

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

**ESCUELA DE POSGRADO EN CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**“DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA DE GESTIÓN DE
RECURSOS HUMANOS PARA LOS PROCESOS DE
PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS AGROPECUARIAS DE LA ESCUELA POLITÉCNICA
DEL EJÉRCITO”**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE
ESPECIALISTA EN RECURSOS HUMANOS Y ORGANIZACIÓN**

ING. SASKIA PATRICIA GARCIA AUCATOMA

DIRECTOR: Lcdo. Roberto Salazar, MBA

Quito, Septiembre 2006

DECLARACIÓN

Yo Saskia Patricia García Aucatoma 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.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Politécnica Nacional, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Ing. Saskia García

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Saskia Patricia García Aucatoma bajo mi supervisión.

Lcdo. Roberto Salazar, MBA

**DIRECTOR DE
PROYECTO**

Agradecimiento

Muy especial a mi familia, por su confianza y apoyo incondicional, sin cuyo aporte no hubiese sido posible alcanzar esta meta

Al Lcdo. Roberto Salazar Director de Tesis, por su valioso aporte en la construcción del presente proyecto

Dedicatoria

Con infinito amor para Gerardo y Milena
Razón de mi vida

Saskia

Contenido

<i>CAPÍTULO I</i>	15
<i>GENERALIDADES</i>	15
1.1.DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	15
1.1.1.RESEÑA HISTÓRICA.....	16
1.1.2.FILOSOFÍA.....	18
1.2.ANÁLISIS SITUACIONAL.....	19
1.2.1.ANÁLISIS FODA.....	19
1.2.1.1. MATRIZ FODA PARA LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LA FACULTAD DE CIENCIAS AGROPECUARIAS DE LA ESPE.....	20
1.2.2.OBJETIVOS PROPUESTOS.....	22
1.2.3.PRIORIZACIÓN.....	23
<i>CAPÍTULO II</i>	26
<i>LEVANTAMIENTO DE LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN</i>	26
2.1. MARCO CONCEPTUAL.....	26
2.2. ORGANIZACIÓN.....	32
2.2.1. FUNCIONES DE LA FACULTAD:.....	35
2.2.1.1 CONSEJO DIRECTIVO.....	35
2.2.1.2 DECANATO.....	36
2.2.1.3 DEPARTAMENTO ACADEMICO.....	36
2.2.1.4 SECRETARIA ACADEMICA.....	37

2.2.1.5 UNIDAD DE APOYO ACADEMICO	37
2.2.1.6 DOCENTES	38
2.2.1.7 CENTRO DE INVESTIGACIÓN AGROPECUARIA	39
2.2.1.8 CENTRO ADMINISTRATIVO Y DE PRODUCCIÓN.....	39
2.2.1.8.1 Unidad Personal	40
2.2.1.8.2 Unidad de Finanzas.....	41
2.2.1.8.3 Unidad Logística.....	41
2.2.1.8.4 Unidad de Comercialización.....	42
2.3 LEVANTAMIENTO DE PROCESOS	44
2.3.1. PRODUCTOS	46
2.3.2. INSUMOS	46
2.3.3. CLIENTES.....	46
2.3.4. PROVEEDORES	47
2.3.5. ACTIVIDADES	47
2.3.6. PROCESO	47
2.3.7. SUBPROCESOS	48
2.4. MAPA DE PROCESOS	49
2.4.1.MAPA DE PROCESOS AS-IS	49
2.4.2.MAPA DE PROCESOS TO-BE	50
2.5. MATRIZ DE ACTIVIDADES	52

[LEVANTAMIENTO DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
AGROPECUARIAS](#)

[LEVANTAMIENTO DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
AGROPECUARIAS](#)

2.6. MATRIZ DE ACTIVIDADES VS. PUESTOS.....	61
---	----

[MATRIZ DE ACTIVIDADES VERSUS PUESTOS DEL PROCESO DE
PRODUCCIÓN DE LA FACULTAD DE CIENCIAS AGROPECUARIAS](#)

[MATRIZ DE ACTIVIDADES VERSUS PUESTOS DEL PROCESO DE
COMERCIALIZACIÓN DE LA FACULTAD DE CIENCIAS AGROPECUARIAS](#)

CAPITULO III.....	74
-------------------	----

DESCRIPCIÓN, CLASIFICACIÓN, VALORACIÓN, Y DEFINICIÓN DE NIVELES OCUPACIONALES DE LOS PROCESOS PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN.....	74
--	----

3.1. MARCO CONCEPTUAL.....	74
3.2. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....	75
3.2.1. UTILIDAD DE LA DESCRIPCIÓN DE CARGOS PARA LA ORGANIZACIÓN:	76
3.2.2. UTILIDAD DE LA DESCRIPCIÓN DE CARGOS PARA EL TITULAR:	76
3.2.3. MÉTODOS.....	77
3.2.3.1. LAS TECNICAS DEL ANALISIS DE TRABAJO.....	77
3.3.3 FORMULARIO PARA LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....	80
3.3.1. IDENTIFICACIÓN GENERAL DE PUESTO.....	80
3.3.2 MISIÓN DEL PUESTO.....	81
3.3.3 PERFIL DE COMPETENCIAS	81
<i>Competencias de la institución</i>	<i>82</i>
<i>Competencias Personales.....</i>	<i>82</i>
<i>Competencias De Logro Y Acción:.....</i>	<i>83</i>
<i>Competencias De Ayuda Y Servicio:.....</i>	<i>83</i>
3.3.1.3. Diccionario De Competencias Para Los Procesos De Producción Y Comercialización De La Facultad De Ciencias Agropecuarias De La Escuela Politécnica Del Ejército.....	87
3.3.1.4. Principales Áreas De Responsabilidad.....	88
3.3.2. DESCRIPCIÓN DE PUESTO DE TRABAJO PARA LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN.....	93

3.4.	VALORACIÓN DE PUESTOS Y NIVELES OCUPACIONALES.	118
3.4.1.	Métodos de valoración de cargos	118
3.4.1.1.	Método de jerarquización o escalonamiento simple.	119
3.4.1.2.	Método de categorías predeterminadas.	120
3.4.1.3.	Método de comparación de factores.....	120
3.4.1.4.	Método de evaluación por puntos.....	121
3.4.1.5.	Metodología Hay Teoría	122
3.4.1.5.1	El Método De Perfiles Y Escala	123
3.5.	VALORACION DE PUESTOS UTILIZANDO LOS FACTORES DE LA METODOLOGIA HAY	129
<i>CAPÍTULO IV</i>		137
<i>ESTRUCTURA SALARIAL DEL PROCESO PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN</i>		137
4.1	MARCO CONCEPTUAL.....	137
4.2	RÉGIMEN LEGAL SALARIAL	138
4.3	ESTRUCTURA SALARIAL PARA CADA NIVEL OCUPACIONAL	139
4.3.1	Cálculo del valor del punto para determinar la remuneración	141
<i>CAPÍTULO V</i>		146
5.1.	CONCLUSIONES.....	146
5.2.	RECOMENDACIONES	151
5.3.	BIBLIOGRAFÍA.....	154
5.4.	Referencias Bibliográficas	156

Resumen

La educación superior esta regida por la Constitución Política de la República del Ecuador, las universidades y Escuelas Politécnicas del Ecuador son instituciones que se rigen por el principio de autonomía universitaria consagrado en la Carta Magna del Ecuador desde las primeras décadas del siglo pasado.

En virtud de la vigencia de este principio las instituciones de educación superior han contribuido con el aporte técnico de sus académicos, técnicos, docentes y profesionales, a sentar las bases de institucionalidad del país, en este marco, es importante destacar el papel que desarrolla la Facultad de Ciencias Agropecuarias (IASA), de la Escuela Politécnica del Ejército como generador de fuentes de empleo, producción agrícola y pecuaria, formador de profesionales atendiendo las aspiraciones de la juventud ecuatoriana que regirá las bases y el desarrollo sostenido del sector agrícola y pecuario del país en un futuro inmediato.

La ejecución de los procesos de Producción y Comercialización en el IASA propenden a la autonomía y el desarrollo de procesos fundamentales en la educación superior como son. La investigación y la extensión universitaria.

Para garantizar el éxito de la facultad se realizó el presente estudio con el objeto de identificar los procesos más importantes, el mapa de procesos , la matriz de actividades, la matriz de puestos, mismas que sustentan la descripción de puestos, la clasificación, valoración y definición del los niveles ocupacionales junto con la estructura salarial que completan el sistema de gestión del talento humano para los procesos de producción y comercialización de la Facultad de Ciencias Agropecuarias.

Summary

The superior education this governed by the Political Constitution of the Republic of Ecuador, the universities and Polytechnical Schools of Ecuador is institutions that are governed by the consecrated principle of university autonomy in the Magna Carta of Ecuador from the first decades of the last century.

By virtue of the use of this principle the institutions of superior education have contributed with the technical contribution of its academic, technical, educational and professional ones, to lay the the foundations of institucionalidad of the country, in this frame, is important to emphasize the paper that develops the Faculty of Ciencias Agropecuarias (IASA), of the Polytechnical School of Ejercito like font generator of use, agricultural and cattle production, training of professionals taking care of the aspirations of Ecuadorian youth that it will govern the bases and the maintained of the agricultural sector and cattle development of in the future immediate country.

The execution of the processes of Production and Commercialization in the IASA they prohang to the autonomy and the development of fundamental processes in the superior education as they are. The investigation and the university extension.

In order to ensure the success of the faculty the present study with the intention of identifying was made the most important processes, the map

of processes, the matrix of activities, the matrix of positions, same that sustain the description of positions, the classification, valuation and definition of the occupational levels along with the wage structure that complete the system of management of the human talent for the production processes and commercialization of the Faculty of Farming Sciences.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

La Escuela Politécnica del Ejército es una institución de educación superior, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio propio, de derecho público, con domicilio en la ciudad de Quito, y sede principal en la ciudad de Sangolquí; se rige por la Constitución Política de la República, la Ley de Educación Superior, su Ley Constitutiva Decreto No. 2029, publicado en el Registro Oficial No. 487 del 20 de diciembre de 1977, otras leyes conexas, los reglamentos expedidos de acuerdo con la ley y por normas emitidas por sus órganos de administración y autoridades.

El Plan Estratégico de la Escuela Politécnica del Ejército puntualiza que¹:

- La educación, inspirada en principios éticos, pluralistas, democráticos, humanistas y científicos, promoverá el respeto a los derechos humanos, desarrollará un pensamiento crítico, fomentará el civismo; proporcionará destrezas para la eficiencia en el trabajo y la producción; estimulará la creatividad y el pleno desarrollo de la personalidad y las especiales habilidades de cada persona; impulsará la interculturalidad, la solidaridad y la paz.
- El Estado garantizará la libertad de enseñanza y de cátedra, desechará todo tipo de discriminación; promoverá la equidad de género y propiciará la coeducación.
- El sistema educativo nacional debe rendir cuentas a la sociedad.
- Entre el Estado, la Universidad y la Sociedad existirá una interacción que les permita contribuir de una manera efectiva y actualizada a mejorar la producción de bienes y servicios y el desarrollo sustentable del país, en armonía con los planes nacionales, regionales y locales.

¹ PLAN ESTRATEGICO 2005 – 2010 Escuela Politécnica del Ejército, 2005, página 1.

- Será función principal el desarrollo de la cultura nacional, así como el estudio y el planeamiento de soluciones para los problemas del país, a fin de contribuir a crear una nueva y más justa sociedad ecuatoriana.
- Se garantiza la igualdad de oportunidades para el acceso a la educación.

La ESPE mantendrá programas de becas para estudiantes de escasos recursos económicos.

- Se debe establecer y mantener fuentes complementarias de ingresos y sistemas de contribución.
- Se garantiza la libertad de las actividades científicas y tecnológicas y la protección legal de sus resultados, así como el conocimiento ancestral colectivo.

1.1.1. RESEÑA HISTÓRICA

El Instituto Agropecuario Superior Andino (IASA), inició sus actividades el 04 de abril de 1994, se creó anexo a la Escuela Politécnica del Ejército. Posteriormente el Instituto se transformó en Facultad de Ciencias Agropecuarias, con lo que pudo no solo mejorar sus instalaciones físicas sino optimizar su oferta académica para satisfacer la demanda de educación de miles de aspirantes.

Sus instalaciones funcionan en la Hacienda “El Prado”, de propiedad de la ESPE, esta ubicada a 6 Km. del Campus de la Universidad, aproximadamente a 20 minutos. Su extensión es de 600 Ha., en donde la educación está sustentada en 22 proyectos agrícolas y pecuarios, cada uno con sus respectivas instalaciones para la ejecución de los mismos.

El IASA tiene la misión de formar Ingenieros Agropecuarios, con capacidad de liderazgo, que impulsen la investigación científico – tecnológica y la producción agropecuaria del sector.

La Facultad de Ciencias Agropecuarias además de constituir una Facultad de la ESPE, formadora de profesionales, es un centro de producción agrícola y pecuario,

realiza su gestión en las 600 Ha, con personal administrativo y agrícola; asignados y distribuidos en programas de producción agrícola y animal, como son los siguientes: Producción animal: ganadería de leche, porcinos, aves, camélidos, acuicultura, lombricultura y apicultura. Producción vegetal: Frutales, hortalizas, flores, ornamentales, cereales, leguminosas, tubérculos, pastos y bosques

Adicionalmente cuenta con un centro de investigaciones y generación de productos y servicios agropecuarios que está organizado de la siguiente manera:

Área de Nutrición

- Laboratorios de suelos y química
- Laboratorio de fisiología vegetal

Área de Sanidad Animal y Vegetal

- Laboratorio de entomología.
- Laboratorio de fitopatología y hematología.
- Laboratorio de microbiología.
- Laboratorio de sanidad animal.

Área de Mejoramiento Animal y Vegetal

- Laboratorio de biología.
- Laboratorio de tecnología de semillas.
- Laboratorio de genética y biotecnología.
- Laboratorio de producción animal.

Área de Biotecnología de Alimentos

- Tecnología de cárnicos.
- Tecnología de lácteos.
- Tecnología de conservas.

El IASA también cuenta con una estación meteorológica de primer orden que proporciona datos climatológicos, a la vez que sirve para las prácticas de agro ecología y agro meteorología.

1.1.2. FILOSOFÍA

La Escuela Politécnica del Ejército, guiará y desarrollará sus sistemas y procesos por los siguientes principios ²

- a. La institución se debe fundamentalmente a la nación ecuatoriana: a ella orienta todo su esfuerzo, contribuyendo a la solución de sus problemas, mediante la formación profesional y técnica, la investigación, el estudio y planteamiento de soluciones para los problemas del país;
- b. Es una institución abierta a todas las corrientes del pensamiento universal, sin proselitismo político, ni religioso;
- c. La búsqueda permanente de la excelencia a través de la práctica de la cultura de la calidad en todos sus actos;
- d. La formación consciente, participativa y crítica con libertad académica y rigor científico, que comprenda y respete los derechos fundamentales del ser humano y de la comunidad;
- e. El cultivo de valores morales, éticos y cívicos, respetando los derechos humanos con profunda conciencia ciudadana; coadyuva a la búsqueda de la verdad y forma hombres de honor, libres y disciplinados;
- f. El mantenimiento de las bases históricas de la identidad nacional, para incrementar el orgullo de lo que somos, y así proyectamos hacia el futuro;
- g. La conservación, defensa y cuidado del medio ambiente y el racional aprovechamiento de los recursos naturales; y,
- h. La práctica de los valores tradicionales de orden, disciplina, lealtad, justicia, gratitud y respeto, en el contexto de la responsabilidad, la honestidad a toda prueba, el autocontrol, la creatividad, el espíritu democrático, la solidaridad y la solución de los problemas mediante el diálogo y la razón.

² PLAN ESTRATEGICO 2005 – 2010 Escuela Politécnica del Ejército, 2005, página 7.

1.2. ANÁLISIS SITUACIONAL

VISIÓN

“LA FACULTAD DE CIENCIAS AGROPECUARIAS SERÁ UN INSTITUCIÓN ALTAMENTE COMPETITIVA Y DE EXCELENCIA EN AMÉRICA LATINA, FORMARÁ LÍDERES EMPRENDEDORES EN PERMANENTE BÚSQUEDA DE APOYO A LA SOLUCIÓN DE LOS PROBLEMAS DEL SECTOR AGROPECUARIO GENERANDO PROGRESO ECONÓMICO Y SOCIAL PARA EL PAÍS. ESTARÁ ACREDITADA NACIONAL E INTERNACIONALMENTE”.

MISIÓN

“APORTAR EN LA SOLUCIÓN DE LOS PROBLEMAS CIENTÍFICO-TECNOLÓGICOS Y DE DESARROLLO SUSTENTABLE DEL SECTOR AGROPECUARIO, MEDIANTE LA FORMACIÓN DE PROFESIONALES DE EXCELENCIA CON CAPACIDAD DE LIDERAZGO, Y, LA GENERACIÓN DE INVESTIGACIÓN, EXTENSIÓN Y POSTGRADOS PERTINENTES AL DESARROLLO DEL PAÍS”.

1.2.1. ANÁLISIS FODA

El análisis FODA (en inglés SWOT), es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información que se posee sobre un negocio, es una herramienta útil para examinar Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares del negocio y el entorno en el cual éste compete.

Tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por diferentes unidades en análisis de producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc.

Debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito del negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

1.2.1.1. MATRIZ FODA PARA LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LA FACULTAD DE CIENCIAS AGROPECUARIAS DE LA ESPE

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. La facultad cuenta con una importante infraestructura física	1. Falta de continuidad de planes y proyectos
2. La capacidad del talento humano en lo que tiene que ver a Técnicos de Producción es muy buena por ser especializados y realizar practica docente permanente.	2. Crecimiento de la Burocracia en los mandos altos y medios.
3. Disponibilidad de recursos financieros	3. Falta de un sistema de administración estratégica
4. Cuenta con leyes y reglamentos que norman los procesos	4. Los gastos son elevados en el área pecuaria.
5. Capacidad productiva	5. Evasión de responsabilidades por parte del personal nuevo que no posee un adecuado proceso de inducción.
6. Venta de productos mediante crédito institucional	6. Baja estima de los empleados que laboran en el área de producción agrícola.

<p>7. Prestigio de la Universidad</p>	<p>7. Falta de personal especializado para los procesos de comercialización.</p> <p>8. Excesiva rotación de personal militar</p> <p>9. Falta de movilización adecuada para los productos.</p> <p>10. Falta de incentivos laborales a los trabajadores</p> <p>11. Falta de difusión de los productos</p>
<p>OPORTUNIDADES</p> <p>1. Posición en el mercado, por imagen institucional</p> <p>2. Convenios institucionales</p> <p>3. Diversificación de oferta de productos</p> <p>4. Posibilidad de exportar productos tradicionales al Mercado internacional</p> <p>5. Becas y postgrados al exterior</p>	<p>AMENAZAS</p> <p>1. Economía del país inestable</p> <p>2. Inflación</p> <p>3. Problemas legales de tierra</p> <p>4. Falta de registro sanitario.</p> <p>5. Falta de estudio de competencia local</p> <p>6. Falta de estudio de competencia del sector agropecuario</p> <p>7. Incremento de la competencia de productos orgánicos</p> <p>8. Incertidumbre financiera en el país.</p>

1.2.2. OBJETIVOS PROPUESTOS

1. Liderar la formación agropecuaria en pre grado y postgrado, como centro integral innovador, formando parte de la ESPE, para cumplir con la misión institucional. (F1, F7,O1)
2. Fomentar la producción y la investigación agropecuaria, mediante el respeto a la naturaleza y el aprovechamiento ecológico de los recursos, para preservar el equilibrio ecológico entre las necesidades de producción del hombre y la naturaleza. (F3,F4.F5,O5,O6)
3. Contribuir a la solución de los problemas de la población campesina, con trabajos de extensión agropecuaria para mejorar las condiciones de vida de la población. (A1, A2, D1)
4. Ofrecer a los estudiantes y docentes la posibilidad de continuar su capacitación de postgrado, según los avances tecnológicos y científicos para contribuir al desarrollo del país. (A5,A6, D5)
5. Gestionar el trámite de registro sanitario para garantizar que los productos que elabora y distribuye la Facultad cuenten con los estándares de calidad para el consumo humano. (A4, D15)
6. Implementar un sistema de transportación de productos cárnicos y lácteos que asegure que dichos productos lleguen al cliente sin perder sus características de conservación y frescura. (D13 , A4)
7. Diseñar un manual de puestos para que los empleados realicen todas las funciones encomendadas de forma eficiente y efectiva. (D7, A7)

8. Disminuir los gastos del área de producción pecuaria, para mejorar los márgenes de utilidad buscando en el primer año un equilibrio y en los siguientes un incremento del 2% en las ventas. (D4, D13, A5).
9. Realizar estudios de mercado para mejorar la difusión de los productos (A13, A5, A6)

1.2.3. PRIORIZACIÓN

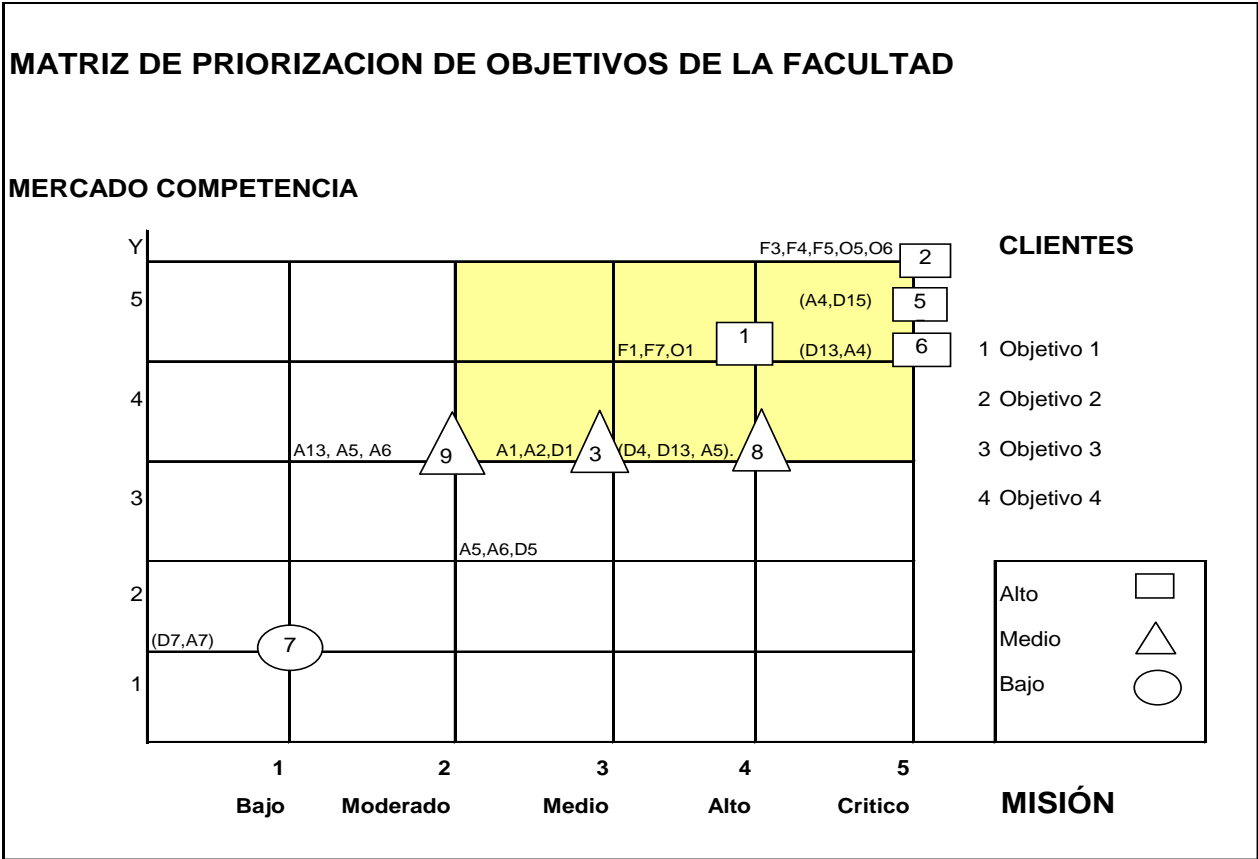
El estudio del análisis FODA de este caso permite desarrollar objetivos innovadores y de solución de problemas que tienen el fin de determinar qué y para qué tomando las fortalezas y oportunidades; debilidades y amenazas. Los objetivos 1, 2, 5, 6 son los de mayor importancia y serán los que primero deberían ejecutarse ya que son de más alta importancia para los clientes, la competencia, y la empresa, y estos son:

1. Liderar la formación agropecuaria en pregrado y postgrado, como centro integral innovador, formando parte de la ESPE, para cumplir con la misión institucional. (F1, F7, O1)
2. Fomentar la producción y la investigación agropecuaria, mediante el respeto a la naturaleza y el aprovechamiento ecológico de los recursos, para preservar el equilibrio ecológico entre las necesidades de producción del hombre y la naturaleza. (F3, F4, F5, O5, O6)
3. Gestionar el trámite de registro sanitario para garantizar que los productos que se elaboran y distribuyen por la Facultad cuenten con los estándares de calidad para el consumo humano. (A4, D15)
4. Implementar un sistema de transportación de productos cárnicos y lácteos que asegure que dichos productos lleguen al cliente sin perder sus características de conservación y frescura. (D13, A4)

Al implementarse estos objetivos de alto impacto para la organización mejoraran aspectos que actualmente son críticos.

Los objetivos propuestos se grafican para mayor comprensión en un plano en el que la misión es la guía fundamental para los objetivos planteados, a través de una escala valorada del uno al cinco de bajo a crítico; se determina la importancia que tiene el objetivo en el plano X la misión y en el eje Y la competencia permitiendo identificar la prioridad de los mismos de una manera analítica.

Figura 1.1



CAPÍTULO II

LEVANTAMIENTO DE LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN

CAPÍTULO II

LEVANTAMIENTO DE LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN

2.1. MARCO CONCEPTUAL

Qué es un proceso

Un proceso (del latín processus) es un conjunto de actividades o eventos que se realizan o suceden con un determinado fin. Este término tiene significados diferentes según la rama de la ciencia o la técnica en que se utilice. ³

Sistema por el cual un conjunto de recursos y actividades interrelacionadas transforman elementos de entrada en elementos de salida⁴

Conjunto de actividades que reciben uno o más insumos o pasos y crea un producto de valor para otro usuario, formando una cadena orientada a obtener un resultado final. De su diseño y documentación depende el éxito de la gestión. Conjunto de las fases, momento o etapas sucesivas de un fenómeno, tarea u operación.⁵

³ Página Web: es.wikipedia.org/wiki/Proceso

⁴ Página Web: www.ripit.granma.inf.cu/PerfecEmp/Paginas/Glosario.asp

⁵ Página Web: www.policia.gov.co/inicio/portal/portal.nsf/paginas/GlosarioInstitucional

¿Qué es reingeniería?

Reingeniería es un concepto simple es el rediseño de un proceso en un negocio o un cambio drástico de un proceso. A pesar que este concepto resume la idea principal de la reingeniería esta frase no envuelve todo lo que implica la reingeniería. Reingeniería es comenzar de cero, es un cambio de todo o nada, además ordena la empresa alrededor de los procesos. La reingeniería requiere que los procesos fundamentales de los negocios sean observados desde una perspectiva transfuncional y en base a la satisfacción del cliente

El ritmo del cambio en la vida de los negocios se ha acelerado a tal punto que ya no pueden ir al paso las iniciativas capaces de alcanzar mejoras e incrementos de los niveles de rendimiento. La única manera de igualar o superar la rapidez del cambio en el mundo que nos rodea es lograr avances decisivos.

Según Hammer y Champy las Tres C's: Consumidores, Competencia y Cambio, son las tendencias que están provocando estos cambios. Estas tres fuerzas no son nada nuevas, aunque si son muy distintas de cómo fueron en el pasado.

Consumidores

Los vendedores ya no mandan, los consumidores sí. Ahora los consumidores le pueden pedir al vendedor qué quieren, cuándo lo quieren, cómo lo quieren y en algunos casos hasta cuánto están dispuestos a pagar y de qué forma.

Competencia

Antes la competencia era simple y casi cualquier empresa que pudiera entrar en el mercado y ofreciera un producto aceptable, a buen precio, lograría vender. Ahora no sólo hay más competencia sino que compiten de distintas formas.

Se puede competir con base al precio, con base a variaciones del producto, con base a calidad o con base al servicio previo, durante y posterior a la venta.

Por último, no hay que olvidar que la tecnología moderna ha introducido nuevas formas de competir y nuevas formas de competencia del mercado, Internet por

ejemplo. Por lo tanto hay que estar atento a esto para poder hacerle frente y estar preparados a ese nuevo tipo de competencia.

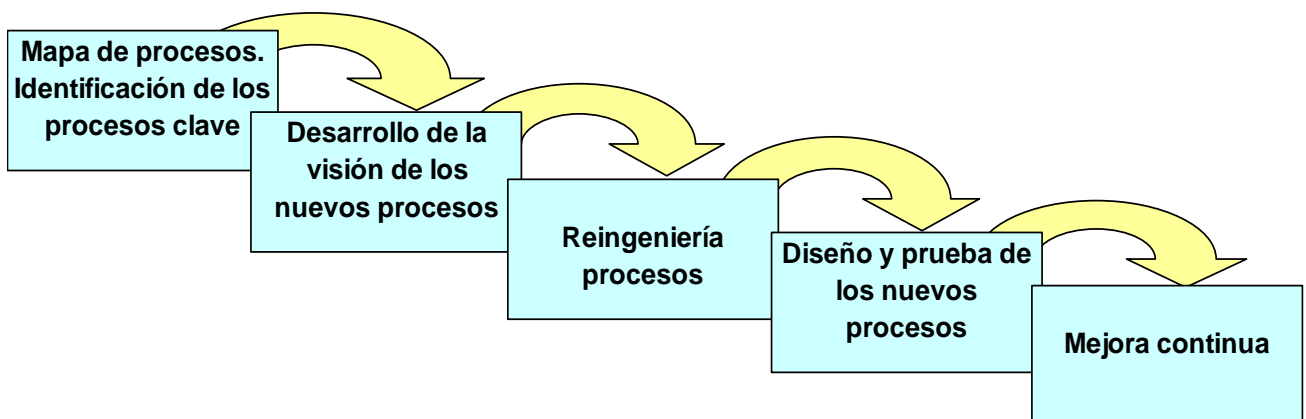
Cambio

Ya se ha hecho notar que los consumidores y la competencia han cambiado, pero también hay que hacer énfasis al hecho de que la forma en que se ha cambiado. Sobretudo se tiene que el cambio ahora se ha vuelto más persistente; además, el ritmo del cambio se ha acelerado.

Globalización

La globalización presenta nuevos retos a la forma de realizar negocios. El comercio y la industria deben cambiar, deben adaptarse y evolucionar hacia la nueva estructura del mercado. **(ver figura 2.1)**⁶

Figura 2.1



⁶ Página Web: <http://www.monografias.com/trabajos28/reingenieria/reingenieria.shtml>

MEJORAMIENTO CONTINUO

“Mejoramiento Continuo, es mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso”.⁷

“El Mejoramiento Continuo, como un esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de la organización a lo que se entrega a clientes”.⁸

“La administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca”.⁹

El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes

⁷ James Harrington (1993)

⁸ L.P. Sullivan (1CC 994),

⁹ Eduardo Deming (1996)

Cadena de Valor (CV)

La cadena de valor de una empresa está compuesta de nueve categorías de actividades genéricas que están eslabonadas en formas características. La cadena genérica se usa para demostrar cómo una cadena de valor puede ser construida para una empresa especial, reflejando las actividades específicas que desempeña.

Las actividades de valor son las actividades distintas física y tecnológicamente que desempeña una empresa. El margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor. El margen puede ser medido en una variedad de formas.

DIAGRAMA DE FLUJO

“Un diagrama de flujo es una representación gráfica de la secuencia de pasos a realizar para producir un cierto resultado, que puede ser un producto material, una información, un servicio o una combinación de los tres. Se utiliza en gran parte de las fases del proceso de Mejora Continua, sobretodo en Definición de proyectos, Diagnóstico, Diseño e Implantación de soluciones, y Mantenimiento de las mejoras. Para elaborar un diagrama de flujo se utilizan diversos símbolos según el tipo de información que contengan (proceso, decisión, base de datos, conexión, etc.)”.¹⁰

En la actualidad los diagramas de flujo son considerados en las mayorías de las empresas como uno de los principales instrumentos administrativos en el levantamiento de procesos y actividades ya que permiten la visualización de las actividades innecesarias y verifica si la distribución del trabajo está equilibrada, o bien distribuida en las personas, sin sobrecargo para algunas mientras otros trabajan con mucha holgura.

¹⁰ Página Web: http://milton_leonardo_c.tripod.com/tesis_practica_integrada/resultados.html

DIAGRAMA DE BLOQUES

Los diagramas de bloques son útiles para entender cómo se relacionan los distintos departamentos, unidades operativas, etc., ante un determinado proceso.

Es una técnica para examinar el proceso y determinar a dónde y por qué ocurren fallas importantes. El mapeo de un proceso es el primer paso a realizar antes de evaluarlo. Para realizarlo se debe:

1. Identificar el proceso "Clave" y asignarle un nombre.
2. Identificar las funciones más importantes involucradas en el proceso mediante una lista al costado izquierdo del mapa.
3. Identificar el punto de partida representándolo en el lado superior izquierdo. Moviéndose hacia abajo y a la derecha ingresar las actividades asociadas con cada participante. Evitar los detalles.
4. Conectar las actividades mediante una flecha desde el proveedor hasta su cliente más inmediato.
5. Identificar las mediciones que existan para cada salida una vez que haya terminado el Mapeo.

Mapeo de los Procesos

Permite obtener:

- Un medio para examinar los Procesos Interfuncionales
- Un enfoque sobre las conexiones y relaciones entre las unidades de trabajo.
- Un panorama de todos los pases, actividades, tareas, pasos y medidas de un proceso.
- La comprensión de cómo varias actividades están interconectadas y donde podrían estar fallando las conexiones o actividades

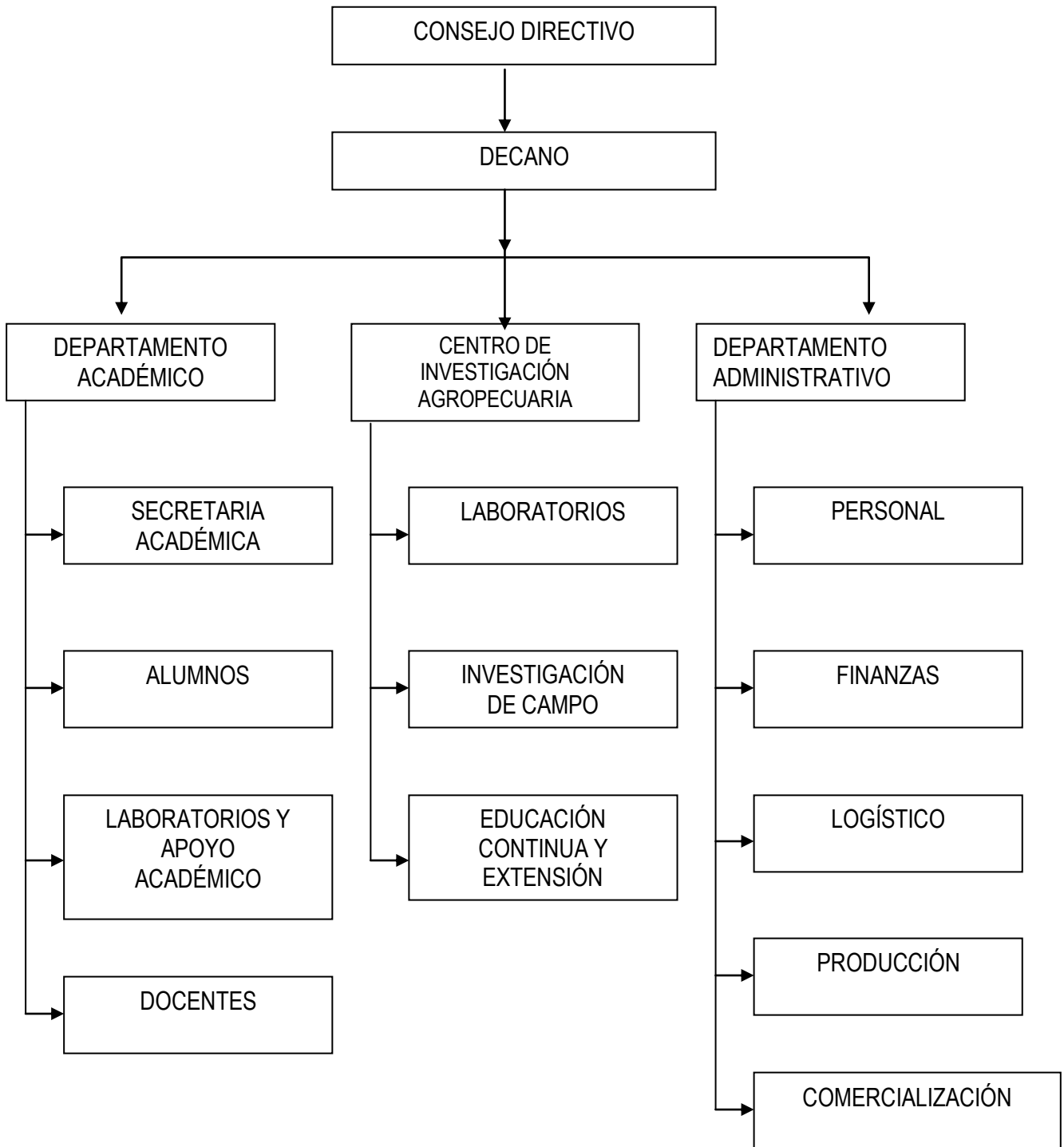
2.2. ORGANIZACIÓN

Una estructura organizacional debe estar diseñada de manera que sea perfectamente clara para todos quienes deben realizar determinadas tareas y quienes son responsables por determinados resultados; en esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la empresa.

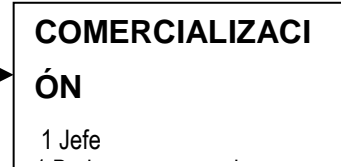
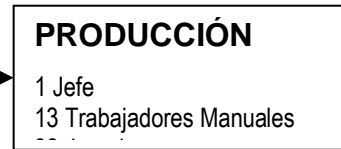
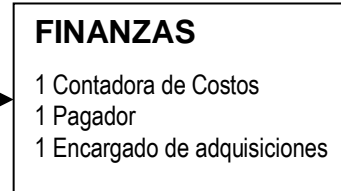
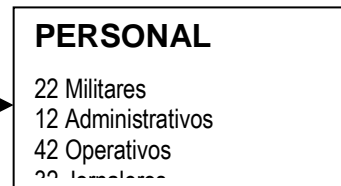
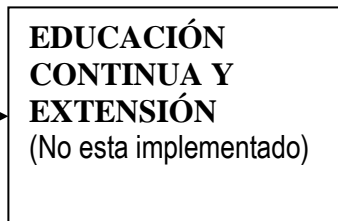
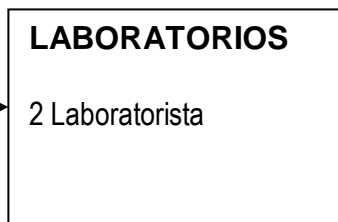
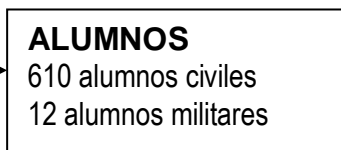
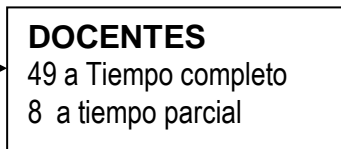
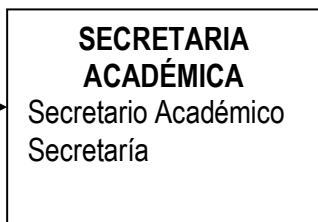
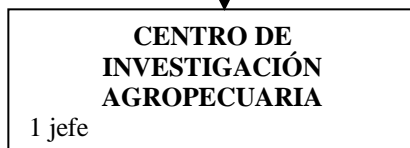
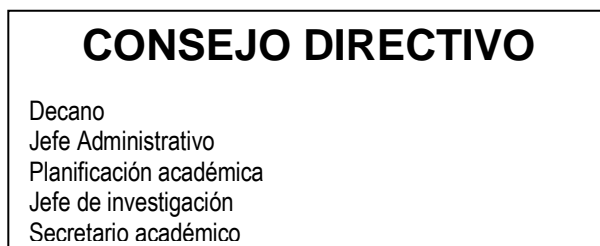
La Facultad de Ciencias Agropecuarias de la ESPE, actualmente se encuentra estructurada jerárquicamente y regida por la misión y funciones de cada uno de los departamentos.

A continuación se presentan los organigramas y las funciones de la facultad de ciencias agropecuarias de la ESPE.

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
FACULTAD DE CIENCIAS AGROPECUARIAS-IASA
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL ACTUAL**



**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
FACULTAD DE CIENCIAS AGROPECUARIAS-IASA
ORGANIGRAMA POSICIONAL**



2.2.1. FUNCIONES DE LA FACULTAD:

1. Planificar y ejecutar las actividades académicas de pregrado de acuerdo a las políticas y estrategias del Vicerrectorado Académico de la ESPE, en la especialidad de Agropecuaria.
2. Propiciar programas de formación integral de docentes.
3. Desarrollo de la investigación científica.
4. Participar en proyectos de servicio a la comunidad de impacto social.
5. Coordinar y participar con el sector productivo.
6. Coordinar el sistema de información
7. Ejecutar y supervisar los programas de Producción y Agropecuaria.
8. Establecer vínculos tecnológicos, pedagógicos y administrativos con Institución de Educación Superior.

2.2.1.1 CONSEJO DIRECTIVO

Misión:

“Estudiar, aprobar y expedir normas y políticas necesarias para el normal desenvolvimiento de las actividades docentes, estudiantiles, técnico científicas de la Facultad”.

Funciones:

1. Determinar lineamientos, objetivos y políticas generales de la Facultad.
2. Resolver sobre peticiones académicas en segunda instancia.
3. Aprobar la creación, supresión o modificación de la currícula.
4. Formular cambios en los estatutos, reglamentos y demás normas jurídicas que le competan a la Facultad.

2.2.1.2 DECANATO

Misión:

“Planificar, coordinar, organizar, dirigir, controlar y evaluar las actividades de la Facultad con la finalidad de alcanzar las metas y objetivos propuestos”.

Funciones:

1. Gestionar la consecución y provisión de fondos para la Facultad.
2. Cumplir y hacer cumplir las resoluciones y política del Consejo Politécnico, Rectorado, Vicerrectorado y Consejo Directivo.
3. Establecer políticas y estrategia que garanticen el cumplimiento de los objetivos de la Facultad.
4. Administrar los recursos existentes en la Facultad.
5. Ejecutar la planificación académica de la Facultad.
6. Planificar, coordinar, orientar y dirigir las tareas docentes y personal administrativo a su cargo.
7. Solicitar al Vicerrectorado Académico la contratación, nombramiento o cancelación de profesores de acuerdo a los requerimientos de la Facultad.
8. Reportar al Vicerrector Académico en lo pertinente.

2.2.1.3 DEPARTAMENTO ACADEMICO

Misión:

“ Planificar, supervisar, coordinar, el proceso académico de la Facultad”.

Funciones

1. Realizar el seguimiento y evaluación académica.
2. Coordinar y elaborar el Plan de Enseñanza anual.
3. Verificar las condiciones físicas y pedagógicas de las aulas para su funcionamiento.

4. Efectuar la supervisión del sistema de enseñanza.
5. Cumplir con las políticas emanadas por el Vicerrectorado Académico.
6. Coordinar, planificar con la Dirección de Educación del ejercito las actividades inherentes al personal docente militar.
7. Llevar un control de los estudiantes egresados y graduados.
8. Realizar estadísticas y verificar el cumplimiento de índices mínimos.
9. Actualizar el catálogo académico de la Facultad.
10. Planificar y programar la realización de conferencias y seminarios de carácter científico académico.

2.2.1.4 SECRETARIA ACADEMICA.

Misión:

“Registrar y certificar los documentos de control académico de la Facultad”.

Funciones

1. Controlar y certificar las notas de los alumnos.
2. Controlar y certificar la asistencia de profesores.
3. Formar parte de las reuniones del consejo Directivo de la Facultad.
4. Realizar la recepción y revisión de solicitudes presentadas por el Decano
5. Realizar la revisión y recepción de planes de Tesis.
6. Certificar las Tesis de Grado y Grado de los alumnos.
7. Reportar al Decano.

2.2.1.5 UNIDAD DE APOYO ACADEMICO

Misión:

“Proporcionar los servicios de apoyo académico y de laboratorios para el desarrollo óptimo de actividades docentes”.

Funciones:

1. Proporcionar todos los recursos necesarios para el adecuado desarrollo de procesos de las respectivas unidades.
2. Proporcionar material audiovisual para el proceso de enseñanza – aprendizaje.
3. Velar por la buena conservación y mantenimiento de los pupitres, pizarrones, material bibliográfico y equipos audiovisuales dados a la Facultad.
4. Realizar la distribución de aulas para el adecuado desarrollo de las actividades académicas.
5. Disponer información en biblioteca, de bancos internacionales de información, revistas y correo electrónico para el uso de estudiantes y docentes.
6. Proporcionar acceso a funcionarios y estudiantes de la Facultad a la información científica tecnológica nacional e internacional.
7. Prestar servicios a la comunidad mediante investigaciones de Laboratorios, para la solución de problemas.
8. Permitir la aplicación de los conocimientos teóricos en el desarrollo de todos los módulos prácticos con la ayuda del equipo especializado.
9. Brindar servicio de fotocopidora.

2.2.1.6 DOCENTES**Misión:**

“Lograr que los alumnos modifiquen su comportamiento en base a los conocimientos impartidos, mediante una renovada planificación curricular y perfeccionamiento pedagógico”.

Funciones:

1. Cumplir con el pènsuM de estudio
2. Mejorar los procesos de enseñanza – aprendizaje.
3. Realizar un perfeccionamiento en el campo pedagógico.
4. Responder a inquietudes y problemas de los alumnos

5. Realizar un control y calificación de las evaluaciones
6. Registrar el control de asistencia de los alumnos.

2.2.1.7 CENTRO DE INVESTIGACIÓN AGROPECUARIA

Misión:

“Administrar, ejecutar proyectos de investigación agropecuaria de interés nacional e internacional y difundir sus resultados”.

Funciones:

1. Formular, coordinar y ejecutar los proyectos de investigación agropecuaria.
2. Realizar transferencia y adaptación de tecnología
3. Difundir resultados de estudios tecnológicos y científicos realizados.
4. Coordinar con el Vicerrectorado de Investigaciones.
5. Reportar al Decanato.

2.2.1.8 CENTRO ADMINISTRATIVO Y DE PRODUCCIÓN

Misión:

“Proporcionar y administrar los recursos humanos, físicos, financieros y logísticos en apoyo a los procesos académicos, investigativos y de producción”.

a. Funciones:

1. Ejecutar el seguimiento en los procesos de capacitación de recursos y administrar la producción agropecuaria de la Facultad.
2. Formular, ejecutar y evaluar estrategias para los cumplimientos de objetivos y políticas relacionadas con el manejo de los recursos
3. Proponer al autofinanciamiento.
4. Optimizar el manejo financiero de la Facultad.

5. Diseñar un plan operativo priorizado las obras que serán ejecutadas.
6. Elaborar y ejecutar el plan de construcciones e infraestructura.
7. Realizar el mantenimiento de instalaciones y proporcionar servicios para la comunidad politécnica.

2.2.1.8.1 Unidad Personal

Misión:

“Administrar los procesos de selección, capacitación y evaluación, así como recomendar a la Dirección de Recursos Humanos de la ESPE la reclasificación, ascensos y promoción del personal administrativo, civil, militar y docente de la Facultad.”

Funciones:

1. Administrar la información sobre recursos humanos.
2. Determinar necesidades de personal.
3. Realizar contratación y empleo de jornaleros, con la respectiva autorización del Rector de la ESPE.
4. Administrar los procesos de: selección, capacitación, evaluación del personal.
5. Dar cumplimiento y mantener actualizado el manual de clasificación y valoración de puestos.
6. Elaborar y actualizar permanentemente el proceso de evaluación del desempeño del personal.
7. Velar por el bienestar de la comunidad politécnica.
8. Colaborar en la elaboración y actualización de manuales de procedimientos.
9. Coordinar con los encargados de los servicios que presta la ESPE
10. Realizar el procesamiento de datos para la reclasificación, ascensos y promoción del personal.
11. Custodiar la documentación reversada y confidencial del personal de la Facultad.

2.2.1.8.2 Unidad de Finanzas

Misión:

“Dirigir, coordinar y controlar todos los procesos financieros de la Facultad.”

Funciones:

1. Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar todas las actividades contables de la Facultad.
2. Aplicar control interno sobre compromisos, gastos y desembolsos.
3. Administrar los almacenes y bodegas.
4. Realizar el control de Contabilidad de Costos de Producción.
5. Realizar análisis de costos.
6. Efectuar periódicamente el control de bienes, en base a un estado actualizado.
7. Elaborar estados financieros e informes.
8. Realizar todas las demás actividades que la ley lo establece
9. Establecer stocks máximos y mínimos.
10. Mantener un estado actualizado de los bienes de la Facultad.
11. Establecer el sistema apropiado de control, mantenimiento, conservación y seguridad de bienes.

2.2.1.8.3 Unidad Logística

Misión:

“Lograr un adecuado control de los abastecimientos y servicios asignados a la Facultad de manera rápida y oportuna, así como su adquisición, almacenamiento y distribución.”

FUNCIONES:

1. Determinar las necesidades, realizar la obtención, registro, almacenamiento y distribución de abastecimientos e insumos, que aporten al desempeño profesional, docente y administrativo.
2. Realizar una adecuada planificación y ejecución en el uso del transporte, de la maquinaria agrícola, de los lubricantes y combustibles, así como del mantenimiento de vehículos y maquinaria de la Facultad hasta el cuarto escalón.
3. Satisfacer las necesidades de alimentación al personal docente, militar, administrativo y estudiantes.
4. Planificar, dirigir, coordinar, supervisar y ejecutar labores de apoyo logístico a las diferentes dependencias de la Facultad.
5. Administrar el servicio de talleres.
6. Brindar servicio médico al personal de la Facultad, registrando información de los pacientes
7. Brindar servicio de alojamiento para profesores y estudiantes.
8. Administrar el servicio de seguridad física de las instalaciones.

2.2.1.8.4 Unidad de Comercialización

Misión:

“Planificar, supervisar, optimizar y comercializar la producción agropecuaria de la Facultad.”

Funciones:

1. Administrar los sistemas de producción agropecuaria.
2. Determinar tasas y porcentajes actualizados que permitan determinar los costos de producción.
3. Dirigir, elaborar, ejecutar y supervisar el plan de producción anual.
4. Controlar el cumplimiento y emisión de órdenes de trabajo.

5. Optimizar los niveles de producción.
6. Realizar la adquisición, almacenamiento y distribución de materiales, insumos y reactivos.
7. Realizar el registro de venta de productos.
8. Realizar el almacenamiento y comercialización directa de productos en el mercado de acuerdo a los precios actuales mediante la facturación.
9. Realizar una inspección continua de materias primas y productos terminados.

2.3 LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

El levantamiento de procesos en una organización sirve para identificar, analizar y mejorar las funciones, procedimientos y actividades que conforman los procesos dentro de una empresa.

En primer lugar, se hace necesario explicar el término "proceso". Un proceso no es más que la sucesión de pasos y decisiones que se siguen para realizar una determinada actividad o tarea.

Proceso es "el conjunto de actividades secuenciales que realizan una transformación de una serie de inputs (material, mano de obra, capital, información, etc.) en los outputs deseados (bienes y/o servicios) añadiendo valor".¹¹

Identificar Procesos Gobernador, Procesos Clave o sustantivos y Procesos de Apoyo

Los procesos constituyen los pasos que se realizan de forma secuencial para conseguir elaborar productos o servicios (outputs) a partir de determinados inputs. Dentro de este apartado los pasos a seguir son:

- a. Identificación de procesos estratégicos, fundamentales y de soporte.
- b. Construcción del mapa de procesos.
- c. Asignación de procesos clave a sus responsables.
- d. Desarrollo de instrucciones de trabajo de los procesos.

a) Identificación de procesos estratégicos, clave y de soporte.

Se puede hablar de tres tipos de procesos:

¹¹ Heras

1. **Procesos Gobernadores:** son aquellos que proporcionan directrices a todos los demás procesos y son realizados por la dirección o por otras entidades.
2. **Procesos clave:** Atañen a diferentes áreas del Servicio y tienen impacto en el cliente creando valor para éste. Son las actividades esenciales del Servicio, su razón de ser.
3. **Procesos de apoyo:** dan apoyo a los procesos fundamentales que realiza un Servicio. Son los procesos que realizan otros Servicios de la Universidad y que nos ayudan a la hora de realizar los procesos fundamentales.

b) Construcción del mapa de procesos.

Una vez identificados todos estos procesos pueden organizarse en un mapa de procesos.

c) Asignación de procesos clave a sus responsables.

Una vez definidos los procesos fundamentales del Servicio se deben asignar los propietarios o responsables de los mismos. Los propietarios son los encargados de la supervisión y control de los procesos, es decir, los que se hacen responsables de su correcto funcionamiento.

d) Desarrollo de instrucciones de trabajo de los procesos.

Los procesos deben desarrollarse de forma que quede suficientemente claro qué pasos deben darse.

2.3.1. PRODUCTOS

Producto, desde el punto de vista comercial, es cualquier cosa que puede ser ofrecida al mercado para su compra, para su utilización o para su consideración. Es cualquier bien, servicio o idea capaz de motivar y satisfacer a un comprador.¹²

Un producto es un conjunto de características y atributos tangibles (forma, tamaño, color...) e intangibles (marca, imagen de empresa, servicio...) que el comprador acepta, en principio, como algo que va a satisfacer sus necesidades. Por tanto, en marketing un producto no existe hasta que no responda a una necesidad, a un deseo. La tendencia actual es que la idea de servicio acompañe cada vez más al producto, como medio de conseguir una mejor penetración en el mercado y ser altamente competitivo¹³

2.3.2. INSUMOS

Insumo es un bien empleado en la producción de otros bienes. Específicamente los usados en la producción agrícola. Los usados en la producción industrial se suelen llamar, también, bienes de equipo.¹⁴

2.3.3. CLIENTES

El cliente es quien demanda productos y servicios con la máxima calidad, mejor precio y mayor valor añadido. Por ello fidelizarlo se ha convertido en el principal objetivo de las compañías y es ahí donde el concepto de «cuota de mercado» ha dado paso al concepto anglosajón “share of costumer” (cuota de cliente).¹⁵

¹² Página Web: <http://www.uc3m.es/marketing/roberto/concepto.htm>

¹³ Página Web: <http://www.marketing-xxi.com/concepto-de-producto-34.htm>

¹⁴ Página Web: <http://club.telepolis.com/geografo/glosario/i.htm>

¹⁵ Página Web: <http://www.marketing-xxi.com/introduccion-54.htm>

2.3.4. PROVEEDORES

Los proveedores son elementos del micro ambiente que proporcionan entradas o insumos en forma de recursos, energía, servicios, e información a la organización.¹⁶

2.3.5. ACTIVIDADES

Son los grupos de tareas específicas que se ejecutan para la producción del producto o servicio. Las actividades son partes de los procesos de negocio que no incluyen ninguna toma de decisión ni vale la pena descomponer (aunque ello sea posible). Por ejemplo, “Responde al teléfono”, “Haz una factura”¹⁷

2.3.6. PROCESO

Un proceso se define como un conjunto de actividades o acciones interrelacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas de información, materiales o de salidas de otros procesos, dan lugar a una o varias salidas también de materiales (productos) o información con una valor añadido.

Hay tres tipos de actividades en un Proceso:

Valor agregado: Aquellas que transforman los datos e insumos para crear información y productos o servicios para el cliente.

Traspaso: Aquellas en las que se entrega de manera interdepartamental o externa la información y productos.

Control: Aquellas que permiten que las actividades de traspaso se lleven a cabo con calidad tiempo y costo establecido. ¹⁸

¹⁶ Idalbeto Chiavenato, Administración de los nuevos tiempos. Pág.99.

¹⁷ http://es.wikipedia.org/wiki/Procesos_de_negocio

¹⁸ http://es.wikipedia.org/wiki/Reingenier%C3%ADA_de_Procesos

Un proceso es una colección de actividades estructurales relacionadas que producen un valor para la organización, sus inversores o sus clientes. Es, por ejemplo, el proceso a través del que una organización realiza sus servicios a sus clientes.

Un proceso puede ser parte de un proceso mayor que lo abarque o bien puede incluir otros procesos de negocio que deban ser incluidos en su función. En este contexto un proceso de negocio puede ser visto a varios niveles de granularidad. El enlace entre procesos y generación de valor lleva a algunos practicantes a ver los procesos de negocio como los flujos de trabajo que se efectúan las tareas de una organización.

Hay dos tipos principales de procesos:

1. Procesos centrales – Estos procesos dan el valor al cliente, son la parte principal del negocio. Por ejemplo, “Repartir mercancías”
2. Procesos de soporte – Estos procesos dan soporte a los procesos centrales. Por ejemplo, “contabilidad”, “Servicio técnico”.

2.3.7. SUBPROCESOS

Los procesos consisten en subprocesos, decisiones y actividades.

Un subproceso es parte un proceso de mayor nivel que tiene su propia meta, propietario, entradas y salidas.

2.4. MAPA DE PROCESOS

El mapa de procesos define a la organización como un sistema de procesos interrelacionados. El mapa de procesos impulsa a la organización a poseer una visión más allá de sus límites geográficos y funcionales, mostrando cómo sus actividades están relacionadas con los clientes externos, proveedores y grupos de interés. El mapa de procesos da la oportunidad de mejorar la coordinación entre los elementos clave de la organización. Asimismo dan la oportunidad de distinguir entre procesos clave, gobernadores, y de apoyo, constituyendo el primer paso para seleccionar los procesos sobre los que se va a actuar.¹⁹

2.4.1. MAPA DE PROCESOS AS-IS

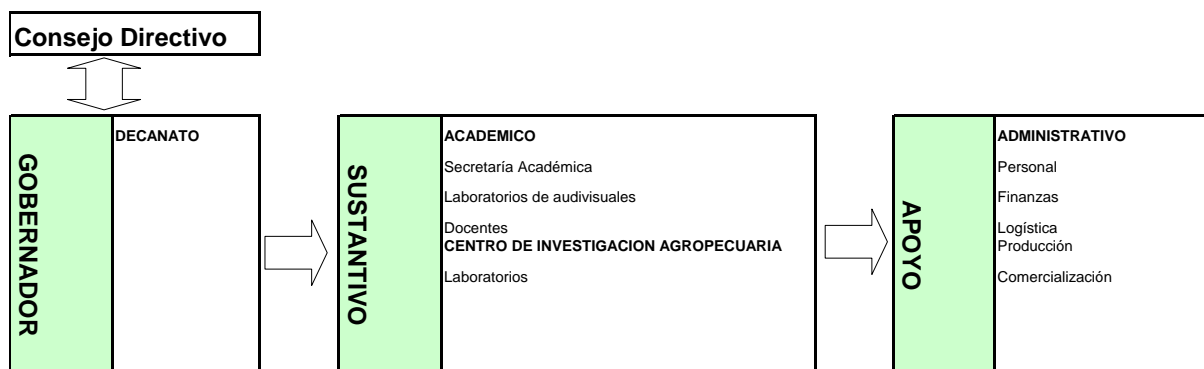
En la actualidad la Facultad de Ciencias Agropecuarias se encuentra representada por el macro proceso gobernador que es el Decanato, este cumple con las funciones detalladas en este estudio.

El macro proceso sustantivo es llevado a cabo por el Proceso Académico y el Centro de Investigación Agropecuaria, actualmente funciona de este únicamente los laboratorios, el análisis e investigación realizados en estos fortalecen la gestión docente al interior de la institución.

En el macro proceso de Apoyo se observa que al ser una entidad adscrita a la Fuerza Terrestre, sus mandos medios y altos en servicio activo tienen una permanencia muy eventual; misma que no va más allá de dos años. Esta falta de permanencia en el puesto amenazada por la sustitución de los miembros de los departamentos en mención a ocasionado inestabilidad e incertidumbre en muchos procesos presentándose problemas de consecución de proyectos y cambio de políticas que afectan a la planificación, organización, control y ejecución de los proyectos. **(Ver figura 2.2)**

Figura 2.2

MAPA DE PROCESOS AS-IS



2.4.2. MAPA DE PROCESOS TO-BE

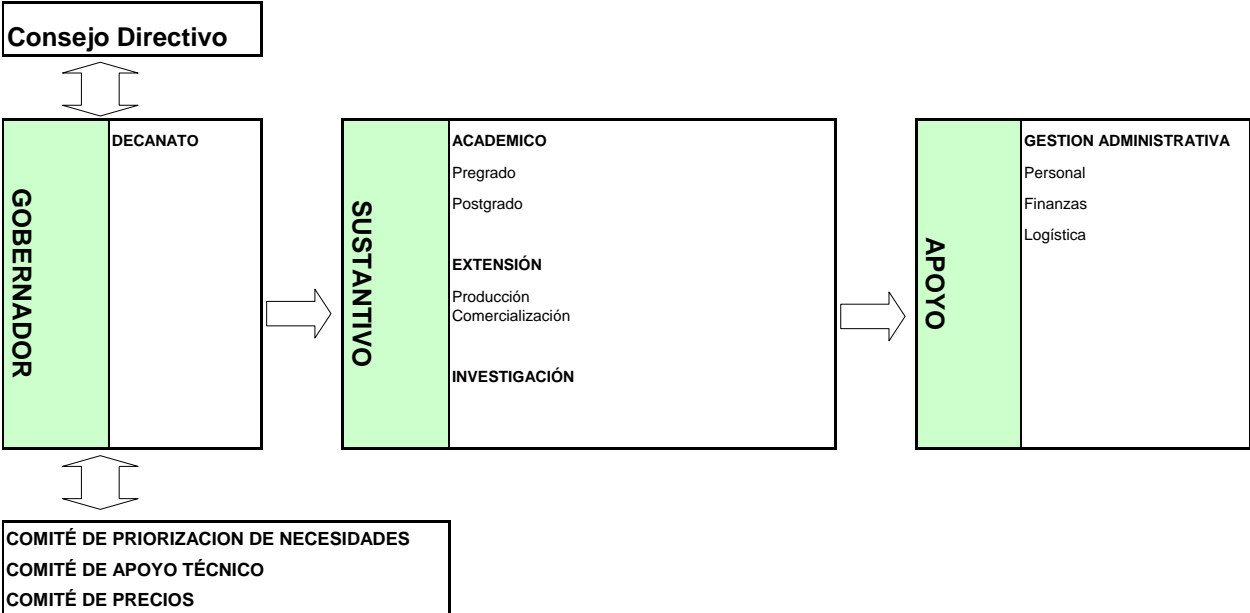
La institución actualmente se encuentra atravesando por un severo proceso de cambio en sus procesos sustantivos, es por esta razón que los procesos de apoyo deben fortalecerse sustentados en una organización eficiente, separación de funciones, personal idóneo y obligaciones definidas, documentación registros y procesos que generen resultados a toda la organización.

Por las razones expuestas y considerando que el proceso fundamental que se lleva a cabo en la universidad es la Docencia, Extensión e Investigación, estos deben formar parte del proceso sustantivo de la Facultad de Ciencias Agropecuarias de la Escuela Politécnica del Ejército.

En el mapa adjunto se presenta una reestructuración de los procesos sustantivos y de apoyo de la Facultad en función de lo expuesto esta reestructuración, permitirá trabajar a la Facultad centrada en su proceso gobernador y sustantivo fortalecido en el proceso de apoyo. **(Ver figura 2.3)**

Figura 2.3

MAPA DE PROCESOS TO-BE



2.5. MATRIZ DE ACTIVIDADES

2.6. MATRIZ DE ACTIVIDADES VS. PUESTOS

Luego del realizar el levantamiento de información de los subprocesos, y actividades que se desarrollan en el proceso sustantivo de extensión de la Facultad de Ciencias Agropecuarias, se identifica que este proceso esta dividido en dos áreas grandes e importantes como son la producción agrícola, pecuaria y la comercialización de los productos producidos, elaborados en el proceso de producción agrícola pecuaria.

Como primer paso se levantaron las principales actividades del proceso producción en el cual se identifican los siguientes principales productos:

1. Desarrollo de proyectos de producción
 - a. Perfil de proyecto de producción
 - b. Determinar presupuesto del proyecto
 - c. Financiamiento del proyecto
 - d. Cronograma de desembolso del proyecto
 - e. Proyección de flujos de caja esperados y estimación de la tasa de retorno
2. Producción de Proyectos Agrícolas
 - a. Preparación de potreros
 - b. Producción de papa, maíz, habas, fríjol, trigo, cebada, avena, otros
 - c. Producción de frutales
 - d. Floricultura
 - e. Riego de potreros
 - f. Vivero forestal (SILVICULTURA)
3. Producción de Proyectos Pecuarios
 - a. Control y alimentación de ganado vacuno
 - b. Elaboración de balanceado para proyectos pecuarios
 - c. Granjas integrales
 - d. Control y manejo de ganado bovino
 - e. Ordeño de bovino
 - f. Faenamiento
 - g. Producción porcinos

4. Control Y Evaluación De Los Proyectos De Producción
5. Reporte De Ingreso De Producción

Las actividades del proceso de comercialización se identifican los siguientes principales productos:

1. Fijación de Precios
2. Ingreso de Producción
3. Ventas
4. Elaboración de kardex de producto terminado
5. Reporte de egreso de Bodega

En el levantamiento de la matriz de actividades se definen las actividades de cada uno de los principales productos, se determinan insumos, proveedores clientes sean estos internos o externos, el fin de esta matriz es determinar la importancia de las actividades que se desarrollan en el proceso de extensión, y la comprensión de la funcionalidad de cada una de ellas.

El segundo paso realizado es la definición de la matriz de actividades vs puestos del proceso de extensión. En esta matriz se investiga, analiza y determina quienes son los trabajadores que participan en la producción de los productos identificados en la matriz de actividades.

En la matriz de actividades vs puestos del proceso de extensión se determinan varios puestos de trabajo que intervienen en la producción y estos puestos son:

1. Jefe de comercialización
2. Jefe de producción
3. Técnicos de producción
4. Jefe administrativo
5. Encargado de la bodega de comercialización
6. Trabajador agrícola
7. Trabajador pecuario

8. Tractorista

9. Faenadora

Analizado el proceso de extensión se identifica un exceso de reportes y aprobaciones para actividades de índole no muy compleja, en este aspecto se debe suprimir las aprobaciones para que los procesos tengan un mejor desarrollo.

Esta matriz es uno de las herramientas más útiles para el posterior diseño y determinación del análisis y descripción de puestos, como conclusión general del levantamiento de estas dos matrices, puedo determinar que el trabajo efectuado para tomar estos datos fue extenso dado que las actividades son desarrolladas dentro de las 600 ha. de producción. Además es importante destacar que en sector de producción agrícola y pecuaria el levantamiento de actividades y puesto sd trabajo permiten determinar que el trabajo desempeñado e muy duro por los trabajadores y están designados a desarrollar sus actividades en condiciones ambientales variables que hacen del trabaja agrícola un trabajo de fuerza física y conocimiento teórico.

Como principal conclusión del análisis de estas matrices se observa que es necesario reestructurar el proceso de comercialización, en función de la capacidad de producción y la capacidad de venta de productos para mejorar los procesos productivos que no generan utilidad. Es importante determinar los productos que se desarrollan como módulos de producción técnica y cuales se pueden explotar para vender los productos. Adicional, se identifico claramente que el puesto de Jefe administrativo, en estos procesos no realiza un papel generador de valor y se puede concluir que será indispensable realizar una distribución de funciones.

Realizar estudios de mercados enfocados a identificar los productos más rentables para la producción.

CAPITULO III

**DESCRIPCIÓN, CLASIFICACIÓN,
VALORACIÓN, Y DEFINICIÓN DE
NIVELES OCUPACIONALES DE LOS
PROCESOS PRODUCCIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN.**

CAPITULO III

DESCRIPCIÓN, CLASIFICACIÓN, VALORACIÓN, Y DEFINICIÓN DE NIVELES OCUPACIONALES DE LOS PROCESOS PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN.

3.1. MARCO CONCEPTUAL

CONCEPTO DEL CARGO

El concepto del cargo se fundamenta en las nociones de tarea, atribución y función

- a. **Tarea.** Actividad individual que ejecuta el ocupante del cargo.
- b. **Atribución.-** Actividad individual que ejecuta la persona que ocupa un cargo. En general, se refiere a cargos más diferenciados (ocupados por quienes trabajan por meses o por los empleados de oficina), como elaborar un cheque, emitir una solicitud de material, elaborar una orden de servicio, etc. La atribución es una tarea un poco más sofisticada, más intelectual y menos material.
- c. **Función.-** Conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante del cargo ejecuta de manera sistemática y reiterada. También puede ejecutarlas un individuo que, sin ocupar un cargo, desempeña una función de manera transitoria o definitiva.
- d. **Cargo.-** Conjunto de funciones (tareas atribuciones) con posición definida en la estructura organizacional. La posición define las relaciones entre cargo y los demás cargos de la organización. En el fondo, son relaciones entre dos o

mas personas, ocupa una posición formal en el organigrama.²⁰ Lista de las tareas, responsabilidades, relaciones de informes, condiciones de trabajo, y responsabilidades de supervisión de un puesto producto de un análisis de puestos.²¹

- e. **Análisis de Cargo.**- Procedimiento por el cual se determinan los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas. Proporcionan datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizarán para desarrollar las descripciones de los puestos y las especificaciones del puesto. Es el proceso para determinar y ponderar los elementos y las tareas que integran un puesto dado. Evalúa la complejidad del cargo, parte por parte y permite conocer con algún grado de certeza las características que una persona debe cumplir para desarrollarlo normalmente. Responde a una necesidad de las empresas para organizar eficazmente los trabajos de éstas, conociendo con precisión lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para hacerlo bien. Es importante resaltar que esta función tiene como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no de las personas que lo desempeñan.²²

3.2. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

La descripción de puestos se define como el resultado básico del análisis del cargo, expresando en un documento en el cual se especifica de acuerdo con un formato, el contenido, situación e incidencia del cargo en la Organización.

La Descripción de Cargos se puede considerar como el puente entre la razón de ser del negocio de la empresa (misión) y la razón de ser cada cargo en determinada Área o Dependencia de la Organización.

Toda empresa define el rumbo de su negocio en el momento que identifica su misión y la manera de hacerla efectiva a través de metas y objetivos. Esto constituye el QUÉ

²⁰ Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos humanos parte IV, Pág.291.

²¹ Página Web: <http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/rh/andescarpvz.htm>

²² Pagina Web: <http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/rh/andescarpvz.htm>

del negocio. Para poderlo lograr la empresa diseña y recurre a diferentes medios con el fin de garantizar la consecución de los resultados esperados.

Los resultados esperados se convierten para determinar la filosofía, políticas, normas, reglamentos y procedimientos que deben existir para facilitar el cumplimiento de la misión (CÓMO conseguir los resultados).

Igualmente cada cargo de la Organización tiene un propósito fundamental específico y propio de él, lo que constituye la misión del Cargo cuyo cumplimiento está determinado por las Áreas de Responsabilidad vistas a la luz de las finalidades, acciones emprendidas y resultados esperados para cada Unidad Organizacional. Esto lo logra apoyándose en las atribuciones, autonomía otorgada, cantidad de iniciativa requerida, situaciones típicas que debe encarar, recursos con que cuenta, personas que le colaboren y las diferentes relaciones que debe tener el cargo para la consecución de sus resultados. De esta manera podemos distinguir lo QUÉ hace el cargo de la forma CÓMO lo hace.

3.2.1. UTILIDAD DE LA DESCRIPCIÓN DE CARGOS PARA LA ORGANIZACIÓN:

Los principales campos de utilidad son:

- Creación de un estilo de dirección empresarial, ya que constituyen un acuerdo entre el superior y el colaborador.
- Análisis de la Organización al poner en evidencia el grado de cobertura de funciones y el equilibrio existente.
- Información básica en el proceso de Valoración de Cargos.
- Determinación de necesidades de formación
- Facilita el proceso de selección y promoción permitiendo comparar el contenido de los cargos y los aportes de las personas a seleccionar o promover.
- Permite la creación de niveles ocupacionales en base a las características del puesto.

3.2.2. UTILIDAD DE LA DESCRIPCIÓN DE CARGOS PARA EL TITULAR:

- Permite una completa y precisa ubicación Organizacional en cuanto a las funciones

- Permite tener un conocimiento del cargo en cuanto a sus áreas de Responsabilidad, nivel de autonomía y atribuciones con que cuenta, las diferentes relaciones interpersonales que debe desarrollar en función de los resultados del cargo y el nivel de participación organizacional.
- Permite un mayor desarrollo del programa de inducción del cargo al momento de ingresar a la empresa o de ser trasladado o promovido.
- Contribuye con los procesos de autocontrol y auto-gestión en la empresa facilitando una base real al desarrollo integral de los titulares.

3.2.3. MÉTODOS

3.2.3.1. LAS TECNICAS DEL ANALISIS DE TRABAJO

Figura 3.1

Técnica	Grupo de Empleados	Método de recopilación	Resultados del análisis	Descripción
1. Análisis del inventario de trabajo	Un gran número de trabajadores	Cuestionario de tareas	Clasifican	Las tareas se clasifican en función de la persona envuelta en el trabajo, el supervisor o el analista. Las clasificaciones tales como la importancia de la tarea o el tiempo empleado en realizarla.
2. Técnica de las incidencias críticas	Cualquiera	Entrevista	Descripción de comportamientos	Para cada dimensión del trabajo, se identifican los incidentes de comportamiento que son malos para un rendimiento excelente
3. Cuestionario de Análisis posiciones (CAP)	Cualquiera	Cuestionario	Clasificación de 194 elementos de trabajo	Los elementos se clasifican según 6 escalas (por ejemplo, de grado de utilización, importancia de trabajo). Las clasificaciones son analizadas por una computadora
4. Análisis del Trabajo Funcional	Cualquiera	Entrevista de grupo / Cuestionario	Clasificación del afectado y su relación con la gente, los datos y las cosas	Originalmente diseñado para mejorar la asesoría y el empleo de los inscritos en la oficina local de empleos. Se generan definiciones de los trabajos y se presentan a los involucrados para que cualifiquen dimensiones tales como la frecuencia y la importancia.

5. Análisis de Métodos (Estudio de Movimientos)	Manufacturas	Observación	Tiempo por unidad de trabajo	Medio sistemático para determinar el tiempo estándar de diversas tareas laborales Basado en la información y cronometraje de las tareas
6. Análisis del Trabajo Orientado	Cualquiera	Entrevista	Clasificación y conocimientos necesarios	Los involucrados en un trabajo identifican las obligaciones así como los conocimientos, cualificación, habilidades físicas y otras características necesarias para realizar el trabajo.
7. Cuestionario de descripción de la Posición Directiva (CDPD)	Dirección	Cuestionario	Lista de 197 elementos	Los directivos comprueban cuestiones descriptivas de sus responsabilidades.
8. Pan Hay	Dirección	Entrevista	Impacto del Trabajo sobre la organización	Se entrevista a los directivos en cuestiones relacionados con su responsabilidad. Las respuestas se analizan en función de tres dimensiones: Saber, pensar y realizar del Puesto ²³

El método de recopilación de datos para el análisis de cargos en los procesos de Producción y Comercialización en la Facultad de Ciencias Agropecuarias de la ESPE que permitió identificar los cargos que van a describirse y analizarse principalmente es la Metodología Hay, permite identificar el impacto del trabajo sobre la organización analizando tres factores saber (conocimiento), pensar (solución de problemas) y realizar (responsabilidades).

- a. Observación y análisis del trabajo que se realiza y después preparar una descripción y especificación del puesto.
- b. Participación de los técnicos de producción, validando cuestionarios en los que se visten las actividades del subordinado.

Además de la metodología Hay para la descripción y el análisis de cargos de este estudio se utilizaron los siguientes métodos:

²³ GOMEZ MEJIA, L.R BALKIN, D.B Y CARDY, R., L Dirección y gestión de recursos humanos. Tercera edición, Editorial Prentice-Hall. Madrid 2001. Pág.74

a) Entrevista.- Entrevistas individual con cada empleado. Entrevistas colectivas con grupos de empleados que desempeñen en el mismo trabajo

Cualquiera que sea el tipo de entrevista que se utilice, es importante que entrevistado entienda perfectamente la razón de la misma, ya que existe una tendencia a mal interpretar estas entrevistas como evaluaciones de eficiencia.

b) Cuestionario.- Otro medio eficaz para obtener información en el análisis del puesto es que los empleados respondan cuestionarios en los que describan los deberes, responsabilidades relacionadas con su empleo.

Lo que hay que decidir en este caso es que tan estructurado debe ser el cuestionario y las preguntas que se tienen que incluir.

El cuestionario puede ser abierto y sólo pedirá el empleado que describa las actividades principales o con listas de verificación muy estructuradas. En la práctica, el mejor cuestionario suele estar a la mitad de estos extremos. Un cuestionario típico de análisis de puestos puede tener varias preguntas abiertas así como preguntas estructuradas.

c) Observación.- La observación directa es especialmente útil en los trabajos consisten principalmente en actividad física observable.²⁴ Es uno de los métodos más utilizados, para este tipo de trabajo tanto por ser el más antiguo históricamente como por su eficiencia. El análisis de los cargos se efectuó observando a los ocupantes de los mismos, de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones, Algunos cargos rutinarios permitieron la observación directa, pues por el volumen de estas tareas pueden verificarse con facilidad mediante la observación. Dado que no en todos los casos la observación responde todas las preguntas ni disipa todas las dudas, por lo que se acompaña de entrevista y análisis con el ocupante del cargo o con el supervisor.

d) Método mixto.- Cuando no es posible desarrollar en su totalidad cualquiera de los métodos anteriores, se toma la decisión de combinarlos para hacer práctico el análisis de puestos.²⁵

²⁴ Página Web: <http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/rh/andescarpvz.htm>

²⁵ Página Web: <http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/rh/andescarpvz.htm>

3.3. FORMULARIO PARA LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

El siguiente formulario permitirá relevar la información de los puestos de trabajo identificados en la matriz de actividades vs. Puestos. (Ver figura 3.2)

El formulario se denomina Descripción y Valoración de Puestos y esta compuesto de los siguientes campos:

3.3.1. IDENTIFICACIÓN GENERAL DE PUESTO

Tiene el propósito de identificar rápidamente el cargo para fines de clasificación y organización. Comprende la siguiente información.

1. MACROPROCESO
2. PROCESO
3. SUBPROCESO
4. PUESTO
5. LOCALIZACION GEOGRAF.
6. SUBORDINADO A (PUESTO):
7. PREPARADO POR :
8. NUMERO DE OCUPANTES EXISTENTES:

Aprobaciones

1. FECHA ULTIMA APROBACION
2. APROBADO POR (firmas)
3. (Responsable-Subproceso o Proceso)
4. (Superior Inmediato)
5. Valoración del Puesto (Codificación y puntaje)²⁶

²⁶ Formato de metodología Hay.

3.3.2. MISIÓN DEL PUESTO

Este apartado busca fundamentalmente responder a la pregunta Por Qué existe el cargo en la organización; es contestar a lo que el “Manual de Administración por Objetivos” denomina la razón de ser del cargo, en qué “negocio” está, cual es su contribución , su aporte al “cliente” o a la organización.

Otros nombres usados en este apartado son “Resumen del cargo”, “Misión del cargo”, “Misión Básica del cargo”, “Propósito del cargo”, “Objetivo del cargo”.

3.3.3. PERFIL DE COMPETENCIAS

El perfil de competencias implica una metodología integral que provee información acerca de las competencias personales, interpersonales y técnicas que debe tener la persona para un cargo determinado. Se realiza con el propósito de identificar las competencias requeridas en la ejecución de cargos específicos y contar con un documento base para decisiones de capacitación, desarrollo de carrera y selección. Además permite a las empresas actualizar los antiguos instrumentos de descripción de cargos y obtener una poderosa herramienta para supervisar el comportamiento laboral. Se realiza tomando como referencia a personas que han tenido un desempeño excelente en el cargo, lo que implica una metodología que permite identificar los principales resultados, desafíos y situaciones críticas del puesto. Principalmente cuando se necesita optimizar la gestión de los subsistemas de Selección y Desarrollo de RR.HH., haciendo del proceso evaluativo una instancia de medición, tanto de habilidades técnicas como de características de personalidad, lo que permite aumentar los niveles de eficiencia y satisfacción.

En este campo se incluye la siguiente información:

- Exigencia académica
- Experiencia (años)
- Capacitación
- Paquetes informáticos
- Idioma (nombre y nivel de dominio)
- Competencias

Las competencias constituyen el conjunto de conocimientos, experiencias, valores y características. HAY clasifica a las competencias en:²⁷

COMPETENCIAS DE LA INSTITUCIÓN

1. **Conocimientos del Proceso:** Son los conocimientos técnicos de uno o más procesos de la Institución.
2. **Planeamiento y Seguimiento:** Establecer procedimientos para monitorear el avance de los resultados.
3. **Orientado a Resultados:** Tiene la habilidad de utilizar procesos para alcanzar los mejores resultados establecido altos estándares.
4. **Especialización Técnica:** Posesión de las habilidades necesarias para efectivamente satisfacer las responsabilidades profesionales específicas. Involucra un conocimiento conceptual, práctico y de trabajo.

COMPETENCIAS PERSONALES

1. **Comunicación:** habilidad de relacionarse de manera sistemática escuchando y comprendiendo. Involucra la comunicación oral, escrita y gestual.
2. **Iniciativa:** habilidad para iniciar acción con o sin dirección. Permite al individuo el mejoramiento continuo.
3. **Innovación:** es la continua búsqueda por el mejoramiento del proceso (métodos y resultados).
4. **Integridad:** habilidad para hacer lo correcto acatando los valores éticos personales y de la Institución.

²⁷ Compilación de competencias de varios autores, tomado de Metodología HAY de evaluación de cargos por perfiles y escalas.

5. **Ética:** se comporta consistentemente con los valores; da ejemplo en la aplicación de leyes, normas, y reglamentos; demuestra interés y respeto por los sentimientos, pensamientos y criterios de otras personas.
6. **Autocrítica:** reconoce sus propias fortalezas y debilidades. Fomenta la reflexión y el aprendizaje tanto aciertos como errores del grupo y personales; se sirve de la retroalimentación para mejorar su desempeño y se orienta a resolver conflictos no a buscar culpables.
7. **Razonamiento:** habilidad de formular alternativas y saber tomar las decisiones sólidas y oportunas.

COMPETENCIAS DE LOGRO Y ACCIÓN:

1. **Motivación por el logro:** preocupación por trabajar bien o por competir para superar un estándar de excelencia.
2. **Preocupación por el orden y la calidad:** preocupación por disminuir la incertidumbre mediante controles y comprobaciones, y el establecimiento de unos sistemas claros y ordenados.
3. **Búsqueda de información:** curiosidad y deseo por obtener información amplia y también concreta para llegar al fondo de los asuntos.
4. **Genera Resultados:** fija objetivos; elabora indicadores de gestión; mejora el desempeño y productividad; calcula el impacto de sus acciones y su influencia; evalúa los procesos y proyectos; crea compromiso en la acción.

COMPETENCIAS DE AYUDA Y SERVICIO:

1. **Sensibilidad interpersonal:** capacidad para escuchar adecuadamente y para comprender, y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás, sin que éstos los hayan expresado o lo expresen sólo parcialmente.

2. **Orientación al servicio del cliente:** deseo de ayudar o servir a los demás a base de averiguar sus necesidades y después satisfacerlas. Entre los “clientes” puede incluirse a los compañeros de trabajo dentro de la empresa.

COMPETENCIAS DE INFLUENCIA

1. **Impacto e influencia:** deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos, influir en ellos o impresionarlos, con el fin de lograr que sigan un plan o una línea de acción.
2. **Conocimiento organizativo:** capacidad de comprender y utilizar la dinámica existente dentro de las organizaciones.
3. **Construcción de relaciones:** capacidad para crear y mantener contactos amistosos con personas que son útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo.

COMPETENCIAS DE EQUIPO E INTERPERSONALES

1. **Entrenamiento:** usada para desarrollar otras competencias. Ayuda al individuo y equipo para su desarrollo y crecimiento.
2. **Liderazgo:** Habilidad de influenciar para lograr los objetivos institucionales, promueve consensos enfrenta retos y obtiene logros.
3. **Trabajo en Equipo y Cooperación:** habilidad de construir equipos efectivos para alcanzar objetivos, colaborando unos con otros.
4. **Persuasión:** capaz de hacer observaciones o puntualizaciones persuasivas en discusiones o presentaciones, fundadas en razones datos, y el interés o propósitos de la audiencia, usar ejemplos concretos.
5. **Desarrollo de personas:** capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás, estimula competencias y valores.

6. **Dirección de personas:** capacidad de comunicar a los demás lo que es necesario hacer, y lograr que cumplan los deseos de uno, teniendo en mente el bien de la organización a largo plazo.

COMPETENCIAS COGNITIVAS

1. **Pensamiento analítico:** capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas a base de separar sus partes constituyentes y meditar sobre ellas de una forma lógica y sistemática.
2. **Pensamiento conceptual:** capacidad de identificar los modelos o conexiones entre situaciones y de identificar aspectos clave o subyacentes en asuntos complejos.
3. **Pensamiento abstracto:** capaz de analizar conceptos multifacéticos, determinando una buena solución; de pensar más allá. Usa soluciones innovativas para resolver problemas.
4. **Conocimientos y experiencia:** capacidad de utilizar y ampliar el conocimiento técnico o de conseguir que los demás adquieran conocimientos relacionados con el trabajo.

COMPETENCIAS DE EFICACIA PERSONAL

1. **Autocontrol:** capacidad para mantener el control de uno mismo en situaciones estresantes o que provocan fuertes emociones.
2. **Confianza en sí mismo:** creencia en la capacidad de uno mismo para elegir el enfoque adecuado para una tarea, y llevarla a cabo, especialmente en situaciones difíciles que suponen un reto.
3. **Comportamiento ante fracasos:** capacidad para justificar o explicar los problemas urgidos, los fracasos a los acontecimientos negativos.

4. **Compromiso con la organización:** capacidad y deseo de orientar su comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos de la organización.

3.3.1.3. DICCIONARIO DE COMPETENCIAS PARA LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LA FACULTAD DE CIENCIAS AGROPECUARIAS DE LA ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

COMPETENCIAS	COMPETENCIAS GENERICAS	COMPETENCIAS ESPECIFICAS
COMPENCIAS DE LA INSTITUCIÓN	AYUDA Y SERVICIO	Orientación de servicio Comunicación Iniciativa
	LOGRO Y ACCION	Planificación Programación Trabajo en equipo
	ESTILO DE LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES	Liderazgo Motivación y compromiso Juicio y toma de decisiones
COMPETENCIAS DEL PUESTO	ORIENTACION POR EL ORDEN Y LA CALIDAD	Conocimiento del proceso Orientación a resultados Genera resultados
	HABILIDADES ANALITICAS	Innovación Seguimiento Especialización técnica

	MANEJO DE RECURSOS	Manejo de materiales Manejo de recursos financieros Manejo de tiempo
COMPETENCIAS DE LA PERSONA	COMPETENCIAS PERSONALES	Integridad Ética Orientación y asesoramiento
	PERCEPCIÓN DE SISTEMAS Y ENTORNOS	Impacto e influencia Conocimiento organizativo Construcción de relación
	EFICACIA PERSONAL	Autocontrol Confianza en si mismo Compromiso con la organización

3.3.1.4. PRINCIPALES ÁREAS DE RESPONSABILIDAD

Las áreas de responsabilidad se refieren a las finalidades del cargo.

1. **Concepto de acción.**- Podemos considerar la acción como el modo de actuación del cargo sobre la función anteriormente definida.
La acción determina “de que manera” actúa el cargo en ese lugar o ubicación empresarial que esta función.
2. **Concepto de resultados.**- Todas las acciones realizadas en los diferentes cargos se hacen para conseguir algo. En consecuencia se entiende por resultado de una

acción sobre una función, el producto obtenido, cualquiera que sea su naturaleza en términos dinámicos y positivos y de carácter permanente.

Según la definición, las condiciones para que exista el concepto "Resultado" son:

- a. Tener su origen en una acción sobre una función.
- b. Se refiere a consecuencias dinámicas
- c. Que sean positivas en relación con la función considerada
- d. Que sean permanentes en relación también con la función.

3. **Indicador de logro.-** En la manera de confirmar si los resultados esperados por una determinada Área de Responsabilidad se cumplieron.

Los resultados deben ser susceptibles de precisar y medir. Estos generalmente se miden en términos de cantidad, calidad, oportunidad, validez, veracidad, cumplimiento, etc.

Los indicadores son expresiones matemáticas que permiten evaluar los resultados de un proceso, se obtienen al comparar los valores esperados y los valores reales de una variable determinada

$$I = \frac{\text{Variable} * i}{\text{Constante} * i}$$

Variables de medición

La que se puede representar cualquiera de las características de un proceso o actividad puede asumir valores diferentes en el tiempo.

Tipos de variables

- **De Oportunidad.-** Representa el tiempo total utilizado para la producción de un servicio o producto y se obtiene mediante la acumulación de los tiempos utilizados en las actividades.

- **De costos.-** Representa el costo de los resultados del proceso y se calcula dividiendo el costo total del proceso entre la cantidad de unidades de resultado obtenidas.

- **De resultados.-** Puede representar:

La actividad del producto los servicios obtenido al final del proceso. La cantidad de resultado asociada con una o varias características de calidad

- **De cantidad.-** Representa una expresión cuantitativa del proceso.

Tipos de indicadores


De eficiencia.- Se basa en el costo unitario de los resultados. El costo unitario se calcula dividiendo la variable de costo y la variable de resultados.
Ejemplo: Número de contratos cerrados en determinado período de tiempo.
Número de clientes contactados / contratos cerrados

De eficacia.- Mide el proceso en términos de la cantidad de unidades del servicio producidas, comparadas con las que se esperaba producir.
Ejemplo: Número de productos fabricados sin fallas.
Cantidad de Producción Fallas / Promedio esperado

Efectividad.- Mide el proceso en términos de satisfacción de las características de calidad de los servicios o productos. Ejemplo: Políticas de empresa realizadas.
Políticas realizadas / # políticas programadas

A continuación se presenta el formulario de la metodología HAY, modificado en función de las necesidades de descripción de puestos para la Facultad de Ciencias Agropecuarias (IASA) de la Escuela Politécnica del Ejército (ESPE).

Figura 3.2

	ESCUELA POLITECNICA DEL EJERCITO Facultad de Ciencias Agropecuarias IASA DESCRIPCION Y VALORACION DE PUESTOS
---	---

A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		APROBACIONES
<ul style="list-style-type: none"> • MACROPROCESO • PROCESO • SUBPROCESO • PUESTO • LOCALIZACION GEOGRAF. • SUBORDINADO A (PUESTO): • PREPARADO POR : • NUMERO DE OCUPANTES EXISTENTES: 		FECHA ULTIMA APROBACION <hr/> APROBADO POR (firmas) <hr/> (Responsable-Subproceso o Proceso) <hr/> (Superior Inmediato) <hr/> Ocupante Aleatorio
<ul style="list-style-type: none"> • VALORACION DEL PUESTO 	CODIFICACION : PUNTOS :	

B. MISIÓN DEL PUESTO

C. PERFIL DE COMPETENCIAS :

- EXIGENCIA ACADEMICA :

EXPERIENCIA (AÑOS) :

- CAPACITACIÓN :

- PAQUETES INFORMATICOS :

Nombres _____ AVANZADO..... INTERMEDIO..... . BASICO...__

Nombres AVANZADO..... INTERMEDIO..... . BASICO.....

- IDIOMA (NOMBRE Y NIVEL DE DOMINIO) :

IDIOMA..... AVANZADO..... INTER MEDIO..... . BASICO.....

- COMPETENCIAS :

D. PRINCIPALES AREAS DE RESPONSABILIDAD

REF.	RESULTADO FINAL ESPERADO	ACCIONES PRINCIPALES	INDICADORES DE LOGRO

**3.3.2. DESCRIPCIÓN DE PUESTO DE TRABAJO PARA
LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN**



ESCUELA POLITECNICA DEL EJERCITO
Facultad de Ciencias Agropecuarias I.A.S.A
DESCRIPCION Y VALORACION DE PUESTOS

A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none">• MACROPROCESO• PROCESO• SUBPROCESO• PUESTO• LOCALIZACION GEOGRAF.• SUBORDINADO A (PUESTO):• PREPARADO POR :• NUMERO DE OCUPANTES EXISTENTES:	SUSTANTIVO EXTENSION COMERCIALIZACIÓN JEFE DE COMERCIALIZACIÓN ESPE-IASA1 DIRECTOR DE ESCUELA ING. SASKIA GARCIA 1
<ul style="list-style-type: none">• VALORACION DEL PUESTO	CODIFICACION : A PUNTOS : 535

APROBACIONES
FECHA ULTIMA APROBACION <hr/>
APROBADO POR (firmas)
(Responsable-Subproceso o Proceso) <hr/>
(Superior Inmediato) <hr/>
Ocupante Aleatorio

B. MISIÓN DEL PUESTO
Administrar y controlar las ventas de producción de la facultad de ciencias agropecuarias, para contribuir con el crecimiento de la institución y con el aseguramiento de la venta de productos de calidad.

C. PERFIL DE COMPETENCIAS :

- **EXIGENCIA ACADEMICA:** Educación superior título de tercer nivel.

Administrador.

Área de conocimiento: Administración de Empresa, énfasis
En Mercadeo

- **EXPERIENCIA (AÑOS) :** 3 años de experiencia en posiciones afines

- **CAPACITACIÓN :**

Llevar un control y manejo adecuado de clientes internos y externos.
Dominar y administrar el proceso de fijación de precios de los productos en
función de análisis de mercado.

- **PAQUETES INFORMATICOS :**

Nombres : MS Office AVANZADO.....X.... INTERMEDIO..... BASICO..._____

Nombres: Internet, correo electrónico AVANZADO.....X..... INTERMEDIO..... BASICO.....

Nombres: Windows AVANZADO.....X..... INTERMEDIO..... BASICO.....

- **IDIOMA (NOMBRE Y NIVEL DE DOMINIO) :**

IDIOMA: inglés. AVANZADO..... INTER MEDIO.....X.... BASICO.....

COMPETENCIAS :

Ayuda y Servicio	→	Comunicación
Logro y Acción	→	Planificación
Estilo de liderazgo y toma de decisiones	→	Juicio y toma de decisiones
Orientación por el orden y la calidad	→	Genera resultados
Habilidades analíticas	→	Seguimiento
Manejo de recursos	→	Manejo de tiempo
Competencias personales	→	Orientación y asesoramiento
Percepción de sistemas y entorno	→	Impacto e influencia
Eficacia personal	→	Confianza en si mismo

2. DESCRIPCION DEL PUESTO

D. PRINCIPALES AREAS DE RESPONSABILIDAD			
REF.	RESULTADO FINAL ESPERADO	ACCIONES PRINCIPALES	INDICADORES DE LOGRO
1	DESARROLLO DE PERFILES DE PROYECTOS DE PRODUCCIÓN	Responsable de la coordinación de los pedidos de producción	Producto dañado en exhibición / productos vendidos
2	CONTROL DE VENTAS	Realiza reportes de Kardex terminado, y egreso de bodega	<p>% de productos vendidos / promedio de ventas</p> <p># de viajes camioneta / valor en ventas promedio</p> <p>Satisfacción del cliente</p> <p>Porcentaje de productos nuevos sobre las ventas totales</p> <p>Participación en prescripciones y participación de ventas.</p>



ESCUELA POLITECNICA DEL EJERCITO
Facultad de Ciencias Agropecuarias I.A.S.A
DESCRIPCION Y VALORACION DE PUESTOS

A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		APROBACIONES
<ul style="list-style-type: none">• MACROPROCESO• PROCESO• SUBPROCESO• PUESTO• LOCALIZACION GEOGRAF.• SUBORDINADO A (PUESTO):• PREPARADO POR :• NUMERO DE OCUPANTES EXISTENTES:	SUSTANTIVO EXTENSION COMERCIALIZACIÓN JEFE DE PRODUCCION ESPE-IASA1 DIRECTOR DE ESCUELA ING. SASKIA GARCIA 1	FECHA ULTIMA APROBACION _____ APROBADO POR (firmas) _____ (Responsable-Subproceso o Proceso) _____ (Superior Inmediato)
<ul style="list-style-type: none">• VALORACION DEL PUESTO	CODIFICACION : B PUNTOS : 833	Ocupante Aleatorio

B. MISIÓN DEL PUESTO
<p>Administrar y controlar el proceso de producción agrícola y pecuaria de la facultad de ciencias agropecuarias, con el fin de garantizar la aplicación adecuada de los proyectos de producción para contribuir con el crecimiento de la institución y con el aseguramiento de la producción de productos de calidad.</p>

C. PERFIL DE COMPETENCIAS :

- **EXIGENCIA ACADEMICA:** Educación superior título de tercer nivel. Administrador.

Área de conocimiento: Ingeniero Agropecuario, énfasis en Producción Agrícola, control biológico.

- **EXPERIENCIA (AÑOS) :** 5 años de experiencia en posiciones afines
- **CAPACITACIÓN:** Manejo de recursos financieros, humanos, materiales. –Dominio de Procesos productivos variados cultivos.
- **PAQUETES INFORMATICOS :**

Nombres : MS Office AVANZADO.....X.... INTERMEDIO..... BASICO...____

Nombres: Internet, correo electrónico AVANZADO.....X..... INTERMEDIO..... BASICO.....

Nombres: Windows AVANZADO.....X..... INTERMEDIO..... BASICO.....

- **IDIOMA (NOMBRE Y NIVEL DE DOMINIO) :**

IDIOMA: inglés. AVANZADO..... INTER MEDIO.....X.... BASICO.....

COMPETENCIAS :

Ayuda y Servicio	→	Orientación de servicio
Logro y Acción	→	Programación
Estilo de liderazgo y toma de decisiones	→	Liderazgo
Orientación por el orden y la calidad	→	Conocimiento del proceso
Habilidades analíticas	→	Especialización técnica
Manejo de recursos	→	Manejo de materiales
Competencias personales	→	Integridad
Percepción de sistemas y entorno	→	Conocimiento organizativo
Eficacia personal	→	Compromiso con organización

2. DESCRIPCION DEL PUESTO

D. PRINCIPALES AREAS DE RESPONSABILIDAD			
REF.	RESULTADO FINAL ESPERADO	ACCIONES PRINCIPALES	INDICADORES DE LOGRO
1.	EJECUTAR LOS PROYECTOS DE PRODUCCIÓN PROYECTOS	Coordinar el inicio de las actividades para la ejecución de los proyectos de producción y determinar las necesidades de las diferentes áreas de producción	Producción / Rendimiento Kilos por hectárea mensual / programa de producción.
2.	CONTROL Y EVALUACIÓN DE LA EJECUCIÓN DE LOS PROYECTOS.	Establecer medidas correctivas	Numero de animales muertos / sobre vivencia animales Leche por hectárea / leche vendida Cumplimiento de los planes de producción en ventas y rentabilidad



ESCUELA POLITECNICA DEL EJERCITO
Facultad de Ciencias Agropecuarias I.A.S.A
DESCRIPCION Y VALORACION DE PUESTOS

A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		APROBACIONES
<ul style="list-style-type: none">• MACROPROCESO• PROCESO• SUBPROCESO• PUESTO• LOCALIZACION GEOGRAF.• SUBORDINADO A (PUESTO):• PREPARADO POR :• NUMERO DE OCUPANTES EXISTENTES:	SUSTANTIVO EXTENSION COMERCIALIZACIÓN TÉCNICOS DE PRODUCCIÓN ESPE-IASA1 DIRECTOR DE ESCUELA ING. SASKIA GARCIA 12	FECHA ULTIMA APROBACION APROBADO POR (firmas) _____ (Responsable-Subproceso o Proceso) _____ (Superior Inmediato) Ocupante Aleatorio
<ul style="list-style-type: none">• VALORACION DEL PUESTO	CODIFICACION : C PUNTOS : 1001	

B. MISIÓN DEL PUESTO

Elaborar, administrar y controlar los planes de producción de la línea de productos asignados de la facultad de ciencias agropecuarias, para contribuir con el crecimiento de la institución y con el aseguramiento de la calidad en la educación de la institución.

C. PERFIL DE COMPETENCIAS :

- **EXIGENCIA ACADEMICA:** Educación superior título de Ingeniero Agropecuario. Especialización en el área a desempeñarse por lo menos dos años

Postgrado

Diplomado o maestría en docencia

- **EXPERIENCIA (AÑOS):** 3 años de experiencia en posiciones afines o en proyecto de producción (especializado en el área que se va a desempeñar agrícola o pecuaria), 2 años de experiencia en docencia universitaria en instituciones de reconocido prestigio del país.
- **CAPACITACIÓN :** Desarrollo e implementación de proyectos agrícolas y pecuarios, manejo de recursos financieros, humanos y materiales,
- **PAQUETES INFORMATICOS :**

Nombres : MS Office AVANZADO.....X.... INTERMEDIO..... BASICO...___

Nombres: Internet, correo electrónico AVANZADO.....X..... INTERMEDIO..... BASICO.....

Nombres: Windows AVANZADO.....X..... INTERMEDIO..... BASICO.....

- **IDIOMA (NOMBRE Y NIVEL DE DOMINIO) :**

IDIOMA: inglés. AVANZADO..... INTER MEDIO.....X.... BASICO.....

COMPETENCIAS :

- | | | |
|--|---|--------------------------------|
| Ayuda y Servicio | → | Iniciativa |
| Logro y Acción | → | Trabajo en equipo |
| Estilo de liderazgo y toma de decisiones | → | Motivación y compromiso |
| Orientación por el orden y la calidad | → | Genera resultados |
| Habilidades analíticas | → | Especialización técnica |
| Manejo de recursos | → | Manejo de materiales |
| Competencias personales | → | Orientación y asesoramiento |
| Percepción de sistemas y entorno | → | Conocimiento organizativo |
| Eficacia personal | → | Compromiso con la organización |

2. DESCRIPCION DEL PUESTO

D. PRINCIPALES AREAS DE RESPONSABILIDAD			
REF.	RESULTADO FINAL ESPERADO	ACCIONES PRINCIPALES	INDICADORES DE LOGRO
1.	ELABORA, EJECUTA, CONTROLA PROYECTOS DE PRODUCCIÓN	Elaborar informes periódicos de la producción, verificar el avance de los proyectos en ejecución y aplicar las acciones correctivas.	Cumplimiento de los planes de producción en ventas y rentabilidad Producción
2.	REALIZA EL PRESUPUESTO, CRONOGRAMA DE DESEMBOLSO PROYECCIÓN DE FLUJOS DE CAJA ESPERADOS Y ESTIMACIÓN DE LA TASA DE INTERÉS DE RETORNO Y BUSCA FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO	Determinar el valor de materiales, valor de equipamiento, instalaciones, construcciones, mano de obra y Determina el uso de recursos propios	Rendimiento de Control producción al Ajuste presupuesto
3.	DICTAR CLASES DEL AREA DE CONOCIMIENTO QUE DOMINA	Formar Estudiante	Calidad De conocimientos impartidos Práctica docente



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
Facultad de Ciencias Agropecuarias I.A.S.A
DESCRIPCIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTOS

A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		APROBACIONES
<ul style="list-style-type: none">• MACROPROCESO• PROCESO• SUBPROCESO• PUESTO • LOCALIZACIÓN GEOGRAF.• SUBORDINADO A (PUESTO):• PREPARADO POR :• NÚMERO DE OCUPANTES EXISTENTES:	SUSTANTIVO EXTENSION COMERCIALIZACIÓN RESPONSABLE DE LA DE BODEGA COMERCIALIZACIÓN ESPE-IASA1 DIRECTOR DE ESCUELA ING. SASKIA GARCIA 1	FECHA ÚLTIMA APROBACION APROBADO POR (firmas) Responsable-Subproceso o Proceso) (Superior Inmediato)
<ul style="list-style-type: none">• VALORACIÓN DEL PUESTO	CODIFICACION : D PUNTOS : 162	Ocupante Aleatorio

B. MISIÓN DEL PUESTO
Mantener y manejar en óptimas condiciones los productos entregados por los técnicos de producción para garantizar el buen manejo sanitario de los mismos y contribuir con el proceso de comercialización en forma eficiente.

C. PERFIL DE COMPETENCIAS :

- **EXIGENCIA ACADEMICA:** Educación secundaria especialización contabilidad.
- **EXPERIENCIA (AÑOS):** 1 años de experiencia en posiciones afines, o capacitación 3 meses en la institución.
- **CAPACITACIÓN:** Manejo de productos perecibles. Contabilidad básica. Ventas

• **PAQUETES INFORMATICOS :**

Nombres: MS Office AVANZADO..... INTERMEDIO....X..... BASICO..____

Nombres: Internet, correo electrónico AVANZADO..... INTERMEDIO....X..... BASICO.....

Nombres: Windows AVANZADO..... INTERMEDIO....X..... BASICO.....

• **IDIOMA (NOMBRE Y NIVEL DE DOMINIO) :**

IDIOMA: inglés. AVANZADO..... INTER MEDIO..... BASICO.....X.....

COMPETENCIAS :

Ayuda y Servicio	→	Orientación de servicio
Logro y Acción	→	Trabajo en equipo
Estilo de liderazgo y toma de decisiones	→	Motivación y compromiso
Orientación por el orden y la calidad	→	Orientación a resultados
Habilidades analíticas	→	Innovación
Manejo de recursos	→	Manejo de materiales
Competencias personales	→	Ética
Percepción de sistemas y entorno	→	Construcción de relaciones
Eficacia personal	→	Compromiso con la organización

2. DESCRIPCION DEL PUESTO

D. PRINCIPALES AREAS DE RESPONSABILIDAD			
REF.	RESULTADO FINAL ESPERADO	ACCIONES PRINCIPALES	INDICADORES DE LOGRO
1.	REPORTE DE INGRESO DE PRODUCCIÓN	Se registra el ingreso de producción y se registrar observaciones	Manejo de productos
2.	VENTA	Receptar el listado de precios de venta al público, Registrar la venta, Efectivizar la venta, Emitir reportes de ventas diarios.	Manejo de archivos



ESCUELA POLITECNICA DEL EJERCITO
Facultad de Ciencias Agropecuarias I.A.S.A
DESCRIPCION Y VALORACION DE PUESTOS

A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		APROBACIONES
<ul style="list-style-type: none">• MACROPROCESO• PROCESO• SUBPROCESO• PUESTO• LOCALIZACION GEOGRAF.• SUBORDINADO A (PUESTO):• PREPARADO POR :• NUMERO DE OCUPANTES EXISTENTES:	SUSTANTIVO EXTENSION COMERCIALIZACIÓN TRabajADOR AGRICOLA ESPE-IASA1 DIRECTOR DE ESCUELA ING. SASKIA GARCIA 25	FECHA ULTIMA APROBACION APROBADO POR (firmas) _____ (Responsable-Subproceso o Proceso) _____ (Superior Inmediato) Ocupante Aleatorio
<ul style="list-style-type: none">• VALORACION DEL PUESTO	CODIFICACION : E PUNTOS : 93	

B. MISIÓN DEL PUESTO
Ejecutar las órdenes de producción asignadas por el jefe de producción y / o los técnicos de producción de la facultad de ciencias agropecuarias, para participar efectivamente en el proceso de producción.

C. PERFIL DE COMPETENCIAS :

- **EXIGENCIA ACADEMICA:** Educación básica primaria
Área de conocimiento: agrícola
- **EXPERIENCIA (AÑOS) :** 1 año de experiencia en posiciones afines
- **CAPACITACIÓN :** Siembra, cosecha mantenimiento de cultivos
- **PAQUETES INFORMATICOS :**

NINGUNO
- **IDIOMA (NOMBRE Y NIVEL DE DOMINIO) :**

NINGUNO

COMPETENCIAS :

Ayuda y Servicio	→	Orientación de servicio
Logro y Acción	→	Trabajo en equipo
Estilo de liderazgo y toma de decisiones	→	Motivación y compromiso
Orientación por el orden y la calidad	→	Orientación a resultados
Habilidades analíticas	→	Especialización técnica
Manejo de recursos	→	Manejo de materiales
Competencias personales	→	Integridad
Percepción de sistemas y entorno	→	Construcción de relaciones
Eficacia personal	→	Confianza en sí mismo

2. DESCRIPCION DEL PUESTO

D. PRINCIPALES AREAS DE RESPONSABILIDAD			
REF.	RESULTADO FINAL ESPERADO	ACCIONES PRINCIPALES	INDICADORES DE LOGRO
1.	Producción de variados productos agrícolas	Abonar, surcar, sembrar, transplantar, regar agua, fertilizar (extractos orgánicos, abonos orgánicos compost, humus etc.), desyerbar, hacer semilleros.	Kilos por hectárea sembrados
2.			Fumigar
			% productos dañado o perdido
		Fumigar cuando exista una alta población de hongos en los cultivos	Kilos por hectárea sembrados
		Cosechar los frutos cuando estos se encuentren maduros	Kilos por hectárea cosechados
			% productos dañado o perdido
			Kilos por hectárea sembrados
			Kilos por hectárea cosechados
			% productos dañado o perdido
			cantidad de semilleros Medidas de seguridad
			Cortes por hectárea sembrados
			Cortes por hectárea cosechados
			% productos dañado o perdido
			Medidas de seguridad



ESCUELA POLITECNICA DEL EJERCITO

Facultad de Ciencias Agropecuarias I.A.S.A

DESCRIPCION Y VALORACION DE PUESTOS

A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		APROBACIONES
<ul style="list-style-type: none">• MACROPROCESO• PROCESO• SUBPROCESO• PUESTO• LOCALIZACION GEOGRAF.• SUBORDINADO A (PUESTO):• PREPARADO POR :• NUMERO DE OCUPANTES EXISTENTES:	SUSTANTIVO EXTENSION COMERCIALIZACIÓN TRABAJADOR PECUARIO ESPE-IASA1 DIRECTOR DE ESCUELA ING. SASKIA GARCIA 15	FECHA ULTIMA APROBACION <hr/> APROBADO POR (firmas) <hr/> (Responsable-Subproceso o Proceso) <hr/> (Superior Inmediato) <hr/> Ocupante Aleatorio
<ul style="list-style-type: none">• VALORACION DEL PUESTO	CODIFICACION : F PUNTOS :118	

B. MISIÓN DEL PUESTO
Ejecutar las órdenes de producción asignadas por el jefe de producción y / o los técnicos de producción de la facultad de ciencias agropecuarias, para participar efectivamente en el proceso de producción pecuaria.

C. PERFIL DE COMPETENCIAS :

- **EXIGENCIA ACADEMICA:** Educación básica primaria.
Área de Conocimiento: Manejo de animales
- **EXPERIENCIA (AÑOS) :** 3 años de experiencia en posiciones afines
- **CAPACITACIÓN :** Manejo de animales
- **PAQUETES INFORMATICOS :**
NINGUNO
- **IDIOMA (NOMBRE Y NIVEL DE DOMINIO) :**
NINGUNO

COMPETENCIAS :

Ayuda y Servicio	→	Iniciativa
Logro y Acción	→	Trabajo en equipo
Estilo de liderazgo y toma de decisiones	→	Motivación y compromiso
Orientación por el orden y la calidad	→	Orientación a resultados
Habilidades analíticas	→	Especialización técnica
Manejo de recursos	→	Manejo de tiempo
Competencias personales	→	Orientación y asesoramiento
Percepción de sistemas y entorno	→	Conocimiento organizativo
Eficacia personal	→	Confianza en sí mismo

2. DESCRIPCION DEL PUESTO

D. PRINCIPALES AREAS DE RESPONSABILIDAD			
REF.	RESULTADO FINAL ESPERADO	ACCIONES PRINCIPALES	INDICADORES DE LOGRO
1.	Control, manejo y alimentación de animales	Controla de manera general a los animales si estos presentan afecciones o están en celo	Reporte de animales con afecciones y en celo Calidad de leche % de mortalidad Calidad de balanceados Cantidad de alimento % de mortalidad Leche por hectárea % de sobre vivencia de porcinos



ESCUELA POLITECNICA DEL EJERCITO
Facultad de Ciencias Agropecuarias I.A.S.A
DESCRIPCION Y VALORACION DE PUESTOS

A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		APROBACIONES
<ul style="list-style-type: none">• MACROPROCESO• PROCESO• SUBPROCESO• PUESTO• LOCALIZACION GEOGRAF.• SUBORDINADO A (PUESTO):• PREPARADO POR :• NUMERO DE OCUPANTES EXISTENTES:	SUSTANTIVO EXTENSION COMERCIALIZACIÓN TRACTORISTA ESPE-IASA1 DIRECTOR DE ESCUELA ING. SASKIA GARCIA 5	FECHA ULTIMA APROBACION <hr/> APROBADO POR (firmas) <hr/> <small>(Responsable-Subproceso o Proceso)</small> <hr/> <small>(Superior Inmediato)</small> <hr/> <small>Ocupante Aleatorio</small>
<ul style="list-style-type: none">• VALORACION DEL PUESTO	CODIFICACION :G PUNTOS : 210	

B. MISIÓN DEL PUESTO
<p>Preparar, surcar, deshierbar, fertilizar los terrenos dependiendo del cultivo de temporada con el fin de cumplir con los programas de producción de la Facultad de Ciencias Agropecuarias.</p>

C. PERFIL DE COMPETENCIAS :

- **EXIGENCIA ACADEMICA:** Educación secundaria.
- **EXPERIENCIA (AÑOS) :** 3 años de experiencia en posiciones afines
- **CAPACITACIÓN:** Manejo de tractor y conocimiento de labores en cultivos.
Conocimientos mecánica de tractores
- **PAQUETES INFORMATICOS :**

NINGUNO
- **IDIOMA (NOMBRE Y NIVEL DE DOMINIO) :**

NINGUNO

COMPETENCIAS :

Ayuda y Servicio	→	Orientación de servicio
Logro y Acción	→	Trabajo en equipo
Estilo de liderazgo y toma de decisiones	→	Motivación y compromiso
Orientación por el orden y la calidad	→	Orientación a resultados
Habilidades analíticas	→	Especialización técnica
Manejo de recursos	→	Manejo de tiempo
Competencias personales	→	Orientación y asesoramiento
Percepción de sistemas y entorno	→	Conocimiento organizativo
Eficacia personal	→	Confianza en sí mismo

2. DESCRIPCION DEL PUESTO

D. PRINCIPALES AREAS DE RESPONSABILIDAD			
REF.	RESULTADO FINAL ESPERADO	ACCIONES PRINCIPALES	INDICADORES DE LOGRO
	Preparación de potreros	Preparación de los potreros, así como del arado, rastrado, nivelado, esparcimiento de heces, y otras labores con implementos para tractor. Traslado de pasto, la elaboración y transporte de fardos a los diversas unidades de producción pecuaria, mantenimiento de la maquinaria	Kilos por hectárea de pasto Calidad de preparación de suelos Mantenimiento de tractor.



ESCUELA POLITECNICA DEL EJERCITO
Facultad de Ciencias Agropecuarias I.A.S.A
DESCRIPCION Y VALORACION DE PUESTOS

A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		APROBACIONES
<ul style="list-style-type: none">• MACROPROCESO• PROCESO• SUBPROCESO• PUESTO• LOCALIZACION GEOGRAF.• SUBORDINADO A (PUESTO):• PREPARADO POR :• NUMERO DE OCUPANTES EXISTENTES:	SUSTANTIVO EXTENSION COMERCIALIZACIÓN FAENADOR ESPE-IASA1 DIRECTOR DE ESCUELA ING. SASKIA GARCIA 1	FECHA ULTIMA APROBACION APROBADO POR (firmas) (Responsable-Subproceso o Proceso) (Superior Inmediato) Ocupante Aleatorio
<ul style="list-style-type: none">• VALORACION DEL PUESTO	CODIFICACION : H PUNTOS : 103	

B. MISIÓN DEL PUESTO
Realizar el faenamamiento de ovinos, bovinos, cerdos, pollos, cuyes, conejos, etc. Para contribuir con el empaque del producto para su posterior comercialización en la facultad de ciencias agropecuarias.

C. PERFIL DE COMPETENCIAS :

- **EXIGENCIA ACADEMICA:** Educación básica primaria
- **EXPERIENCIA (AÑOS) :** 3 años de experiencia en posiciones afines
- **CAPACITACIÓN :** Manejo de animales
- **PAQUETES INFORMATICOS :**
NINGUNO
- **IDIOMA (NOMBRE Y NIVEL DE DOMINIO) :**
NINGUNO

COMPETENCIAS :

Ayuda y Servicio	→	Orientación de servicio
Logro y Acción	→	Trabajo en equipo
Estilo de liderazgo y toma de decisiones	→	Motivación y compromiso
Orientación por el orden y la calidad	→	Orientación a resultados
Habilidades analíticas	→	Especialización técnica
Manejo de recursos	→	Manejo de tiempo
Competencias personales	→	Orientación y asesoramiento
Percepción de sistemas y entorno	→	Conocimiento organizativo
Eficacia personal	→	Confianza en sí mismo

2. DESCRIPCION DEL PUESTO

D. PRINCIPALES AREAS DE RESPONSABILIDAD			
REF.	RESULTADO FINAL ESPERADO	ACCIONES PRINCIPALES	INDICADORES DE LOGRO
1.	Faenamiento	Faena diferentes especies de animales y empacar el producto para la comercialización	Kilos de carne de animales faenados / kilos de carne vendida

3.4. VALORACIÓN DE PUESTOS Y NIVELES OCUPACIONALES

La valoración de cargos es un término genérico que abarca varias técnicas mediante las cuales se aplican criterios comunes de comparación de cargos para construir una estructura lógica, equitativa, justa y aceptable de los cargos. La evaluación de cargos es el proceso de analizar y comparar el contenido de los cargos, con el fin de colocarlos en un orden de jerarquización, que sirva de base un sistema de remuneración.

La evaluación de cargos (job evaluation) es un medio de determinar el valor relativo de cada cargo dentro de la estructura organizacional y, por tanto, la posición relativa de cada cargo dentro de la estructura organizacional. En rigor, la evaluación de cargos intenta determinar la posición relativa de cada cargo frente a los demás: las diferencias significativas entre los diversos cargos colocan en una base comparativa para permitir la distribución equitativa de los salarios en una organización y neutralizar cualquier arbitrariedad.²⁸

3.4.1. Métodos de valoración de cargos

La evaluación de cargos 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.

Los métodos de evaluación de cargos buscan obtener información de los cargos, a partir de la descripción y análisis para tomar decisiones comparativas respecto de ellos.

La evaluación destaca la naturaleza y el contenido de los cargos, no las características de las personas que los ocupan. En consecuencia, la evaluación de cargos se fundamenta en la información ofrecida por la

descripción y el análisis de cargos acerca de qué hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace, dónde lo hace y por qué lo hace.

Existen varios métodos de evaluación de cargos, todos básicamente comparativos, pues comparan los cargos entre sí o con algunos criterios (categorías o factores de evaluación) tomados como base de referencia.

Los métodos de evaluación de cargos se pueden dividir en tres grupos, comparación sencilla, comparación no cuantitativa y comparación cuantitativa.²⁹

Comparación básica	Comparación No cuantitativa	Comparación Cuantitativa
Cargo como un todo	Cargo como un todo	Partes del cargo o factores
Cargo versus cargo Cargo versus escala	Jerarquización de cargos Categorías predeterminadas	Comparación por factores Evaluación por puntos

3.4.1.1. Método de jerarquización o escalonamiento simple.

El método de evaluación de cargos por jerarquización sencilla o por comparación sencilla (job ranking) consiste en disponer los cargos en una lista (creciente o decreciente) 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

²⁸ Idalberto Chiavenato, Gestión de Talento Humano, Parte IV, Pág. 239

²⁹ Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano, Parte IV, Pág. 240

criterio elegido como base de referencia (complejidad, responsabilidad, importancia, etc.). Este método no es muy completo porque la comparación de los cargos es global, sintética, superficial y no realiza ningún análisis profundo³⁰.

3.4.1.2. Método de categorías predeterminadas.

El método de categorías predeterminadas constituye (job classification) es una variante del método de jerarquización sencilla, que podría denominarse método de jerarquización simultánea. Pues requiere la división y separación de los cargos en categorías predeterminadas; por ejemplo, cargos mensuales y cargos por horas. En muchas organizaciones, los cargos se separan en tres categorías predeterminadas: cargos no calificados, cargos calificados y cargos especializados.³¹

3.4.1.3. Método de comparación de factores.

Es el perfeccionamiento del método de jerarquización. Si la jerarquización proporciona una comparación del cargo con otros cargos, el método de comparación por factores proporciona varias comparaciones con cada uno de los factores de comparación. El método de comparación por factores (factor comparison) es una técnica analítica que permite evaluar y comparar los cargos mediante factores de especificación³²

El método de comparación de factores, creado por Eugene Benge, exige una secuencia de etapas:

1. Información sobre los cargos
2. Elección de los factores de evaluación
 - a. Requisitos intelectuales

³⁰ Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano, Parte IV, Pág. 240.

³¹ Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano, Parte IV, Pág. 241.

³² Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano, Parte IV, Pág. 243.

- b. Requisitos físicos
 - c. Habilidades requeridas
 - d. Responsabilidad
 - e. Condiciones de trabajo
3. Selección de los cargos de referencia
 4. Evaluación de los cargos de referencia
 5. Asignación del valor monetario a los factores de evaluación
 6. Construcción de la escala de comparación de cargos
 7. Utilización de la escala de comparación de cargos (y factores)

3.4.1.4. Método de evaluación por puntos

El método de evaluación por puntos o método de evaluación de factores y puntos (point rating), creado por el estadounidense Merrill R. Lott, se convirtió en el método de evaluación de cargos más utilizado en el mundo. Su técnica es analítica porque compara los cargos mediante factores de evaluación a los que se asignan puntos; también es una técnica cuantitativa, pues se le asignan valores numéricos (puntos) a cada aspecto del cargo y se obtiene un valor total para cada cargo sumando los valores numéricos obtenidos³³.

El método de evaluación por puntos se basa en el análisis de cargos y exige 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. Gradación de los factores de evaluación
5. Ponderación de los factores de evaluación
6. Asignación de puntos a los grados de los factores de evaluación

³³ Idalbeto Chiavenato, Gestión del talento humano parte IV, Pág. 238

3.4.1.5. Metodología Hay Teoría

Sus raíces se encuentran en los métodos de comparación de factores en los cuales Edward N. Hay, había sido pionero. En su forma evolucionada, se ha convertido en el proceso mas utilizado para evaluar cargos gerenciales profesionales y técnicos.

La organización HAY fue fundada en 1943. Si bien habían existido diferentes tipos de procesos de evaluación de cargos, anteriormente se aplicaban en gran medida a oficinistas y obreros “Edward N. Hay y Asociados”, la empresa fundadora, no sólo pensó que tenía un enfoque mejor con su propio método de comparación de factores, sino que la Metodología, podía aplicarse con eficiencia a todos los cargos, fuesen gerenciales, de supervisión u oficinistas. Era éste un concepto bastante audaz en momentos en que pocos gerentes pensaban que sus cargos podían ser descritos y, mucho menos, evaluados.³⁴

Lo que se necesitaba era un registro escrito que pudiera usarse en aquel momento y en posteriores oportunidades y que ubicase con exactitud las consideraciones descriptivas y los parámetros cuantitativos que se tomaban en cuenta en cada evaluación.

Los creadores de la metodología de Perfiles y Escalas hicieron cuatro observaciones de fundamental importancia:

1.- Si bien eran muchos los factores que podían tomarse en cuenta (en realidad, algunos métodos tenían docenas de ellos), Los mas significativos podían agruparse en el conocimiento requerido para desempeñar un cargo, la clase de pensamiento necesario para solucionar los problemas del cargo y las responsabilidades asignadas.

³⁴ LA METODOLOGIA HAY DE EVALUACION DE CARGOS POR PERFIELS Y ESCALAS Alvin O. Bellak , PH. D. HAY GROUP, Pág.1, Pág. 9.

2.- Los cargos podían clasificarse no solo por orden de importancia dentro de la estructura de una organización, sino que podían determinarse distancias entre rangos, o entre distintos aspectos de los cargos.

3.- Los factores aparecían agrupadas en patrones que parecían ser propios de ciertos tipos de cargos.

4.- El proceso de evaluación de cargos debe centrarse en la naturaleza y requerimientos del cargo en sí y no en la capacidad, antecedentes, características y sueldo del titular del cargo.

3.4.1.5.1. El Método De Perfiles Y Escala

A partir de ello se desarrolló una codificación de tres factores con un total de ocho elementos.

CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y EXPERIENCIA (know-how)

La suma total de todo tipo de conocimiento, capacidad o habilidad, independientemente de la manera en que se han adquirido, requerida para desempeñar satisfactoriamente el cargo, son:

1. Procedimientos prácticos, técnicas especializadas y conocimientos de las actividades, funciones y disciplinas profesionales o científicas.
2. Integración y coordinación de funciones y recursos más o menos diversificados dentro de la organización a nivel de dirección, gerencia, o supervisión. Eso comprende habilidades para planificar, organizar, ejecutar, delegar, controlar y evaluar, y puede ejercerse en forma ejecutiva o de asesoría.
3. Habilidades requeridas para la interrelación con la gente.

SOLUCIÓN DE PROBLEMAS (PROBLEM SOLVING)

Es el uso de las habilidades y conocimientos (know how) requerido por el cargo para identificar, definir y resolver problemas. “Se piensa con lo que se sabe”. Esto se aplica aún en los trabajos más creativos. La materia prima de todo pensamiento es el conocimiento de hechos, principios y medios. Por tal motivo, se trata la SOLUCION DE PROBLEMAS como un porcentaje de las HABILIDADES (know - how).

La Solución de Problemas tiene dos dimensiones:

- El entorno o marco de referencia en el que se piensa.
- El reto o complejidad del pensamiento requerido

RESPONSABILIDAD (ACCOUNTABILITY)

La capacidad de responder por las acciones y decisiones que se toman en un cargo y por las consecuencias que ello pueda tener para la organización, representa el efecto del cargo en los resultados finales de la organización.

Tiene tres factores:

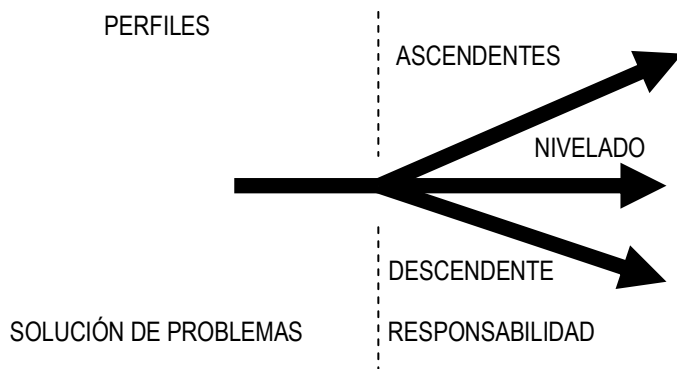
1. **LIBERTAD PARA ACTUAR:** el grado de dirección, orientación, guía y control organizacional que se ejerce sobre el trabajo.
2. **IMPACTO:** el grado en que el cargo afecta los resultados dentro de su campo de acción.
3. **MAGNITUD:** Aquella porción de la organización total afectada por la acción y resultados del cargo. Por lo general la magnitud está reflejada en magnitudes económicas.

4. Un cuarto factor, denominado **CONDICIONES DE TRABAJO**, se utiliza, cuando los peligros, el medio ambiente desagradable y/o exigencias físicas en especial, son elementos significativos en los cargos.

Debe destacarse que en los Estados Unidos, donde tuvo origen la Metodología, existe una ley de Remuneraciones Equitativas del año 1963, que contiene una referencia a comparaciones entre cargos sobre la base de la “habilidad, esfuerzo y responsabilidad” que se corresponde notablemente con los factores. HAY de 1951. Ambos, por supuesto se originaron en el mismo cúmulo de conocimientos sobre lo que tiene de común y medible el contenido de un cargo.

Dentro de la estructura de definición de cada factor, existen escalas semánticas que reflejan los grados de presencia de cada elemento. Cada escala con excepción de SOLUCION DE PROBLEMAS, puede y debe adecuarse para reflejar el tamaño y la complejidad de la organización a la que se aplica. El lenguaje de las escalas desarrollado minuciosamente a través de muchos años y aplicado a muchos cientos de miles de cargos de todo tipo, se ha mantenido relativamente constante en los últimos años, pero se modifica cuando corresponde para reflejar la naturaleza, carácter y estructura propios de cada organización en particular.

La relación entre las escalas numéricas de las tres tablas es más significativa que los números absolutos en sí mismo. Antes de existir las escalas se observó que los cargos tenían formas o perfiles característicos conocidos por lo gerentes, quienes podían describirlos sin dificultad si tenían el lenguaje necesario para hacerlo. Al agrupar los elementos que integran cada cargo en los factores HABILIDADES (Know – How), SOLUCION DE PROBLEMAS (Problem Solving) y se les proporciona el lenguaje adecuado. Los distintos perfiles de cargos podían caracterizarse como:



- “Ascendente” cuando la RESPONSABILIDAD (accountability) tiene peso superior a la SOLUCION DE PROBLEMAS.
- “Nivelado” o “Plano” cuando estos factores son exactamente iguales.
- “Descendente”, cuando la RESPONSABILIDAD (accountability) es inferior a la SOLUCION DE PROBLEMAS.

Si bien todos los cargos, por definición, deben tener algo de los tres factores, las cantidades relativas de una de ellas pueden variar significativamente. Por lo tanto no solo debía aparecer uno de los tres perfiles, sino que, además, debía tener una clara correspondencia con la realidad de cada cargo.

Así, un cargo ascendente era aquel en el que los resultados que debían lograrse eran una característica relativamente más importante que el pensamiento intensivo, es decir, un cargo para hacer. Un cargo descendente era que el uso del conocimiento a través del pensamiento, tenía más peso que la responsabilidad por los resultados obtenidos, es decir, un cargo para “pensar”. Un cargo nivelado, era aquel en el que “pensar” y “hacer” estaban equilibrados.

El concepto de “perfil” en la Metodología Hay de Escalas y Perfiles, controla el peso de los tres factores. Es decir, los patrones numéricos de las escalas se establecen de manera que su uso correcto asigne puntos para los factores en forma tal que, cuando se les ordene para un cargo en particular resulte en perfiles validos.

Es muy importante destacar que la Metodología de Perfiles y Escalas, tiene la particularidad única de brindar al Comité de Evaluación, dos medios para determinar la exactitud de la evaluación de cualquier cargo. En primer lugar, permite comparar los puntos determinados para un cargo en particular, en relación a cargos similares y a cargos superiores o inferiores. En segundo lugar, basándose en que el Comité considera tiene el cargo, puede analizar la composición de los tres factores y emitir un juicio sobre la probable validez de la evaluación. El perfil debe tener sentido para que se acepte una evaluación.

El valor relativo del puntaje y el perfil, deben tener ambos tener sentido, para que se acepte una evaluación.

La observación final que condujo a la creación de las tablas es que los cargos deben medirse independientemente de las personas que lo ocupan. Otra condición, también presente desde el comienzo era que el sueldo que recibía el titular del cargo o el sueldo del mercado para tales cargos, no tenían relación alguna con su evaluación. Esto no solamente no fue correcto sino que también resulto ser futurista. Nunca se tomó en consideración el talento, educación, etc., del ocupante del cargo, asía como también su sexo, edad, origen étnico, condiciones físicas o cualquier otro atributo personal. Los juicios se debían emitir únicamente con el objeto de ordenar jerárquicamente los cargos en función de la organización y sus características, y marcar las distancias entre los rangos, es decir, establecer la importancia relativa de los cargos

Durante los años transcurridos desde 1951, los principios fundamentales de la Metodología de Perfiles y Escalas se han mantenido intactos, si bien ha habido muchos ajustes en el lenguaje y la aplicación. La investigación de los elementos remunerables del contenido de todo puesto no se ha detenido y aún faltan por venir otros afinamientos. Por ejemplo: la “concentración” mental requerida por el cargo, es un elemento discreto y medible? ¿El trabajar con muchas personas en una gran oficina sin ventanas, es desagradable

comparado con la mala calidad de algunos ambientes de fabricas? Deberían asignare a los gerentes, al igual que a los obreros, puntos de **CONDICIONES DE TRABAJO** por trabajar en minas de carbón subterráneas y peligrosas? ¿O por viajes frecuentes?

3.5. VALORACION DE PUESTOS UTILIZANDO LOS FACTORES DE LA METODOLOGIA HAY

JEFE DE COMERCIALIZACION			
HABILIDAD GERENCIAL	E+ II2		304
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	E+ III	38%	115
RESPONSABILIDAD	D+ IIIC		115
TOTAL VALOR DEL PUESTO			534

JEFE DE PRODUCCIÓN			
HABILIDAD GERENCIA	F+ III1		460
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	F+ III	43%	197
RESPONSABILIDAD	E IV R		175
TOTAL VALOR DEL PUESTO			832

TECNICO DE PRODUCCIÓN			
HABILIDAD GERENCIAL	G+ III 3		608
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	F+ III	43%	261
RESPONSABILIDAD	E+ III R		132
TOTAL VALOR DEL PUESTO			1001

RESPONSABLE DE LA BODEGA DE COMERCIALIZACIÓN

HABILIDAD GERENCIAL	C+ I 1		115
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	C+ I	16%	18
RESPONSABILIDAD	B II R		29
TOTAL VALOR DEL PUESTO			162

TRABAJADOR AGRICOLA

HABILIDAD GERENCIAL	A+ I 1		66
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	A + I	12%	7
RESPONSABILIDAD	A + I C		19
TOTAL VALOR DEL PUESTO			92

TRABAJADOR PECUARIO

HABILIDAD GERENCIA	B+ I 1		87
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	B+ 1	14%	12
RESPONSABILIDAD	A 1 C		19
TOTAL VALOR DEL PUESTO			118

TRACTORISTA

HABILIDAD GERENCIAL	C+ 1 2		132
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	C+ I	16%	21
RESPONSABILIDAD	C+ 2 C		57
TOTAL VALOR DEL PUESTO			210

FAENADORA

HABILIDAD GERENCIAL	A+ I 1		66
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	C II	22%	14
RESPONSABILIDAD	B+ IR		22
TOTAL VALOR DEL PUESTO			102

RESUMEN DE VALORACION DE PUESTOS

	PUESTO	HABILIDAD GERENCIA	SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	RESPONSABILIDAD	PERFIL
A	JEFE DE COMERCIALIZACION	304	116	115	Nivelado
B	JEFE DE PRODUCCIÓN	460	198	175	Descendente
C	TECNICO DE PRODUCCIÓN	608	261	132	Descendente
D	RESPONSABLE DE LA BODEGA DE COMERCIALIZACIÓN	115	18	29	Ascendente
E	TRABAJADOR AGRICOLA	66	8	19	Ascendente
F	TRABAJADOR PECUARIO	87	12	19	Ascendente
G	TRACTORISTA	132	21	57	Ascendente
H	FAENADORA	66	15	22	Ascendente

INVENTARIO DE PUESTOS

	PUESTOS	VALOR	PLAZAS
A	JEFE DE COMERCIALIZACION	535	1
B	JEFE DE PRODUCCIÓN	833	1
C	TECNICO DE PRODUCCIÓN	1001	12
D	RESPONSABLE DE LA BODEGA DE COMERCIALIZACIÓN	162	1
E	TRABAJADOR AGRICOLA	93	25
F	TRABAJADOR PECUARIO	118	15
G	TRACTORISTA	210	5
H	FAENADORA	103	1
TOTAL PUESTOS 8 PUESTOS			61

En el inventario de puestos se presentan 8 puestos excluyendo el puesto de Jefe Administrativo dado que en el análisis de la Matriz de Puestos vs. Actividades se determinó que el puesto de Jefe Administrativo no cumple con un papel generador de valor para los procesos de extensión o comercialización.

GRUPOS OCUPACIONALES

	CONOCIMIENTO	ESCALA				
N 10	Ph`D					
		1139	1309	1506	1732	1991
N 9	Postgrado	C 1001				
		861	990	1139	1309	1506
N 8	Título profesional + Experiencia	B 833				
		651	749	861	990	1139
N 7	Título profesional	A 534				
		492	566	651	749	861
N 6	Últimos niveles universidad					
		372	428	492	566	651
N 5	Universidad					
		281	324	372	428	492
N 4	Bachiller + Técnico					
		213	245	281	324	372
N 3	Bachiller	D 162		G 210		
		161	185	213	245	281
N 2	Primaria + Oficio					
		122	140	161	185	213
N 1	Primaria	E 93		H 103		
		92	106	122	140	161

Cada grupo ocupacional está constituido por un conjunto de puestos que tengan tareas y responsabilidades similares y que por tales razones exigen los mismos requisitos para su desempeño, por lo cual también se asigna igual remuneración.

En el gráfico se realizó un trabajo analítico para dar la apreciación cuantitativa a un puesto de trabajo basado en la descomposición de su característica distintiva y el grado de incidencia de cada uno de ellos en los resultados de la organización.

COD	CONOCIMIENTO	G.O	CONOCIMIENTOS
A	JEFE DE COMERCIALIZACION	N 7	Título profesional
B	JEFE DE PRODUCCIÓN	N 8	Título profesional + Experiencia
C	TECNICO DE PRODUCCIÓN	N 9	Postgrado
D	RESPONSABLE DE LA BODEGA DE COMERCIALIZACIÓN	N 3	Bachiller
E	TRABAJADOR AGRICOLA	N 1	Primaria
F	TRABAJADOR PECUARIO	N 1	Primaria
G	TRACTORISTA	N 3	Bachiller
H	FAENADOR	N 1	Primaria

El gráfico indica los requerimientos de conocimientos que necesita cada puesto, constituyen los requisitos mínimos que exige cada puesto para su cabal desempeño, en lo que respecta al nivel de instrucción, nivel de experiencia y los cursos de capacitación complementaria para su correcta ejecución, todo este análisis se sustenta en la descripción de puestos de trabajo diseñado en el capítulo 3.

CAPÍTULO IV

ESTRUCTURA SALARIAL DEL PROCESO PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN

CAPÍTULO IV

ESTRUCTURA SALARIAL DEL PROCESO PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN



4.1.MARCO CONCEPTUAL

Todo proceso productivo sólo es viable con la participación conjunta de diversos socios que contribuyen con algún esfuerzo o actividad. Los proveedores contribuyen con materias primas, servicios, tecnologías, edificios o inmuebles arrendados, etc. Los inversionistas y accionistas contribuyen con capital y créditos que posibilitan la adquisición de otros recursos. Las personas que trabajan en la empresa contribuyen con sus conocimientos, capacidades y habilidades. Los clientes contribuyen comprando los bienes o servicios que produce la organización. Cada uno de estos socios de la organización contribuye con algo y tiene expectativa de obtener un retorno por su contribución.



SOCIOS DE LA ORGANIZACIÓN

Contribuyen con:

Esperan retorno de:



Materias primas, servicios,  Proveedores 
Tecnologías

Utilidades y nuevos
Negocios



Capital y créditos  Inversionistas 
Y accionistas

Utilidades y dividendos

**Conocimientos,
Esfuerzos, habilidades**

 **Empleados** 

**Salarios, benéficos
y retribuciones**

Adquisición de los bienes  Clientes 
O servicios

Calidad, precio y satisfacción

El socio más cercano de la organización es el empleado. Gran parte de la riqueza generada por la organización pasa a los empleados en forma de salarios, beneficios sociales y demás obligaciones.

Uno de los aspectos más importantes de la filosofía de una organización es la política de salarios. El nivel de salarios es el elemento esencial, tanto en la posición competitiva de la organización en el mercado de trabajo como en las relaciones de la organización con sus propios empleados.³⁵

4.2. RÉGIMEN LEGAL SALARIAL

La institución se encuentra reglamentada por el manual de valoración de puestos del personal administrativo de la ESPE, este manual estructura los niveles definidos mediante puntuación para cada puesto de trabajo considerando requisitos de formación, experiencia, complejidad, esfuerzos físicos y responsabilidades que deben tener los mismos para lo cual se toma como referencia el Manual de Análisis, Descripción y Clasificación de Puestos para la Reserva Activa y Empleados Civiles de la Fuerza Armadas y una propuesta de Manual de Puestos elaborada en la institución en el año 2003. Estos manuales determinan que la política salarial debe permitir alcanzar un reconocimiento al desarrollo permanente de quienes se desempeñan en dichos cargos, considera como parte fundamental al Nivel, Categoría y Antigüedad.

La base de cálculo debe ser revisada cada año, pudiendo incrementarse de acuerdo a:

- Nivel de inflación país,
- Condiciones de mercado educativo,
- Situación financiera de la ESPE.

³⁵ Idalbeto Chiavenato, Administración de Recursos humanos parte V, pág. 407

Respecto el personal docente

La política salarial de la institución, esta regida actualmente por el proyecto de reformas a la ley orgánica de servicio civil y carrera administrativa y de unificación y homologación de las remuneraciones del sector público LOSCA

Respecto el personal militar

Se rigen por sus propias leyes

Actualmente, existe un proyecto de reformas a la ley de remuneraciones del sector público. En su parte más importante indica: “ Por su carácter autónomo cada entidad diseña y ejecuta su presupuesto anual en el que se contempla entre otros rubros aquellos que tienen que ver con régimen de remuneraciones al personal docente, administrativo, de investigación, de servicio, etc.

La ejecución del presupuesto se dificulta debido a que los servidores universitarios están sujetos a los efectos de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público.

Es necesario que las universidades y escuelas politécnicas ejecuten su autonomía en todos los órdenes.

4.3. ESTRUCTURA SALARIAL PARA CADA NIVEL OCUPACIONAL

En una organización, cada cargo tiene su valor individual. Solo se puede remunerar con justicia y equidad al ocupante de un cargo, si se conoce el valor de ese cargo con relación a los demás cargos de la organización y la situación del mercado. La organización es un conjunto integrado de cargos en diferentes niveles jerárquicos y

en diferentes sectores de especialidad, la administración de salarios es un asunto que compete a la organización como un todo, repercute en todos sus niveles y sectores.

El equilibrio interno (o coherencia interna de los salarios) se alcanza mediante la información interna obtenida a través de la evaluación y la clasificación de cargos, basadas en un programa previo de descripción y análisis de cargos. El equilibrio externo (o coherencia externa de los salarios) se alcanza a través de información externa obtenida de la investigación de salarios. Con esta información (interna y externa), la organización define una política salarial que normalice los procedimientos para fijar la remuneración del personal. Esta política salarial constituye siempre un aspecto particular y específico de las políticas generales de la organización.

Con el establecimiento o mantenimiento de estructuras de salarios equilibradas, la administración de salarios se propone alcanzar los siguientes objetivos:

1. Remunerar a cada empleado de acuerdo con el valor del cargo que ocupa.
2. Recompensarlo adecuadamente por su desempeño y dedicación
3. Atraer y retener a los mejores candidatos para los cargos
4. Ampliar la flexibilidad de la organización, dándole los medios adecuados para la movilidad del personal y relacionando las posibilidades de desarrollo y de carrera
5. Lograr que los empleados acepten los sistemas de remuneración adoptados por la empresa
6. Mantener equilibrio entre los intereses financieros de la organización y su política de relaciones con los empleados³⁶

³⁶ Idalbeto Chiavenato, Administración de Recursos humanos parte IV, Pág.291.

4.3.1. Cálculo del valor del punto para determinar la remuneración

Para los procesos de Producción y Comercialización de la Facultad de Ciencias Agropecuarias de la Escuela Politécnica del Ejército, se calcula el valor de la remuneración mínimo unificada en función de los siguientes componentes:

- a. Sueldo Promedio
- b. Punto Medio
- c. Valor del punto
- d. Valor del Puesto

CALCULO DEL VALOR DEL PUNTO

Remuneración Mínimo unificada

	PUESTOS	Sueldo promedio	Punto medio	Valor del punto	Valor del puesto	Remuneración Mínimo unificada
A	JEFE DE COMERCIALIZACION	750	651	1,15	535	616
B	JEFE DE PRODUCCIÓN	800	861	0,93	833	774
C	TECNICO DE PRODUCCIÓN	950	1139	0,83	1001	836
D	RESPONSABLE DE LA BODEGA DE COMERCIALIZACIÓN	350	213	1,64	162	267
E	TRABAJADOR AGRICOLA	150,51	122	1,24	93	115
F	TRABAJADOR PECUARIO	150,51	122	1,24	118	146
G	TRACTORISTA	200	213	0,94	210	197
H	FAENADOR	148,64	122	1,22	103	125

Las fórmulas para el cálculo del punto, puesto y remuneración básica unificada se detallan a continuación

$$\text{Valor del punto} = \frac{\text{Sueldo promedio}}{\text{Punto medio}}$$

$$\text{Valor del puesto} = \text{HABILIDAD GERENCIA + SOLUCIÓN DE PROBLEMAS + RESPONSABILIDAD}$$

$$\text{Remuneración Mínimo unificada} = \frac{\text{Valor del punto}}{\text{Valor del puesto}}$$

Remuneración Mínimo unificada comparada con remuneración actual

	PUESTOS	Sueldo promedio	Remuneración Mínimo unificada	Remuneracion actual
A	JEFE DE COMERCIALIZACION	314,22	616	553
B	JEFE DE PRODUCCIÓN	314,22	774	608
C	TECNICO DE PRODUCCIÓN	314,22	836	650
D	RESPONSABLE DE LA BODEGA DE COMERCIALIZACIÓN	148,64	267	362
E	TRABAJADOR AGRICOLA	150,51	115	98
F	TRABAJADOR PECUARIO	150,51	146	98
G	TRACTORISTA	147,11	197	225
H	FAENADOR	148,64	125	98

El valor obtenido en la remuneración mínima unificada para los puestos presentados son una propuesta del desarrollo y aplicación de la Metodología HAY en todo este proyecto.

Esta propuesta se sustenta con un análisis de salarios en el mercado competitivo y permite concluir que al utilizar una metodología diferente a la utilizada por la

institución que es la de factores obtenemos nuevos valores de la remuneración que en algunos puestos se debe ajustar.

Es importante recalcar que se trata de un análisis de una pequeña área de la organización que permite identificar que este proyecto es de gran importancia para detectar los principales procesos que deben ir de la mano de los puestos y salarios del personal en función del perfil profesional, competencias e indicadores que permitan valorar y mantener una estructura salarial equilibrada y justa.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CAPÍTULO V

5.1. CONCLUSIONES

1. Mantener y mejorar los procesos de producción y comercialización como pilares del trabajo docente y la práctica estudiantil, mejorando el proceso de Recursos humanos y la gestión de estos en la organización será garantía de crecimiento y perfeccionamiento institucional.
2. En el estudio realizado se utilizó la metodología HAY utilizada para la descripción y valoración de puestos, esta se adaptó a la cultura de la organización y permitió establecer los puestos y su clasificación conforme con los aspectos técnicos definidos para el efecto
3. Luego de realizar el análisis FODA de los Procesos de Producción y Comercialización de la Facultad de Ciencias Agropecuarias, se concluye se debe implementar los objetivos propuestos en el estudio, para afianzar las oportunidades y fortalezas identificadas, reduciendo las amenazas y debilidades. Para este efecto se detallan los objetivos propuestos en el estudio:
 - a. Liderar la formación agropecuaria en pre grado y postgrado, como centro integral innovador, formando parte de la ESPE, para cumplir con la misión institucional. (F1. F7,O1)
 - b. Fomentar la producción y la investigación agropecuaria, mediante el respeto a la naturaleza y el aprovechamiento ecológico de los recursos, para preservar el equilibrio

ecológico entre las necesidades de producción del hombre y la naturaleza. (F3,F4.F5,O5,O6)

- c. Contribuir a la solución de los problemas de la población campesina, con trabajos de extensión agropecuaria para mejorar las condiciones de vida de la población. (A1, A2, D1)
- d. Ofrecer a los estudiantes y docentes la posibilidad de continuar su capacitación de postgrado, según los avances tecnológicos y científicos para contribuir al desarrollo del país. (A5,A6, D5)
- e. Gestionar el trámite de registro sanitario para garantizar que los productos que elabora y distribuye la Facultad cuenten con los estándares de calidad para el consumo humano. (A4, D15)
- f. Implementar un sistema de transportación de productos cárnicos y lácteos que asegure que dichos productos lleguen al cliente sin perder sus características de conservación y frescura. (D13 , A4)
- g. Diseñar un manual de puestos para que los empleados realicen todas las funciones encomendadas de forma eficiente y efectiva. (D7, A7)
- h. Disminuir los gastos del área de producción pecuaria, para mejorar los márgenes de utilidad buscando en el primer año un equilibrio y en los siguientes un incremento del 2% en las ventas. (D4, D13, A5).
- i. Realizar estudios de mercado para mejorar la difusión de los productos (A13, A5, A6)

4. Se concluye una reestructuración de los procesos sustantivos y de apoyo de la Facultad en función del análisis del mapa de procesos TO-BE. Esta reestructuración, permitirá trabajar a la Facultad centrada en su proceso gobernador y sustantivo fortalecido en el proceso de apoyo.
5. Se levanto información valiosa e importante usando la Matriz de Actividades para los Procesos de Producción y Comercialización, determinándose los principales productos generados por estos procesos con sus respectivas actividades, insumos, proveedores y clientes. Esta información sirvió de base fundamental para todo el estudio. Este es el primer paso de levantamiento de información en la metodología HAY.
6. Utilizando la información de la matriz de actividades se diseño la matriz de actividades versus puestos, está permitió establecer los puestos de trabajo que aportan en la ejecución de las principales actividades de los procesos sustantivos en este punto la principal conclusión es la eliminación del puesto de Jefe Administrativo en razón de que en las actividades levantados no demuestra ninguna aporte que genere valor a estos procesos.
7. Se elaboró la descripción de puestos de trabajo para los procesos de Producción y Comercialización, utilizando un perfil de competencias que mejorará la calidad de selección de personal de sus nuevos colaboradores y permitirá evaluar la contratación de los colaboradores existentes facilitando los procesos de capacitación. La descripción de puestos detalla las principales actividades que debe desempeñar el colaborador en su puesto de trabajo.
8. Se determino la valoración de los puestos de trabajo correspondientes a los procesos de Producción y Comercialización, utilizando los factores de la metodología HAY; habilidad gerencial, solución de

problemas y responsabilidad. Este análisis se realizó usando tablas de la metodología HAY creadas para es fin.

9. Se determinó el valor de la remuneración para cada puesto de trabajo, existe diferencia de remuneración en el estudio realizado y esto depende del valor del puesto que considera los factores de análisis de la metodología HAY. Las diferencias son notables para el puesto de Jefe de comercialización según el análisis debe incrementarse su salario en el 10.15%; para el puesto de Jefe de Producción debe incrementarse su salario en 21.3%; para el puesto de Técnico de Producción debe incrementarse su salario en un 22.21%; para el puesto responsable de bodega no debe ser incrementado su salario; para el puesto de trabajador agrícola debe incrementarse su salario en 14.90%; para el puesto de trabajador pecuario debe incrementarse su salario en un 33.09%; para el puesto de tractorista no debe ser elevado su salario y para el puesto de faenador debe incrementarse su salario en un 21.90%.
10. Se determina que existe bi funcionalidad de actividades en el caso de los técnicos de producción que son docentes tiempo completo y también técnicos de producción, siendo esto algo negativo, en virtud de que forman parte del proceso productivo y de enseñanza, se debe separar estas funciones y asignar personal técnico de producción exclusivo para mejorar la fluidez de los procesos. Además estos profesionales no son reconocidos por el trabajo extra que realizan como puede observarse claramente en la matriz de actividades y puestos.
11. Del análisis realizado concluyo que es importante crear un sistema de salud y seguridad ocupacional para mejorar los niveles de sanidad y accidentes en la facultad, en virtud de que para el trabajo agrícola se utilizan productos químicos de alta peligrosidad debiendo tener un manejo adecuado para evitar problemas de salud.

12. Es importante crear un sistema de administración de planes de incentivos sobre el rendimiento en producción, para mejorar los niveles de productividad. En los procesos de Producción y Comercialización, a fin de optimizar estos procesos utilizando los indicadores obtenidos en este estudio.

13. El estudio realizado se lo efectuó en una pequeña área de un solo todo que una institución de educación superior con el fin de identificar la problemática salarial en un sector que no es valorado en nuestro país, el de producción agrícola y pecuaria, este proyecto es de gran importancia ya que sirve de precedente de un profundo análisis del área de producción agrícola y pecuaria en la que se aplicó una metodología como la HAY adaptada para detectar las principales actividades realizadas en el campo pero que va más allá determinando la remuneración que se debe pagar al personal en función del perfil profesional (un perfil adecuado a la realidad del campo), competencias e indicadores que permitan valorar y mantener la estructura salarial misma que debe propender a ser equilibrada y justa independientemente de la categoría del puesto.

5.2. RECOMENDACIONES

1. El estudio del análisis FODA de este caso permite desarrollar objetivos innovadores y de solución se recomienda establecer los objetivos 1, 2, 5, 6 que son los de mayor importancia son los que primero deberían ejecutarse ya que son de más alta importancia para los clientes, la competencia, y la empresa, y estos son:
 - i. Liderar la formación agropecuaria en pre grado y postgrado, como centro integral innovador, formando parte de la ESPE, para cumplir con la misión institucional. (F1, F7,O1)
 - ii. Fomentar la producción y la investigación agropecuaria, mediante el respeto a la naturaleza y el aprovechamiento ecológico de los recursos, para preservar el equilibrio ecológico entre las necesidades de producción del hombre y la naturaleza. (F3,F4.F5,O5,O6)
 - iii. Gestionar el trámite de registro sanitario para garantizar que los productos que se elaboran y distribuyen por la Facultad cuenten con los estándares de calidad para el consumo humano. (A4, D15)
 - iv. Implementar un sistema de transportación de productos cárnicos y lácteos que asegure que dichos productos llegue al cliente sin perder sus características de conservación y frescura. (D13 , A4)
2. El proceso fundamental que rige los procesos estudiados de la Facultad de Ciencias Agropecuarias de la Escuela Politécnica del Ejército es la Docencia, Extensión e Investigación, por lo que se recomienda que los procesos de Producción y Comercialización que pertenecen al proceso de Extensión formen parte del proceso sustantivo de la Facultad de Ciencias Agropecuarias de la Escuela Politécnica del Ejército.

3. Establecer planes y programas de Capacitación y Desarrollo de personal, para este efecto se tiene la descripción de puestos de trabajo que permitirá determinar el diagnóstico de cada ocupante del puesto y esto permitirá dictar las políticas y normas desde el estamento superior que es el Decano.

4. Crear una Unidad de Proyectos y Producción que planifique, supervise y optimice la producción agropecuaria de la Facultad. Las principales funciones que debe realizar son:
 - a) Administrar los sistemas de producción agropecuaria.
 - b) Determinar tasas y porcentajes actualizados que permitan determinar los costos de producción.
 - c) Dirigir, elaborar, ejecutar y supervisar el plan de producción anual.
 - d) Controlar el cumplimiento y emisión de órdenes de trabajo.
 - e) Optimizar los niveles de producción.
 - f) Realizar la adquisición, almacenamiento y distribución de materiales, insumos y reactivos.
 - g) Realizar una inspección continua de materias primas y productos terminados.

5. Programar actividades culturales, educativas, artísticas, recreativas y deportivas que afiancen la relación y refuercen la identidad del trabajador con Facultad de Ciencias Agropecuarias de la ESPE.

6. Establecer Programas de asistencia médica y servicio social para contribuir al logro del bienestar del trabajador y su familia.

7. Asesorar a todas las áreas en lo concerniente a las relaciones laborales y en las diferentes actividades que tengan relación con la administración de los Recursos Humanos.
8. Supervisar en materia laboral la correcta aplicación de los dispositivos administrativos y legales, en lo concerniente a contratos de trabajo, aportaciones al IESS,
9. Conducir los estudios análisis y evaluación sobre puestos de trabajo y perfiles ocupacionales, hacia toda la Facultad a fin de mantener una estructura remunerativa técnica y coherente.
10. Impulsar trabajos de investigación destinados a mejorar la calidad, productividad y competitividad del potencial humano, estos estudios pueden ser de seguridad ocupacional, entrenamiento, capacitación, planes de incentivo.

5.3. BIBLIOGRAFÍA

1. Amaro Guzmán, Raymundo: Administración de Personal, Editorial Limusa, México 1987.
2. Barranco, Francisco Javier: Planificación estratégica de recursos humanos. Del marketing interno a la planificación. Madrid: Pirámide, 1993.
3. BEER, M. et al. "Dirección de los Recursos Humanos". México CECOSA, 1990.
4. Billikopf, G Y Sandoval, L. (1191) A Systematic Approach to Employee Selection. Video.
5. Cadalzo Díaz, Yanela. "Los perfiles de los puestos de trabajo: Base fundamental en la organización de la Gestión de los Recursos Humanos". Tesis, 1996.
6. CARREL, Michael R.; ELBERT, Norbert F. y HATFIELD, Robert D.: Human Resource Management: Global Strategies for Managing A Diverse Workforce. New Yersey: Prentice Hall, 5ª ed., 1995.
7. Cherrington, David J.: The management of human resources. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 4ª ed. , 1995
8. Chiavenato, Idalberto: Administración de Recursos Humanos. México: McGraw-Hill, 1988.
9. Chruden, j. Herbert y Sherman, Arthur W.: Personnel Management. Cincinnati: South-Eastern. 1963.
10. Cuesta, Armando. "Tecnología de Gestión de Recursos Humanos". Ediciones FAR, La Habana, 1997.
11. Dessler, Gary, Administración de Personal, Editorial Prentice Hall, México, 1992
12. DESSLER, Gary: Human Resource Management. New Yersey: Prentice Hall, 6ª ed. , 1994
13. Ducceschi, M. "Técnicas modernas de Dirección de Personal", Ibérico Europea de Ediciones, S.A, Madrid, 1982.
14. Fernandez Caveda, Alberto: La Gestión Integrada de los Recursos Humanos. Enfoque directivo general y las condiciones básicas de trabajo en la empresa española actual. Bilbao: AEDIPE, Deusto. 1990.
15. Fernández Isord, 2003 Fernández Ríos, Manuel. "Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo". Ediciones Díaz de Santos, S.A, Madrid 1995.

16. Finanzas al Día: Normas Generales de Contabilidad.
17. Gregorio Billikopf, Administración Laboral Agrícola: Cultivando la Productividad del Personal, Universidad de California 2003
18. Harper y Lynch. "Manuales de Recursos Humanos". Madrid. Ed. La Gaceta de los Negocios
19. Hernández Darías, Ileana: "Procedimiento para la elaboración de los profesiogramas en el CQF". Tesis, 2001
20. Hunt, Jhon, La Dirección de Personal en la Empresa, Editorial Mc Graw Hill España 1993.
21. Lloyd, L Byars, Leslie W. Rue, Gestión de Recursos Humanos, Cuarta Edición, Editorial Mc Graw Hill España 1997.
22. Louart, Pierre (1994): Gestión de los Recursos Humanos. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
23. Lucas Ortueta, Ramón De: Manual de personal. Técnicas de dirección de personal. Madrid: Index, 1987.
24. Luis R Gómez – Mejía, Dirección y Gestión de Recursos Humanos, Editorial Prentice Hall, 2003.
25. Montero, R., Tendencias en la Gestión de los Recursos Humanos en la Entrada del Siglo XXI. Conferencia Primer Taller de GRH.,ISPJAE; La Habana, Cuba. 1998.
26. Noe, Raymond a.; Hollenbeck, John r.; Gerhart, Barry y Wright, Patrick M.: Human Resource Management. Gaining a Competitive Advantage. Homewood: Austen Press. 1994. Núñez, J., Teoría y Metodología del Conocimiento. MES.ENPES, Cuba. 1989.
27. Ortiz Ripalda, Fernando, Legislación Laboral, Quinta Edición, Editorial Andina Quito.
28. Palenzuela Páez, Iris: "Sistema de Gestión de Recursos Humanos en el CENSA". Tesis, 1998. Perfeccionamiento de la Actividad Económica. Editorial "Félix Varela", La Habana, 2002
29. Peña Batzan, Manuel: Dirección de personal. Organización y técnicas. Barcelona: Evade, 1990.
30. Peretti, J.M.: Gestion des Ressources Humaines. París: Vuibert Entreprise, 1987.

31. Puchol, Luis: Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Madrid: ESIC. 1993.
32. Sanchez Barriga, F.: Técnicas de administración de recursos humanos. México: Limusa, 3ª ed. Unidad 3. 1993.
33. Sánchez García, José Carlos: Selección de Personal. Guía Práctica, Ediciones España, 1993.
34. Sikula, Andrew, La Administración de Personal, Editorial Limusa, México 1994.
35. Sikula, Andrew F. "Administración de R.H: Conceptos Prácticos". México, Limusa, 1989.
36. Tyson, Shaun y York, Alfred: Administración de Personal. México: Ed. Trillas, 1989.
37. Werther, William B, Jr. y Davis, Keith: Administración de Personal y Recursos Humanos. México: Mcgraw-Hill, 3ª ed. 1990.
38. Werther, William y Davis, Administración de Personal y Recursos Humanos, Editorial Mc Graw Hill, México 1991.
39. Zayas, E. El Proceso de las Decisiones y de Solución de Problemas. Serie: Temas de Dirección. No. 004. ISTH. Holguín, Cuba. 1990.

5.4. Referencias Bibliográficas

1. <http://temasgerenciales.com/problematika/index.htm>
2. <http://www.comunidadandina.org/quienes/can.htm>
3. <http://www.comunidadandina.org/normativa/gace/g301a350.htm>
4. <http://www.comunidadandina.org/normativa/dec/D116.htm>
5. www.xcompetencias.com/gestion/competencias_estrategia.htm
6. www.lagente.com