABLES	
		VERIFICAR LA IDONEIDAD DE LAS TRANSACCIONES	NORMAS Y REGLAMENTOS REQUERIDOS	LEGISLACION NACIONAL	
		ELABORAR DIARIOS DE PROVISIÓN DE GASTOS FIJOS CON BASE EN EL PRESUPUESTO	PRESUPUESTO DE LA EMPRESA	GERENCIA FINANCIERA	
		MANTENER UN ADECUADO ARCHIVO DE LA INFORMACIÓN TRIBUTARIA Y CONTABLE GENERADA EN PLANTA	INFORMACIÓN FINANCIERA	PROCESOS CONTABLES	
		REALIZAR EL DEPÓSITO SEMANAL DE LOS VALORES COBRADOS EN PLANTA	VALORES COBRADOS	CLIENTES	
COSTOS	INFORMACIÓN DE LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN DE CADA CENTRO	REALIZAR DIARIAMENTE EL CIERRE DE COSTOS DE LA PLANTA	PRODUCCIÓN DIARIA	PLANTA DE PRODUCCIÓN	EMPRESA
		ESTABLECER ESTÁNDARES DE COSTOS	BASE DE DATOS DE COSTOS HISTÓRICOS	UNIDADES DE PRODUCCIÓN	
		CONTROL DE INVENTARIOS	SISTEMA DE MANEJO DE INVENTARIOS	UNIDAD DE ADQUISICIONES	
		REVISIÓN COSTOS POR CENTRO DE PRODUCCIÓN	INFORME DE COSTOS DE CADA CENTRO DE PRODUCCIÓN	UNIDADES DE PRODUCCIÓN	
		REVISIÓN, ANÁLISIS Y SEGUIMIENTO DE PROCEDIMIENTOS EN PLANTA	PROCESOS DE PRODUCCIÓN	MÉTODOS DE TRABAJO	
		ANALIZAR SALDOS DE CUENTAS DE COSTOS Y GASTOS DE PLANTA	SALDOS DE COSTOS Y GASTOS DE PRODUCCIÓN	UNIDADES DE PRODUCCIÓN	
		ELABORAR INFORMES DE COSTOS DE CONVERSIÓN	COSTOS DE INSUMOS Y DE PRODUCCIÓN	ADQUISICIONES Y UNIDADES DE PRODUCCIÓN	

3.2.3.3 Gestión de Recursos Humanos

Tabla 13 - Levantamiento del Proceso de Apoyo: Gestión de Recursos Humanos

PROCESO: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

SUBPROCESO	PRODUCTO	ACTIVIDADES	INSUMOS	PROVEEDORES	CLIENTE
SELECCIÓN	PERSONAL COMPETENTE	RECLUTAMIENTO	PERFIL DEL CARGO, DESCRIPTIVO DE FUNCIONES	BUMERAN, UNIVERSIDADES, BOLSAS DE EMPLEO, MRL, R. INTERNO.	SOLICITANTE DEL PROCESO
		PRE SELECCIÓN	HOJAS DE VIDA	CANDIDATOS	
		EVALUACIÓN TÉCNICA	TEST	TÉCNICOS DEL ÁREA SOLICITANTE	
		EVALUACIÓN PSICOLÓGICA	TEST DE PERSONALIDAD, HABILIDADES Y DESTREZAS, COMPETENCIAS	CONSULTORAS DE RRHH	
		ENTREVISTAS	FORMATO DE ENTREVISTAS	CONSULTORAS DE RRHH	
EVALUACIÓN	PERSONAL CALIFICADO	PLANIFICACIÓN	MANUALES, MAPA DE PROCESOS, DESCRIPTIVO DE FUNCIONES	SISTEMAS DE GESTIÓN	EMPRESA
		ENTRENAMIENTO	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	SISTEMAS DE RRHH	
		APLICACIÓN DE FORMATOS	IMPRESIONES	SISTEMAS DE RRHH	
		ANÁLISIS	FORMATOS APLICADOS	PERSONAL EVALUADO	
		PLAN DE ACCIÓN	PROGRAMA DE EJECUCIÓN	COMITÉ DE EVALUACIÓN	
CAPACITACIÓN	PERSONAL CAPACITADO	DETECCIÓN DE NECESIDADES	FORMATOS, EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, MANUAL DE FUNCIONES, PERFIL DEL CARGO	SISTEMAS DE GESTIÓN	EMPRESA
		PLANIFICACIÓN	MANUAL, PRESUPUESTO	SISTEMA DE RRHH Y GESTIÓN FINANCIERA	
		EJECUCIÓN	PLANES DE CAPACITACIÓN	CENTROS DE CAPACITACIÓN AUTORIZADOS POR CNCF, PROVEEDORES DE INSUMOS	
		EVALUACIÓN DE LA EFICACIA	MANUAL, FORMATOS	SISTEMAS DE GESTIÓN	
REMUNERACIONES	LIQUIDACION DE ROLES DE PAGO Y CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES PATRONALES	LEVANTAMIENTO DE NOVEDADES	FORMULARIOS DE HORAS EXTRAS, PERMISOS, VACACIONES, COMISIONES, COMISARIATO, SEGURO DE ASISTENCIA MÉDICA	SISTEMA DE CONTROL, ADMINISTRACIÓN	EMPRESA Y PERSONAL
		INGRESO DE NOVEDADES AL SISTEMA DATA LIFE	SISTEMA DE NÓMINA DATA LIFE	SOFT SERVICE	
		LIQUIDACIÓN DE ROL DE PAGOS, BENEFICIOS DE LEY	SISTEMA DE NÓMINA DATA LIFE	SOFT SERVICE	
		REVISIÓN Y APROBACIÓN	ROLES DE PAGO	GESTIÓN FINANCIERA	
		TRANSFERENCIA	INTERNET / CASH MANAGEMENT	BANCO PICHINCHA	

PROCESO: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

SUBPROCESO	PRODUCTO	ACTIVIDADES	INSUMOS	PROVEEDORES	CLIENTE
SERVICIOS GENERALES	AREAS DE TRABAJO LIMPIAS, CORRESPONDENCIA ENTREGADA	LIMPIEZA DE OFICINAS	INSUMOS DE LIMPIEZA EN GENERAL	CASA LIMPIA	PERSONAL DE LA EMPRESA
		RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS A ENTREGAR	CORRESPONDENCIA	SECRETARIA, PERSONAL DE LA EMPRESA	
		ENTREGA DE DOCUMENTOS	CORRESPONDENCIA	SECRETARIA, PERSONAL DE LA EMPRESA	
TRABAJO SOCIAL	ASISTENCIA SOCIAL A LOS TRABAJADORES Y SUS FAMILIAS	INVESTIGAR LA SITUACIÓN SOCIOECONÓMICA DE LOS COLABORADORES DE LA PLANTA	LEVANTAMIENTO DE FICHA TÉCNICA	TRABAJADORES DE LA EMPRESA	PERSONAL DE LA EMPRESA
		REALIZAR VISITAS DOMICILIARIAS, A LOS CENTROS MEDICOS Y/O CASAS DE SALUD	SEGUIMIENTO DE CASOS	TRABAJADORES DE LA EMPRESA	
		DAR ORIENTACIÓN E INFORMACIÓN A LOS TRABAJADORES DE LOS BENEFICIOS QUE BRINDA LA PLANTA	PROGRAMA DE BENEFICIOS PARA LOS TRABAJADORES	EMPRESAS CON LAS QUE EXISTE CONVENIOS	
		GESTIONAR CON LAS DISTINTAS INSTITUCIONES LA ENTREGA DE SERVICIOS PARA LOS TRABAJADORES	NECESIDADES DE ATENCIÓN DE INSTITUCIONES ESPECIALIZADAS	ORGANISMOS QUE BRINDAN AYUDAS SOCIALES	
		CUMPLIR Y HACER CUMPLIR LAS POLÍTICAS DE BENEFICIOS DE LA EMPRESA	PROGRAMA DE BENEFICIOS PARA LOS TRABAJADORES	TRABAJADORES DE LA EMPRESA	
DISPENSARIO MEDICO	PRECAUTELAR LA SALUD DE LOS TRABAJADORES Y SUS FAMILIAS	BRINDAR ATENCIÓN MEDICA AL PERSONAL QUE LO REQUIERA	MEDICAMENTOS	PERSONAL DE PLANTA	PERSONAL DE LA EMPRESA
		REALIZAR UN CHEQUEO MEDICO AL PERSONAL QUE INGRESA	EXÁMENES MEDICOS	PERSONAL NUEVO	
		LLEVAR UNA ESTADÍSTICA DE ATENCIONES EN PLANTA POR ENFERMEDADES	REGISTRO DE ATENCIONES	PERSONAL DE PLANTA	
		ATENCIÓN MEDICA A FAMILIARES EN CASO DE SER NECESARIO	MEDICAMENTOS	FAMILIARES DE TRABAJADORES	

3.2.3.4 Gestión de Operaciones

Tabla 14 - Levantamiento del Proceso de Apoyo: Gestión de Operaciones

PROCESO: GESTIÓN DE OPERACIONES

SUBPROCESO	PRODUCTO	ACTIVIDADES	INSUMOS	PROVEEDORES	CLIENTE
SISTEMAS INFORMÁTICOS	ADMINISTRACIÓN INTEGRAL DE LA INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA Y DE INFORMACIÓN DE LA EMPRESA	ANALIZAR Y DEFINIR LA ADQUISICIÓN DE PROGRAMAS Y PLATAFORMAS TECNOLÓGICAS ÓPTIMAS PARA LA EMPRESA	INNOVACIÓN TECNOLÓGICA	EMPRESAS DE PRODUCTOS TECNOLÓGICOS	EMPRESA Y CLIENTE EXTERNO
		SUPERVISAR EL DESARROLLO Y ADMINISTRACIÓN DE UN SITIO WEB E INTRANET	INTERNET E INTRANET	USUARIOS DE LOS SISTEMAS	
		ASEGURAR EL CORRECTO PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	INFORMACIÓN DE RESPALDO	PERSONAL DE LA EMPRESA	
		ADMINISTRACION DE LOS SERVIDORES	SERVIDORES	SISTEMAS UTILIZADOS EN LA EMPRESA	
		SALVAGUARDAR LA INFORMACIÓN DE LA EMPRESA Y SU CORRECTA UTILIZACIÓN	INFORMACIÓN DE RESPALDO	PERSONAL DE LA EMPRESA	
PROYECTOS	DISEÑO DE PROCESOS DE MANUFACTURA	DESARROLLAR DISEÑOS E IMPLEMENTAR NUEVAS LÍNEAS DE PRODUCCIÓN	REQUERIMIENTOS DE DISEÑOS	UNIDADES DE PRODUCCIÓN	EMPRESA Y CLIENTE EXTERNO
		REALIZAR ESTUDIOS DE FACTIBILIDAD DE MEJORA TECNOLÓGICA Y/O PRODUCTIVA EN LAS LÍNEAS DE FABRICACIÓN	INNOVACIÓN TECNOLÓGICA Y PRODUCTIVA	SOFTWARE Y SISTEMAS	
		IMPLEMENTAR INFRAESTRUCTURA NUEVA SEGÚN LOS REQUERIMIENTOS	REQUERIMIENTOS DE INFRAESTRUCTURA	GERENCIA TÉCNICA	
		ACTUALIZAR Y MANTENER LOS PLANOS DE LAYOUT GENERAL PLANTA, ALCANTARILLADO, INSTALACIONES ELÉCTRICAS, NEUMÁTICAS Y SANITARIAS	INFORMACIÓN ESTRUCTURAL Y ARQUITECTONICA	GERENCIA TÉCNICA	

3.3 MATRIZ DE ACTIVIDADES VS. PUESTOS

3.3.1 PROCESO GOBERNANTE

3.3.1.1 Gerencia Técnica

Tabla 15 – Actividades Vs. Puestos del Proceso Gobernante: Gerencia Técnica Planta Lasso

GERENCIA TÉCNICA PLANTA LASSO		PUESTOS QUE INTERVIENEN							
PRODUCTO	ACTIVIDADES	GERENCIA TÉCNICA (1)	JEFE DE PLANTA (3)	JEFE DE PROYECTOS (1)	JEFE DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO (1)	JEFE DE PRODUCCIÓN (6)	JEFE DE PATIO DE RECICLAJE (1)	SECRETARIA GERENCIA (1)	JEFE DE RECURSOS HUMANOS (1)
PLANES Y PROGRAMAS A EJECUTAR EN LA ORGANIZACIÓN	ELABORACIÓN DEL PLAN MAESTRO	X	X	X	X	X	X		
	FORMAR GRUPOS DE MEJORA CONTINUA	X	X		X	X	X		X
	LIDERAR ACTIVIDADES DEL SGI	X	X		X	X			
	ELABORACIÓN DE PLANES ANUALES	X	X	X	X	X	X		X
MÉTODOS DE TRABAJO	ESTABLECER ESTRATEGIAS	X	X	X	X	X	X		X
	DEFINIR LAS RESPONSABILIDADES DE CADA UNIDAD	X	X			X			X
ACTIVIDADES DEFINIDAS PARA CADA UNIDAD	FOMENTAR LA COMUNICACIÓN INTERNA	X	X			X			X
	MANTENER UN ADECUADO AMBIENTE DE TRABAJO	X	X			X			X
	APROBACIÓN DE PLANES ANUALES DE CADA UNIDAD	X	X	X	X	X	X	X	X
EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	ANALIZAR LOS INDICADORES DE GESTIÓN	X	X		X	X			X
	PREPARAR REPORTES DE ACTIVIDADES	X			X			X	X

3.3.2.2 Comercialización

Tabla 17 – Actividades Vs. Puestos del Proceso Productivo: Comercialización

PROCESO: COMERCIALIZACIÓN			PUESTOS QUE INTERVIENEN					
SUBPROCESO	PRODUCTO	ACTIVIDADES	JEFE DE BODEGAS (1)	JEFE DE DESPACHOS (1)	BODEGUERO DE PROD. TERMINADO (22)	DESPACHADOR (16)	JEFE DE CONTROL DE CALIDAD (1)	JEFE DE PRODUCCIÓN (6)
BODEGAS	BUEN USO Y CUIDADO DEL PRODUCTO TERMINADO	RECIBIR EL PRODUCTO TERMINADO FÍSICA Y DOCUMENTALMENTE	X		X			X
		GARANTIZAR LA CALIDAD TOTAL DEL PRODUCTO TERMINADO AL CLIENTE	X	X			X	X
		REPORTAR A LOS INVOLUCRADOS DIFERENCIAS Y NOVEDADES EN LOS MATERIALES RECIBIDOS	X				X	X
		CONTROLAR LAS DEVOLUCIONES, SUS CAUSAS Y SU RESPECTIVO MOVIMIENTO EN EL SISTEMA	X	X			X	
		SUPERVISAR EL CORRECTO ALMACENAMIENTO E IDENTIFICACIÓN DEL PRODUCTO TERMINADO	X		X	X		
		LLEVAR UN INVENTARIO DEL PRODUCTO TERMINADO	X	X	X	X		
DESPACHOS	DESPACHO DEL PRODUCTO AL CLIENTE	ATENCIÓN AL CLIENTE		X		X		
		VERIFICAR FÍSICAMENTE EL MATERIAL ENTREGADO POR PRODUCCIÓN		X		X		
		GENERAR Y ARCHIVAR REPORTES DE DESPACHOS, ENVIO DE FACTURAS Y GUÍAS DE REMISIÓN		X		X		
		VERIFICAR Y CERTIFICAR EL MATERIAL ANTES QUE SE DISTRIBUYA AL CLIENTE		X		X		
		REALIZAR INVENTARIOS PARCIALES, PARA DETERMINAR STOCK DE BODEGA Y LLEVAR UN CONTROL DE CUENTAS		X		X		

3.3.3 PROCESO DE APOYO

3.3.3.1 Gestión Administrativa

Tabla 18 – Actividades Vs. Puestos del Proceso de Apoyo: Gestión Administrativa

PROCESO: GESTIÓN ADMINISTRATIVA			PUESTOS QUE INTERVIENEN							
SUBPROCESO	PRODUCTO	ACTIVIDADES	JEFE DE SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO (1)	AUDITOR INTERNO (1)	JEFE DE CONTROL DE CALIDAD (1)	JEFE DE ADQUISICIONES (1)	BODEGUERO DE SUMINISTROS (2)	GERENCIA TÉCNICA (1)	JEFE DE RR HH (1)	JEFE DE PLANTA (3)
SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO	CUMPLIMIENTO DE NORMAS DE CALIDAD	CAPACITAR AL PERSONAL EN LO REFERENTE AL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO	X					X	X	X
		DAR SOPORTE A LOS RECLAMOS DE LOS CLIENTES POR PROBLEMAS DE CALIDAD DEL PRODUCTO	X		X					X
		CONTROL DE LAS SOLICITUDES DE ACCIÓN CORRECTIVA, PREVENTIVA Y DE MEJORA	X		X			X		
		REALIZAR EL ANÁLISIS DE TENDENCIAS DE LOS INDICADORES DE LOS PROCESOS	X					X	X	X
		GESTIONAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS LEGALES IDENTIFICADOS Y APLICABLES A LA EMPRESA	X	X	X			X		
		ELABORAR EL PLAN ANUAL DE ACTIVIDADES DEL DEPARTAMENTO	X					X		
AUDITORIA INTERNA	SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA	REALIZAR AUDITORIAS OPERATIVAS, DE SISTEMAS INFORMÁTICOS, CONTABLES Y FINANCIEROS, DE ACUERDO A LAS POLÍTICAS Y NORMAS TÉCNICAS		X						
		PRESTAR ASESORAMIENTO A LOS NIVELES DIRECTIVOS Y EJECUTIVOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE CONTROLES INTERNOS	X	X				X	X	
		ELABORAR EL PLAN ANUAL DE TRABAJO		X						
		CUMPLIR Y HACER CUMPLIR LAS POLÍTICAS Y REGLAMENTOS Y DEMAS DISPOSICIONES NORMATIVAS ESTABLECIDAS EN LA EMPRESA	X	X				X		

PROCESO: GESTIÓN ADMINISTRATIVA			PUESTOS QUE INTERVIENEN								
SUBPROCESO	PRODUCTO	ACTIVIDADES	JEFE DE SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO (1)	AUDITOR INTERNO (1)	JEFE DE CONTROL DE CALIDAD (1)	JEFE DE ADQUISICIONES (1)	BODEGUERO DE SUMINISTROS (2)	GERENCIA TÉCNICA (1)	JEFE DE RR HH (1)	JEFE DE PLANTA (3)	
CONTROL DE CALIDAD	PRODUCTO QUE CUMPLE LOS ESTÁNDARES DE CALIDAD	CUMPLIR LOS LINEAMIENTOS DEL PROCESO DE CONTROL DE CALIDAD LAS ACTIVIDADES DE MATERIA PRIMA, PROCESOS Y ENSAYO FINAL DEL PRODUCTO	X		X					X	
		VERIFICAR QUE LOS DATOS OBTENIDOS SEAN CONFIABLES Y QUEDEN REGISTRADOS			X					X	
		DETERMINAR PARÁMETROS CRÍTICOS QUE AFECTEN A LA CALIDAD			X			X		X	
		REALIZAR ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE NUEVOS MÉTODOS QUE ASEGUREN LA PRESERVACIÓN DEL PRODUCTO			X			X			
		SELECCIONAR , ADQUIRIR Y CODIFICAR LOS EQUIPOS DE MEDICIÓN QUE SEAN NECESARIOS			X	X					X
ADQUISICIONES DE SUMINISTROS	PRODUCTOS, EQUIPOS, SISTEMAS E INSUMOS NECESARIOS PARA EL PROCESO	SELECCIONAR A LOS MEJORES PROVEEDORES QUE BRINDEN CONDICIONES DE ENTREGA, CRÉDITO Y SERVICIO				X		X		X	
		ATENDER PEDIDOS DE COMPRAS DE LOS DEPARTAMENTOS DE PLANTA				X	X	X		X	
		SUPERVISAR EL INGRESO DE LOS INSUMOS COMPRADOS				X	X				
		ELABORAR LAS REQUISICIONES PARA EL PAGO DE PROVEEDORES DE INSUMOS Y SUMINISTROS				X	X				
		CODIFICAR TODOS LOS ARTÍCULOS COMPRADOS DE MANERA QUE EXISTA TRAZABILIDAD DE DOCUMENTACIÓN ENTRE INGRESOS AL SISTEMA Y EGRESOS EN LA BODEGA					X	X			
		ORGANIZAR Y CONTROLAR EL MANEJO ADECUADO DE LA BODEGA POR MEDIO DE INVENTARIO FÍSICO.					X	X			

3.3.3.2 Gestión Financiera

Tabla 19 – Actividades Vs. Puestos del Proceso de Apoyo: Gestión Financiera

PROCESO: GESTIÓN FINANCIERA			PUESTOS QUE INTERVIENEN					
SUBPROCESO	PRODUCTO	ACTIVIDADES	JEFE DE CONTABILIDAD (1)	ASISTENTE DE COSTOS (1)	AUDITOR INTERNO (1)	JEFE DE ADQUISICIONES (1)	JEFE DE DESPACHOS (1)	JEFE DE PRODUCCION (6)
CONTABILIDAD	SALVAGUARDAR Y CONTROLAR LOS ACTIVOS DE LA EMPRESA	ELABORAR CONCILIACIONES BANCARIAS	X					
		REGISTRAR REQUISICIONES DE PAGO	X			X		
		RESPALDAR INFORMACIÓN FINANCIERA DE MOVIMIENTOS Y BALANCES DE COMPROBACIÓN	X					
		VERIFICAR LA IDONEIDAD DE LAS TRANSACCIONES	X		X			
		ELABORAR DIARIOS DE PROVISIÓN DE GASTOS FIJOS CON BASE EN EL PRESUPUESTO	X	X		X		X
		MANTENER UN ADECUADO ARCHIVO DE LA INFORMACIÓN TRIBUTARIA Y CONTABLE GENERADA EN PLANTA	X		X			
		REALIZAR EL DEPÓSITO SEMANAL DE LOS VALORES COBRADOS EN PLANTA	X					
COSTOS	INFORMACIÓN DE LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN CADA CENTRO	REALIZAR DIARIAMENTE EL CIERRE DE COSTOS DE LA PLANTA		X				X
		ESTABLECER ESTÁNDARES DE COSTOS		X				X
		CONTROL DE INVENTARIOS		X		X	X	
		REVISIÓN COSTOS POR CENTRO DE PRODUCCIÓN		X				X
		REVISIÓN, ANÁLISIS Y SEGUIMIENTO DE PROCEDIMIENTOS EN PLANTA		X				X
		ANALIZAR SALDOS DE CUENTAS DE COSTOS Y GASTOS DE PLANTA	X	X				X
		ELABORAR INFORMES DE COSTOS DE CONVERSIÓN		X				X

3.3.3.3 Gestión de Recursos Humanos

Tabla 20 – Actividades Vs. Puestos del Proceso de Apoyo: Gestión de Recursos Humanos

PROCESO:		RECURSOS HUMANOS	PUESTOS QUE INTERVIENEN					
SUBPROCESO	PRODUCTO	ACTIVIDADES	JEFE DE RECURSOS HUMANOS (1)	AUXILIAR DE RECURSOS HUMANOS (2)	TRABAJADORA SOCIAL (1)	MEDICO (1)	ENFERMERA (1)	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES (4)
SELECCIÓN	PERSONAL COMPETENTE	RECLUTAMIENTO	X	X	X	X		
		PRE SELECCIÓN	X	X	X			
		EVALUACIÓN TÉCNICA	X		X			
		EVALUACIÓN PSICOLÓGICA				X		
		ENTREVISTAS	X					
EVALUACIÓN	PERSONAL CALIFICADO	PLANIFICACIÓN	X	X				
		ENTRENAMIENTO	X	X	X			
		APLICACIÓN DE FORMATOS	X	X	X			
		ANÁLISIS	X					
		PLAN DE ACCIÓN	X		X	X	X	
CAPACITACIÓN	PERSONAL CAPACITADO	DETECCION DE NECESIDADES	X		X		X	
		PLANIFICACIÓN	X	X				
		EJECUCIÓN	X	X	X	X	X	
		EVALUACIÓN DE LA EFICACIA	X	X				
		LEVANTAMIENTO DE NOVEDADES	X	X				
REMUNERACIONES	LIQUIDACION DE ROLES DE PAGO Y CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES PATRONALES	INGRESO DE NOVEDADES AL SISTEMA DATA LIFE		X				
		LIQUIDACIÓN DE ROL DE PAGOS, BENEFICIOS DE LEY		X				
		REVISIÓN Y APROBACIÓN	X					
		TRANSFERENCIA		X				

PROCESO: RECURSOS HUMANOS			PUESTOS QUE INTERVIENEN						
SUBPROCESO	PRODUCTO	ACTIVIDADES	JEFE DE RECURSOS HUMANOS (1)	AUXILIAR DE RECURSOS HUMANOS (2)	TRABAJADORA SOCIAL (1)	MEDICO (1)	ENFERMERA (1)	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES (4)	
SERVICIOS GENERALES	ÁREAS DE TRABAJO LIMPIAS, CORRESPONDENCIA ENTREGADA	LIMPIEZA DE OFICINAS						X	
		RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS A ENTREGAR						X	
		ENTREGA DE DOCUMENTOS						X	
TRABAJO SOCIAL	ASISTENCIA SOCIAL A LOS TRABAJADORES Y SUS FAMILIAS	INVESTIGAR LA SITUACIÓN SOCIOECONÓMICA DE LOS COLABORADORES DE LA PLANTA			X				
		REALIZAR VISITAS DOMICILIARIAS, A LOS CENTROS MÉDICOS Y/O CASAS DE SALUD			X				
		DAR ORIENTACIÓN E INFORMACIÓN A LOS TRABAJADORES DE LOS BENEFICIOS QUE BRINDA LA PLANTA			X		X		
		GESTIONAR CON LAS DISTINTAS INSTITUCIONES LA ENTREGA DE SERVICIOS PARA LOS TRABAJADORES	X		X		X		
		CUMPLIR Y HACER CUMPLIR LAS POLÍTICAS DE BENEFICIOS DE LA EMPRESA			X				
DISPENSARIO MEDICO	PRECAUTELAR LA SALUD DE LOS TRABAJADORES Y SUS FAMILIAS	BRINDAR ATENCIÓN MÉDICA AL PERSONAL QUE LO REQUIERA				X	X		
		REALIZAR UN CHEQUEO MÉDICO AL PERSONAL QUE INGRESA				X	X		
		LLEVAR UNA ESTADÍSTICA DE ATENCIONES EN PLANTA POR ENFERMEDADES						X	
		ATENCIÓN MÉDICA A FAMILIARES EN CASO DE SER NECESARIO					X		

3.3.3.4 Gestión de Operaciones

Tabla 21 – Actividades Vs. Puestos del Proceso de Apoyo: Gestión de Operaciones

PROCESO: GESTIÓN DE OPERACIONES			PUESTOS QUE INTERVIENEN					
SUBPROCESO	PRODUCTO	ACTIVIDADES	GERENCIA TECNICA (1)	JEFE DE PROYECTOS (1)	ASISTENTE DE SISTEMAS INFORMÁTICOS (1)	JEFE DE PLANTA (3)	JEFE DE PRODUCCIÓN (6)	JEFE DE MANTENIMIENTO (1)
SISTEMAS INFORMÁTICOS	ADMINISTRACIÓN INTEGRAL DE LA INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA Y DE INFORMACIÓN DE LA EMPRESA	ANALIZAR Y DEFINIR LA ADQUISICIÓN DE PROGRAMAS Y PLATAFORMAS TECNOLÓGICAS ÓPTIMAS PARA LA EMPRESA	X		X			
		SUPERVISAR EL DESARROLLO Y ADMINISTRACIÓN DE UN SITIO WEB E INTRANET			X			
		ASEGURAR EL CORRECTO PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	X		X	X		
		ADMINISTRACION DE LOS SERVIDORES			X			
		SALVAGUARDAR LA INFORMACIÓN DE LA EMPRESA Y SU CORRECTA UTILIZACIÓN			X			
PROYECTOS	DISEÑO DE PROCESOS DE MANUFACTURA	DESARROLLAR DISEÑOS E IMPLEMENTAR NUEVAS LÍNEAS DE PRODUCCIÓN	X	X		X	X	
		REALIZAR ESTUDIOS DE FACTIBILIDAD DE MEJORA TECNOLÓGICA Y/O PRODUCTIVA EN LAS LÍNEAS DE FABRICACIÓN	X	X		X	X	X
		IMPLEMENTAR INFRAESTRUCTURA NUEVA SEGÚN LOS REQUERIMIENTOS	X	X		X		
		ACTUALIZAR Y MANTENER LOS PLANOS DE LAY-OUT GENERAL PLANTA, ALCANTARILLADO, INSTALACIONES ELÉCTRICAS, NEUMÁTICAS Y SANITARIAS		X		X	X	

3.4 DEFINICIÓN DE PUESTOS

El análisis de los puestos de trabajo es un proceso objetivo, en la medida en que no tiene en consideración a la persona que ocupa el puesto de trabajo, sino al puesto en sí. El puesto de trabajo determina en gran medida el rol que las personas juegan en la organización.

El puesto de trabajo es el principal nexo de unión entre los empleados y la organización. Efectivamente, este vínculo permite a los individuos realizar aportaciones para con su organización, al tiempo que les permite recibir las recompensas pertinentes. Estas recompensas pueden ser intrínsecas (satisfacción respecto al trabajo realizado, sentimientos de logro, etc.) y extrínsecas (promociones y remuneraciones principalmente). Hay que anotar que la remuneración continúa ocupando un lugar ciertamente privilegiado entre los instrumentos de motivación de que disponen las organizaciones.

Luego del análisis se ha llegado a definir que los puestos de la Empresa NOVACERO S.A. son los siguientes:

Tabla 22 – Definición de Puestos NOVACERO S.A. Planta Lasso

N^a	CARGO	NÚMERO DE PERSONAS
1	Gerencia Técnica	1
2	Jefe de Planta	3
3	Jefe de Proyectos	1
4	Jefe del Sistema de Gestión Integrado	1
5	Jefe de Producción	6
6	Jefe de Patio de Reciclaje	1
7	Secretaria Gerencia	1
8	Jefe de Recursos Humanos	1

9	Jefe de Mantenimiento	2
10	Asistente de Costos	1
11	Operador	170
12	Técnico de Producción	75
13	Ayudante de Producción	183
14	Jefe de Control de Calidad	1
15	Jefe de Despachos	1
16	Jefe de Bodegas	1
17	Bodeguero Producto Terminado	22
18	Despachador	16
19	Auditor Interno	1
20	Jefe de Adquisiciones	1
21	Bodeguero de Suministros	2
22	Jefe de Contabilidad	1
23	Auxiliar de Recursos Humanos	1
24	Trabajadora Social	1
25	Médico	1
26	Enfermera	1
27	Auxiliar de Servicios Generales	4
28	Asistente de Sistemas Informáticos	1
TOTAL		501

(Elaborado por: Alexandra Cajas Garzón)

CAPITULO 4

APLICACIÓN DEL MODELO PARA LA DESCRIPCIÓN, VALORACIÓN, CLASIFICACIÓN Y REMUNERACIÓN DE PUESTOS EN LA EMPRESA NOVACERO S.A PLANTA LASSO

4.1 MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE LA PLANTA LASSO

La Descripción de Puestos es un proceso que se refiere a los aspectos intrínsecos del puesto, consisten en escribir detalladamente las funciones que lo conforman y que lo diferencian de los demás existentes en la empresa; es decir, identifica qué hace el puesto. Parte de un principio: El puesto es independiente de la persona.

Antes de explicar sobre el Manual de Descripción de Puestos que se ha diseñado, es importante tener claro el concepto de Manual, entre varios conceptos se ha tomado uno de ellos: "Manual es un registro escrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa"²⁰

Como se conoce, los manuales administrativos permiten cumplir con varios objetivos, entre otros, precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para distribuir responsabilidades, evitar duplicidad de funciones, detectar omisiones, coadyuvar a la correcta ejecución de las labores asignadas y orientar al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.²¹

²⁰ Terry G. R.

²¹ <http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/rechum1/u3parte2.htm>

El Manual es el compendio de todos los puestos de los Macro Procesos: Gobernantes, Sustantivos y Habilitantes, de la organización. Para efecto del presente proyecto de titulación, se presenta un Proyecto de Manual de Descripción de Puestos, que se proporcionará a la empresa para su análisis y desarrollo, constituirá una herramienta de uso interno para la implementación de los subsistemas de recursos humanos. A continuación se presenta a manera de ejemplo la Descripción de Puestos de: Gerente de Planta y Jefe de Recursos Humanos de la Empresa NOVACERO S.A. Planta Lasso. El resto de puestos desarrollados en este proyecto de titulación se encuentra en el Anexo N° 1.

		DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE LA EMPRESA NOVACERO S.A. PLANTA LASSO		Código: F-RH.01
				Página: 1/28
1.- INFORMACION GENERAL				
NOMBRE DEL CARGO:	Gerente Planta Lasso	NIVEL:	Gobernante	
REPORTA A: (Cargo)	Gerente General	CODIGO:	GPL	
SUPERVISA A: (Cargo/os)	Jefe de Planta, Jefe de Producción, Jefe de Proyectos, Jefe del SGI	AREA:	Gerencia	
LOCALIZACION GEOGRAFICA:	Lasso	FECHA:	12 de Enero del 2012	
2.- MISION DEL CARGO				
Planificar, coordinar, dirigir y supervisar las labores y actividades que se realizan en la Planta, a fin de alcanzar una producción óptima asegurando la obtención de los objetivos establecidos.				
3.-PRINCIPALES FUNCIONES				
IMPORTANCIA	¿QUÉ HACE?	¿PARA QUÉ LO HACE?		
1	Establecer estrategias de mejora de procesos	Optimizar los recursos económicos y técnicos para mejorar el proceso de producción		
2	Analizar los indicadores de gestión e identificar las oportunidades de mejora	Conocer de manera cuantitativa el desempeño de las actividades de cada área		
3	Preparar reportes de actividades y resultados de planta	Mantener información cronológica del desarrollo de la planta		
4	Aprobar los planes anuales de actividades departamentales	Autorizar el cumplimiento de las actividades en cada una de las áreas		
5	Controlar el cumplimiento de los	Validar el cumplimiento de la		

	planes de producción		producción																																
4.- INDICADORES																																			
INDICADORES DE LOGRO																																			
1. Índice de Satisfacción al Cliente																																			
2. Volumen de Ventas																																			
3. Eficacia de Proyectos																																			
4. Cumplimiento de Programas de Producción																																			
5.- RECURSOS																																			
1.- Estatutos y Reglamentos Internos de la Empresa																																			
2.- Métodos de Trabajo																																			
3.- Presupuesto																																			
4.- Plan de Capacitación																																			
5.- Plan de Negocios																																			
6.- FORMACION ACADEMICA Y EXPERIENCIA																																			
Formación Académica: Ingeniero Mecánico																																			
Conocimientos Técnicos: Procesos de Acería y Laminación, ISO 9001:2008 e ISO 14001:2004, Conocimientos de Inglés, Administración de Empresas.																																			
Experiencia: 3 años en Cargos similares o haber desempeñado 4 años en cargos de Jefaturas en las Plantas de Producción.																																			
7.- COMPETENCIAS																																			
<table border="1"> <thead> <tr> <th>COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES</th> <th>NIVEL DE DESARROLLO</th> <th>COMPETENCIAS DEL CARGO</th> <th>NIVEL DE DESARROLLO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Orientación al Logro</td> <td>5</td> <td>Liderazgo</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Orientación al Cliente</td> <td>5</td> <td>Resolución de Conflictos</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Trabajo en Equipo</td> <td>5</td> <td>Iniciativa</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Comunicación Efectiva</td> <td>5</td> <td>Orientación al Cambio</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Respetar y Valorar a las Personas</td> <td>5</td> <td>Servicio al Cliente</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Actuar con Honestidad y Transparencia</td> <td>5</td> <td>Profesionalismo</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Mejora Continua</td> <td>5</td> <td>Solución de Problemas</td> <td>5</td> </tr> </tbody> </table>				COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	NIVEL DE DESARROLLO	COMPETENCIAS DEL CARGO	NIVEL DE DESARROLLO	Orientación al Logro	5	Liderazgo	5	Orientación al Cliente	5	Resolución de Conflictos	4	Trabajo en Equipo	5	Iniciativa	5	Comunicación Efectiva	5	Orientación al Cambio	5	Respetar y Valorar a las Personas	5	Servicio al Cliente	4	Actuar con Honestidad y Transparencia	5	Profesionalismo	5	Mejora Continua	5	Solución de Problemas	5
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	NIVEL DE DESARROLLO	COMPETENCIAS DEL CARGO	NIVEL DE DESARROLLO																																
Orientación al Logro	5	Liderazgo	5																																
Orientación al Cliente	5	Resolución de Conflictos	4																																
Trabajo en Equipo	5	Iniciativa	5																																
Comunicación Efectiva	5	Orientación al Cambio	5																																
Respetar y Valorar a las Personas	5	Servicio al Cliente	4																																
Actuar con Honestidad y Transparencia	5	Profesionalismo	5																																
Mejora Continua	5	Solución de Problemas	5																																
Elaboró:		Fecha:																																	
Revisó:		Fecha:																																	
Aprobó:		Fecha:																																	

	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE LA EMPRESA NOVACERO S.A. PLANTA LASSO	Código: F-RH.01 Página: 2/28
---	--	---

1.- INFORMACION GENERAL			
NOMBRE DEL CARGO:	Jefe de Recursos Humanos	NIVEL:	Apoyo
REPORTA A: (Cargo)	Gerente de Planta	CODIGO:	JRRHH
SUPERVISA A: (Cargo/os)	Asistente de RR.HH, Médico, Enfermera, Trabajadora Social, Auxiliar de Servicios Generales	AREA:	Recursos Humanos
LOCALIZACION GEOGRAFICA:	Lasso	FECHA:	12 de Enero del 2012

2.- MISION DEL CARGO
<p>Planificar, organizar y dirigir el Departamento, administración de sueldos y salarios, relaciones laborales y a la implementación de políticas y de técnicas de selección, capacitación valoración de puestos y evaluación del desempeño. Coordinar actividades inherentes a la organización y Control de Riesgos sobre el personal, Servicio Médico y Bienestar Social, y de Seguridad de la empresa.</p>

3.-PRINCIPALES FUNCIONES		
IMPORTANCIA	¿QUÉ HACE?	¿PARA QUÉ LO HACE?
1	Cumplir y hacer cumplir las políticas y procedimientos Internos en Planta, relacionados con selección, contratación de personal, Inducción, Capacitación	Atender los requerimientos de las diferentes Unidades de la Empresa y poder dotar del personal requerido, cumpliendo con las políticas internas.
2	Cumplir y hacer cumplir las políticas y procedimientos de recursos humanos	Mantener personal competitivo en las diferentes áreas de la empresa
3	Realizar diagnóstico de necesidades de capacitación	Contar con personal profesional y capacitado en cada una de las funciones que desempeñan.
4	Realizar el reporte mensual de actividades y análisis de tendencia de los indicadores	Verificar el cumplimiento de las actividades programadas y su cumplimiento.
5	Coordinar actividades sociales, deportivas y culturales	Mantener un buen ambiente de trabajo y generar el compromiso de los colaboradores con la empresa.

4.- INDICADORES
INDICADORES DE LOGRO
1. Cumplimiento del Plan Anual de Recursos Humanos
2. Pago oportuno de nómina de pagos

3. Actividades ejecutadas del plan de seguridad y salud ocupacional
4. Cumplimiento con las requisiciones de personal

5.- RECURSOS

- 1.- Código de Trabajo
- 2.- Estudios actuariales
- 3.- Encuesta salarial
- 4.- Procedimientos de Recursos Humanos
- 5.- Métodos de Trabajo

6.- FORMACION ACADEMICA Y EXPERIENCIA

Formación Académica: Psicólogo Industrial, Ing. Comercial, Administración de Empresas, o carreras afines.

Conocimientos Técnicos: Legislación Laboral, Seguridad Social, Seguridad e Higiene Industrial, Administración de Recursos Humanos.

Experiencia: 3 Años Ocupando Posiciones Similares.

7.- COMPETENCIAS

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	NIVEL DE DESARROLLO	COMPETENCIAS DEL CARGO	NIVEL DE DESARROLLO
Orientación al Logro	5	Liderazgo	3
Orientación al Cliente	5	Resolución de Conflictos	3
Trabajo en Equipo	3	Iniciativa	5
Comunicación Efectiva	5	Orientación al Cambio	3
Respetar y Valorar a las Personas	5	Servicio al Cliente	3
Actuar con Honestidad y Transparencia	5	Profesionalismo	3
Mejora Continua	3	Solución de Problemas	3

Elaboró:		Fecha:	
Revisó:		Fecha:	
Aprobó:		Fecha:	

4.2 VALORACIÓN, CLASIFICACIÓN Y REMUNERACIÓN DE PUESTOS DE LA PLANTA LASSO

4.2.1 VALORACIÓN DE PUESTOS

La valoración de puestos en sus diversos sistemas, y con todas las limitaciones de éstos, determina lo que vale el puesto en función del trabajo desempeñado, así como su justa retribución.

La valoración de puestos no tiene como intención producir un nivel de pagos, sino más bien diseñar una estructura de puestos en términos de “contenido de puesto valuado”, a fin de establecer una estructura salarial.

Los puestos se valoran para compensar y retribuir conforme a las responsabilidades y capacidades que se necesitan en cada puesto, para mantener un equilibrio entre el valor de mercado y el valor empresa; y, de esta manera poder identificar las posibles carreras de desarrollo para el personal. Procura lograr que el ocupante de cada puesto entienda:

- Qué debe hacer
- Cómo lo debe hacer
- Lograr que lo ejecute

4.2.1.1 Método HAY de Valoración de Cargos por Perfiles y Escalas (HAY Chart Profile Method)

Se ha escogido este método, ya que utiliza tres factores que facilitan establecer las relaciones de los puestos dentro de la empresa, por medio de una comparación de un puesto con otro, que son:

	FACTORES UNIVERSALES	ELEMENTOS
SABER	HABILIDADES	1. Habilidad Especializada. 2. Habilidad en Gerencia. 3. Habilidad en Relaciones Humanas.
PENSAR	SOLUCION DE PROBLEMAS	1. Libertad para pensar. 2. Complejidad del Pensamiento.
REALIZAR	RESPONSABILIDAD POR RESULTADOS	1. Libertad para actuar. 2. Magnitud. 3. Impacto.

Figura 28 – Factores y Subfactores de la Metodología HAY Perfiles y Escalas
(HAY y Asociados, Consultores de Dirección S.A., 2010)

Los factores constan en las matrices “Guía para Valorar” (Anexo N° 3).

Este método considera que existen exigencias universales para todo puesto de trabajo y pueden ser definidas y medidas; por tanto, se utiliza para valorar toda posición.

La característica común de estos tres factores es la integración ya que se relaciona entre sí, pues se parte del hecho de que para el desempeño de cualquier ocupación laboral se necesita SABER la implementación de estos conocimientos se lleva a cabo en función de la finalidad del puesto que es la solución de problemas o PENSAR y el logro constituye el REALIZAR.

4.2.1.2 Implementación del Método HAY de Valoración de Cargos por Perfiles y Escalas

Para la implementación del Método en la Empresa NOVACERO S.A. Planta Lasso, es importante tener como base la Descripción de Puestos. Mediante éste método se

puede llegar a determinar las relaciones relativas de los puestos dentro de una organización, para lo cual se aplica una medida cuantitativa al contenido del puesto y sus principales objetivos son:

- Lograr que los puestos tengan el orden de importancia correcto; y,
- Establecer una distancia relativa adecuada entre los puestos dentro de ese orden.

Es importante destacar que este método parte de la premisa que para dar valor a un puesto, se debe considerar puestos, no personas.

4.2.1.2.1 Factores para Valorar

En el sistema HAY, el contenido de un puesto está determinado por tres factores Universales: SABER, PENSAR y REALIZAR, cada uno de estos con sus Subfactores o elementos de valoración.

A continuación se presenta una tabla resumen de las Matrices de Valoración en donde se encuentran estos tres factores y subfactores, se hacen un total de ocho juicios en relación a diferentes elementos de cada puesto como se explica más adelante.²²

²² Bellak Alvin, La Metodología de Valoración de Cargos por Perfiles y Escalas. HAY Asociados Hay Group. Caracas 1989

Tabla 23 – Resumen de las Matrices de Valoración “Guía para Valorar”

N.	FACTORES UNIVERSALES	SUBFACTORES O ELEMENTOS	GRADOS O NIVELES						
I	SABER	I.1 Habilidad Especializada I.2 Habilidad Gerencial I.3 Habilidad de Relaciones Humanas	L. Limitado A. Primario B. Prácticas elementales C. Prácticas D. Prácticas avanzadas E. Especialidad Funcional Básica F. Especialidad Funcional Madura G. Especialidad Empresarial o Maestría H. Maestría Excepcional T. Inexistente I. Básica II. Homogénea III. Heterogénea IV. Amplia V. Global 1. Básica 2. Importante 3. Crítica						
	Conocimiento, Experiencia y Habilidades (Know How)		PENSAR	II.1 Libertad para Pensar II.2 Grado de Complejidad del Pensamiento	A. Instrucciones B. Rutina C. Semirutina D. Diversificado E. Claramente Definido F. Definido Genéricamente G. Global H. Abstracto 1. Memoria 2. Modelos 3. Análisis 4. Innovación 5. Incertidumbre				
			REALIZAR		III.1 Libertad para actuar III.2 Impacto III.3 Magnitud	L. Limitada A. Restringida B. Controlado C. Estandarizado D. Supervisión General E. Dirección Específica F. Dirección General G. Orientación Amplia H. Orientación Estratégica I. Guía Estratégica R. Remoto C. Contributorio S. Compartido P. Primario o. Indeterminada 1. Muy Pequeña 2. Pequeña 3. Media 4. Grande 5. Muy Grande			
			Solución de Problemas (Solving Problem)			REALIZAR	III.1 Libertad para actuar	L. Limitada	
								III.1 Libertad para actuar	A. Restringida
									B. Controlado
									C. Estandarizado
				D. Supervisión General					
			III.2 Impacto	E. Dirección Específica					
				F. Dirección General					
				G. Orientación Amplia					
				H. Orientación Estratégica					
I. Guía Estratégica									
III.3 Magnitud	R. Remoto								
	C. Contributorio								
	S. Compartido								
	P. Primario								
	o. Indeterminada								

I. SABER Conocimiento o Habilidad (Know How): Es el conjunto de conocimientos, habilidades y experiencias requeridas que serán considerados en cada uno de los puestos de la Empresa NOVACERO S.A. Planta Lasso, para que sean desempeñados en forma plenamente aceptable, independientemente de cómo se hayan adquirido. Este factor tiene mayor ponderación que el PENSAR y se miden a través de tres subfactores:

I.1 Habilidad Especializada: Es la parte formal de escolaridad de las disciplinas científicas, para valorar existen 9 grados dependiendo del saber:

Tabla 24 – Habilidades Especializada, Metodología HAY

L. Limitado	Sin escolaridad
A. Primario	Primaria
B. Prácticas elementales	Primaria más un oficio
C. Prácticas	Bachiller o Bachiller más técnico
D. Prácticas avanzadas	Estudios Universitarios
E. Especialidad Funcional Básica	Título Universitario
F. Especialidad Funcional Madura	Título más experiencia
G. Especialidad Empresarial o Maestría	Postgrado o Maestría
H. Maestría Excepcional	PHD

(HAY y Asociados, Consultores de Dirección S.A., 2010)

I.2 Habilidad Gerencial: Es la habilidad requerida para ejercer supervisión sobre otros puestos, para planear, organizar, dirigir, controlar y evaluar resultados, existen 6 niveles:

T. Inexistente.- Ejecución de una o varias tareas elementales en cuanto a objetivos y contenido, donde la coordinación de estas tareas con otras es responsabilidad del supervisor del cargo.

I. Básica.- Ejecución de actividades complejas o una combinación de ellas, requiriendo el ocupante vincular su trabajo con el de otros.

II. Homogénea.- Integración y coordinación operacional y conceptual de procesos y funciones homogéneas complementarias en naturaleza y objetivos.

III. Heterogénea.- Integración y coordinación operacional o conceptual de procesos y funciones heterogéneas claramente diferenciadas en naturaleza y objetivos.

IV. Amplia.- Integración de los procesos fundamentales de una organización grande.

V. Global.- Integración global de todos los procesos de una corporación muy grande.

I.3 Habilidad de Relaciones Humanas: Es la exigencia requerida en la relación activa y directa, de persona a persona, para obtener resultados del cargo.

1. Básica.- Cortesía, tacto y eficacia en el trato diario con otros, incluyendo el contacto para intercambiar información.

2. Importante.- Requiere buscar cooperación, persuadir o influenciar a otros, la habilidad para escuchar y desarrollar un mutuo entendimiento con otras personas.

3. Crítica.- Habilidades interpersonales altamente desarrolladas, para lograr resultados efectivos debe crear cambios de comportamiento en la gente dentro o fuera de la organización.

II. PENSAR Solución de Problemas (Problem Solving): Es la calidad y autonomía del pensamiento requerido para cada uno de los puestos de la Empresa NOVACERO

S.A. Planta Lasso, para obtener soluciones adecuadas a las diversas situaciones de trabajo.

Este factor es un porcentaje del saber ya que “Se piensa con lo que se sabe” el porcentaje será el que resulte luego de realizar la Valoración del Factor Solución de Problemas. Se lo mide a través de dos elementos:

II.1 Libertad para pensar o Ambiente de Referencia.- Se refiere a la autonomía del pensamiento para identificar, definir y encontrar soluciones a los problemas que se presenten, lo cual dependerá del plano en el que se desenvuelve el puesto.

A. Instrucciones.- Reglas o instrucciones simples, detalladas y repetitivas.

B. Rutina.- Rutinas e instrucciones establecidas, permite la consideración de formar alternativas de ejecutar las tareas, de acuerdo con situaciones presentes dentro del ambiente de trabajo.

C. Semirutina.- Las situaciones son resueltas considerando diferentes rutinas posibles, sujeto a la guía del supervisor o a procedimientos bien definidos.

D. Diversificado.- Procedimientos diversificados, de acuerdo a las condiciones se elige el procedimiento más adecuado dentro de una diversidad de opciones.

E. Claramente Definido.- Políticas funcionales claramente definidas que impactan a la organización a corto y mediano plazo.

F. Definido Genéricamente.- Políticas generales y objetivos específicos.

G. Global.- Definen en términos generales los objetivos de la organización.

H. Abstracto.- Estos cargos establecen la dirección estratégica de la corporación, guiados por el entorno del negocio.

II.2 Grado de Complejidad del Pensamiento o Complejidad de problemas.- Tiene 5 niveles de valoración:

1. Memoria.- Situaciones idénticas en las que la solución requiere elección entre cosas aprendidas.

2. Modelos.- Situaciones semejantes en la que la solución requiere elección entre cosas aprendidas, las cuales se presentan en patrones claramente establecidos.

3. Análisis.- Situaciones diferentes que presentan algún aspecto nuevo en las que la solución requiere un análisis entre el conjunto de cosas aprendidas.

4. Innovación.- Situaciones en las que se requiere un pensamiento analítico, interpretativo, evolutivo y constructivo, se incorporan elementos nuevos a la solución.

5. Incertidumbre.- Situaciones en las cuales tanto el método como el objeto son inciertos o sin precedentes y en las que la solución requiere nuevas concepciones y puntos de vista creativos.

III. REALIZAR Responsabilidad por resultados (Accountability): Es el impacto de cada uno de los puestos de la Empresa NOVACERO S.A. Planta Lasso, en sus resultados finales, tiene dos subfactores, que son los siguientes:

III.1 Libertad para actuar.- Se refiere a la autonomía en las decisiones y acciones, al grado de control y orientación personal o de procedimientos a que según condiciones objetivas se sujeta el cargo para el logro de resultados. Es decir son reglas hasta donde el puesto puede actuar, se define según los siguientes indicadores:

L. Limitada.- Instrucciones explícitas para realizar tareas simples, no se mueven sin instrucciones.

A. Restringida.- Instrucciones directas y detalladas que establecen paso por paso la secuencia de tareas a ser completadas.

B. Controlado.- Rutinas de trabajo establecidas permite la reorganización de la secuencia de tareas con base en cambios en las situaciones de trabajo.

C. Estandarizado.- Instrucciones, prácticas y procedimientos estandarizados, supervisión sobre el avance del trabajo y sus resultados parciales.

D. Supervisión General.- Planes y programas establecidos, concretos y definidos, basados en políticas funcionales claramente definidas.

E. Dirección Específica.- Prácticas y procedimientos amplios cubiertos por precedentes y políticas funcionales.

F. Dirección General.- Políticas funcionales generales, dirección gerencial amplia para el logro de metas.

G. Orientación Amplia.- Guía general por parte de la más Alta Dirección, determina los resultados empresariales a alcanzar.

H. Orientación Estratégica.- Estrategia general de la empresa con gran volumen de recursos, sujetos a una guía muy general de la Junta Directiva.

I. Guía Estratégica.- Estrategia global de grandes grupos corporativos, solo sujetos a las restricciones de los accionistas.

III.2 Impacto.- Del cargo en los resultados finales, se considera los siguientes:

R. Remoto.- Servicios de información, registros o incidentales para ser utilizados por otros con relación a algún resultado.

C. Contributorio.- Servicio de análisis y/o valor agregado que influyen significativamente en la toma de decisiones.

S. Compartido.- Participa con otros dentro o fuera de su unidad de organización en la obtención de resultados finales.

P. Primario.- Responsable único de algún resultado final, donde la responsabilidad compartida con otros es subordinada.

III.3 Magnitud.- El volumen en dinero anual del área o áreas más claramente afectadas por el puesto, es decir, la cantidad de dinero que maneja el puesto y se establece las siguientes escalas:

o. Indeterminada.- No afecta

- 1. Muy Pequeña.-** de \$0 hasta \$1.000
- 2. Pequeña.-** de \$1.001 hasta \$10.000
- 3. Media.-** de \$10.001 hasta \$100.000
- 4. Grande.-** de \$100.001 hasta \$500.000
- 5. Muy Grande.-** de \$500.001 en adelante

Para obtener el valor del puesto, debemos aplicar las 3 Matrices, y el resultado codificado se encuentra consignado en el campo “Valoración del Puesto” del Inventario de Puestos, debiendo proceder para la valoración de la siguiente manera:

MATRIZ Nº 1: Es de triple entrada, analiza los tres subfactores del factor SABER, en cada cuadrante de la matriz existen 3 valores, el primer valor ubicado en la parte superior se lo identifica con el signo (-) significa que el puesto casi llega al nivel anterior del saber, el del medio simplemente consigna el valor (sin signo) esto significa que calza justo en el puesto; y, el valor que está en la parte inferior identificado con el signo (+) significa que el puesto casi llega al nivel siguiente.

Como ejemplo se va a considerar el puesto de Jefe de Recursos Humanos y la codificación es:

F III 3

La letra F, corresponde a la valoración del subfactor “Habilidad Especializada”: Especialidad Funcional Madura.

El numeral romano III, corresponde a la valoración del subfactor “Habilidad Gerencial”: Heterogénea.

El Número 3 corresponde a la valoración del subfactor “Habilidad de Relaciones Humanas”: Crítica.

Por lo tanto, el valor que le corresponde al factor **SABER** es: **528**

MATRIZ Nº 2: Considera los dos subfactores del factor SOLUCION DE PROBLEMAS, presenta dos porcentajes uno que está en la parte superior izquierda, que corresponde a PLENO, que se ajusta al puesto; y, otro en la parte inferior derecha, que corresponde a + que tiene mayor libertad para pensar por sí mismo.

Tomando el mismo ejemplo del Jefe de Recursos Humanos, la codificación es:

F+ 3

La letra F corresponde al subfactor “Libertad para Pensar”: Definido Genéricamente

El Número 3 corresponde a la valoración del subfactor “Grado de Complejidad del Pensamiento”: Análisis

Lo que equivale al 43% del SABER, con este porcentaje se recurre a la Matriz complementaria del Pensar, la cual es de doble entrada. En el eje de las **X** están los porcentajes de Solución de Problemas y en el eje de las **Y** está los del Know How, se

toma el valor que corresponde al punto del cruce, por lo tanto el valor que corresponde al factor **PENSAR** es: **230**

MATRIZ N° 3: Analiza 3 subfactores del factor REALIZAR, e igualmente como la primera, tiene tres valores, el que está en la parte superior tendrá signo (-), el que está en el medio es pleno, no tiene signo; y, el que están abajo tiene el signo (+).

Para el ejemplo del Puesto de Jefe de Recursos Humanos, la codificación es:

E S 3

La letra E corresponde a la valoración del subfactor “Libertad para actuar”: Dirección Específica

La letra S corresponde a la valoración del subfactor “Impacto”: Compartido

El Número 3 corresponde a la valoración del subfactor “Magnitud”: Media

Por lo tanto, el valor que corresponde al Factor **REALIZAR** es **200**

Por último se suman los tres valores del SABER, PENSAR Y REALIZAR y éste es el que corresponde al puesto. En el ejemplo expuesto el valor del puesto de Jefe de Recursos Humanos es de **958** puntos.

A continuación se presenta el Sistema de Valoración HAY, en el que constan las puntuaciones de cada uno de los tres factores universales o variables y el puntaje total obtenido por cada uno de los puestos de la Empresa NOVACERO S.A. Planta Lasso.

4.2.1.3 Sistema de Valoración HAY

Tabla 25 – Valoración por Puestos de la Empresa NOVACERO S.A. Planta Lasso

N.	PUESTOS DE TRABAJO	FACTORES									TOTAL VALORACION POR PUESTOS
		SABER			PENSAR			REALIZAR			
		Habilidad Especializada	Habilidad Gerencial	Habilidad Relaciones Humanas	Libertad para Pensar	Complejidad del Pensamiento	%	Libertad para Actuar	Impacto	Magnitud	
1	Gerencia Técnica	G-	IV	3	G	4	57%	F	P	4	1788
			800			460			528		
2	Jefe de Planta	F	III	3	E+	4	50%	E	S	3	992
			528			264			200		
3	Jefe de Proyectos	F	II	2	E+	3	38%	E+	R	3	614
			350			132			132		
4	Jefe del Sistema de Gestión Integrado	E+	II	3	D	3	29%	E	C	3	602
			350			100			152		
5	Jefe de Producción	F+	II	3	F	4	50%	E	S	3	890
			460			230			200		
6	Jefe de Patio de Reciclaje	E+	III	3	E+	3	38%	D	S	3	614
			350			132			132		
7	Secretaria Gerencia	C+	I	3	C	3	25%	C+	C	2	247
			152			38			57		
8	Jefe de Recursos Humanos	F	III	3	F+	3	43%	E	S	3	958
			528			230			200		
9	Jefe de Mantenimiento	F+	II	2	E+	3	38%	D+	S	3	704
			400			152			152		
10	Asistente de Costos	E	II	2	D	3	29%	D-	S	3	455
			264			76			115		
11	Operador	C+	I	3	C	2	19%	B	R	2	206
			152			29			25		
12	Técnico de Producción	C+	I	3	C+	2	22%	C	R	2	223
			152			33			38		
13	Ayudante de Producción	C	I	3	C+	2	22%	B+	S	1	199
			132			29			38		
14	Jefe de Control de Calidad	F+	II	2	E	3	33%	E	C	3	684
			400			132			152		
15	Jefe de Despachos	F	II	2	D	3	29%	D+	S	3	602
			350			100			152		
16	Jefe de Bodegas	F-	III	3	D+	3	33%	E	C	3	617
			350			115			152		
17	Bodeguero Producto Terminado	C-	I	2	C+	2	22%	B+	R	2	151
			100			22			29		
18	Despachador	C	I	2	C	2	19%	B-	R	1	153
			115			22			16		
19	Auditor Interno	F-	III	3	E	3	33%	E	C	2	727
			460			152			115		
20	Jefe de Adquisiciones	E+	II	3	D	3	29%	D+	S	3	602
			350			100			152		
21	Bodeguero de Suministros	E-	II	2	D	3	29%	D	S	3	428
			230			66			132		
22	Jefe de Contabilidad	F-	II	2	F+	3	43%	E-	S	3	611
			304			132			175		
23	Auxiliar de Recursos Humanos	E	II	3	E	3	33%	D	S	2	504
			304			100			100		
24	Trabajadora Social	F-	II	2	E	3	33%	D-	R	2	454
			304			100			50		
25	Médico	G-	III	3	F+	3	43%	F+	R	1	775
			460			200			115		
26	Enfermera	D+	I	3	D	3	29%	D+	R	2	323
			200			57			66		
27	Auxiliar de Servicios Generales	B+	T	2	B+	2	19%	B+	R	1	112
			76			14			22		
28	Asistente de Sistemas Informáticos	F-	II	2	E	3	33%	E-	R	2	480
			304			100			76		

4.2.1.3.1 Inventario de Puestos

Una vez que se ha obtenido la valoración de cada uno de los puestos se procede a elaborar un Inventario de Puestos y Plazas con cada una de las Valoraciones obtenidas, mismos que se detallan a continuación:

Tabla 26 – Inventario de Puestos y Plazas de la Empresa NOVACERO S.A. Planta Lasso

N.	NOMBRE DE LOS PUESTOS	CODIFICACIÓN	VALOR DEL PUESTO	PLAZAS
1	Gerencia Técnica	GPL	1788	1
2	Jefe de Planta	JPL	992	3
3	Jefe de Proyectos	JPYPL	614	1
4	Jefe del Sistema de Gestión Integrado	JSGI	602	1
5	Jefe de Producción	JPPL	890	6
6	Jefe de Patio de Reciclaje	JPR	614	1
7	Secretaria Gerencia	SGPL	247	1
8	Jefe de Recursos Humanos	JRRHH	958	1
9	Jefe de Mantenimiento	JMPL	704	2
10	Asistente de Costos	ACPL	455	1
11	Operador	OPL	206	170
12	Técnico de Producción	TPPL	223	75
13	Ayudante de Producción	APPL	199	183

14	Jefe de Control de Calidad	JCCPL	684	1
15	Jefe de Despachos	JDPL	602	1
16	Jefe de Bodegas	JBPL	617	1
17	Bodeguero Producto Terminado	BPT	151	22
18	Despachador	DPL	153	16
19	Auditor Interno	AIPL	727	1
20	Jefe de Adquisiciones	JAPL	602	1
21	Bodeguero de Suministros	BSPL	428	2
22	Jefe de Contabilidad	JCPL	611	1
23	Auxiliar de Recursos Humanos	ARRHH	504	1
24	Trabajadora Social	TSPL	454	1
25	Médico	MPL	775	1
26	Enfermera	EPL	323	1
27	Auxiliar de Servicios Generales	ASG	112	4
28	Asistente de Sistemas Informáticos	ASIPL	480	1
TOTAL				501

4.2.1.3.2 Escalas de Diferenciación entre Puestos

El Método HAY toma como base las escalas psicométricas de la Ley de Max Weber para diferenciar entre un puesto y otro. Esta Ley dice que: “al comparar dos objetos, percibimos no la diferencia absoluta entre ellos, sino la relación entre esta diferencia

y la magnitud de los dos objetos comparados”²³ y que el ser humano es capaz de percibir esa diferencia cuando ésta es de por lo menos 15%. Esto es lo que se conoce como la diferencia mínima perceptible (MIP). Este concepto del MIP no es más que la diferencia porcentual entre un puesto y otro.

La metodología HAY la adopta para las escalas y se establece en 15%, de tal forma que se pueda percibir una diferencia de por lo menos 15% entre un puesto y otro.

4.2.1.3.3 Grupos Ocupacionales

Grupo Ocupacional es el conjunto de puestos que tienen similares características, estos grupos se determinaron en base al nivel de escolaridad de cada uno de ellos y su denominación se estableció a discreción de la empresa.

Para crear los Grupos Ocupacionales en la Empresa NOVACERO S.A. se ha procedido a valorar los puestos y posteriormente se procede de la siguiente manera:

1. Escoger el puesto de menor valoración, con este puesto es con el que se iniciará la elaboración de los grupos ocupacionales.
2. Verificar en el Manual de Descripción de Puestos el nivel de escolaridad requerido.
3. A partir de este punto se comienza a crear las bandas salariales

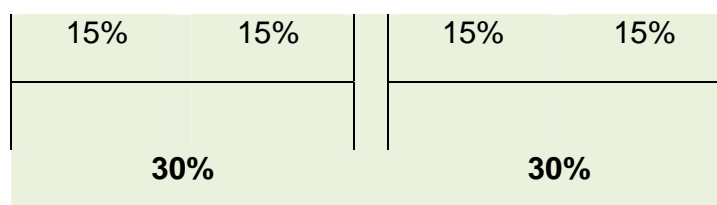
A continuación se presenta una tabla con la denominación de los distintos grupos ocupacionales que van desde el G1 al G10 con sus correspondientes niveles de escolaridad y su respectiva denominación:

²³ CABEZAS, Oswaldo, Análisis y Valoración de Puestos, Escalas, 2003

Tabla 27 – Niveles y Grupos Ocupacionales

ESCOLARIDAD	NIVEL	GRUPOS OCUPACIONALES
Ph.D.	G 10	Profesional 4
Postgrado o Maestría	G 9	Profesional 3
Título Profesional + experiencia	G 8	Profesional 2
Título Profesional	G 7	Profesional 1
Últimos años de Universidad	G 6	Asistente Profesional
Primeros años de Universidad	G 5	Tecnólogo
Bachiller + Técnico	G 4	Técnico
Bachiller	G 3	Oficinistas
Primaria + Oficios	G 2	Oficios
Primaria	G 1	Servicios

El rango del Grupo Ocupacional según HAY, tiene una amplitud de 30%, sin embargo, para que todos los puestos sean ubicados según el puntaje obtenido en los 10 niveles o grupos identificados, se parte del mismo principio, y se incrementa la amplitud de la banda en 30% adicional, a manera de ejemplo su representación sería así:



4.2.1.4 Bandas Salariales

Para crear las bandas salariales de la Empresa NOVACERO S.A., se procede de la siguiente manera:

1. Se crea la primera banda, iniciando con el puesto más bajo de valoración y se ha aumentado el 15%, aplicando el concepto del Mínimo Incremento Porcentual, ya mencionado anteriormente.
2. Para dar inicio a la siguiente escala, partimos del punto medio de la anterior banda, para luego repetir el mismo proceso hasta llegar al valor o puntaje del puesto más alto de la empresa.
3. Ubicar los puestos en las Bandas Salariales, de acuerdo a su valoración y a la exigencia académica de cada uno, aquí se consideran los 28 puestos, empezando por el puesto de menor valoración hasta el de máxima valoración, luego se lo ubica en las bandas según corresponda.

ESCALAS O BANDAS DE LOS GRUPOS OCUPACIONALES

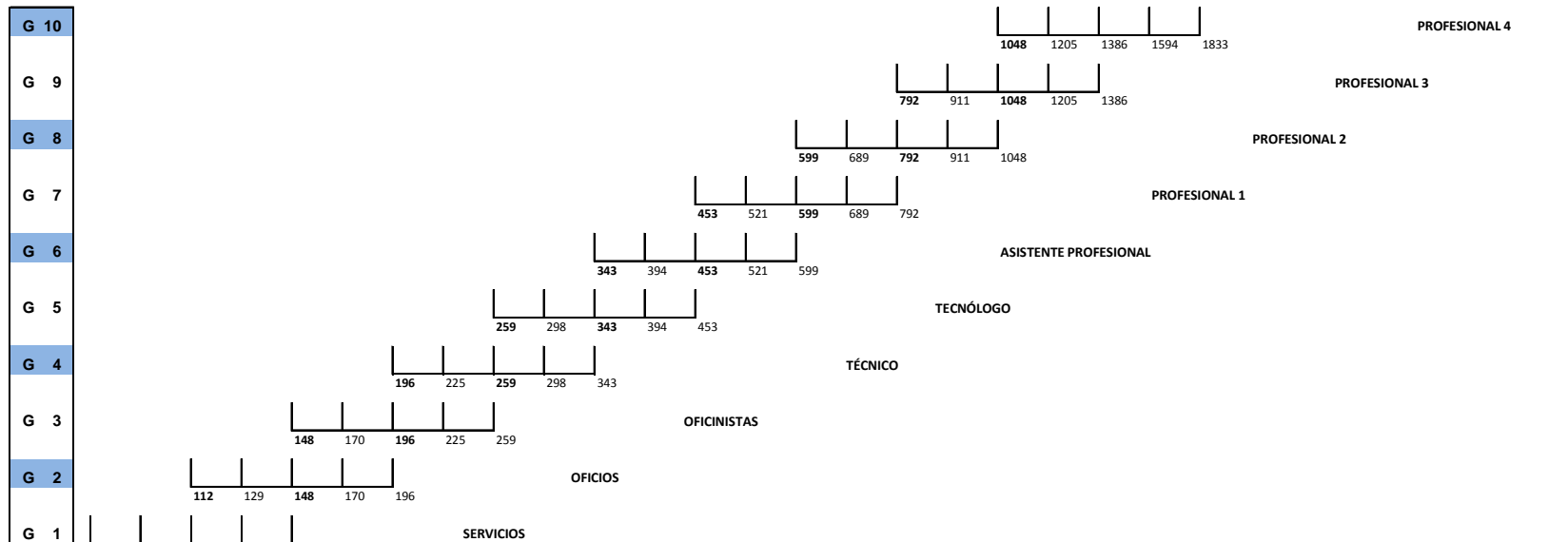


Figura 29 – Escalas o Bandas de los Grupos Ocupacionales

UBICACIÓN DE LOS PUESTOS EN LAS BANDAS O GRUPOS OCUPACIONALES

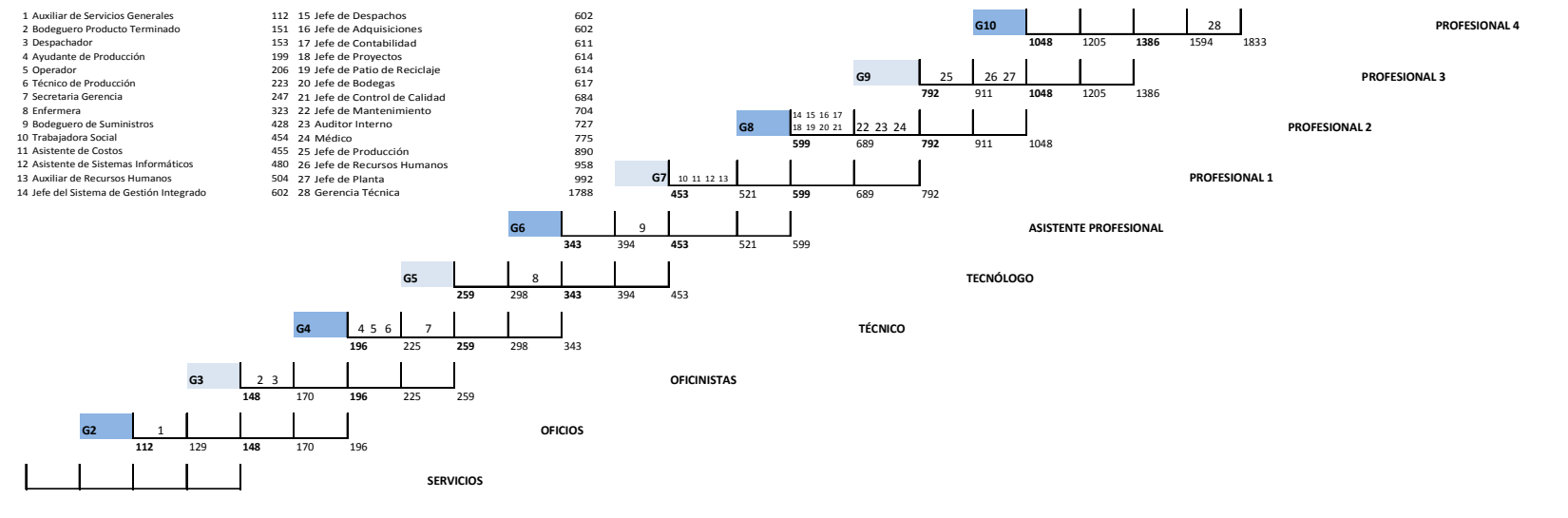


Figura 30 – Puestos en las Bandas o Grupos Ocupacionales

4.3 CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

Es encasillar a los puestos en **niveles o grupos ocupacionales** en base a los siguientes factores:

- Saber: Conocimiento
- Pensar: Solución de Problemas
- Realizar: Responsabilidades

Una vez que se ha ubicado los puestos de la Empresa NOVACERO S.A. Planta Lasso en las respectivas bandas, se puede visualizar el grupo ocupacional que le corresponde. Es necesario indicar que en la banda correspondiente al grupo ocupacional “Servicios” no se ha hecho constar ningún puesto, esto en virtud de que el de menor valoración corresponde al Saber ubicado en el Grupo Ocupacional 2, por ende a partir de este punto se comienza a crear los Grupos Ocupacionales hasta llegar al nivel 10.

A continuación se presenta los puestos clasificados por grupos ocupacionales:

Tabla 28 – Clasificación de los Puestos en Grupos Ocupacionales

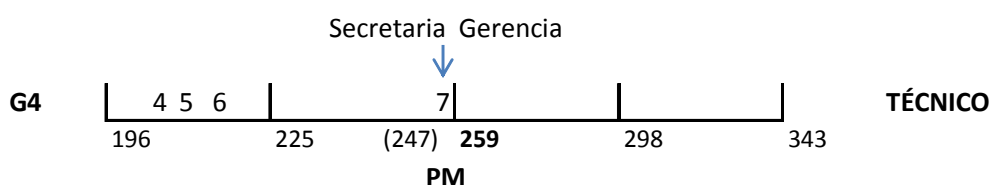
N.	PUESTO	PUNTOS	GRUPO OCUPACIONAL
1	Auxiliar de Servicios Generales	112	G2: Oficios
2	Bodeguero Producto Terminado	151	G3: Oficinistas
3	Despachador	153	G3: Oficinistas
4	Ayudante de Producción	199	G4: Técnico
5	Operador	206	G4: Técnico
6	Técnico de Producción	223	G4: Técnico

7	Secretaria Gerencia	247	G4: Técnico
8	Enfermera	323	G5: Tecnólogo
9	Bodeguero de Suministros	428	G6: Asistente Profesional
10	Trabajadora Social	454	G7: Profesional 1
11	Asistente de Costos	455	G7: Profesional 1
12	Asistente de Sistemas Informáticos	480	G7: Profesional 1
13	Auxiliar de Recursos Humanos	504	G7: Profesional 1
14	Jefe del Sistema de Gestión Integrado	602	G8: Profesional 2
15	Jefe de Despachos	602	G8: Profesional 2
16	Jefe de Adquisiciones	602	G8: Profesional 2
17	Jefe de Contabilidad	611	G8: Profesional 2
18	Jefe de Proyectos	614	G8: Profesional 2
19	Jefe de Patio de Reciclaje	614	G8: Profesional 2
20	Jefe de Bodegas	617	G8: Profesional 2
21	Jefe de Control de Calidad	684	G8: Profesional 2
22	Jefe de Mantenimiento	704	G8: Profesional 2
23	Auditor Interno	727	G8: Profesional 2
24	Médico	775	G8: Profesional 2
25	Jefe de Producción	890	G9: Profesional 3
26	Jefe de Recursos Humanos	958	G9: Profesional 3
27	Jefe de Planta	992	G9: Profesional 3
28	Gerencia Técnica	1788	G10: Profesional 4

4.4 REMUNERACIÓN DE PUESTOS DE LA EMPRESA NOVACERO S.A. PLANTA LASSO

Para establecer el Valor Monetario de cada uno de los Puestos de la Empresa NOVACERO S.A. Planta Lasso, se considera el siguiente procedimiento:

1. Identificar el puesto **X** que más cerca esté al Punto Medio (**PM**) de cada banda.



2. Obtener el Sueldo Promedio del Mercado (**SPM**) del puesto X.
3. Dividir el SPM para el PM del nivel ocupacional que se está analizando y se obtiene el **VALOR MONETARIO DEL PUNTO (VMP)**
4. Por último, se multiplica el Valor Monetario del Punto por el Valor de los Puestos y se obtiene el **SUELDO BASICO (SB)**.

Este sería el primer insumo para el establecimiento de una Política Salarial que la empresa deberá definir, mismo que será objeto de otro estudio.

De esta forma se procede a obtener los **Valores Monetarios del Punto** del Grupo Ocupacional de la referencia y los **Sueldos Básicos** de cada uno de los puestos analizados.

Cabe indicar que si bien el presente Proyecto de Titulación no está enfocada al Subsistema Remuneraciones, se ha considerado pertinente dejar un modelo para establecer el sueldo básico para cada puesto.

Además, con la descripción y valoración de puestos que son el soporte para el establecimiento de remuneraciones, la empresa podrá aplicar su propia Política Salarial, comparándose con el mercado de la industria del acero, a fin de que sus salarios sean equitativos interiormente y competitivos externamente.

VALOR MONETARIO DEL PUNTO Y SUELDO BÁSICO

Tabla 29 – Valor Monetario del Punto y Sueldo Básico de los Puestos de la Empresa NOVACERO S.A. Planta Lasso

N.	PUESTO	GRUPO OCUPACIONAL	VALOR DEL PUESTO	SUELDO PROMEDIO MERCADO	PUNTO MEDIO GRUPO OCUPACIONAL	VALOR MONETARIO DEL PUNTO	SUELDO BÁSICO
1	Auxiliar de Servicios Generales	Oficios	112	\$ 397,00	148	2,68	\$ 300,43
2	Bodeguero Producto Terminado		151				\$ 354,39
3	Despachador	Oficinistas	153	\$ 460,00	196	2,35	\$ 359,08
4	Ayudante de Producción		199				\$ 476,37
5	Operador		206				\$ 493,13
6	Técnico de Producción		223				\$ 533,82
7	Secretaria Gerencia	Técnico	247	\$ 620,00	259	2,39	\$ 591,27
8	Enfermera	Tecnólogo	323	\$ 654,00	343	1,91	\$ 615,87
9	Bodeguero de Suministros	Asistente Profesional	428	\$ 665,00	453	1,47	\$ 628,30
10	Trabajadora Social		454				\$ 632,87
11	Asistente de Costos		455				\$ 634,27
12	Asistente de Sistemas Informáticos		480				\$ 669,12
13	Auxiliar de Recursos Humanos	Profesional 1	504	\$ 835,00	599	1,39	\$ 702,57
14	Jefe del Sistema de Gestión Integrado		602				\$ 1.265,57
15	Jefe de Despachos		602				\$ 1.265,57
16	Jefe de Adquisiciones		602				\$ 1.265,57
17	Jefe de Contabilidad		611				\$ 1.284,49
18	Jefe de Proyectos		614				\$ 1.290,80
19	Jefe de Patio de Reciclaje		614				\$ 1.290,80
20	Jefe de Bodegas		617				\$ 1.297,10
21	Jefe de Control de Calidad		684				\$ 1.437,95
22	Jefe de Mantenimiento		704				\$ 1.480,00
23	Auditor Interno		727				\$ 1.528,35
24	Médico	Profesional 2	775	\$ 1.665,00	792	2,10	\$ 1.629,26
25	Jefe de Producción		890				\$ 1.937,11
26	Jefe de Recursos Humanos		958				\$ 2.085,11
27	Jefe de Planta	Profesional 3	992	\$ 2.281,00	1048	2,18	\$ 2.159,11
28	Gerencia Técnica	Profesional 4	1788	\$ 5.134,00	1386	3,70	\$ 6.623,08

El sueldo promedio que se ha considerado es en base a una encuesta salarial realizada por la Empresa NOVACERO S.A. en el año 2011 (Anexo N.4), misma que fue realizada por la Empresa especializada ANDEAN Ecuador, quienes consideraron las siguientes premisas:

Información General		
		FUENTE
Inflación	3,33%	BANCO CENTRAL DEL ECUADOR
Movimiento de Mercado	5,80%	Deloitte

Cabe anotar que en el Anexo 4 se establece la encuesta salarial a nivel de toda la Empresa NOVACERO S.A. de la cual se han considerado únicamente los puestos de la Planta Lasso que son motivo de estudio en el presente proyecto de titulación.

El análisis se realizó considerando a las empresas que se dedican a un giro industrial con características similares a la de la Empresa NOVACERO S.A., como son las siguientes:

PANEL DE COMPAÑÍAS	
1	Acería del Ecuador C.A. ADELCA
2	Aga del Ecuador S.A.
3	Andec S.A. - Acerías Nacionales del Ecuador S. A.
4	Andrade Gutierrez S.A.
5	AYMESA S.A.
6	Compañía Ecuatoriana del Caucho S.A.
7	Conduit del Ecuador S.A.
8	Consorcio Santos CMI S.A.
9	Corporación Ecuatoriana de Aluminio S.A. – CEDAL
10	Holcim Ecuador S.A.
11	Ideal Alambrec S.A.
12	Indura
13	Indurama S.A.
14	Novacero S.A.
15	Productos Familia Sancela del Ecuador S.A.
16	Rooftec Ecuador S.A.

CAPITULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- La empresa NOVACERO S.A. Planta Lasso para sus actividades productivas cuenta con personal proveniente mayoritariamente de los sectores aledaños a la planta, así como de la ciudad de Latacunga y cantones cercanos, los técnicos y profesionales de varias ciudades.
- De la información obtenida se establecieron 28 puestos en la organización que fueron motivo del presente proyecto de titulación.
- Se han identificado de manera detallada los procesos, productos y flujo de actividades que hacen la gestión empresarial en función de los lineamientos estratégicos, de los cuales se obtuvo la información necesaria para determinar el conjunto de tareas, funciones y atribuciones de cada puesto, enmarcándolo en su relacionamiento e interacción con los demás de la empresa y con el cliente externo.
- Se aplica el principio de compromiso absoluto de quienes forman parte de la organización y desde su respectivo rol y nivel para satisfacer eficientemente las expectativas del cliente interno y externo, generando productos competitivos en el mercado nacional. Se ha denominado “ponerse la camiseta o vestir la camiseta” a la actitud permanente en el logro de los objetivos y metas personales y comunes.
- Se ha establecido los requisitos, responsabilidades y condiciones de cada uno de los cargos a ser desempeñados, usando un modelo de competencias que permite a su vez la formulación de la descripción, valoración, clasificación y remuneración de los mismos observando los principios que rigen la competitividad interna y externa.

- Un subsistema en base a competencias facilita el escoger personal de más alto rendimiento y asegura el éxito laboral de la persona una vez que se incorpora al puesto de trabajo logrando una rotación de personal mucho menor, con los consiguientes beneficios, inclusive de índole económica, a más que brinda la oportunidad de ejercer un verdadero desarrollo de carrera.
- NOVACERO S.A. Planta Lasso al contar con un modelo de descripción de puestos, valoración, clasificación y remuneraciones obtenido de manera técnica y equitativa genera un mayor compromiso y rendimiento del personal, anotando que este modelo debe ser permanentemente actualizado ya que el ambiente en el giro del negocio se desenvuelve en un permanente cambio y dinamismo, por lo que se ve en la necesidad imperiosa de adaptarse a las exigencias del mercado.
- La descripción de cargos conforma o crea el manual de clasificación de cargos de la empresa permitiendo un estilo de dirección eminentemente participativo, pone de manifiesto el grado de cobertura funcional y equilibra los intereses del personal involucrado, deja en descubierto las reales necesidades de capacitación, optimizando tiempo y recursos. La herramienta descrita facilita enormemente los procesos de selección, valoración y promoción del personal de la empresa.
- El procedimiento de valoración empleado genera un equidad interna y competitividad externa, lo que conlleva a obtener colaboradores satisfechos y por consiguiente clientes también satisfechos.
- El estudio salarial basado en los instrumentos manifestados consigue una justa contraprestación económica por los servicios prestados constituyéndose uno de los elementos importantes de la motivación individual y grupal, pudiendo conseguir una remuneración variable en función de la eficiencia.
- La formulación del modelo planteado permite utilizar esta herramienta en asocio con los otros subsistemas de reclutamiento, selección e inducción

del talento humano, los mismos que deben guardar métodos adecuados y compatibles para la consecución de un equipo de trabajo de alto rendimiento, eficiencia y eficacia, y a sus colaboradores considerarlos como un socio estratégico dispuestos a compartir en conjunto del desarrollo de la organización.

5.2 RECOMENDACIONES

- NOVACERO S.A. Planta Lasso debe implementar este proyecto de titulación y establecer políticas y líneas de acción para el manejo del Talento Humano, para lograr un lenguaje común en la organización, la correcta toma de decisiones, la estandarización de normas y un desempeño eficiente y eficaz de todos sus colaboradores y de esta manera poder solucionar problemas relacionados con la optimización de recursos.
- Uno de los problemas por los que atraviesa la Empresa es que no existe un pago equitativo en cada uno de los puestos, lo cual se pudo observar en la Valoración, si bien los sueldos están por encima de lo establecido por el Ministerio de Relaciones Laborales, hay algunos puestos que ganan sueldos elevados con respecto a las funciones que realizan y otros puestos en los que sus actividades son mayores, por lo que se recomienda a la Empresa estudiar la propuesta de las escalas salariales para los puestos y poder definir una remuneración más equitativa al personal.
- Será importante que la Empresa desarrolle el subsistema de reclutamiento, selección e inducción de puestos así como el de evaluación de desempeño y capacitación que sean complementarios al modelo propuesto y de esta manera se establezca una correcta Administración del Talento Humano.
- Se deberá considerar el Mapa de Procesos definido en la Organización, ya que de esta manera se consideraría una estructura concebida en la satisfacción del cliente tanto interno como externo.

- Difundir a cada uno de los colaboradores la descripción de los puestos para que de esta manera cada uno de ellos pueda conocer claramente la misión de su puesto y las funciones que debe cumplir.
- Realizar una valoración de las competencias de cada uno de los colaboradores en sus cargos, de tal forma que se pueda definir si es que cada uno de ellos está en el puesto correcto, y de esta manera puedan desempeñar sus funciones con eficiencia, optimizando los recursos.
- El modelo generado es un instrumento que debe ser actualizado cada cierto tiempo de manera paralela a los que se implementen en los otros subsistemas por la permanente evolución de la actividad empresarial y las exigencias del mercado.
- La Empresa deberá realizar una actualización del Estudio Salarial, considerando el medio en el que se desenvuelve cada una de las localidades, ya que no es comparable el giro económico que se maneja en Quito o Guayaquil con el de Lasso.
- Difundir el presente proyecto en las Plantas Industriales de Quito y Guayaquil, con la finalidad de que se lo analice y puedan en conjunto establecer un programa de aplicación de los Subsistemas de Recursos Humanos, con la finalidad de que se lleve una Administración de Talento Humano de manera estandarizada a nivel de toda la empresa.

REFERENCIAS

- ALLES, Martha; "Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias: El Diccionario", Editorial Granica, 2002 Buenos Aires. Argentina
- BELLAK, Alvin; "La Metodología de Valoración de Cargos por Perfiles y Escalas HAY", Asociados Hay Group, Caracas, 1989
- CABEZAS, Oswaldo; "Análisis y Valoración de Puestos, Escalas", Año:2003.
- CEVALLOS, Carlos; "Administración de Salarios y Gestión de Recompensas", Edición 2da, Año 2006
- CHIAVENATO, Idalberto; "Administración de Recursos Humanos", Edición: 8ª, Año: 2007, Editorial: Mc Graw-Hill de México.
- DIRECTRICES PARA LA ELABORACION DE PROYECTOS DE TITULACIÓN Y TESIS, Organizado por: Ing. Víctor Hipólito Pumisacho, MSc. Quito, julio 2009.
- DOLAN, Randall Simón S. Schuler y Ramón Valle; "La Gestión de los Recursos Humanos", Editora: MC Graw-Hill/ Interamericana de España.
- LOUART, Pierre; "Gestión de Recursos Humanos", Editorial: Gestiones, Año 2000
- MERTENS, Leonard; "Competencia Laboral", Montevideo, Cinterflor, 1999
- MORENO VILLEGAS, Jaime; "Selección de Personal", Quito, 2001
- MUÑOZ, Nelson; "Administración Moderna de Sueldos y Salarios", Editorial Mc Graw Hill, Año 2008.
- OÑATE, José; "Gerencia de Procesos", Quito, 2010.
- PEREZ FERNANDEZ, José; "Gerencia de Procesos: Reingeniería y Mejora de los Procesos de la Empresa", España, 2002.

Plan de Negocios de la Empresa Novacero S.A., Año 2010.

Revista Acerito, Sexta Edición, Año 2009, Pág. 13,14

Revista Institucional "Acerito" Página 3, edición 35 año 2010.

RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquin; "Cómo Elaborar y usar los Manuales Administrativos", Edición: 3ra, Año: 2001, Editorial Color, México.

STONER, J. FREEMAN, E. GILBERT JR., D. "Administración de Personal", Edición: 6ta, Año: 2006, México.

ZUÑIGA VARGAS, Fernando; "Competencias en la formación y Gestión del Talento Humano", Editorial Cinterflor, Año: 2002.

<http://cursoadministracion1.blogspot.com/2008/09/analisis-y-valuacin-de-puestos-html>

http://fca.epn.edu.ec/docs_grado.php?menu_pag=4

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/adminremunera.html>

<http://www.haygroup.com/co/>

<http://www.iat.es/excelencia/html/subidas/descarga/guiagestionprocesos.pdf>

<http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/rechum1/u3parte2.htm>

<http://www.monografias.com/trabajos14/mocom/mocom.shtml#gesti>

ANEXOS

ANEXO 1**DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE LA EMPRESA NOVACERO S.A. PLANTA LASSO****INDICE**

Jefe de Recursos Humanos.....	145
Gerente Planta Lasso.....	147
Jefe de Planta	149
Jefe de Proyectos.....	151
Jefe del Sistema de Gestión Integrado	153
Jefe de Producción.....	155
Jefe de Patio de Reciclaje.....	157
Secretaria Gerencia.....	159
Jefe de Mantenimiento.....	161
Asistente de Costos.....	163
Operador.....	165
Técnico de Producción.....	167
Ayudante de Producción.....	169
Jefe de Control de Calidad.....	171
Jefe de Despachos.....	173
Jefe de Bodegas.....	175
Bodeguero Producto Terminado.....	177
Despachador.....	179
Auditor Interno.....	181
Jefe de Adquisiciones.....	183
Bodeguero de Suministros.....	185
Jefe de Contabilidad.....	187
Auxiliar de Recursos Humanos.....	189

	140
Trabajadora Social.....	191
Médico.....	193
Enfermera.....	195
Auxiliar de Servicios Generales.....	197
Asistente de Sistemas Informáticos.....	199

	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE LA EMPRESA NOVACERO S.A. PLANTA LASSO	Código: F-RH.01 Página: 1/28
---	--	---

1.- INFORMACIÓN GENERAL

NOMBRE DEL CARGO:	Jefe de Recursos Humanos	NIVEL:	Apoyo
REPORTA A: (Cargo)	Gerente de Planta	CODIGO:	JRRHH
SUPERVISA A: (Cargo/os)	Asistente de RR.HH, Médico, Enfermera, Trabajadora Social, Auxiliar de Servicios Generales	AREA:	Recursos Humanos
LOCALIZACION GEOGRAFICA:	Lasso	FECHA:	12 de Enero del 2012

2.- MISION DEL CARGO

Planificar, organizar y dirigir el Departamento, administración de sueldos y salarios, relaciones laborales y a la implementación de políticas y de técnicas de selección, capacitación valoración de puestos y evaluación del desempeño. Coordinar actividades inherentes a la organización y Control de Riesgos sobre el personal, Servicio Médico y Bienestar Social, y de Seguridad de la empresa.

3.-PRINCIPALES FUNCIONES

IMPORTANCIA	¿QUÉ HACE?	¿PARA QUÉ LO HACE?
1	Cumplir y hacer cumplir las políticas y procedimientos Internos en Planta, relacionados con selección, contratación de personal, Inducción, Capacitación	Atender los requerimientos de las diferentes Unidades de la Empresa y poder dotar del personal requerido, cumpliendo con las políticas internas.
2	Cumplir y hacer cumplir las políticas y procedimientos de recursos humanos	Mantener personal competitivo en las diferentes áreas de la empresa
3	Realizar diagnóstico de necesidades de capacitación	Contar con personal profesional y capacitado en cada una de las funciones que desempeñan.
4	Realizar el reporte mensual de actividades y análisis de tendencia de los indicadores	Verificar el cumplimiento de las actividades programadas y su cumplimiento.
5	Coordinar actividades sociales, deportivas y culturales	Mantener un buen ambiente de trabajo y generar el compromiso de los colaboradores con la empresa.

4.- INDICADORES

INDICADORES DE LOGRO

5. Cumplimiento del Plan Anual de Recursos Humanos
6. Pago oportuno de nómina de pagos
7. Actividades ejecutadas del plan de seguridad y salud ocupacional
8. Cumplimiento con las requisiciones de personal

5.- RECURSOS

1.- Código de Trabajo

2.- Estudios actuariales

3.- Encuesta salarial

4.- Procedimientos de Recursos Humanos

5.- Métodos de Trabajo

6.- FORMACION ACADEMICA Y EXPERIENCIA

Formación Académica: Psicólogo Industrial, Ing. Comercial, Administración de Empresas, o carreras afines.

Conocimientos Técnicos: Legislación Laboral, Seguridad Social, Seguridad e Higiene Industrial, Administración de Recursos Humanos.

Experiencia: 3 Años Ocupando Posiciones Similares.

7.- COMPETENCIAS

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	NIVEL DE DESARROLLO	COMPETENCIAS DEL CARGO	NIVEL DE DESARROLLO
Orientación al Logro	5	Liderazgo	3
Orientación al Cliente	5	Resolución de Conflictos	3
Trabajo en Equipo	3	Iniciativa	5
Comunicación Efectiva	5	Orientación al Cambio	3
Respetar y Valorar a las Personas	5	Servicio al Cliente	3
Actuar con Honestidad y Transparencia	5	Profesionalismo	3
Mejora Continua	3	Solución de Problemas	3

Elaboró:

Fecha:

Revisó:

Fecha:

Aprobó:

Fecha:

	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE LA EMPRESA NOVACERO S.A. PLANTA LASSO	Código: F-RH.01 Página: 2/28
---	--	---

1.- INFORMACION GENERAL

NOMBRE DEL CARGO:	Gerente Planta Lasso	NIVEL:	Gobernante
REPORTA A: (Cargo)	Gerente General	CODIGO:	GPL
SUPERVISA A: (Cargo/os)	Jefe de Planta, Jefe de Producción, Jefe de Proyectos, Jefe del SGI	AREA:	Gerencia
LOCALIZACION GEOGRAFICA:	Lasso	FECHA:	12 de Enero del 2012

2.- MISION DEL CARGO

Planificar, coordinar, dirigir y supervisar las labores y actividades que se realizan en la Planta, a fin de alcanzar una producción óptima asegurando la obtención de los objetivos establecidos.

3.-PRINCIPALES FUNCIONES

IMPORTANCIA	¿QUÉ HACE?	¿PARA QUÉ LO HACE?
1	Establecer estrategias de mejora de procesos	Optimizar los recursos económicos y técnicos para mejorar el proceso de producción
2	Analizar los indicadores de gestión e identificar las oportunidades de mejora	Conocer de manera cuantitativa el desempeño de las actividades de cada área
3	Preparar reportes de actividades y resultados de planta	Mantener información cronológica del desarrollo de la planta
4	Aprobar los planes anuales de actividades departamentales	Autorizar el cumplimiento de las actividades en cada una de las áreas
5	Controlar el cumplimiento de los planes de producción	Validar el cumplimiento de la producción

4.- INDICADORES

INDICADORES DE LOGRO
5. Índice de Satisfacción al Cliente
6. Volumen de Ventas
7. Eficacia de Proyectos
8. Cumplimiento de Programas de Producción

5.- RECURSOS
1.- Estatutos y Reglamentos Internos de la Empresa
2.- Métodos de Trabajo
3.- Presupuesto
4.- Plan de Capacitación
5.- Plan de Negocios
6.- FORMACION ACADEMICA Y EXPERIENCIA
Formación Académica: Ingeniero Mecánico
Conocimientos Técnicos: Procesos de Acería y Laminación, ISO 9001:2008 e ISO 14001:2004, Conocimientos de Inglés, Administración de Empresas
Experiencia: 3 años en Cargos similares o haber desempeñado 4 años en cargos de Jefaturas en las Plantas de Producción.

7.- COMPETENCIAS			
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	NIVEL DE DESARROLLO	COMPETENCIAS DEL CARGO	NIVEL DE DESARROLLO
Orientación al Logro	5	Liderazgo	5
Orientación al Cliente	5	Resolución de Conflictos	4
Trabajo en Equipo	5	Iniciativa	5
Comunicación Efectiva	5	Orientación al Cambio	5
Respetar y Valorar a las Personas	5	Servicio al Cliente	4
Actuar con Honestidad y Transparencia	5	Profesionalismo	5
Mejora Continua	5	Solución de Problemas	5
Elaboró:		Fecha:	
Revisó:		Fecha:	
Aprobó:		Fecha:	

	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE LA EMPRESA NOVACERO S.A. PLANTA LASSO	Código: F-RH.01 Página: 3/28
---	--	---

1.- INFORMACION GENERAL

NOMBRE DEL CARGO:	Jefe de Planta	NIVEL:	Sustantivo
REPORTA A: (Cargo)	Gerente Planta Lasso	CODIGO:	JPL
SUPERVISA A: (Cargo/os)	Jefe de Producción, Jefe de Mantenimiento, Jefe de Control de Calidad	AREA:	Producción
LOCALIZACION GEOGRAFICA:	Lasso	FECHA:	12 de Enero del 2012

2.- MISION DEL CARGO

Planificar, organizar y supervisar la ejecución de programas de producción en la elaboración de los diferentes productos elaborados por la Planta.

3.-PRINCIPALES FUNCIONES

IMPORTANCIA	¿QUÉ HACE?	¿PARA QUÉ LO HACE?
1	Cumplir y hacer cumplir el Proceso de Producción	Mantener un estándar de producción adecuado que permita obtener producto de calidad
2	Realizar proyectos de mejoramiento continuo	Buscar nuevas alternativas que permitan mejorar la calidad del producto
3	Realizar el seguimiento del programa de producción	Cumplir con los tiempos establecidos para entregar el producto oportunamente
4	Elaborar y determinar métodos de trabajo e instrucciones de operación de todos los productos y procesos de planta	El personal esté capacitado y tenga pleno conocimiento del funcionamiento del proceso de producción
5	Realizar el reporte mensual de actividades y análisis de tendencia de los indicadores de los procesos	Mantener información cronológica del desarrollo de la planta

4.- INDICADORES

INDICADORES DE LOGRO

1. Pérdidas total proceso
2. Cumplimiento Programa de Producción
3. Cumplimiento Actividades de Mantenimiento
4. Paras de Producción

5.- RECURSOS

1.- Estatutos y Reglamentos Internos de la Empresa
2.- Métodos de Trabajo
3.- Plan de Negocios
4.- Manuales de los Equipos y Software
5.- Plan Maestro
6.- FORMACION ACADEMICA Y EXPERIENCIA
Formación Académica: Ingeniero Mecánico
Conocimientos Técnicos: ISO 9001:2008 E ISO 14001:2004
Experiencia: 1 años en cargos similares o haberse desempeñado durante 2 años en cargos de Jefaturas de Planta.

7.- COMPETENCIAS			
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	NIVEL DE DESARROLLO	COMPETENCIAS DEL CARGO	NIVEL DE DESARROLLO
Orientación al Logro	4	Liderazgo	5
Orientación al Cliente	4	Resolución de Conflictos	5
Trabajo en Equipo	5	Iniciativa	4
Comunicación Efectiva	5	Orientación al Cambio	4
Respetar y Valorar a las Personas	5	Servicio al Cliente	3
Actuar con Honestidad y Transparencia	5	Profesionalismo	5
Mejora Continua	5	Solución de Problemas	5
Elaboró:		Fecha:	
Revisó:		Fecha:	
Aprobó:		Fecha:	

	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE LA EMPRESA NOVACERO S.A. PLANTA LASSO	Código: F-RH.01 Página: 4/28
---	--	---

1.- INFORMACION GENERAL

NOMBRE DEL CARGO:	Jefe de Proyectos	NIVEL:	Apoyo
REPORTA A: (Cargo)	Gerente Planta Lasso	CODIGO:	JPYPL
SUPERVISA A: (Cargo/os)	-	AREA:	Gestión de Operaciones
LOCALIZACION GEOGRAFICA:	Lasso	FECHA:	12 de Enero del 2012

2.- MISION DEL CARGO

Elaborar, controlar, coordinar, organizar, programar los proyectos que se realicen en planta, con especial énfasis en aquellos que estén orientados al desarrollo, diseño e ingeniería, para realizar modificaciones de equipos existentes o implementación de nuevas líneas de producción.

3.-PRINCIPALES FUNCIONES

IMPORTANCIA	¿QUÉ HACE?	¿PARA QUÉ LO HACE?
1	Desarrollar diseños e implementar nuevas líneas de producción para la elaboración de nuevos productos	Ampliar las líneas de producción atendiendo a las necesidades de los clientes y brindando un producto de calidad
2	Realizar estudios de factibilidad de mejora tecnológica y/o productiva en las líneas de fabricación	Verificar técnicamente la procedencia de realizar mejoras en el proceso productivo
3	Constituir un soporte para tareas o modificaciones que se realicen en los diferentes departamentos	Brindar asesoramiento técnico en caso de ser requerido por un departamento
4	Implementar infraestructura nueva según los requerimientos	Cumplir con las disposiciones requeridas brindando su soporte técnico
5	Actualizar y mantener los planos de Lay-out General planta	Tener información actualizada sobre la estructura completa de la planta

4.- INDICADORES

INDICADORES DE LOGRO
1. Eficacia de Proyectos
2. Índice de Satisfacción del Cliente
3. Cumplimiento de Programas de Producción
4. Abastecimiento de Supermercado

5.- RECURSOS

1.- Métodos de Trabajo
2.- Plan de Negocios
3.- Presupuesto
4.- Plan Maestro
6.- FORMACION ACADEMICA Y EXPERIENCIA
<p>Formación Académica: Ingeniero Mecánico, y/o Carreras Afines</p> <p>Conocimientos Técnicos: Planificación, elaboración de Proyectos, Conocimiento de Inglés, Autocad, ISO 9001:2008 e ISO 14001:2004</p> <p>Experiencia: 1 años en cargos similares</p>

7.- COMPETENCIAS			
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	NIVEL DE DESARROLLO	COMPETENCIAS DEL CARGO	NIVEL DE DESARROLLO
Orientación al Logro	3	Liderazgo	3
Orientación al Cliente	3	Resolución de Conflictos	4
Trabajo en Equipo	4	Iniciativa	5
Comunicación Efectiva	5	Orientación al Cambio	5
Respetar y Valorar a las Personas	4	Servicio al Cliente	4
Actuar con Honestidad y Transparencia	5	Profesionalismo	5
Mejora Continua	5	Solución de Problemas	5
Elaboró:		Fecha:	
Revisó:		Fecha:	
Aprobó:		Fecha:	

	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE LA EMPRESA NOVACERO S.A. PLANTA LASSO	Código: F-RH.01 Página: 5/28
---	--	---

1.- INFORMACION GENERAL			
NOMBRE DEL CARGO:	Jefe del Sistema de Gestión Integrado	NIVEL:	Apoyo
REPORTA A: (Cargo)	Gerente Planta Lasso	CODIGO:	JSGI
SUPERVISA A: (Cargo/os)	-	AREA:	Gestión Administrativa
LOCALIZACION GEOGRAFICA:	Lasso	FECHA:	12 de Enero del 2012

2.- MISION DEL CARGO
Mantener el Sistema de Gestión Integrado en Planta.

3.-PRINCIPALES FUNCIONES		
IMPORTANCIA	¿QUÉ HACE?	¿PARA QUÉ LO HACE?
1	Dar soporte a los reclamos de clientes por problemas de calidad del producto	Brindar un producto de calidad de los clientes
2	Controlar el levantamiento y cierre de solicitudes de acción correctiva, preventiva y de mejora	Dar un seguimiento oportuno de los reclamos de los clientes
3	Realizar el reporte mensual de actividades y análisis de tendencia de los indicadores	Mantener información cronológica sobre la atención que se ha brindado a los reclamos de los clientes
4	Control de documentos en los Niveles I, II, III y registros de la estructura documental del SGI	Mantener actualizada y en orden la documentación del SGI
5	Elaborar el Programas de Auditorías internas	Controlar el cumplimiento de la normativa SGI

4.- INDICADORES
INDICADORES DE LOGRO
1. Índice de Satisfacción al Cliente
2. Cumplimiento de Programas de Producción
3. Cumplimiento de fechas de entrega
4. Eficacia en atención de SAC y SAPM

5.- RECURSOS
1.- Plan de Negocios

2.- Manuales de Calidad
3.- Estatutos y Reglamento Interno Organizacional
4.- Normas ISO
6.- FORMACION ACADEMICA Y EXPERIENCIA
<p>Formación Académica: Ingeniero Administración, Mecánico y/o Carreras afines</p> <p>Conocimientos Técnicos: Auditor Interno de Sistemas Integrados (ISO 9001:2008 e ISO 14001:2004)</p> <p>Experiencia: 1 año en cargos similares o haber desempeñado durante 1 año encargos de Jefatura o un nivel inferior a este puesto.</p>

7.- COMPETENCIAS			
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	NIVEL DE DESARROLLO	COMPETENCIAS DEL CARGO	NIVEL DE DESARROLLO
Orientación al Logro	5	Liderazgo	4
Orientación al Cliente	5	Resolución de Conflictos	4
Trabajo en Equipo	5	Iniciativa	3
Comunicación Efectiva	5	Orientación al Cambio	4
Respetar y Valorar a las Personas	4	Servicio al Cliente	5
Actuar con Honestidad y Transparencia	5	Profesionalismo	5
Mejora Continua	5	Solución de Problemas	5
Elaboró:		Fecha:	
Revisó:		Fecha:	
Aprobó:		Fecha:	

	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE LA EMPRESA NOVACERO S.A. PLANTA LASSO	Código: F-RH.01 Página: 6/28
---	--	---

1.- INFORMACION GENERAL			
NOMBRE DEL CARGO:	Jefe de Producción	NIVEL:	Sustantivo
REPORTA A: (Cargo)	Jefe de Planta	CODIGO:	JPPL
SUPERVISA A: (Cargo/os)	Operador, Técnico de Producción, Ayudante de Producción	AREA:	Producción
LOCALIZACION GEOGRAFICA:	Lasso	FECHA:	12 de Enero del 2012

2.- MISION DEL CARGO
Planificar, organizar y supervisar las actividades de producción de la planta.

3.-PRINCIPALES FUNCIONES		
IMPORTANCIA	¿QUÉ HACE?	¿PARA QUÉ LO HACE?
1	Mantener catálogos, planos, especificaciones de cada una de los equipos	Tener la información básica para proceder en caso de daños de las máquinas
2	Mantener disponible y actualizado los datos de los cilindros de laminación	Tener la información básica para proceder en caso de daños de cilindros
3	Controlar el cumplimiento del plan anual de actividades, presupuesto y plan semana	Verificación de que se están cumpliendo debidamente las actividades
4	Cumplir y hacer cumplir el Proceso montaje y cambio	Seguir el proceso establecido para la producción
5	Organizar y mantener ordenado los talleres de guías, montaje y matricería	Tener facilidad de movimiento en caso de necesitar herramientas

4.- INDICADORES
INDICADORES DE LOGRO
1. Pérdidas total proceso
2. Cumplimiento Programa de Producción
3. Cumplimiento Actividades de Mantenimiento
4. Paras de Producción

5.- RECURSOS
1.- Plan Maestro
2.- Métodos de Trabajo

3.- Manuales de los Equipos y Software
4.- Cronogramas de Trabajo
5.- Planes de Producción
6.- FORMACION ACADEMICA Y EXPERIENCIA
<p>Formación Académica: Ingeniero Mecánico o Afines</p> <p>Conocimientos Técnicos: ISO 9001:2008 E ISO 14001:2004, inglés, autocad y manejo de paquetes tradicionales básicos</p> <p>Experiencia: 1 año en cargos similares o que constituya el nivel inmediato inferior a este puesto</p>

7.- COMPETENCIAS			
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	NIVEL DE DESARROLLO	COMPETENCIAS DEL CARGO	NIVEL DE DESARROLLO
Orientación al Logro	4	Liderazgo	5
Orientación al Cliente	4	Resolución de Conflictos	5
Trabajo en Equipo	5	Iniciativa	4
Comunicación Efectiva	5	Orientación al Cambio	3
Respetar y Valorar a las Personas	4	Servicio al Cliente	4
Actuar con Honestidad y Transparencia	4	Profesionalismo	4
Mejora Continua	5	Solución de Problemas	5
Elaboró:		Fecha:	
Revisó:		Fecha:	
Aprobó:		Fecha:	

	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE LA EMPRESA NOVACERO S.A. PLANTA LASSO	Código: F-RH.01 Página: 7/28
---	--	---

1.- INFORMACION GENERAL

NOMBRE DEL CARGO:	Jefe de Patio de Reciclaje	NIVEL:	Sustantivo
REPORTA A: (Cargo)	Gerente Planta Lasso	CODIGO:	JPR
SUPERVISA A: (Cargo/os)	Operador, Ayudante de Producción	AREA:	Producción
LOCALIZACION GEOGRAFICA:	Lasso	FECHA:	12 de Enero del 2012

2.- MISION DEL CARGO

Recibir, clasificar, organizar la chatarra metálica que ingresa al Patio de Reciclaje, manteniendo conocimientos actualizados de las características de la chatarra metálica que ingresa.

3.-PRINCIPALES FUNCIONES

IMPORTANCIA	¿QUÉ HACE?	¿PARA QUÉ LO HACE?
1	Receptar y revisar notas de entrega de chatarra pesos de báscula	Verificar los pesos de la chatarra que ingresa
2	Planificar, organizar las áreas para la recepción, clasificación y procesamiento de la chatarra	Una correcta distribución de la chatarra en el patio optimizando el espacio y brindando facilidades
3	Realizar informe de novedades y enviar al responsable de la compra de la chatarra	Mantener información cruzada de los reportes
4	Elaborar, actualizar y generar índices de control respecto a los costos de costos de procesamiento de la chatarra	Llevar un control y emitir información base para costos de producción
5	Coordinar oportunamente la recepción y descarga de los camiones que ingresan con chatarra	Receptar la chatarra de manera ordenada y con una correcta verificación

4.- INDICADORES

INDICADORES DE LOGRO

1. Abastecimiento de Materia Prima
2. Cumplimiento de Programas de Producción
3. Cumplimiento de fechas de entrega
4. Paras totales acería

5.- RECURSOS

- 1.- Plan Maestro

2.- Métodos de Trabajo
3.- Manuales de los Equipos y Software
4.- Cronogramas de Trabajo
5.- Planes de Producción
6.- FORMACION ACADEMICA Y EXPERIENCIA
Formación Académica: Tecnólogo en sistemas o administración
Conocimientos Técnicos: Administración de Bodegas y toma de Inventarios
Experiencia: 1 año en cargos similares

7.- COMPETENCIAS			
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	NIVEL DE DESARROLLO	COMPETENCIAS DEL CARGO	NIVEL DE DESARROLLO
Orientación al Logro	5	Liderazgo	4
Orientación al Cliente	4	Resolución de Conflictos	3
Trabajo en Equipo	5	Iniciativa	5
Comunicación Efectiva	5	Orientación al Cambio	4
Respetar y Valorar a las Personas	4	Servicio al Cliente	5
Actuar con Honestidad y Transparencia	4	Profesionalismo	5
Mejora Continua	5	Solución de Problemas	5
Elaboró:		Fecha:	
Revisó:		Fecha:	
Aprobó:		Fecha:	

	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE LA EMPRESA NOVACERO S.A. PLANTA LASSO	Código: F-RH.01 Página: 8/28
---	--	---

1.- INFORMACION GENERAL

NOMBRE DEL CARGO:	Secretaria Gerencia	NIVEL:	Apoyo
REPORTA A: (Cargo)	Gerente Planta Lasso	CODIGO:	SGPL
SUPERVISA A: (Cargo/os)	-	AREA:	Gestión Administrativa
LOCALIZACION GEOGRAFICA:	Lasso	FECHA:	12 de Enero del 2012

2.- MISION DEL CARGO

Ejecutar labores secretariales y administrativas, concertar citas, recibir y atender al público de tal manera que refleje en todo momento una imagen positiva de la Empresa.

3.-PRINCIPALES FUNCIONES

IMPORTANCIA	¿QUÉ HACE?	¿PARA QUÉ LO HACE?
1	Redactar y elaborar cartas, faxes, memos, comunicados, informes, avisos, ordenes, solicitados por la Gerencia de Planta	Mantener un adecuado canal de comunicación interno y externo
2	Receptar todas las llamadas y comunicar eficiente y oportunamente	Brindar atención a quienes se comuniquen a la empresa
3	Coordinar que la atención brindada a personalidades y demás visitas a la Planta se desarrollen en un ambiente que relieve el nombre de la Planta	Brindar una buena atención a los visitantes
4	Administrar el sistema de correspondencia de la Planta	Mantener un adecuado canal de comunicación vía correspondencias
5	Coordinar previa disposición del Gerente de Planta, reuniones periódicas con las diferentes jefaturas y departamentos	Realizar las comunicaciones a reuniones de manera oportuna

4.- INDICADORES

INDICADORES DE LOGRO
1. Índice de Satisfacción al Cliente
2. Eficacia de Actividades Plan de Negocios
3. Cumplimiento de actividades
4. Reporte de cumplimiento en los canales de comunicación

5.- RECURSOS

1.- Cronograma de Actividades
2.- Agenda de Trabajo
3.- Directorio Empresarial
4.- Sistema de Archivo
6.- FORMACION ACADEMICA Y EXPERIENCIA
Formación Académica: Bachiller en Ciencias Administrativas o Secretariado Ejecutivo
Conocimientos Técnicos: Técnicas de Archivo, Inglés
Experiencia: 1 Año en cargos similares

7.- COMPETENCIAS			
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	NIVEL DE DESARROLLO	COMPETENCIAS DEL CARGO	NIVEL DE DESARROLLO
Orientación al Logro	3	Liderazgo	3
Orientación al Cliente	5	Resolución de Conflictos	4
Trabajo en Equipo	5	Iniciativa	5
Comunicación Efectiva	5	Orientación al Cambio	4
Respetar y Valorar a las Personas	4	Servicio al Cliente	5
Actuar con Honestidad y Transparencia	4	Profesionalismo	4
Mejora Continua	3	Solución de Problemas	4
Elaboró:		Fecha:	
Revisó:		Fecha:	
Aprobó:		Fecha:	

	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE LA EMPRESA NOVACERO S.A. PLANTA LASSO	Código: F-RH.01 Página: 9/28
---	--	---

1.- INFORMACION GENERAL			
NOMBRE DEL CARGO:	Jefe de Mantenimiento	NIVEL:	Sustantivo
REPORTA A: (Cargo)	Gerente Planta Lasso	CODIGO:	JMPL
SUPERVISA A: (Cargo/os)	Operador, Ayudante de Producción	AREA:	Producción
LOCALIZACION GEOGRAFICA:	Lasso	FECHA:	12 de Enero del 2012

2.- MISION DEL CARGO
Garantizar el correcto funcionamiento de los sistemas mecánico y eléctrico de las instalaciones, máquinas y equipos de la planta.

3.-PRINCIPALES FUNCIONES		
IMPORTANCIA	¿QUÉ HACE?	¿PARA QUÉ LO HACE?
1	Cumplir y hacer cumplir el Proceso de Instalación y Mantenimiento	Realizar un correcto procedimiento al momento de instalar las máquinas y equipos
2	Disponer de repuestos mecánicos necesarios para el funcionamiento de la planta	Mantener un stock adecuado que permita atender oportunamente daños en las máquinas
3	Controlar la conformidad de los repuestos comprados o trabajos externos realizados	Verificación de que cumplan con las especificaciones técnicas
4	Mantener catálogos, planos, especificaciones de cada una de las máquinas	Disponer de esta información base en caso de ocurrido un daño
5	Realizar el reporte mensual de actividades y análisis de tendencia de los indicadores de los procesos que se encuentran bajo su responsabilidad	Llevar un control del mantenimiento realizado a cada una de las máquinas y equipos

4.- INDICADORES
INDICADORES DE LOGRO
1. Índice de Satisfacción al cliente
2. Cumplimiento de programa de mantenimiento
3. Cumplimiento de Programa de producción
4. Paras totales de laminación y acería

5.- RECURSOS
1.- Plan Maestro

2.- Métodos de Trabajo
3.- Plan de Mantenimiento
4.- Procesos de Instalación y mantenimiento
6.- FORMACION ACADEMICA Y EXPERIENCIA
<p>Formación Académica: Ingeniero Mecánico, Electrónico, en Ejecución y/o Carreras afines</p> <p>Conocimientos Técnicos: ISO 9001:2008 E ISO 14001:2004, Conocimientos de Inglés, software de mantenimiento.</p> <p>Experiencia: 1 año en cargos similares o haberse desempeñado durante 2 años en cargos de Jefaturas en Planta.</p>

7.- COMPETENCIAS			
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	NIVEL DE DESARROLLO	COMPETENCIAS DEL CARGO	NIVEL DE DESARROLLO
Orientación al Logro	5	Liderazgo	4
Orientación al Cliente	3	Resolución de Conflictos	4
Trabajo en Equipo	5	Iniciativa	5
Comunicación Efectiva	5	Orientación al Cambio	5
Respetar y Valorar a las Personas	4	Servicio al Cliente	3
Actuar con Honestidad y Transparencia	4	Profesionalismo	5
Mejora Continua	5	Solución de Problemas	5
Elaboró:		Fecha:	
Revisó:		Fecha:	
Aprobó:		Fecha:	

	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE LA EMPRESA NOVACERO S.A. PLANTA LASSO	Código: F-RH.01 Página: 10/28
---	--	--

1.- INFORMACION GENERAL

NOMBRE DEL CARGO:	Asistente de Costos	NIVEL:	Apoyo
REPORTA A: (Cargo)	Gerente Planta Lasso	CODIGO:	ACPL
SUPERVISA A: (Cargo/os)	Bodeguero de Suministros, Despachador	AREA:	Gestión Financiera
LOCALIZACION GEOGRAFICA:	Lasso	FECHA:	12 de Enero del 2012

2.- MISION DEL CARGO

Revisión, análisis y seguimiento de procedimientos en planta.

3.-PRINCIPALES FUNCIONES

IMPORTANCIA	¿QUÉ HACE?	¿PARA QUÉ LO HACE?
1	Diario cierre costos planta	Mantener información actualizada diariamente sobre los costos de producción
2	Establecer estándares de costos	Tener una base en la que se fijen los costos de producción
3	Control de inventarios	Mantener un stock idóneo de materia prima y demás insumos necesarios para el proceso
4	Revisión Costos por centro de producción	Información detallada de costos por cada centro
5	Analizar saldos de cuentas de costos y gastos de planta	Tener información que sirva de base para conocer los costos de Producción

4.- INDICADORES

INDICADORES DE LOGRO

1. Índice de Satisfacción al cliente
2. Volumen de Ventas
3. Eficacia de actividades Plan de Negocios
4. Eficacia de la distribución de Inventarios

5.- RECURSOS

- 1.- Métodos de Trabajo
- 2.- Inventarios
- 3.- Costos de Centros de Producción
- 4.- Informes de costos de conversión

6.- FORMACION ACADEMICA Y EXPERIENCIA

Formación Académica: Bachiller Contador y/o Carreras Afines

Conocimientos Técnicos: Contabilidad de Costos, Procesos de Producción, Tributación, SO 9001:2008 E ISO 14001:2004

Experiencia: 2 años en cargos similares

7.- COMPETENCIAS

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	NIVEL DE DESARROLLO	COMPETENCIAS DEL CARGO	NIVEL DE DESARROLLO
Orientación al Logro	4	Liderazgo	4
Orientación al Cliente	4	Resolución de Conflictos	5
Trabajo en Equipo	4	Iniciativa	5
Comunicación Efectiva	3	Orientación al Cambio	5
Respetar y Valorar a las Personas	4	Servicio al Cliente	4
Actuar con Honestidad y Transparencia	4	Profesionalismo	5
Mejora Continua	5	Solución de Problemas	5

Elaboró:		Fecha:	
Revisó:		Fecha:	
Aprobó:		Fecha:	

	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE LA EMPRESA NOVACERO S.A. PLANTA LASSO	Código: F-RH.01 Página: 11/28
---	--	--

1.- INFORMACION GENERAL

NOMBRE DEL CARGO:	Operador	NIVEL:	Sustantivo
REPORTA A: (Cargo)	Jefe de Planta	CODIGO:	OPL
SUPERVISA A: (Cargo/os)	Ayudante de Producción	AREA:	Producción
LOCALIZACION GEOGRAFICA:	Lasso	FECHA:	12 de Enero del 2012

2.- MISION DEL CARGO

Producir siguiendo los métodos de trabajo para garantizar que el producto terminado tenga las especificaciones indicadas en los planes de control correspondientes.

3.-PRINCIPALES FUNCIONES

IMPORTANCIA	¿QUÉ HACE?	¿PARA QUÉ LO HACE?
1	Cumplir con las instrucciones de operación	Realizar las operaciones de una manera idónea para optimizar tiempo y recursos en la producción
2	Cumplir con las especificaciones de las Ordenes de Trabajo	Mantener una producción de acuerdo a la planificación establecida
3	Almacenar el producto terminado en las áreas establecidas en el plano de almacenaje	Dar seguimiento a los procesos de bodega y despacho del producto terminado
4	Garantizar que el producto terminado cumpla con las tolerancias especificadas	Brindar un producto de calidad al cliente y de esta manera mejorar la productividad en la empresa
5	Verificar que la máquina se encuentre en buenas condiciones y generar solicitudes de Mantenimiento	Evitar daños que ocasionen pérdida de tiempo y recursos a la empres

4.- INDICADORES

INDICADORES DE LOGRO
1. Pérdidas total proceso
2. Cumplimiento Programa de Producción
3. Cumplimiento de fechas de entrega
4. Paras de Producción

5.- RECURSOS

1.- Ordenes de Trabajo
2.- Métodos de Trabajo
3.- Instrucciones de uso de la maquinaria

4.- Reportes de Producción

6.- FORMACION ACADEMICA Y EXPERIENCIA**Formación Académica:** Bachiller Técnico**Conocimientos Técnicos:** Metrología Básica, Seguridad Industrial ISO 9001:2008 e ISO 14001:2004**Experiencia:** 1 año en cargos similares o desempeño mínimo 6 meses como ayudante de producción.**7.- COMPETENCIAS**

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	NIVEL DE DESARROLLO	COMPETENCIAS DEL CARGO	NIVEL DE DESARROLLO
Orientación al Logro	5	Liderazgo	3
Orientación al Cliente	5	Resolución de Conflictos	4
Trabajo en Equipo	5	Iniciativa	4
Comunicación Efectiva	4	Orientación al Cambio	5
Respetar y Valorar a las Personas	4	Servicio al Cliente	5
Actuar con Honestidad y Transparencia	4	Profesionalismo	4
Mejora Continua	5	Solución de Problemas	4

Elaboró:**Fecha:****Revisó:****Fecha:****Aprobó:****Fecha:**

	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE LA EMPRESA NOVACERO S.A. PLANTA LASSO	Código: F-RH.01 Página: 12/28
---	--	--

1.- INFORMACION GENERAL			
NOMBRE DEL CARGO:	Técnico de Producción	NIVEL:	Sustantivo
REPORTA A: (Cargo)	Jefe de Planta	CODIGO:	TPPL
SUPERVISA A: (Cargo/os)	Operador, Ayudante de Producción	AREA:	Producción
LOCALIZACION GEOGRAFICA:	Lasso	FECHA:	12 de Enero del 2012

2.- MISION DEL CARGO
Garantizar el correcto funcionamiento de los sistemas mecánicos, hidráulicos de máquinas y equipos de la Planta.

3.-PRINCIPALES FUNCIONES		
IMPORTANCIA	¿QUÉ HACE?	¿PARA QUÉ LO HACE?
1	Realizar la fabricación de elementos auxiliares para el proceso productivo (matricería)	Disponer de los elementos necesarios para el proceso de producción y que se requieran durante su ejecución
2	Realizar actividades de inspección, lubricación, limpieza, ajuste y calibración en máquinas y equipos de acuerdo a los métodos de mantenimiento preventivo	Asegurarse del buen funcionamiento de las máquinas evitando desperfectos y las consecuentes paras
3	Mantener registros de hoja de control de mantenimiento, solicitudes de mantenimiento, plan semanal de actividades, stock de matricería	Verificar de que no falte los materiales necesarios para el proceso productivo
4	Garantizar la continuidad de la producción en lo concerniente a sus funciones	Brindar asistencia preventiva para que la producción se desarrolle de manera continua y no haya paras
5	Cumplir con las actividades de Mantenimiento en los turnos establecidos o cuando la empresa lo requiera	Evitar daños y la consecuente pérdida y baja de productividad

4.- INDICADORES
INDICADORES DE LOGRO
1. Pérdidas total proceso
2. Cumplimiento Programa de Producción
3. Cumplimiento Actividades de Mantenimiento
4. Paras de Producción

5.- RECURSOS

- 1.- Ordenes de Trabajo
- 2.- Métodos de Trabajo
- 3.- Instrucciones de uso de la maquinaria
- 4.- Reportes de Producción

6.- FORMACION ACADEMICA Y EXPERIENCIA

Formación Académica: Bachiller Técnico/ Formación Profesional en Mecánica

Conocimientos Técnicos: Conocimientos de matricería, Seguridad Industrial, ISO 9001:2008 E ISO 14001:2004

Experiencia: No indispensable

7.- COMPETENCIAS

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	NIVEL DE DESARROLLO	COMPETENCIAS DEL CARGO	NIVEL DE DESARROLLO
Orientación al Logro	5	Liderazgo	3
Orientación al Cliente	3	Resolución de Conflictos	3
Trabajo en Equipo	5	Iniciativa	5
Comunicación Efectiva	5	Orientación al Cambio	4
Respetar y Valorar a las Personas	4	Servicio al Cliente	3
Actuar con Honestidad y Transparencia	4	Profesionalismo	4
Mejora Continua	5	Solución de Problemas	5

Elaboró:

Fecha:

Revisó:

Fecha:

Aprobó:

Fecha:

	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE LA EMPRESA NOVACERO S.A. PLANTA LASSO	Código: F-RH.01 Página: 13/28
---	--	--

1.- INFORMACION GENERAL

NOMBRE DEL CARGO:	Ayudante de Producción	NIVEL:	Sustantivo
REPORTA A: (Cargo)	Técnico de Producción	CODIGO:	APPL
SUPERVISA A: (Cargo/os)	-	AREA:	Producción
LOCALIZACION GEOGRAFICA:	Lasso	FECHA:	12 de Enero del 2012

2.- MISION DEL CARGO

Revisar que el equipo a su cargo se encuentre en buenas condiciones para cumplir con las correspondientes órdenes de trabajo.

3.-PRINCIPALES FUNCIONES

IMPORTANCIA	¿QUÉ HACE?	¿PARA QUÉ LO HACE?
1	Cumplir con las actividades descritas en los métodos de trabajo	Desempeñar de la mejor manera las funciones encomendadas
2	Cumplir con las actividades descritas en las instrucciones de operación de la máquina	Manejar de manera correcta los equipos y maquinarias evitando daños y deterioro
3	Ayudar en el control del buen funcionamiento de la máquina	Evitar que se produzcan daños y la baja de producción
4	Mantener ordenado y limpio el lugar donde realiza sus actividades de trabajo	Tener un buen ambiente de trabajo y poder disponer de las herramientas de una forma rápida y oportuna
5	Colaborar con el personal eléctrico y mecánico cuando se lo requiera	Brindar apoyo en caso de ser necesario con el fin de seguir la continuidad de la producción

4.- INDICADORES

INDICADORES DE LOGRO

1. Pérdidas total proceso
2. Cumplimiento Programa de Producción
3. Cumplimiento Actividades de Mantenimiento
4. Paras de Producción

5.- RECURSOS

- 1.- Ordenes de Trabajo
- 2.- Métodos de Trabajo

3.- Instrucciones de uso de la maquinaria

4.- Reportes de Producción

6.- FORMACION ACADEMICA Y EXPERIENCIA

Formación Académica: Bachiller Técnico

Conocimientos Técnicos: Seguridad Industrial, ISO 9001:2008 E ISO 14001:2004

Experiencia: No indispensable

7.- COMPETENCIAS

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	NIVEL DE DESARROLLO	COMPETENCIAS DEL CARGO	NIVEL DE DESARROLLO
Orientación al Logro	3	Liderazgo	3
Orientación al Cliente	3	Resolución de Conflictos	3
Trabajo en Equipo	4	Iniciativa	5
Comunicación Efectiva	4	Orientación al Cambio	4
Respetar y Valorar a las Personas	4	Servicio al Cliente	4
Actuar con Honestidad y Transparencia	4	Profesionalismo	3
Mejora Continua	5	Solución de Problemas	4

Elaboró:

Fecha:

Revisó:

Fecha:

Aprobó:

Fecha:

	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE LA EMPRESA NOVACERO S.A. PLANTA LASSO	Código: F-RH.01 Página: 14/28
---	--	--

1.- INFORMACION GENERAL

NOMBRE DEL CARGO:	Jefe de Control de Calidad	NIVEL:	Apoyo
REPORTA A: (Cargo)	Jefe de Planta	CODIGO:	JCCPL
SUPERVISA A: (Cargo/os)	Operador, Ayudante de Producción	AREA:	Gestión Administrativa
LOCALIZACION GEOGRAFICA:	Lasso	FECHA:	12 de Enero del 2012

2.- MISION DEL CARGO

Asegurar que los lineamientos dados en el proceso de control de calidad se cumplan en las actividades de inspección de entrada de materia prima, inspección de proceso, e inspección y ensayo final de los productos, de acuerdo a los Métodos de Trabajo vigentes

3.-PRINCIPALES FUNCIONES

IMPORTANCIA	¿QUÉ HACE?	¿PARA QUÉ LO HACE?
1	Mantener informado al Jefe de Planta de los resultados de los ensayos, las inspecciones realizadas al producto y coordinar las acciones que sean necesarias	Hacer conocer de los estándares de calidad bajo los cuales está saliendo el producto
2	Cumplir y hacer cumplir las disposiciones del Manual de Calidad del Departamento	Correcta aplicación de las normas de calidad dispuestos en las normativas correspondientes
3	Determinar parámetros críticos que afecten a la calidad	Conocer las situaciones relevantes que estén afectando la calidad, para poder tomar acciones inmediatas
4	Realizar actividades de investigación y desarrollo de nuevos métodos que aseguren la preservación del producto	Garantizar una mejor conservación del producto y de esta manera mejorar la satisfacción del cliente
5	Realizar la liberación de los productos y servicios ofrecidos por la empresa para que cumplan con los estándares de Calidad reconocidos a nivel nacional e internacional	Brindar a los clientes un producto de calidad esperando reducir al máximo quejas y devoluciones del producto

4.- INDICADORES

INDICADORES DE LOGRO
1. Índice de Satisfacción al Cliente
2. Eficacia de Proyectos

3. Cumplimiento de Programas de Producción
4. Pérdidas en el proceso de Producción

5.- RECURSOS

- 1.- Métodos de Trabajo
- 2.- Procedimiento de Control de Dispositivos de Medición
- 3.- Manual de Calidad
- 4.- Informes de materia prima

6.- FORMACION ACADEMICA Y EXPERIENCIA

Formación Académica: Ingeniero Industrial o carreras afines

Conocimientos Técnicos: Metrología, ISO 9001:2008 E ISO 14001:2004, Técnicas Estadísticas, Computación, Seguridad Industrial

Experiencia: No indispensable

7.- COMPETENCIAS

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	NIVEL DE DESARROLLO	COMPETENCIAS DEL CARGO	NIVEL DE DESARROLLO
Orientación al Logro	5	Liderazgo	4
Orientación al Cliente	5	Resolución de Conflictos	4
Trabajo en Equipo	4	Iniciativa	5
Comunicación Efectiva	4	Orientación al Cambio	5
Respetar y Valorar a las Personas	3	Servicio al Cliente	5
Actuar con Honestidad y Transparencia	3	Profesionalismo	5
Mejora Continua	5	Solución de Problemas	4

Elaboró:		Fecha:	
Revisó:		Fecha:	
Aprobó:		Fecha:	

	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE LA EMPRESA NOVACERO S.A. PLANTA LASSO	Código: F-RH.01 Página: 15/28
---	--	--

1.- INFORMACION GENERAL			
NOMBRE DEL CARGO:	Jefe de Despachos	NIVEL:	Sustantivo
REPORTA A: (Cargo)	Gerente Planta Lasso	CODIGO:	JDPL
SUPERVISA A: (Cargo/os)	Bodeguero de Suministros, Despachador	AREA:	Comercialización
LOCALIZACION GEOGRAFICA:	Lasso	FECHA:	12 de Enero del 2012

2.- MISION DEL CARGO
Cumplir con los Procesos de Control de Producto no conforme, Administración de inventarios y Evaluación de Proveedores de Transporte.

3.-PRINCIPALES FUNCIONES		
IMPORTANCIA	¿QUÉ HACE?	¿PARA QUÉ LO HACE?
1	Realizar el servicio de ventas en planta, además de promocionar, desarrollar, asesorar y vender los productos y servicios de acuerdo a la capacidad instalada en planta	Atender con los requerimientos de los clientes en las cantidades y especificaciones requeridas de manera oportuna
2	Planificar, organizar y seleccionar las rutas y tipo de camión para la carga y despacho del producto terminado de todas las líneas de negocio	Entregar el producto tratando de optimizar la máximo el tiempo y recursos y especialmente logrando cumplir con el tiempo establecido con el cliente
3	Tramitar las notas de venta y registrar su ingreso para su correspondiente facturación	Llevar un correcto control de facturación del producto
4	Receptar novedades como devoluciones, faltantes, sobrantes y ejecutar las acciones correctivas del caso	Atender de manera inmediata las quejas recibidas por los clientes buscando darles solución
5	Solicitar la transferencia del producto terminado a la bodega origen, teniendo en cuenta las necesidades de inventario para la operación normal de cada bodega a su cargo	Disponer del producto requerido para el despacho oportuno

4.- INDICADORES
INDICADORES DE LOGRO
1. Índice de Satisfacción al cliente

2. Volumen de Ventas
3. Cumplimiento de Fechas de entrega
4. Eficacia de la distribución de inventarios

5.- RECURSOS

- 1.- Proceso de Despachos
- 2.- Requisiciones de producción
- 3.- Inventario de Producto Terminado
- 4.- SAC y SAPM

6.- FORMACION ACADEMICA Y EXPERIENCIA

Formación Académica: Tercer Nivel en Administración de Empresas o Carreras Afines

Conocimientos Técnicos: Administración de Bodegas y toma de Inventarios
Conocimientos de ISO 9001:2008 e ISO 14001:2004

Experiencia: 1 año en cargos similares

7.- COMPETENCIAS

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	NIVEL DE DESARROLLO	COMPETENCIAS DEL CARGO	NIVEL DE DESARROLLO
Orientación al Logro	5	Liderazgo	4
Orientación al Cliente	5	Resolución de Conflictos	4
Trabajo en Equipo	5	Iniciativa	5
Comunicación Efectiva	4	Orientación al Cambio	3
Respetar y Valorar a las Personas	3	Servicio al Cliente	5
Actuar con Honestidad y Transparencia	3	Profesionalismo	5
Mejora Continua	4	Solución de Problemas	4

Elaboró:		Fecha:	
Revisó:		Fecha:	
Aprobó:		Fecha:	

	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE LA EMPRESA NOVACERO S.A. PLANTA LASSO	Código: F-RH.01 Página: 16/28
---	--	--

1.- INFORMACION GENERAL

NOMBRE DEL CARGO:	Jefe de Bodegas	NIVEL:	Sustantivo
REPORTA A: (Cargo)	Gerente Planta Lasso	CODIGO:	JBPL
SUPERVISA A: (Cargo/os)	Bodeguero de Producto Terminado	AREA:	Comercialización
LOCALIZACION GEOGRAFICA:	Lasso	FECHA:	12 de Enero del 2012

2.- MISION DEL CARGO

Conservar el buen uso y cuidado del producto terminado, asumiendo una responsabilidad por daños y pérdidas de bienes a su cargo, a fin de precautelar el patrimonio de la Planta

3.-PRINCIPALES FUNCIONES

IMPORTANCIA	¿QUÉ HACE?	¿PARA QUÉ LO HACE?
1	Responsable del inventario de producto terminado en Planta	Llevar un control de las cantidades de producto disponibles en planta
2	Realizar el reporte mensual de actividades y análisis de tendencia de los indicadores de los procesos que se encuentran bajo su responsabilidad	Analizar las tendencias de producción con el fin de verificar si se está cumpliendo con las programaciones
3	Supervisar el correcto almacenamiento e identificación del producto terminado	Llevar un control del producto terminado con una correcta identificación que facilite su despacho
4	Planificar, organizar y realizar inventario físico periódicamente del producto existente en Bodega	Verificar de que este acorde los datos de reportes con una constatación física del producto
5	Autorizar la salida del producto terminado, previa facturación de los mismos	Controlar que se despache de manera correcta e producto

4.- INDICADORES

INDICADORES DE LOGRO

1. Índice de Satisfacción al cliente
2. Abastecimiento de Supermercados
3. Cumplimiento de Fechas de entrega
4. Eficacia de la distribución de inventarios

5.- RECURSOS

- 1.- Proceso de Despachos
- 2.- Procedimiento de Administración de Inventarios

3.- Inventario de Producto Terminado
4.- SAC y SAPM
6.- FORMACION ACADEMICA Y EXPERIENCIA
Formación Académica: Tercer Nivel en Administración de Empresas o Carreras Afines
Conocimientos Técnicos: Administración de Bodegas y toma de Inventarios Conocimientos de ISO 9001:2008 e ISO 14001:2004
Experiencia: 1 año en cargos similares

7.- COMPETENCIAS			
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	NIVEL DE DESARROLLO	COMPETENCIAS DEL CARGO	NIVEL DE DESARROLLO
Orientación al Logro	5	Liderazgo	4
Orientación al Cliente	5	Resolución de Conflictos	4
Trabajo en Equipo	4	Iniciativa	5
Comunicación Efectiva	4	Orientación al Cambio	5
Respetar y Valorar a las Personas	3	Servicio al Cliente	5
Actuar con Honestidad y Transparencia	3	Profesionalismo	5
Mejora Continua	5	Solución de Problemas	4
Elaboró:		Fecha:	
Revisó:		Fecha:	
Aprobó:		Fecha:	

	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE LA EMPRESA NOVACERO S.A. PLANTA LASSO	Código: F-RH.01 Página: 17/28
---	--	--

1.- INFORMACION GENERAL

NOMBRE DEL CARGO:	Bodeguero Producto Terminado	NIVEL:	Sustantivo
REPORTA A: (Cargo)	Jefe de Bodega	CODIGO:	BPT
SUPERVISA A: (Cargo/os)	-	AREA:	Comercialización
LOCALIZACION GEOGRAFICA:	Lasso	FECHA:	12 de Enero del 2012

2.- MISION DEL CARGO

Conservar el buen uso y cuidado del producto terminado.

3.-PRINCIPALES FUNCIONES

IMPORTANCIA	¿QUÉ HACE?	¿PARA QUÉ LO HACE?
1	Programar y recopilar la información de los inventarios físicos de producto terminado y mantener el registro de los mismos	Llevar el control del producto terminado que se encuentra en la bodega
2	Recibir el producto terminado física y documentalmente, tanto de reaprovisionamiento como de entregas de producción	Controlar el producto que ingresa a la bodega, verificando que se tengan los stocks mínimos en la misma
3	Garantizar que las notas de venta sean correctamente despachadas	Controlar que el producto que se entrega el cliente sea acorde a lo requerido y facturado
4	Inspeccionar y controlar las recepciones de producto terminado tanto desde producción como desde reaprovisionamientos de las otras localidades	Controlar el producto que ingrese a la bodega para llevar un inventario actualizado
5	Informar oportunamente al Jefe de Bodegas y Despachos la existencia de Producto terminado que esté por debajo de su nivel normal, para solicitar su reposición	Lograr entregar al cliente producto fiable y de calidad

4.- INDICADORES

INDICADORES DE LOGRO

1. Índice de Satisfacción al cliente
2. Abastecimiento de Supermercados
3. Cumplimiento de Fechas de entrega

4. Eficacia de la distribución de inventarios

5.- RECURSOS

1.- Inventario de Producto Terminado

2.- Notas de Venta

3.- Procesos de Administración de Inventarios

4.- SAC y SAPM

6.- FORMACION ACADEMICA Y EXPERIENCIA**Formación Académica:** Bachiller**Conocimientos Técnicos:** Manejo de Bodegas e inventarios, Computación, ISO 9001:2008 e ISO 14001:2004**Experiencia:** 1 año en cargos similares**7.- COMPETENCIAS**

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	NIVEL DE DESARROLLO	COMPETENCIAS DEL CARGO	NIVEL DE DESARROLLO
Orientación al Logro	4	Liderazgo	4
Orientación al Cliente	5	Resolución de Conflictos	4
Trabajo en Equipo	4	Iniciativa	3
Comunicación Efectiva	5	Orientación al Cambio	3
Respetar y Valorar a las Personas	3	Servicio al Cliente	5
Actuar con Honestidad y Transparencia	3	Profesionalismo	4
Mejora Continua	5	Solución de Problemas	4

Elaboró:**Fecha:****Revisó:****Fecha:****Aprobó:****Fecha:**

	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE LA EMPRESA NOVACERO S.A. PLANTA LASSO	Código: F-RH.01 Página: 18/28
---	--	--

1.- INFORMACION GENERAL

NOMBRE DEL CARGO:	Despachador	NIVEL:	Sustantivo
REPORTA A: (Cargo)	Jefe de Despachos	CODIGO:	DPL
SUPERVISA A: (Cargo/os)	-	AREA:	Comercialización
LOCALIZACION GEOGRAFICA:	Lasso	FECHA:	12 de Enero del 2012

2.- MISION DEL CARGO

Descargar el material que llega como reaprovisionamiento a la Bodega, verificando con la Guía de Remisión.

3.-PRINCIPALES FUNCIONES

IMPORTANCIA	¿QUÉ HACE?	¿PARA QUÉ LO HACE?
1	Ubicar el material en forma ordenada en los sitios establecidos	Mantener en correcto orden los diferentes productos que facilitará el despacho de los mismos
2	Reportar al Jefe de Despachos las diferencias de llegada de material o material que llega en mal estado	Llevar un control al momento de recibir los productos
3	Cargar los camiones con el producto terminado, de acuerdo a lista de embarque entregada por el Jefe de Despachos	Verificar que se despache el material de manera correcta
4	Colocar el respectivo letrero de identificación del material en los sitios de almacenamiento	Identificar de mejor manera la ubicación de cada producto
5	Brindar soporte a clientes y transportistas	Dar una buena atención y solventar inquietudes que pueden presentarse

4.- INDICADORES

INDICADORES DE LOGRO

1. Índice de Satisfacción al cliente
2. Volumen de Ventas
3. Cumplimiento de Fechas de entrega
4. Eficacia de la distribución de inventarios

5.- RECURSOS

- 1.- Proceso de Despachos

2.- Requisiciones de producción
3.- Inventario de Producto Terminado
4.- Guías de Remisión
6.- FORMACION ACADEMICA Y EXPERIENCIA
Formación Académica: Bachiller
Conocimientos Técnicos: Manejo de Bodegas e inventarios, Computación, ISO 9001:2008 e ISO 14001:2004
Experiencia: 1 año en cargos similares

7.- COMPETENCIAS			
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	NIVEL DE DESARROLLO	COMPETENCIAS DEL CARGO	NIVEL DE DESARROLLO
Orientación al Logro	4	Liderazgo	4
Orientación al Cliente	5	Resolución de Conflictos	4
Trabajo en Equipo	5	Iniciativa	5
Comunicación Efectiva	4	Orientación al Cambio	5
Respetar y Valorar a las Personas	3	Servicio al Cliente	5
Actuar con Honestidad y Transparencia	3	Profesionalismo	5
Mejora Continua	5	Solución de Problemas	4
Elaboró:		Fecha:	
Revisó:		Fecha:	
Aprobó:		Fecha:	

	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE LA EMPRESA NOVACERO S.A. PLANTA LASSO	Código: F-RH.01 Página: 19/28
---	--	--

1.- INFORMACION GENERAL

NOMBRE DEL CARGO:	Auditor Interno	NIVEL:	Apoyo
REPORTA A: (Cargo)	Gerente Planta Lasso	CODIGO:	AIPL
SUPERVISA A: (Cargo/os)	-	AREA:	Gestión Administrativa
LOCALIZACION GEOGRAFICA:	Lasso	FECHA:	12 de Enero del 2012

2.- MISION DEL CARGO

Es responsable por el mantenimiento de un sistema efectivo de control interno de los procesos operacionales y financieros de la empresa, y que mediante asesoramiento a los niveles ejecutivo se prevea y/o empleen los correctivos necesarios para solucionarlos.

3.-PRINCIPALES FUNCIONES

IMPORTANCIA	¿QUÉ HACE?	¿PARA QUÉ LO HACE?
1	Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de auditoría interna de la empresa	Mantener un cronograma para la ejecución de auditorías en los diferentes departamentos de la empresa
2	Realizar auditorías operativas, de sistemas informáticos, contables y financieras, de acuerdo a políticas y normas técnicas	Levar un control del cumplimiento de todas las normas con el fin de obtener eficiencia en los procesos productivos y de administración
3	Prestar asesoramiento a los niveles directivos para implementación de controles internos y mejorar los indicadores de gestión de la empresa	Identificar procesos que se puedan poner en ejecución para obtener mayor eficiencia y eficacia en los procesos
4	Presentar informes de auditoría y exámenes especiales	Analizar la situación de la empresa para buscar alternativas de solución e identificar acciones preventivas y de mejora
5	Cumplir y hacer cumplir las políticas, reglamentos y demás disposiciones normativas establecidas en la empresa	Lograr que las actividades se ejecuten en función de las normativas legales y empresariales.

4.- INDICADORES

INDICADORES DE LOGRO
1. Índice de Satisfacción al Cliente

2. Cumplimiento del Plan de Auditoría
3. Eficacia de actividades Plan de Negocios
4. Reportes de SAC y SAPM

5.- RECURSOS

- 1.- Métodos de Trabajo
- 2.- Procedimiento de Control Interno
- 3.- Normas de Control Interno
- 4.- Presupuesto General de la Empresa

6.- FORMACION ACADEMICA Y EXPERIENCIA

Formación Académica: Título profesional en Auditoría, Ingeniería Comercial o C.P.A

Conocimientos Técnicos: Normas ISO 9001:2008 e ISO 14001:2004, NIC's

Experiencia: Dos años ocupando cargos similares

7.- COMPETENCIAS

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	NIVEL DE DESARROLLO	COMPETENCIAS DEL CARGO	NIVEL DE DESARROLLO
Orientación al Logro	5	Liderazgo	5
Orientación al Cliente	3	Resolución de Conflictos	5
Trabajo en Equipo	4	Iniciativa	4
Comunicación Efectiva	5	Orientación al Cambio	3
Respetar y Valorar a las Personas	4	Servicio al Cliente	3
Actuar con Honestidad y Transparencia	5	Profesionalismo	5
Mejora Continua	5	Solución de Problemas	5

Elaboró:		Fecha:	
Revisó:		Fecha:	
Aprobó:		Fecha:	

	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE LA EMPRESA NOVACERO S.A. PLANTA LASSO	Código: F-RH.01 Página: 20/28
---	--	--

1.- INFORMACION GENERAL

NOMBRE DEL CARGO:	Jefe de Adquisiciones	NIVEL:	Apoyo
REPORTA A: (Cargo)	Gerente Planta Lasso, Jefe de Planta, Asistente de Costos	CODIGO:	JAPL
SUPERVISA A: (Cargo/os)	Bodeguero de Suministros	AREA:	Gestión Administrativa
LOCALIZACION GEOGRAFICA:	Lasso	FECHA:	12 de Enero del 2012

2.- MISION DEL CARGO

Cumplir y hacer cumplir los procesos de Compras Locales, Evaluación de Proveedores. Elaborar órdenes de compra en el sistema informático

3.-PRINCIPALES FUNCIONES

IMPORTANCIA	¿QUÉ HACE?	¿PARA QUÉ LO HACE?
1	Atender pedidos de compras de los departamentos de Planta	Abastecer de los requerimientos que cada departamento necesita para el buen funcionamiento de la planta y de cada lugar de trabajo
2	Supervisar el ingreso de los insumos comprados	Verificar que los insumos ingresados estén acordes con lo requerido
3	Elaborar las requisiciones para el pago de proveedores de insumos y suministros	Requerir el pago a los proveedores de los diferentes insumos y materiales que aprovisionan a la empresa
4	Realizar la evaluación semestral de proveedores de los productos que afecten a la calidad del ambiente	Verificar la calidad en el servicio que están brindando comparando calidad y costos entre los diferentes proveedores
5	Codificar todos los artículos comprados de manera que exista trazabilidad de documentación entre ingresos al sistema y egresos en la bodega	Llevar un mejor control y manejo de inventarios

4.- INDICADORES

INDICADORES DE LOGRO
5. Índice de Satisfacción al cliente
6. Abastecimiento de Supermercados
7. Cumplimiento de Fechas de entrega
8. Eficacia de la distribución de inventarios

5.- RECURSOS

1.- Proceso de Bodegas

2.- Inventario de Proveedores

3.- Requisiciones de insumos

4.- Ordenes de Compra

6.- FORMACION ACADEMICA Y EXPERIENCIA**Formación Académica:** Tercer nivel en Administración de Empresas o carreras afines**Conocimientos Técnicos:** Computación, manejo de inventarios, ISO 9001:2004 E ISO 14001:2004, Normas INEN**Experiencia:** 1 año en cargos similares**7.- COMPETENCIAS**

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	NIVEL DE DESARROLLO	COMPETENCIAS DEL CARGO	NIVEL DE DESARROLLO
Orientación al Logro	3	Liderazgo	4
Orientación al Cliente	5	Resolución de Conflictos	3
Trabajo en Equipo	4	Iniciativa	5
Comunicación Efectiva	5	Orientación al Cambio	4
Respetar y Valorar a las Personas	3	Servicio al Cliente	5
Actuar con Honestidad y Transparencia	5	Profesionalismo	5
Mejora Continua	5	Solución de Problemas	4

Elaboró:**Fecha:****Revisó:****Fecha:****Aprobó:****Fecha:**

	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE LA EMPRESA NOVACERO S.A. PLANTA LASSO	Código: F-RH.01 Página: 21/28
---	--	--

1.- INFORMACION GENERAL

NOMBRE DEL CARGO:	Bodeguero de Suministros	NIVEL:	Sustantivo
REPORTA A: (Cargo)	Jefe de Bodega de Suministros, Asistente de Costos	CODIGO:	BSPL
SUPERVISA A: (Cargo/os)	-	AREA:	Comercialización
LOCALIZACION GEOGRAFICA:	Lasso	FECHA:	12 de Enero del 2012

2.- MISION DEL CARGO

Garantizar un adecuado almacenamiento de los repuestos y suministros requeridos por las diferentes dependencias, atendiendo oportunamente sus necesidades para la buena marcha de la planta.

3.-PRINCIPALES FUNCIONES

IMPORTANCIA	¿QUÉ HACE?	¿PARA QUÉ LO HACE?
1	Organizar y controlar el manejo adecuado de la bodega por medio de inventario físico	Mantener ordenado y controlada la bodega
2	Mantener un adecuado stock de los suministros requeridos	Atender oportunamente con los requerimientos realizados, evitando así demoras y baja de producción
3	Entregar a los Departamentos de Planta los insumos y suministros que sean solicitados con el respectivo pedido y firmas correspondientes	Verificar la salida y entrega de los materiales requeridos por cada departamento
4	Realizar la recepción, registro, almacenamiento, identificación, distribución y custodia de los repuestos y suministros	Controlar que los materiales e insumos ingresados estén acorde a lo requerido
5	Realizar un cruce de información diaria de todo lo ingresado al sistema para respaldo de Bodega	Mantener un control de inventarios verificándolo de manera diaria

4.- INDICADORES

INDICADORES DE LOGRO

1. Índice de Satisfacción al cliente
2. Abastecimiento de Supermercados
3. Cumplimiento de Fechas de entrega

4. Eficacia de la distribución de inventarios

5.- RECURSOS

1.- Inventario de insumos y suministros

2.- Requisiciones de insumos

3.- Hojas de seguridad de los materiales

4.- Inventario de proveedores

6.- FORMACION ACADEMICA Y EXPERIENCIA**Formación Académica:** Tercer nivel en Administración de Empresas o carreras afines**Conocimientos Técnicos:** Computación, manejo de inventarios, ISO 9001:2004 E ISO 14001:2004**Experiencia:** No indispensable**7.- COMPETENCIAS**

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	NIVEL DE DESARROLLO	COMPETENCIAS DEL CARGO	NIVEL DE DESARROLLO
Orientación al Logro	5	Liderazgo	4
Orientación al Cliente	5	Resolución de Conflictos	4
Trabajo en Equipo	4	Iniciativa	5
Comunicación Efectiva	4	Orientación al Cambio	5
Respetar y Valorar a las Personas	3	Servicio al Cliente	5
Actuar con Honestidad y Transparencia	3	Profesionalismo	5
Mejora Continua	5	Solución de Problemas	4

Elaboró:**Fecha:****Revisó:****Fecha:****Aprobó:****Fecha:**

	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE LA EMPRESA NOVACERO S.A. PLANTA LASSO	Código: F-RH.01 Página: 22/28
---	--	--

1.- INFORMACION GENERAL

NOMBRE DEL CARGO:	Jefe de Contabilidad	NIVEL:	Apoyo
REPORTA A: (Cargo)	Gerente Planta Lasso	CODIGO:	JCPL
SUPERVISA A: (Cargo/os)	Asistente de Costos	AREA:	Gestión Financiera
LOCALIZACION GEOGRAFICA:	Lasso	FECHA:	12 de Enero del 2012

2.- MISION DEL CARGO

Salvaguardar y controlar los activos de la compañía.

3.-PRINCIPALES FUNCIONES

IMPORTANCIA	¿QUÉ HACE?	¿PARA QUÉ LO HACE?
1	Elaborar conciliaciones bancarias	Cruzar y cuadrar información financiera de la empresa
2	Verificar la idoneidad de las transacciones	Llevar un control sobre las transacciones realizadas
3	Verificar que la documentación soporte de las transacciones cumplan con lo requerido por el SRI y por las políticas y procedimientos de la compañía	Dar cumplimiento a la normativa legal y empresarial dictaminadas para los procesos financieros
4	Verificar la validez de los comprobantes de venta de proveedores y retenciones en la fuente de clientes en la página web del SRI	Verificar que cumplan con las normas establecidas
5	Elaborar diarios de provisión de Gastos Fijos con base en el presupuesto	Llevar un control y tener información veraz sobre los gastos ocasionados en la planta

4.- INDICADORES

INDICADORES DE LOGRO

1. Eficacia de Actividades Plan de Negocios
2. Eficacia de la Distribución de Inventarios
3. Notas de Crédito documental
4. Índice de Satisfacción al cliente

5.- RECURSOS

- 1.- Presupuesto Institucional

2.- Estados de Cuenta
3.- Requisiciones de pago
4.- Normativa del SRI
6.- FORMACION ACADEMICA Y EXPERIENCIA
<p>Formación Académica: Tercer Nivel de Economía, Finanzas, Administración y/o Carreras Afines</p> <p>Conocimientos Técnicos: Contabilidad General, Computación, Conocimiento de Procesos de Producción, Tributación</p> <p>Experiencia: 2 años en cargos similares</p>

7.- COMPETENCIAS			
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	NIVEL DE DESARROLLO	COMPETENCIAS DEL CARGO	NIVEL DE DESARROLLO
Orientación al Logro	3	Liderazgo	4
Orientación al Cliente	4	Resolución de Conflictos	4
Trabajo en Equipo	3	Iniciativa	5
Comunicación Efectiva	4	Orientación al Cambio	5
Respetar y Valorar a las Personas	3	Servicio al Cliente	3
Actuar con Honestidad y Transparencia	5	Profesionalismo	5
Mejora Continua	4	Solución de Problemas	4
Elaboró:		Fecha:	
Revisó:		Fecha:	
Aprobó:		Fecha:	

	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE LA EMPRESA NOVACERO S.A. PLANTA LASSO	Código: F-RH.01 Página: 23/28
---	--	--

1.- INFORMACION GENERAL			
NOMBRE DEL CARGO:	Auxiliar de Recursos Humanos	NIVEL:	Apoyo
REPORTA A: (Cargo)	Jefe de Recursos Humanos	CODIGO:	ARRHH
SUPERVISA A: (Cargo/os)	-	AREA:	Gestión de Recursos Humanos
LOCALIZACION GEOGRAFICA:	Lasso	FECHA:	12 de Enero del 2012

2.- MISION DEL CARGO
Coordinar y brindar apoyo en el cumplimiento y ejecución de los subsistemas de Recursos Humanos dentro de la Organización.

3.-PRINCIPALES FUNCIONES		
IMPORTANCIA	¿QUÉ HACE?	¿PARA QUÉ LO HACE?
1	Analizar, controlar, verificar las horas extras de todo el personal	Llevar un control y realizar un cálculo adecuado para su pago, así como también para llevar información estadística sobre las horas laboradas en cada dependencia
2	Mantener actualizado el personal en los diferentes sistemas como hiperk, IESS, Compres	Tener actualizada la información e los diferentes sistemas
3	Realizar las actividades mensuales de pago de planillas del IESS y seguros privados	Hacer un control, verificación y pago de los seguros de cada trabajador
4	Controlar y actualizar las vacaciones del personal	Mantener la información actualizada sobre los días de vacaciones de cada trabajador
5	Organización y coordinación en todas las actividades sociales de la empresa	Fortalecer el buen ambiente de trabajo generando espacios de distracción y compartir entre compañeros

4.- INDICADORES
INDICADORES DE LOGRO
1. Reporte de Análisis de Nómina
2. Satisfacción al Cliente Interno
3. Cumplimiento de Actividades Planta
4. Cumplimiento de Programas de Producción

5.- RECURSOS

- 1.- Código de Trabajo
- 2.- Estudios actuariales
- 3.- Encuesta salarial
- 4.- Procedimientos de Recursos Humanos

6.- FORMACION ACADEMICA Y EXPERIENCIA

Formación Académica: Psicólogo Industrial, Ing. Comercial, Administración de Empresas, o carreras afines.

Conocimientos Técnicos: Legislación Laboral, Seguridad Social, Seguridad e Higiene Industrial, Administración de Recursos Humanos.

Experiencia: 1 Año Ocupando Posiciones Similares.

7.- COMPETENCIAS

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	NIVEL DE DESARROLLO	COMPETENCIAS DEL CARGO	NIVEL DE DESARROLLO
Orientación al Logro	3	Liderazgo	4
Orientación al Cliente	5	Resolución de Conflictos	4
Trabajo en Equipo	5	Iniciativa	5
Comunicación Efectiva	5	Orientación al Cambio	5
Respetar y Valorar a las Personas	4	Servicio al Cliente	4
Actuar con Honestidad y Transparencia	5	Profesionalismo	5
Mejora Continua	4	Solución de Problemas	5

Elaboró:

Fecha:

Revisó:

Fecha:

Aprobó:

Fecha:

	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE LA EMPRESA NOVACERO S.A. PLANTA LASSO	Código: F-RH.01 Página: 24/28
---	--	--

1.- INFORMACION GENERAL			
NOMBRE DEL CARGO:	Trabajadora Social	NIVEL:	Apoyo
REPORTA A: (Cargo)	Jefe de Recursos Humanos	CODIGO:	TSPL
SUPERVISA A: (Cargo/os)	-	AREA:	Gestión de Recursos Humanos
LOCALIZACION GEOGRAFICA:	Lasso	FECHA:	12 de Enero del 2012

2.- MISION DEL CARGO
Brindar asistencia social a los trabajadores y sus familias

3.-PRINCIPALES FUNCIONES		
IMPORTANCIA	¿QUÉ HACE?	¿PARA QUÉ LO HACE?
1	Investigar la situación socioeconómica de los colaboradores de la planta	Tener información base para poder intervenir en la prestación de ayuda de acuerdo a la situación en la que cada trabajador se encuentre
2	Realizar visitas domiciliarias, a los centros médicos y/o casas de salud	Dar seguimiento y asistencia en la recuperación de los trabajadores que han sufrido algún accidente laboral
3	Dar orientación e información a los trabajadores de los beneficios que brinda la planta	Tengan conocimiento y puedan acceder a los beneficios de la empresa tanto el trabajador como su familia
4	Gestionar con las distintas instituciones la entrega de servicios para los trabajadores	Coordinar acciones para que los trabajadores se vean beneficiados de los servicios brindados por algunas instituciones.
5	Cumplir y hacer cumplir las políticas de beneficios de la empresa	Velar por el bienestar de los trabajadores y verificar el cumplimiento de las políticas de ayuda.

4.- INDICADORES
INDICADORES DE LOGRO
1. Reporte de atención brindada a trabajadores
2. Satisfacción al Cliente Interno
3. Cumplimiento de Actividades Planta
4. Cumplimiento de Programas de Producción

5.- RECURSOS

1.- Código de Trabajo

2.- Políticas Empresariales

3.- Fichas de levantamiento de información

4.- Procedimientos de Recursos Humanos

6.- FORMACION ACADEMICA Y EXPERIENCIA**Formación Académica:** Licenciatura en Trabajo Social**Conocimientos Técnicos:** Terapia Familiar**Experiencia:** 1 año en puestos similares**7.- COMPETENCIAS**

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	NIVEL DE DESARROLLO	COMPETENCIAS DEL CARGO	NIVEL DE DESARROLLO
Orientación al Logro	4	Liderazgo	3
Orientación al Cliente	3	Resolución de Conflictos	5
Trabajo en Equipo	5	Iniciativa	5
Comunicación Efectiva	5	Orientación al Cambio	4
Respetar y Valorar a las Personas	5	Servicio al Cliente	4
Actuar con Honestidad y Transparencia	5	Profesionalismo	5
Mejora Continua	4	Solución de Problemas	5

Elaboró:**Fecha:****Revisó:****Fecha:****Aprobó:****Fecha:**

	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE LA EMPRESA NOVACERO S.A. PLANTA LASSO	Código: F-RH.01 Página: 25/28
---	--	--

1.- INFORMACION GENERAL			
NOMBRE DEL CARGO:	Médico	NIVEL:	Apoyo
REPORTA A: (Cargo)	Jefe de Recursos Humanos	CODIGO:	MPL
SUPERVISA A: (Cargo/os)	-	AREA:	Gestión de Recursos Humanos
LOCALIZACION GEOGRAFICA:	Lasso	FECHA:	12 de Enero del 2012

2.- MISION DEL CARGO
Brindar atención médica al personal que lo requiera y su familia.

3.-PRINCIPALES FUNCIONES		
IMPORTANCIA	¿QUÉ HACE?	¿PARA QUÉ LO HACE?
1	Realizar un chequeo médico al personal que ingresa	Tener una ficha en la que se establezca el estado de salud en el que ingresa a laborar un trabajador, así como también verificar la idoneidad del mismo para que ingrese a trabajar.
2	Realizar Inspecciones de Seguridad de acuerdo al Proceso de Evaluación y Control de Riesgos Supervisar Higiene en Planta	Concientizar el uso adecuado de los equipos personales de seguridad en cada trabajador, así como también de que estén trabajando en condiciones optimas.
3	Coordinar con Jefe de Recursos Humanos la realización de exámenes para prevención de enfermedades	Mantener bienestar en los trabajadores realizando controles preventivos
4	Verificar y solicitar necesidades de medicinas e insumos médicos	Mantener un stock de los principales medicamentos en la planta
5	Presentar informe mensual de: accidentalidad, reposos por enfermedades y accidentes, atenciones realizadas, medicina entregada	Llevar un control estadístico de las atenciones y su historia clínica con la finalidad de dar un seguimiento.

4.- INDICADORES
INDICADORES DE LOGRO
1. Reporte de atención médica

2. Satisfacción al Cliente Interno
3. Cumplimiento de Actividades Planta
4. Cumplimiento de Programas de Producción

5.- RECURSOS

1.- Pedidos de exámenes médicos

2.- Recetarios

3.- Informes de accidentes

4.- Uso de equipos de protección personal

6.- FORMACION ACADEMICA Y EXPERIENCIA

Formación Académica: Doctor en medicina general

Conocimientos Técnicos: Seguridad Industrial

Experiencia: 3 años en cargos similares

7.- COMPETENCIAS

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	NIVEL DE DESARROLLO	COMPETENCIAS DEL CARGO	NIVEL DE DESARROLLO
Orientación al Logro	5	Liderazgo	3
Orientación al Cliente	5	Resolución de Conflictos	4
Trabajo en Equipo	5	Iniciativa	5
Comunicación Efectiva	5	Orientación al Cambio	3
Respetar y Valorar a las Personas	4	Servicio al Cliente	4
Actuar con Honestidad y Transparencia	4	Profesionalismo	5
Mejora Continua	3	Solución de Problemas	4

Elaboró:		Fecha:	
Revisó:		Fecha:	
Aprobó:		Fecha:	

	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE LA EMPRESA NOVACERO S.A. PLANTA LASSO	Código: F-RH.01 Página: 26/28
---	--	--

1.- INFORMACION GENERAL

NOMBRE DEL CARGO:	Enfermera	NIVEL:	Apoyo
REPORTA A: (Cargo)	Jefe de Recursos Humanos, Médico	CODIGO:	EPL
SUPERVISA A: (Cargo/os)	-	AREA:	Gestión de Recursos Humanos
LOCALIZACION GEOGRAFICA:	Lasso	FECHA:	12 de Enero del 2012

2.- MISION DEL CARGO

Brindar asistencia médica y social a trabajadores y familiares.

3.-PRINCIPALES FUNCIONES

IMPORTANCIA	¿QUÉ HACE?	¿PARA QUÉ LO HACE?
1	Coordinar y dar seguimiento a enfermedades y accidentes de trabajo	Mantener un control y cuidado en los trabajadores que han sufrido algún accidente de trabajo.
2	Manejar y controlar el stock de medicinas	Proporcionar el medicamento necesario a los trabajadores
3	Realizar trámites en el IESS y otras instituciones de salud	Brindar apoyo a los trabajadores que necesiten realizar trámites en las instituciones de salud o de seguro privado
4	Realizar visitas a centros médicos y casa de salud	Brindar ayuda y mantenerse al tanto del bienestar de los trabajadores
5	Supervisión de higiene al servicio de comedor	Mantener una buena calidad en la alimentación que se proporciona a los trabajadores

4.- INDICADORES

INDICADORES DE LOGRO

1. Reporte de atención brindada a trabajadores
2. Satisfacción al Cliente Interno
3. Cumplimiento de Actividades Planta
4. Cumplimiento de Programas de Producción

5.- RECURSOS

- 1.- Código de Trabajo

2.- Políticas Empresariales
3.- Historias Clínicas de los empleados
4.- Procedimientos de Recursos Humanos
6.- FORMACION ACADEMICA Y EXPERIENCIA
<p>Formación Académica: Enfermera o Educación Superior en carreras Afines</p> <p>Conocimientos Técnicos: Seguridad Industrial, Normas ISO 9001:2008 e ISO 14001:2004, Trabajo Social.</p> <p>Experiencia: 1 año en puestos similares</p>

7.- COMPETENCIAS			
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	NIVEL DE DESARROLLO	COMPETENCIAS DEL CARGO	NIVEL DE DESARROLLO
Orientación al Logro	4	Liderazgo	3
Orientación al Cliente	5	Resolución de Conflictos	4
Trabajo en Equipo	5	Iniciativa	5
Comunicación Efectiva	5	Orientación al Cambio	4
Respetar y Valorar a las Personas	5	Servicio al Cliente	5
Actuar con Honestidad y Transparencia	4	Profesionalismo	5
Mejora Continua	4	Solución de Problemas	4
Elaboró:		Fecha:	
Revisó:		Fecha:	
Aprobó:		Fecha:	

	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE LA EMPRESA NOVACERO S.A. PLANTA LASSO	Código: F-RH.01 Página: 27/28
---	--	--

1.- INFORMACION GENERAL

NOMBRE DEL CARGO:	Auxiliar de Servicios Generales	NIVEL:	Apoyo
REPORTA A: (Cargo)	Jefe de Recursos Humanos, Auxiliar de RRHH	CODIGO:	ASG
SUPERVISA A: (Cargo/os)	-	AREA:	Gestión de Recursos Humanos
LOCALIZACION GEOGRAFICA:	Lasso	FECHA:	12 de Enero del 2012

2.- MISION DEL CARGO

Mantener una buena imagen de la empresa, conservando un ambiente aseado y ordenado.

3.-PRINCIPALES FUNCIONES

IMPORTANCIA	¿QUÉ HACE?	¿PARA QUÉ LO HACE?
1	Mantener ordenado y limpio el lugar donde realiza sus actividades de trabajo	Tener un ambiente de trabajo saludable y aseado
2	Permitir el ingreso de personas, previa autorización del supervisor respectivo y entregar el casco de seguridad	Coordinar el ingreso de personas a la Planta, proporcionando los equipos mínimos de seguridad
3	Registrar vehículos, maletas y paquetes que porten los trabajadores, empleados y visitantes al momento de su entrada y salida	Mantener un control de los visitantes debiendo cumplir con las políticas institucionales
4	Mantener en perfecto orden y aseo los cascos para visitas y la sala de recepción	Conservar limpio el equipo de seguridad para los visitantes
5	Llevar el control de todas las llaves de los diferentes accesos y registrar quién lo solicita	Mantener un control y brindar seguridad de cada una de las oficinas y talleres

4.- INDICADORES

INDICADORES DE LOGRO

1. Cumplimiento con actividades 5S
2. Satisfacción al Cliente Interno y Externo
3. Cumplimiento de Actividades Planta
4. Cumplimiento de Programas de Producción

5.- RECURSOS

1.- Métodos de Trabajo
2.- Políticas y procedimientos institucionales
3.- Listados de ingreso y salida
6.- FORMACION ACADEMICA Y EXPERIENCIA
Formación Académica: Nivel Primario
Conocimientos Técnicos: Relaciones Humanas
Experiencia: No indispensable

7.- COMPETENCIAS			
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	NIVEL DE DESARROLLO	COMPETENCIAS DEL CARGO	NIVEL DE DESARROLLO
Orientación al Logro	3	Liderazgo	3
Orientación al Cliente	4	Resolución de Conflictos	4
Trabajo en Equipo	4	Iniciativa	4
Comunicación Efectiva	4	Orientación al Cambio	3
Respetar y Valorar a las Personas	3	Servicio al Cliente	5
Actuar con Honestidad y Transparencia	3	Profesionalismo	3
Mejora Continua	5	Solución de Problemas	3
Elaboró:		Fecha:	
Revisó:		Fecha:	
Aprobó:		Fecha:	

	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE LA EMPRESA NOVACERO S.A. PLANTA LASSO	Código: F-RH.01 Página: 28/28
---	--	--

1.- INFORMACION GENERAL

NOMBRE DEL CARGO:	Asistente de Sistemas Informáticos	NIVEL:	Apoyo
REPORTA A: (Cargo)	Jefe de Planta	CODIGO:	ASIPL
SUPERVISA A: (Cargo/os)	-	AREA:	Gestión de Operaciones
LOCALIZACION GEOGRAFICA:	Lasso	FECHA:	12 de Enero del 2012

2.- MISION DEL CARGO

Efectuar labores de análisis, modelamiento y diseño. Programación e implementaron de sistemas de información, asimismo mantener estándares para el análisis, diseño, programación, implementación y pruebas de sistemas de información de acuerdo a las metodologías establecidas, realizando actividades de actualización y/o mantenimiento de sistemas de información.

3.-PRINCIPALES FUNCIONES

IMPORTANCIA	¿QUÉ HACE?	¿PARA QUÉ LO HACE?
1	Ejecutar todas las pruebas necesarias al sistema de acuerdo a parámetros de evaluación preestablecida, con la finalidad de comprobar su buen funcionamiento y el cumplimiento de los objetivos previstos para el sistema	Mantener los equipos en buenas condiciones para que se desarrolle de una manera correcta el proceso de producción
2	Participar en la elaboración de Planes y proyectos de sistemas	Dar su aporte técnico para que se planifiquen de mejor manera los proyectos a ejecutarse en la Planta
3	Supervisar el desarrollo, mejora y correcto funcionamiento de los sistemas informáticos, verificando que cumplan las normas y estándares establecidos	Llevar un control de que se esté llevando un buen manejo de las máquinas y equipos y así evitar su deterioro
4	Velar por la adecuada utilización, seguridad y conservación del software, hardware e información de la empresa	Asegurar de que los sistemas informáticos de la planta estén en buen estado de funcionamiento
5	Supervisar el control de la actualización de los equipos y sistemas operativos y de procesamiento automático de datos, recomendando modificaciones y ampliaciones de los mismos.	Mantener buenos equipos y sistemas informáticos sugiriendo su actualización oportuna

4.- INDICADORES	
INDICADORES DE LOGRO	
1.	Eficacia de Proyectos
2.	Cumplimiento del programa de mantenimiento de sistemas informáticos
3.	Eficacia en actividades de hardware y software
4.	Cumplimiento de fechas de instalación

5.- RECURSOS	
1.-	Métodos de Trabajo
2.-	Procedimiento de Mantenimiento de Sistemas Informáticas
3.-	Manual de Calidad
4.-	Planes y proyectos del sistema
6.- FORMACION ACADEMICA Y EXPERIENCIA	
Formación Académica: Título Profesional de Ingeniería en Sistemas	
Conocimientos Técnicos: Cursos específicos y de actualización en el área, manejo de Software y programación.	
Experiencia: 2 Años en cargos afines	

7.- COMPETENCIAS			
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	NIVEL DE DESARROLLO	COMPETENCIAS DEL CARGO	NIVEL DE DESARROLLO
Orientación al Logro	5	Liderazgo	4
Orientación al Cliente	3	Resolución de Conflictos	5
Trabajo en Equipo	4	Iniciativa	5
Comunicación Efectiva	4	Orientación al Cambio	5
Respetar y Valorar a las Personas	3	Servicio al Cliente	4
Actuar con Honestidad y Transparencia	3	Profesionalismo	5
Mejora Continua	4	Solución de Problemas	5
Elaboró:		Fecha:	
Revisó:		Fecha:	
Aprobó:		Fecha:	

ANEXO 2

DICCIONARIO REFERENCIAL DE COMPETENCIAS

CATÁLOGO DE COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO			
DESTREZA HABILIDAD	RELEVANCIA DEL COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		
	ALTA	MEDIA	BAJA
Análisis de operaciones	Identificar el sistema de control requerido por una nueva unidad organizacional	Sugerir cambios en un programa de computación para que su uso resulte más fácil al usuario.	Seleccionar un equipo para la oficina
Comprensión escrita	Lee y comprende documentos de alta complejidad. Elabora propuestas de solución o mejoramiento sobre la base del nivel de comprensión	Lee y comprende documentos de complejidad media, y posteriormente presenta informes.	Lee y comprende la información sencilla que se le presenta en forma escrita y realiza las acciones pertinentes que indican el nivel de comprensión.
Comprensión oral	Comprende las ideas presentadas en forma oral en las reuniones de trabajo y desarrolla propuestas en base a los requerimientos.	Escucha y comprende los requerimientos de los usuarios internos y externos y elabora informes.	Escucha y comprende la información o disposiciones que se le provee y realiza las acciones pertinentes para el cumplimiento.
Comprobación	Realiza pruebas y ensayos de naturaleza compleja para comprobar si un nuevo sistema, equipo o procedimiento técnico - administrativo, funcionará correctamente. Identifica claramente los errores y propone los correctivos	Enciende máquinas o equipos por primera vez para verificar su funcionamiento. Constata la calidad de los productos.	Verifica el funcionamiento de máquinas o equipos, frecuentemente.
Desarrollo estratégico de los recursos humanos	Realiza una proyección de posibles necesidades de recursos humanos considerando distintos escenarios a largo plazo. Tiene un papel activo en la definición de las políticas en función del análisis estratégico.	Utiliza herramientas existentes o nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores en función de las estrategias de la organización. Promueve acciones de desarrollo.	Aplica las herramientas de desarrollo disponibles. Define acciones para el desarrollo de las competencias críticas. Esporádicamente hace un seguimiento de las mismas.
Destreza matemática	Desarrolla un modelo matemático para simular y resolver problemas.	Utiliza las matemáticas para realizar cálculos de complejidad media. (Ejemplo liquidaciones, conciliaciones bancarias, etc.)	Contar dinero para entregar cambios.
Detección de averías	Detecta fallas en sistemas o equipos de alta complejidad de operación como por ejemplo, depurar el código de control de un nuevo sistema operativo.	Identifica el circuito causante de una falla eléctrica o de equipos o sistemas de operación compleja.	Busca la fuente que ocasiona errores en la operación de máquinas, automóviles y otros equipos de operación sencilla.
Diseño de tecnología	Crea nueva tecnología.	Diseña los mecanismos de implementación de nuevas tecnologías que permiten mejorar la gestión de la organización.	Rediseña el portal Web institucional, base de datos y otros para mejorar el acceso a la información.

Expresión escrita	Escribir documentos de complejidad alta, donde se establezcan parámetros que tengan impacto directo sobre el funcionamiento de una organización, proyectos u otros. Ejemplo (Informes de procesos legales, técnicos, administrativos)	Escribir documentos de mediana complejidad, ejemplo (oficios, circulares)	Escribir documentos sencillos en forma clara y concisa. Ejemplo (memorando)
Expresión oral	Expone programas, proyectos y otros ante las autoridades y personal de otras instituciones.	Comunica información relevante. Organiza la información para que sea comprensible a los receptores.	Comunica en forma clara y oportuna información sencilla.
Generación de ideas	Desarrolla planes, programas o proyectos alternativos para solucionar problemas estratégicos organizacionales.	Desarrolla estrategias para la optimización de los recursos humanos, materiales y económicos.	Encuentra procedimientos alternativos para apoyar en la entrega de productos o servicios a los usuarios.
Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	Realiza análisis lógicos para identificar los problemas fundamentales de la organización.	Reconoce la información significativa, busca y coordina los datos relevantes para el desarrollo de programas y proyectos.	Presenta datos estadísticos y/o financieros.
Identificación de problemas	Identifica los problemas que impiden el cumplimiento de los objetivos y metas planteados en el plan operativo institucional y redefine las estrategias.	Identifica los problemas en la entrega de los productos o servicios que genera la unidad o proceso	Compara información sencilla para identificar problemas.
Inspección de productos o servicios	Establece procedimientos de control de calidad para los productos o servicios que genera la institución.	Realiza el control de calidad de los informes técnicos, legales o administrativos para detectar errores. Incluye proponer ajustes.	Chequea el borrador de un documento para detectar errores mecanográficos.
Instalación	Instala maquinarias, programas y equipos de alta complejidad.	Instala cableados y equipos sencillos.	Instala piezas sencillas de maquinarias, equipos y otros.
Instrucción	Capacita a los colaboradores y compañeros de la institución	Instruye sobre procedimientos técnicos, legales o administrativos a los compañeros de la unidad o proceso .	Instruye a un compañero sobre la forma de operar un programa de computación.
Juicio y toma de decisiones	Toma decisiones de complejidad alta sobre la base de la misión y objetivos de la institución, y de la satisfacción del problema del usuario. Idea soluciones a problemáticas futuras de la institución.	Toma decisiones de complejidad media sobre la base de sus conocimientos, de los productos o servicios de la unidad o proceso organizacional, y de la experiencia previa.	Toma decisiones de complejidad baja, las situaciones que se presentan permiten comparar patrones de hechos ocurridos con anterioridad.
Manejo de recursos financieros	Planifica y aprueba el presupuesto anual de una institución o de un proyecto a largo plazo. Incluye gestionar el financiamiento necesario.	Prepara y maneja el presupuesto de un proyecto a corto plazo .	Utiliza dinero de caja chica para adquirir suministros de oficina y lleva un registro de los gastos.
Manejo de recursos materiales	Evalúa los contratos de provisión de recursos materiales para la institución.	Determina las necesidades de recursos materiales de la institución y controla el uso de los mismos.	Provee y maneja recursos materiales para las distintas unidades o procesos organizacionales, así como para determinados eventos.
Mantenimiento de equipos	Implementa programas de mantenimiento preventivo y correctivo. Determina el tipo de mantenimiento que requieren los equipos informáticos, maquinarias y otros de las unidades o procesos organizacionales.	Depura y actualiza el software de los equipos informáticos. Incluye despejar las partes móviles de los equipos informáticos, maquinarias y otros.	Realiza la limpieza de equipos computarizados, fotocopiadoras y otros equipos.
Monitoreo y control	Desarrolla mecanismos de monitoreo y control	Monitorea el progreso de los planes y	Analiza y corrige documentos.

	de la eficiencia, eficacia y productividad organizacional.	proyectos de la unidad administrativa y asegura el cumplimiento de los mismos.	
Operación y control	Controla la operación de los sistemas informáticos implementados en la institución. Establece ajustes a las fallas que presenten los sistemas.	Opera los sistemas informáticos, redes y otros e implementa los ajustes para solucionar fallas en la operación de los mismos.	Ajusta los controles de una máquina copiadora para lograr fotocopias de menor tamaño.
Organización de la información	Define niveles de información para la gestión de una unidad o proceso.	Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.	Clasifica documentos para su registro.
Organización de sistemas	Diseña o rediseña la estructura, los procesos organizacionales y las atribuciones y responsabilidades de los puestos de trabajo.	Diseña o rediseña los procesos de elaboración de los productos o servicios que generan las unidades organizacionales.	Identifica el flujo de trabajo. Propone cambios para agilizar las actividades laborales.
Orientación / asesoramiento	Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas.	Ofrece guías a equipos de trabajo para el desarrollo de planes, programas y otros.	Orienta a un compañero en la forma de realizar ciertas actividades de complejidad baja.
Pensamiento analítico	Realiza análisis extremadamente complejos, organizando y secuenciando un problema o situación, estableciendo causas de hecho, o varias consecuencias de acción. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos.	Establece relaciones causales sencillas para descomponer los problemas o situaciones en partes. Identifica los pros y los contras de las decisiones. Analiza información sencilla.	Realiza una lista de asuntos a tratar asignando un orden o prioridad determinados. Establece prioridades en las actividades que realiza.
Pensamiento conceptual	Desarrolla conceptos nuevos para solucionar conflictos o para el desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros. Hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles. Integra ideas, datos clave y observaciones, presentándolos en forma clara y útil.	Analiza situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta los conceptos o principios adquiridos para solucionar problemas en la ejecución de programas, proyectos y otros.	Utiliza conceptos básicos, sentido común y la experiencias vividas en la solución de problemas inherentes al desarrollo de las actividades del puesto.
Pensamiento crítico	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.	Elabora reportes jurídicos, técnicos o administrativos aplicando el análisis y la lógica.	Discrimina y prioriza entre las actividades asignadas aplicando la lógica.
Pensamiento estratégico	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/ proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros.	Comprende los cambios del entorno y está en la capacidad de proponer planes y programas de mejoramiento continuo.	Puede adecuarse a los cambios y participa en el desarrollo de planes y programas de mejoramiento continuo.
Percepción de sistemas y entorno	Identifica la manera en cómo un cambio de leyes o de situaciones distintas afectará a la organización.	Identifica situaciones que pueden alterar el desenvolvimiento normal de los colaboradores de una unidad o proceso organizacional. Implica la habilidad de observar y aprovechar los comportamientos de los colaboradores y compañeros.	Identifica cómo una discusión entre los miembros de un equipo de trabajo podría alterar el trabajo del día.
Planificación y gestión	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema, desarrollando estrategias a largo plazo, acciones de control, mecanismos de coordinación y verificando información para la	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos de complejidad media, estableciendo estrategias de corto y mediano plazo, mecanismos de coordinación	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información

	aprobación de diferentes proyectos, programas y otros. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.	y control de la información.	para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.
Recopilación de información	Pone en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información esencial de forma habitual (ejemplo reuniones informales periódicas). Analiza la información recopilada.	Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. (Obtiene información en periódicos, bases de datos, estudios técnicos etc.)	Busca información con un objetivo concreto a través de preguntas rutinarias.
Reparación	Repara los daños de maquinarias, equipos y otros, realizando una inspección previa.	Reemplaza las piezas deterioradas de maquinarias, equipos y otros	Ajusta las piezas sencillas de maquinarias, equipos y otros.
Selección de equipos	Identifica el equipo necesario que debe adquirir una institución para cumplir con los planes, programas y proyectos.	Escoge un nuevo programa informático para la automatización de ciertas actividades.	Selecciona los instrumentos necesarios para una reunión de trabajo.

CATALOGO DE COMPETENCIAS CONDUCTUALES O DE CONTEXTO

DESTREZA HABILIDAD	RELEVANCIA DEL COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		
	ALTA	MEDIA	BAJA
Trabajo en equipo	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los demás.	Coopera. Participa activamente en el equipo, apoya las decisiones. Realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás. Comparte información.
Orientación al Servicio	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnóstica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.	Identifica las necesidades del cliente interno o externo; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos.	Actúa a partir de los requerimientos de su jefe inmediato, cumpliendo con las disposiciones relacionada con la elaboración de documentos.
Orientación a los Resultados	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.	Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazos establecidos.	Realiza bien o correctamente su trabajo.
Construcción de Relaciones	Construye relaciones beneficiosas para el cliente externo y la institución, que le permiten alcanzar los objetivos organizacionales. Identifica y crea nuevas oportunidades en beneficio de la institución.	Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la institución que le proveen información. Establece un ambiente cordial con personas desconocidas, desde el primer encuentro.	Entabla relaciones a nivel laboral. Inicia y mantiene relaciones sociales con compañeros, clientes y proveedores.

Iniciativa	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.	Reconoce las oportunidades o problemas del momento. Cuestiona las formas convencionales de trabajar.
Aprendizaje Continuo	Realiza trabajos de investigación que comparte con sus compañeros. Comparte sus conocimientos y experiencias actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías.	Mantiene su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.	Busca información sólo cuando la necesita, lee manuales, libros y otros, para aumentar sus conocimientos básicos.

ANEXO 3

MATRICES GUÍA PARA VALORACIÓN HAY GROUP

Tabla Guía para Valorar Conocimiento, Experiencia y Habilidades Know How (C.E.H.)
 ©Hay y Asociados, Consultores de Dirección, S.A.

DEFINICIÓN
 Es el conjunto de Conocimientos, Experiencia y Habilidades requeridos para desempeñar adecuadamente el cargo, independientemente de como se haya adquirido. Se clasifican en tres aspectos:

- **Amplitud y Profundidad de Conocimientos:**
 La clasificación se extiende desde la más simple rutina de trabajo hasta el conocimiento único y experto dentro de las disciplinas especializadas.
- **Habilidad Gerencial:**
 Es la exigencia de coordinar e integrar diversidad de funciones y recursos para lograr resultados finales. Es la medida en que los recursos sean mayores y más variados, la habilidad gerencial se incrementa.
- **Relaciones Humanas:**
 Es la exigencia requerida en la relación activa y directa, de persona a persona, para obtener resultados del cargo.

VALORACIÓN	HABILIDAD GERENCIAL																			
	I. HOMÓGENEA					II. HETEROGÉNEA					IV. AMPLIA					V. GLOBAL				
	Integración y coordinación operacional o conceptual de procesos y funciones homogéneas complejas en naturaleza y objetivos.					Integración y coordinación operacional o conceptual de procesos y funciones heterogéneas complejas en naturaleza y objetivos.					Integración de los procesos fundamentales de una organización grande.					Integración global de todos los procesos de una corporación muy grande.				
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3		
L. LIMITADO Familiaridad con rutinas simples de trabajo requeridas para llevar a cabo tareas mensuales.	29	33	38	38	43	50	50	57	66	66	76	87	87	100	115	115	132	152		
A. PRIMARIO Habilidades básicas de lectura, aritmética y comunicación con otros involucra la ejecución de rutinas operacionales o de oficina.	38	43	50	50	57	66	66	76	87	87	100	115	115	132	152	152	175	200		
B. PRACTICAS ELEMENTALES Habilidades para realizar una variedad de rutinas que implican la operación de equipo o máquinas simples.	50	57	66	66	76	87	87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264		
C. PRACTICAS Conocimiento de los procedimientos o sistemas de trabajo que pueden incluir destreza en el uso de equipo especializado.	66	76	87	87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264	264	304	350		
D. PRACTICAS AVANZADAS Conocimiento especializado de los procedimientos de un área funcional especializada.	87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264	264	304	350	350	400	460		
E. ESPECIALIDAD FUNCIONAL BÁSICA Conocimiento y aplicación de una disciplina funcional que implica la comprensión de prácticas y precedentes o de teorías y principios conceptuales o de ambos.	115	132	152	152	175	200	200	230	264	264	304	350	350	400	460	460	528	608		
F. ESPECIALIDAD FUNCIONAL MADURA Conocimiento de múltiples funciones que implican una vasta comprensión de sus prácticas y principios más a una amplia experiencia en su aplicación.	152	175	200	200	230	264	264	304	350	350	400	460	460	528	608	608	700	800		
G. ESPECIALIDAD EMPRESARIAL O MAESTRIA Licenciado en una disciplina con amplia experiencia y conocimientos requeridos para la gerencia de una unidad funcional o de negocio.	200	230	264	264	304	350	350	400	460	460	528	608	608	700	800	800	920	1056		
H. MAESTRIA EXCEPCIONAL Licenciado en el área en el área de conocimiento.	264	304	350	350	400	460	460	528	608	608	700	800	800	920	1056	1056	1216	1400		

RELACIONES HUMANAS

VALORACIÓN	RELACIONES HUMANAS																	
	1. BÁSICA					2. IMPORTANTE					3. CRÍTICA							
	Conocencia, tacto y eficacia en el trato diario con otros incluyendo el contacto para intercambiar información.					Respeto, comprensión, persuasión o influencia a otras personas es un requerimiento clave.					Impersonalidad; alternarse desarrolladas. Para lograr resultados superiores debe ocurrir un cambio de comportamiento en la gente dentro o fuera de la organización.							
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
L. LIMITADO Familiaridad con rutinas simples de trabajo requeridas para llevar a cabo tareas mensuales.	29	33	38	38	43	50	50	57	66	66	76	87	87	100	115	115	132	152
A. PRIMARIO Habilidades básicas de lectura, aritmética y comunicación con otros involucra la ejecución de rutinas operacionales o de oficina.	38	43	50	50	57	66	66	76	87	87	100	115	115	132	152	152	175	200
B. PRACTICAS ELEMENTALES Habilidades para realizar una variedad de rutinas que implican la operación de equipo o máquinas simples.	50	57	66	66	76	87	87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264
C. PRACTICAS Conocimiento de los procedimientos o sistemas de trabajo que pueden incluir destreza en el uso de equipo especializado.	66	76	87	87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264	264	304	350
D. PRACTICAS AVANZADAS Conocimiento especializado de los procedimientos de un área funcional especializada.	87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264	264	304	350	350	400	460
E. ESPECIALIDAD FUNCIONAL BÁSICA Conocimiento y aplicación de una disciplina funcional que implica la comprensión de prácticas y precedentes o de teorías y principios conceptuales o de ambos.	115	132	152	152	175	200	200	230	264	264	304	350	350	400	460	460	528	608
F. ESPECIALIDAD FUNCIONAL MADURA Conocimiento de múltiples funciones que implican una vasta comprensión de sus prácticas y principios más a una amplia experiencia en su aplicación.	152	175	200	200	230	264	264	304	350	350	400	460	460	528	608	608	700	800
G. ESPECIALIDAD EMPRESARIAL O MAESTRIA Licenciado en una disciplina con amplia experiencia y conocimientos requeridos para la gerencia de una unidad funcional o de negocio.	200	230	264	264	304	350	350	400	460	460	528	608	608	700	800	800	920	1056
H. MAESTRIA EXCEPCIONAL Licenciado en el área en el área de conocimiento.	264	304	350	350	400	460	460	528	608	608	700	800	800	920	1056	1056	1216	1400

Tabla Guía para Valorar Solución de Problemas Problem Solving (S.P)

DEFINICIÓN
Es la calidad y autonomía del pensamiento requerido por el cargo para obtener soluciones adecuadas a las diversas situaciones de trabajo. En lo medida en que el pensador puede encontrar una solución por sí mismo y en el tiempo requerido. Solución de Problemas disminuye. Este factor se mide a través de los siguientes:

- **Marco / Ambiente de Referencia:**
Es el ambiente en el cual tiene lugar el proceso intelectual. Comprende el apoyo y/o guía disponible para la búsqueda o construcción de soluciones.
- **Exigencia / Complejidad de los Problemas:**
Se refiere a la complejidad del proceso mental requerido por las situaciones que se presentan en el trabajo, medido en función de las características del problema y precedentes existentes para su solución.

VALORACIÓN
Al enfrentarse a un problema se mide la intensidad del proceso mental con el que se emplean los conocimientos, Experiencia y Habilidades en analizar, evaluar, construir o crear soluciones. Se piensa con lo que se sabe. Esto es verdad aun con el trabajo más creativo. La materia prima del pensamiento es el conocimiento de hechos, principios y significados. Las nuevas ideas se constituyen con algo que previamente ya exista en nosotros. Por eso es VALORAR la Solución de Problemas como un porcentaje de utilización de los Conocimientos, Experiencia y Habilidades.

© Hay y Asociadas, Consultores de Dirección, S.A.

	** EXIGENCIA / COMPLEJIDAD DE LOS PROBLEMAS				
	1. MEMORIA	2. MODELOS	3. ANALISIS	4. INNOVACION	5. INCERTIDUMBRE
	Situaciones idénticas en las que la solución requiere elegir entre cosas aprendidas.	Situaciones semejantes en las que la solución requiere elegir entre cosas aprendidas, las cuales se presentan en patrones claramente establecidos.	Situaciones diferentes que requieren algún aspecto nuevo en las que la solución requiere un análisis entre el problema y un conocimiento de las reglas de la competencia de las soluciones anteriormente dadas.	Situaciones diseñadas en las que la solución innovadora requiere un pensamiento creativo, imaginativo, produtivo y/o constructivo. Se requieren ideas nuevas a la solución, obligando a pensar sus consecuencias.	Situaciones en las cuales tanto el inicio como el objeto son nuevos o sin precedentes y en los que la solución requiere un pensamiento creativo y produtivo. Se requieren ideas nuevas y creativas. Exige competencias con situaciones desconocidas y originales. Nuevos conceptos sin la guía de otros.
A. INSTRUCCIONES Reglas o instrucciones simples, detalladas y repetitivas.	10%	14%	19%	25%	33%
B. RUTINA Rutinas e instrucciones establecidas. Permite a consideración de formas alternativas de ejecutar las tareas, de acuerdo con situaciones presentes, dentro a ambiente de trabajo.	12%	16%	22%	29%	38%
C. SEMIRUTINA Las situaciones son resueltas considerando diferentes métodos, procedimientos, supervisor o a procedimientos / ejemplos bien definidos.	14%	19%	25%	33%	43%
D. DIVERSIFICADO Situaciones diversificadas. De acuerdo con las condiciones se elige a cuál de muchas procedimientos es el más adecuado dentro de gran diversidad de opciones.	16%	22%	29%	38%	50%
E. CLARAMENTE DEFINIDO Políticas funcionales claramente definidas que impactan a la organización a corto y mediano plazo. El "qué" está claramente establecido, el "cómo" es determinado por el juicio propio del incumbente de acuerdo con las políticas de referencia.	19%	25%	33%	43%	57%
F. DEFINIDO GNERICAMENTE Políticas generales y objetivos específicos. El "qué" es genérico, dentro de las políticas globales de la organización.	22%	29%	38%	50%	66%
G. GLOBAL Las personas tienen en términos generales los objetivos de la organización.	25%	33%	43%	57%	76%
H. ABSTRACTO Estos campos establecen la dirección estratégica de la compañía, quibdas por el entorno del negocio.	29%	38%	50%	66%	87%
	33%	43%	57%	76%	100%

• MARCO / AMBIENTE DE REFERENCIA

		CONOCIMIENTO, EXPERIENCIA Y HABILIDADES																																												
CEH %		29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400	460	528	608	700	800	920	1056	1216	1400																
87%		25	29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400	460	528	608	700	800	920	1056	1216	1400															
76%		22	25	29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400	460	528	608	700	800	920	1056	1216	1400														
66%		19	22	25	29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400	460	528	608	700	800	920	1056	1216	1400													
57%		16	19	22	25	29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400	460	528	608	700	800	920	1056	1216	1400												
50%		14	16	19	22	25	29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400	460	528	608	700	800	920	1056	1216	1400											
43%		12	14	16	19	22	25	29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400	460	528	608	700	800	920	1056	1216	1400										
38%		10	12	14	16	19	22	25	29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400	460	528	608	700	800	920	1056	1216	1400									
33%		9	10	12	14	16	19	22	25	29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400	460	528	608	700	800	920	1056	1216	1400								
29%		8	9	10	12	14	16	19	22	25	29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400	460	528	608	700	800	920	1056	1216	1400							
25%		7	8	9	10	12	14	16	19	22	25	29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400	460	528	608	700	800	920	1056	1216	1400						
22%		6	7	8	9	10	12	14	16	19	22	25	29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400	460	528	608	700	800	920	1056	1216	1400					
19%		5	6	7	8	9	10	12	14	16	19	22	25	29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400	460	528	608	700	800	920	1056	1216	1400				
16%		5	5	6	7	8	9	10	12	14	16	19	22	25	29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400	460	528	608	700	800	920	1056	1216	1400			
14%		4	4	5	6	7	8	9	10	12	14	16	19	22	25	29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400	460	528	608	700	800	920	1056	1216	1400		
12%		3	4	5	5	6	7	8	9	10	12	14	16	19	22	25	29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400	460	528	608	700	800	920	1056	1216	1400	
10%		3	3	4	4	5	5	7	8	9	10	12	14	16	19	22	25	29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400	460	528	608	700	800	920	1056	1216	1400

% DE SOLUCION DE PROBLEMAS

ANEXO 4

ENCUESTA SALARIAL EMPRESA NOVACERO S.A. 2011



ENCUESTA SALARIAL EMPRESA NOVACERO S.A. AÑO 2011

Andean Ecuador	Novacero S.A.	Detalle de Ingresos			Estadígrafos Total Monetario					
		Salario Base	Variable	Total Monetario Novacero	Mínimo	Q1	Promedio	Mediana	Q3	Máximo
JEFE DE MERCADEO	JEFE DE MARKETING	1.680	720	2.400	1.836	2.637	3.032	3.437	3.630	3.823
ASISTENTE DE MERCADEO	ASISTENTE PUBLIC. Y MERCADEO	301	129	430	594	689	783	783	878	972
GERENTE REGIONAL DE VENTAS	SUB GERENTE COMERCIAL CUBIERTAS COSTA	1.542	1.028	2.570	3.718	3.762	3.893	3.851	3.982	4.154
JEFE REGIONAL DE VENTAS	JEFE DE PRODUCTO	1.230	820	2.050	1.958	2.109	2.913	2.960	3.703	3.828
SUPERVISOR DE VENTAS	JEFE ZONAL PRODUCTOS RECICLABLES	918	612	1.530	1.364	1.455	1.510	1.545	1.584	1.622
VENDEDOR PROFESIONAL, SENIOR	ASESOR TECNICO SENIOR	683	683	1.366	1.229	1.433	1.998	1.684	2.101	3.800
VENDEDOR PROFESIONAL, JUNIOR	ASESOR TECNICO JUNIOR	565	565	1.130	760	976	1.277	1.248	1.589	1.811
ASISTENTE ADMINISTRATIVO DE VENTAS	COORDINADOR DE VENTAS	420	180	600	466	563	693	685	822	929
TESORERO	JEFE DE TESORERIA	1.680	420	2.100	1.251	1.544	2.030	1.828	1.985	3.543
CONTADOR GENERAL	CONTADOR GENERAL	1.584	396	1.980	1.519	2.101	2.300	2.359	2.580	2.860
JEFE DE COSTOS	JEFE DE COSTOS	1.200	300	1.500	1.287	1.746	1.950	1.955	2.086	2.603
JEFE DE CREDITO Y COBRANZAS	JEFE DE CREDITO Y COBRANZAS	1.106	474	1.580	1.283	1.582	1.835	1.673	2.054	2.583
ANALISTA CONTABLE	ANALISTA CONTABLE	642	161	803	946	948	993	950	1.016	1.082
AUDITOR JUNIOR	AUDITOR JUNIOR	880	220	1.100	570	644	690	718	751	783
ASISTENTE DE TESORERIA	ASISTENTE DE TESORERIA	456	114	570	550	570	718	663	776	1.078
JEFE DE CONTABILIDAD	JEFE DE CONTABILIDAD	876	154	1.030	856	978	1.478	1.526	1.698	1.734
ASISTENTE DE COSTOS	ASISTENTE DE COSTOS	480	120	600	500	538	631	562	655	900
ASISTENTE DE CREDITO Y COBRANZAS	ASISTENTE DE CREDITO Y COBRANZAS	447	191	638	377	410	591	470	637	1.145
CAJERO	CAJERO	301	129	430	347	519	577	587	659	763
AUXILIAR DE CONTABILIDAD	AUXILIAR DE CONTABILIDAD	288	72	360	393	460	468	475	500	510
COBRADOR	AUXILIAR DE CREDITO Y COBRANZAS	284	71	355	393	403	413	413	423	433
JEFE DE PRODUCCIÓN	JEFE DE PRODUCCIÓN	959	411	1.370	1.400	1.494	2.049	1.928	2.424	3.100
JEFE DE ADQUISICIONES	JEFE DE ADQUISICIONES	834	225	1.059	895	967	1.478	1.678	1.840	1.967
JEFE DE BODEGA	JEFE DE BODEGAS Y DESPACHOS	834	143	977	856	947	1.346	992	1.255	1.333
JEFE DE SEGURIDAD	JEFE DE UNIDAD DE SEGURIDAD	1.360	340	1.700	600	600	1.016	882	1.297	1.700



ENCUESTA SALARIAL EMPRESA NOVACERO S.A. AÑO 2011

Andean Ecuador	Novacero S.A.	Detalle de Ingresos		Total Monetario Novacero	Estadígrafos Total Monetario					
		Salario Base	Variable		Mínimo	Q1	Promedio	Mediana	Q3	Máximo
ASISTENTE DE LOGISTICA	ASISTENTE DE LOGISTICA	400	100	500	650	662	681	673	697	720
ASISTENTE DE COMPRAS	ASISTENTE DE COMPRAS LOCALES	496	124	620	501	509	673	625	725	1.070
ASISTENTE DE IMPORTACIONES	ASISTENTE DE ADQUISICIONES	538	134	672	475	532	671	648	711	1.113
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	SECRETARIA GERENCIA	450	120	570	528	586	620	689	917	987
BODEGUERO	BODEGUERO	265	35	300	286	345	386	441	560	640
SECRETARIA	SECRETARIA - RECEPCIONISTA	304	76	380	408	489	570	570	651	732
MENSAJERO	MENSAJERO	259	65	324	346	357	413	431	449	481
ENCARGADO DE LIMPIEZA	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	245	35	280	257	299	397	343	408	498
DESPACHADOR	DESPACHADOR	280	64	344	256	363	460	392	518	754
GUARDIA	GUARDIA	320	80	400	330	444	499	481	523	730
JEFE DE ANALISIS Y DESARROLLO	JEFE DE SISTEMAS	1.600	400	2.000	1.432	1.527	1.803	1.788	2.064	2.204
PROGRAMADOR SENIOR	PROGRAMADOR DE SISTEMAS	1.280	320	1.600	656	1.105	1.554	1.554	2.003	2.452
SOPORTE A USUARIOS	ASISTENTE DE SISTEMAS	416	104	520	423	514	760	718	916	1.329
GERENTE DE PLANTA Y OPERACIONES	GERENTE DE PLANTA	3.570	1.530	5.100	4.328	5.785	6.978	7.245	7.951	8.555
JEFE DE PROYECTOS	JEFE DE INGENIERIA	915	310	1.225	1.420	1.528	1.746	1.980	2.050	2.140
JEFE DE PLANTA	JEFE DE PLANTA	1.394	526	1.920	1.122	1.812	2.281	2.200	2.564	3.446
JEFE DE CONTROL DE CALIDAD	JEFE DE CONTROL DE CALIDAD	888	222	1.110	889	1.323	1.856	1.620	2.524	3.091
JEFE DE MANTENIMIENTO	JEFE DE MANTENIMIENTO	1.160	230	1.390	1.066	1.203	1.669	1.672	1.992	2.557
METROLOGO	METROLOGO	424	106	530	599	637	666	663	691	740
JEFE DE INVESTIGACION Y DISEÑO INDUSTRIAL	JEFE DE INVESTIGACION Y DESARROLLO	1.840	460	2.300	1.252	1.427	1.602	1.602	1.777	1.952
GUARDALAMACÉN	BODEGUERO DE SUMINISTROS	444	111	555	450	530	665	745	843	879
INGENIERO DE PROYECTOS	ASISTENTE DE INGENIERIA	686	294	980	797	1.203	1.577	1.559	2.083	2.206
SUPERVISOR DE PRODUCCION	OPERADOR DE SECCION	368	92	460	676	842	980	968	1.110	1.329
SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO	TECNICO MECANICO / ELECTRICO	430	75	505	531	554	559	620	740	796
ASISTENTE DE PRODUCCION	ASISTENTE DE PRODUCCION	420	180	600	555	574	825	682	1.005	1.381



ENCUESTA SALARIAL EMPRESA NOVACERO S.A. AÑO 2011

Andean Ecuador	Novacero S.A.	Detalle de Ingresos			Estadígrafos Total Monetario					
		Salario Base	Variable	Total Monetario Novacero	Mínimo	Q1	Promedio	Mediana	Q3	Máximo
LABORATORISTA	ASISTENTE DE SGI LABORATORISTA	380	95	475	342	535	646	664	744	952
MECANICO	MECANICO	248	62	310	367	467	558	526	651	770
OBRERO CALIFICADO	OPERADOR DE EQUIPO DE ELEVACION Y TRANSP	328	82	410	317	377	551	465	673	979
OBRERO NO CALIFICADO	AYUDANTE 1	292	73	365	243	332	444	393	524	777
GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	2.800	850	3.650	3.114	3.841	5.019	5.124	5.728	7.754
JEFE DE RECURSOS HUMANOS	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	1.240	310	1.550	1.347	2.014	2.658	2.740	2.860	2.902
JEFE COMPACTADORA	JEFE DE PATIO DE RECICLAJE	840	234	1.074	890	913	1.156	934	1.552	1.712
TRABAJADORA SOCIAL	TRABAJADORA SOCIAL	490	116	606	500	679	802	835	915	1.081
ENFERMERA	ENFERMERA	480	112	592	460	477	654	610	812	1.138
ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS	ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS	505	120	625	550	740	835	642	733	909
DIBUJANTE	DIBUJANTE	400	100	500	397	406	505	463	562	696
COORDINADOR ISO	JEFE DE SGI	686	294	980	836	894	1.160	1.110	1.222	1.829
ASISTENTE DE NOMINA	ASISTENTE DE NOMINA	320	80	400	521	580	729	692	861	1.070
MEDICO	MEDICO	1.260	320	1.580	1.186	1.471	1.965	1.786	2.472	3.217
AUDITOR GENERAL/JEFE DE AUDITORIA	AUDITOR INTERNO	1.186	310	1.496	1.634	1.756	1.890	2.056	2.345	2.567
PROMOTOR DE PRODUCTO/ANALISTA DE MERCADEO	PROMOTOR	630	270	900	505	568	632	632	695	759
GERENTE COMERCIALIZACION/ GTE NACIONAL VENTAS	GERENTE DE PRODUCTOS RECICLADOS	2.340	1.560	3.900	4.311	4.964	6.121	5.571	6.788	9.296
ADMINISTRADOR DE RED / SOPORTE A	ADMINISTRADOR REGIONAL DE SISTEMAS	516	129	645	488	574	799	765	951	1.294