



**ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES**

**CARRERA DE PSICOLOGÍA**

**PROYECTO DE DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN Y VALORACIÓN DE CARGOS  
BAJO LA METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN POR PUNTOS: CASO  
EMPRESA MOTORFRENO CIA. LTDA.**

**Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos para  
obtener el título de Psicólogo Organizacional**

**Profesor Guía:  
Dr. Steven Obando**

**Autora:  
Gabriela Falcón**

**Año:  
2010**

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema y tomando en cuenta la Guía de Trabajos de Titulación correspondiente.

---

Steven Obando

Doctor en Psicología Organizacional

C.C.: 040087998-7

### **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

---

Gabriela Falcón  
C.C.: 1713066866

## **DEDICATORIA**

La presente tesis, esta dedicada al ser mas especial y divino del mundo Mi madre, quien me acompaña siempre en el camino hacia la realización personal y mi progreso espiritual.

***Gabriela***

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a todas las personas que colaboraron en el desarrollo de este trabajo, y en especial a mis padres, quienes con su amor y apoyo, supieron encaminar mi vida, hacia un futuro de progreso y superación personal.

***Gabriela***

## RESUMEN

El presente trabajo muestra y forma clara y precisa de diseñar, implementar y evaluar los cargos en la empresa Motorfreno, para lo cual se utiliza la metodología de evaluación por puntos, por ser un método exacto y aplicable para este caso; cuyo objetivo final es determinar el nivel apropiado de compensación o remuneración mensual del empleado en esta empresa. El método utilizado en el desarrollo de este trabajo es el analítico, deductivo y descriptivo; por ser el más funcional para el análisis de cargos y desarrollo del sistema de puntos.

La primera parte de este trabajo se enfoca en el sistema de información del departamento de Talento Humano y la planeación del recurso humano, cuyo objetivo es el de proporcionar de una base de datos actualizada de cada cargo y de las necesidades del personal a futuro, que servirá de base para el análisis y diseño de los cargos.

La segunda parte trata de el análisis y diseño de cargos cuyo objetivo es levantar toda la información del cargo o cargos que se van a evaluar. En esta parte se indica el procedimiento para obtener información de los cargos en una empresa, como son a través de cuestionarios, entrevistas, consulta a directivos, se realiza la descripción y el diseño del cargo.

La tercera parte engloba todo lo relacionado a la evaluación de los cargos en una empresa por medio del sistema de puntos. En esta parte se trata de informar de una manera practica la forma en que el sistema de puntos utiliza los datos del análisis; es decir se ayuda del formato de descripción de cargos, de un sistema matricial de puntos y de un manual de evaluación, para finalmente determinar el nivel de sueldos. Se adjunta información sobre los tipos de manuales usados por el departamento de recursos humanos y su estructura.

Finalmente se expone la práctica con el análisis y diseño de cargos en la empresa Motorfreno, realizada en base al cuestionario de preguntas para los 23 cargos, con la presentación del Manual de Evaluación por sistema de puntos.

## **ABSTRACT**

This work shows clearly and precisely how to design, implement and evaluate Motorfreno positions in the company for which you use the points assessment system, as one of the most accurate and easy to use, which ultimate goal is to determine the appropriate level of compensation or employee's monthly salary in this company. The method used in the development of this work is analytical, deductive and descriptive as the most functional for the analysis of objections and the points system.

The first part of this paper reports on the information system resources department human and human resource planning, whose goal is to provide an updated database of every office and personal needs in the future, as a basis for analysis and design of the charges.

The second part deals analysis and design of offices whose purpose is to raise all the information the charge or charges to be assessed. This section tells you how to collect information from the office in an enterprise, such as through questionnaires, interviews, management consulting, it is described and the design of office.

The third part covers everything related to the evaluation of office in an enterprise through a system of points. This part is a practical way to report how the points system analysis uses data that is format helps job descriptions, a dot matrix system and an evaluation manual for ultimately determine the level of salaries. Attached is information on the types of manuals used by the human resources department and its structure.

Finally, we include the analysis and practical design Motorfreno positions in the company, which was based questionnaire questions for the 23 counts, with Assessment Manual submission by point system.

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
---------------------------	----------

## CAPÍTULO I

<b>1 EL SISTEMA DE INFORMACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO, COMO BASE PARA EL ANÁLISIS Y DISEÑO DE CARGOS .....</b>	<b>2</b>
1.1 Antecedentes .....	2
1.2 El Sistema de Información de Talento Humano .....	2
1.2.1 La Base de Datos del Sistema de Información de Talento Humano .....	4
1.2.2 Organización de la Base de Datos.....	4
1.3 La Planeación de Talento Humano .....	5
1.3.1 Objetivos de la Planeación de Talento Humano .....	5
1.3.2 Importancia de la Planeación de Talento Humano .....	6
1.3.3 Desarrollo Sostenible en Calidad y Cantidad del Personal.....	6
1.3.4 Prever los Cambios.....	6
1.3.5 Proceso General de Planeación .....	7
1.3.5.1 El Modelo de la Planeación Estratégica .....	7
1.3.5.2 La Planeación de Talento Humano Ligada a la Estrategia .....	8
1.3.5.3 Vinculación de la Planeación de Talento Humano con la Estrategia de la Empresa .....	8
1.3.6 Misión y Elementos de la Planeación de Talento Humano .....	9
1.3.6.1 Elementos de la Planeación de Talento Humano .....	9
1.3.7 Proceso de la Planeación Estratégica del Talento Humano ..	10
1.3.8 Fases del Proceso de Planeación de Talento Humano .....	11



1.3.9 Pasos del Proceso de Planeación de Talento Humano .....	14
1.3.9.1 Determinación de los Objetivos de la Empresa.....	14
1.3.9.2 Determinación de las Habilidades y Conocimientos Requeridos (Demanda) .....	15
1.3.9.3 Determinación de las Necesidades Adicionales del Talento Humano.....	15
1.3.9.4 Desarrollo de Planes de Acción .....	18
1.4 Identificación de Áreas Claves de Talento Humano .....	19
1.5 Análisis F.O.D.A.....	20
1.5.1 Análisis del Ambiente Externo .....	20
1.5.2 Análisis del Ambiente Interno.....	22
1.6 Causas de la Demanda.....	23
1.6.1 Causas que Afectan la Demanda Futura de Personal .....	23

## **CAPÍTULO II**

<b>2 ANÁLISIS Y DISEÑO DE CARGOS .....</b>	<b>25</b>
2.1 Generalidades.....	25
2.2 Información Básica para el Análisis.....	26
2.2.1 Identificación de Cargos.....	26
2.2.2 Desarrollo del Cuestionario.....	27
2.2.2.1 Identificación y Actualización .....	27
2.2.2.2 Deberes y Responsabilidades.....	27
2.2.2.3 Niveles de Desempeño .....	28
2.2.3 Obtención de Datos .....	28
2.2.3.1 Entrevistas .....	28
2.2.3.2 Comités de Expertos.....	28
2.2.3.3 Bitácora del Empleado .....	29
2.2.3.4 Observación Directa.....	29
2.3 Los Datos del Análisis de Cargos y Sus Aplicaciones en la Organización o Empresa .....	30

2.3.1 Descripción de Cargos.....	31
2.3.1.1 Datos Básicos .....	31
2.3.2 Especificaciones del Cargo.....	33
2.3.3 Niveles de Desempeño .....	33
2.3.4 Organización de la Base de Datos.....	33
2.3.4.1 Base de Datos.....	34
2.4 Diseño de Cargos .....	34
2.4.1 Elementos Organizativos del Diseño de Cargos.....	35
2.4.1.1 El Enfoque Mecanicista.....	35
2.4.1.2 Flujo del Trabajo .....	36
2.4.1.3 Prácticas Laborales.....	37
2.4.2 Elementos del Entorno en el Diseño de Cargos .....	37
2.4.2.1 Destreza y Disponibilidad de los Empleados .....	37
2.4.2.2 Demandas del Entorno Social.....	37
2.5 Técnicas Para el Nuevo Diseño de Cargos.....	38
2.5.1 Especialización Limitada.....	38
2.5.2 Especialización Excesiva .....	38
2.5.2.1 Rotación de Labores .....	39
2.5.2.2 Inclusión de Nuevas Tareas.....	39
2.5.2.3 Enriquecimiento del Cargo .....	39

## **CAPÍTULO III**

<b>3</b>	<b>MÉTODO DE EVALUACIÓN DE CARGOS.....</b>	<b>41</b>
3.1	Evaluación de Cargos por el Sistema de Puntos.....	41
3.1.1	Procedimientos Para Aplicar el Sistema .....	41
3.1.2	Ventajas y Desventajas del Uso del Sistema de Puntos.....	43
3.2	Administración de las Remuneraciones de Cargos .....	44
3.2.1	Fijación del Nivel de Pago de Sueldos Para Cada Cargo.....	44
3.2.1.1	Elaboración de la Línea de Tendencia Salarial .....	44
3.2.1.1.1	Método de Dispersión de Puntos .....	44
3.2.1.1.2	Método de Mínimos Cuadrados .....	45

3.3	Manuales de Talento Humano .....	46
3.3.1	Clases de Manuales Usados en un Departamento de Talento Humano .....	46
3.3.1.1	Manual de Cargos .....	46
3.3.1.1.1	Objetivos del Manual de Cargos .....	46
3.3.1.1.2	Contenido Básico del Manual de Cargos....	47
3.3.1.2	Manual de Cargos y Funciones.....	48
3.3.1.3	Manual de Evaluación de Cargos .....	48
3.3.1.4	Manual de Políticas de Talento Humano.....	49
3.3.1.5	Manual de Procedimientos.....	50

## **CAPÍTULO IV**

<b>4</b>	<b>METODOLOGÍA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN EN LA EMPRESA MOTORFRENO .....</b>	<b>51</b>
4.1	Diseño de la Investigación de Campo y Sus Instrumentos .....	51
4.1.1	Métodos y Técnicas a Utilizar .....	51
4.1.1.1	Método Deductivo e Investigación Descriptiva.....	51
4.1.1.2	Método de Análisis de Cargos .....	51
4.1.1.3	Método de Evaluación por Puntos .....	52
4.2	Determinación de la Muestra.....	52
4.3	Recopilación y Procesamiento de la Información .....	54
4.3.1	Procedimiento en la Investigación de Campo .....	54
4.4	Análisis y Resultados de la Información .....	54

## **CAPÍTULO V**

<b>5</b>	<b>DESARROLLO DEL MANUAL DE EVALUACIÓN POR SISTEMA DE PUNTOS PARA LA EMPRESA COMERCIAL MOTORFRENO DE LA CIUDAD DE QUITO.....</b>	<b>64</b>
5.1	Introducción .....	65
5.2	Justificación .....	66
5.3	Objetivos .....	66
5.4	Alcance .....	67
5.5	Responsabilidad.....	67

## **CAPÍTULO VI**

<b>6</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>115</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>118</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>120</b>

## INTRODUCCIÓN

El departamento de Talento Humano de la mayor parte de empresas medianas y grandes de Quito, se ha visto estandarizada a un grupo de actividades como reclutamiento, selección, contratación y capacitación, pero sin una base sólida que ayude a proporcionar información precisa sobre los elementos del cargo y su verdadero valor en el mercado de compensaciones.

La mayor parte de departamentos de Talento Humano se enmarca en solo procesos básicos, relacionados más bien con obligaciones legales que se deben atender, pero que no profundizan en el verdadero desarrollo del talento humano. Por tal motivo, se presenta esta investigación, para colaborar con el departamento de Talento Humano mediante el análisis y diseño de cargos con el uso práctico de un manual instructivo.

Con el análisis de cargos, cada empleado que realiza sus funciones y responsabilidades de acuerdo al área dentro de la organización, podrá realizar de forma más efectiva su labor, con la definición exacta de sus tareas-, evitándole pasar por situaciones conflictivas de rol o emprender tareas que no le corresponden.

La evaluación de cargos se la realizará bajo el sistema de puntos por ser uno de los métodos más exactos y funcionales en el medio. Este método se basa en técnicas cuantitativas de ponderación de puntos que tiene como fondo un profundo análisis de la empresa y sus necesidades, traducidas en factores con subfactores a calificar. Con esto se obtienen valores puntuales exactos de lo que vale un puesto de acuerdo a los factores con subfactores por cada cargo dentro de la estructura organizacional y así poder jerarquizar los cargos o puestos de una forma real y precisa, como también asignar a cada uno los salarios adecuados de acuerdo a su desempeño real en la empresa.

## **CAPÍTULO I**

# **1 EL SISTEMA DE INFORMACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO, COMO BASE PARA EL ANÁLISIS Y DISEÑO DE CARGOS**

### **1.1 Antecedentes**

El departamento de Talento Humano tiene como objetivo básico el de mejorar la eficacia y eficiencia de la organización, de una forma ética y socialmente responsable. El departamento de Talento Humano se tiene que organizar de la mejor forma, para que pueda alcanzar sus objetivos.

Lo que busca el departamento de Talento Humano o de Recursos Humanos en una organización con relación a su entorno, es apoyar a la empresa en las necesidades de su personal, buscar personal, la necesidad de mantener los niveles de ética profesional y el cumplimiento de las disposiciones legales.

También persigue metas internas dentro de la empresa u organización, alianzas con otros departamentos con el fin de mejorar la adjudicación de presupuestos operativos, también esta, el mantener niveles de cálida óptima, con el fin de enfrentarse a la competencia internacional.

### **1.2 El Sistema de Información de Talento Humano**

Este sistema de información sirve para rediseñar los cargos en una organización. El trabajo desarrollado por este sistema es esencial para el éxito del departamento de Talento Humano, especialmente en empresas medianas, grandes y multinacionales, ya que capacita al personal del departamento de Talento Humano en rediseño de cargos, reclutamiento de personal,

capacitación del personal actual de la empresa, determinar los sueldos o remuneraciones para cada cargo o puesto y mucho más.

Es necesario de que se disponga de información válida y confiable sobre el personal de la organización. De esta forma se puede aplicar el sistema de información sobre los Talento Humano de toda la empresa u organización. Para ello es necesario de la recolección de datos de cada cargo y la recolección de datos de necesidades del personal a futuro.<sup>1</sup>

A partir de esta información los especialistas pueden asesorar de manera confiable a la gerencia de la empresa sobre el diseño de los cargos que supervisan, y de esta forma hasta se puedan hacer mejoras, cambios o modificaciones a los cargos para que estos sean más productivos.

Dado que la administración de Talento Humano es una responsabilidad de línea y una función de staff, esta área debe proporcionar, a todos los organismos de línea, información pertinente acerca del personal de cada uno de los organismos para que los respectivos gerentes administren a sus subordinados.

Un sistema de información obtiene, procesa y transforma los datos en información de manera esquematizada y ordenada, para que sirvan de ayuda en el proceso de toma de decisiones. El punto de partida de un sistema de información de Talento Humano es la base de datos. El objetivo final de un sistema de información es suministrar a los departamentos información acerca del personal.

El montaje de un sistema de información de Talento Humano requiere análisis y evaluación de la organización o de sus subsistemas y de sus respectivas necesidades de información.

---

<sup>1</sup> WERTHER, William. *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Ed. Mc Graw Hill. p. 92.

### **1.2.1 La Base de Datos del Sistema de Información de Talento Humano**

Un sistema de información de Talento Humano utiliza como fuentes de datos elementos suministrados por:

- Base de datos de Talento Humano.
- Reclutamiento y selección de personal.
- Entrenamiento y desarrollo de personal.
- Evaluación del desempeño.
- Administración de salarios.
- Registro y control de personal, respecto de ausencias, atrasos, disciplina, etc.
- Estadísticas de personal.
- Higiene y seguridad.

### **1.2.2 Organización de la Base de Datos**

La base de datos se organiza en base a la teoría de que los cargos forman la unidad básica. Los cargos individuales se organizan en grupos laborales. Los grupos laborales son conjuntos de cargos similares, llamados cargos tipo o típico.

Los cargos de recepcionista y telefonista se encuentran vinculados entre sí; otro tanto ocurre con las mecanógrafas, las taquimecanógrafas y las



secretarias bilingües. El estudio cuidadoso de las actividades desempeñadas en cada puesto permite establecer agrupaciones de actividades compatibles.<sup>2</sup>

### **1.3 La Planeación de Talento Humano**

La planeación de Talento Humano es pieza fundamental del sistema de información de Talento Humano, ya que este plan sirve de guía para reclutadores, capacitadores, planificadores del desarrollo y otros especialistas.

La Planeación de Talento Humano, es un proceso que permite situar el número adecuado de personas calificadas en el cargo adecuado y en el momento adecuado.

#### **1.3.1 Objetivos de la Planeación de Talento Humano**

Dentro de todo plan hay objetivos y para los Talento Humano de una organización son los siguientes:

1. Ayudar a maximizar el beneficio de la empresa.
2. Motivar al factor humano de la empresa.
3. Ampliar, formar y promocionar al personal actual, de acuerdo con las necesidades futuras de la empresa.
4. Optimizar el clima laboral.
5. Perfeccionar el factor humano de la empresa.

---

<sup>2</sup> Ibídem. p. 92.

### **1.3.2 Importancia de la Planeación de Talento Humano**

La planeación ha sido siempre un proceso esencial de la administración, el creciente énfasis en la planeación de Talento Humano se torna especialmente crítico cuando las organizaciones proyectan realizar funciones, ubicar plantas, recortar personal o clausurar instalaciones de operación.

### **1.3.3 Desarrollo Sostenible en Calidad y Cantidad del Personal**

El éxito a largo plazo de una organización depende definitivamente en lograr tener las personas adecuadas en los cargos adecuados y en el momento adecuado. Los objetivos y estrategias definidos por la Planeación de Talento Humano sólo tienen sentido cuando se dispone de personas con las capacidades, habilidades y ambición apropiadas para llevar a cabo estas estrategias. Una mala planificación de los talento humano, puede traer a la empresa problemas graves a corto plazo.

### **1.3.4 Prever los Cambios**

Una Planeación del departamento de Talento Humano efectiva, ayuda también a reducir la rotación de personal al mantener a los empleados informados acerca de las oportunidades de carrera dentro de la organización, y de esta manera se evita que la empresa prescinda de los servicios de un trabajador, puesto que para su cargo no hay vacantes al momento y se tiene que dar tiempos de demora largos, repercutiendo en la productividad dentro del área o departamento.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> CHIAVENATO, I. (2003). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: McGraw Hill. (1era. Edición). p. 45.

### **1.3.5 Proceso General de Planeación**

#### **1.3.5.1 El Modelo de la Planeación Estratégica**

En el caso de la planeación estratégica, el punto de partida lógico es identificar la misión, los objetivos y las estrategias de la organización, porque la situación y la condición presente de una empresa pueden excluir ciertas estrategias e, incluso, pueden dictar un curso concreto de acción. Toda organización cuenta con una misión, objetivos y estrategias, aun cuando la preparación, redacción y transmisión de estos elementos no hayan sido diseñadas de manera consciente. La respuesta a la interrogante de ¿hacia donde va la organización? puede estar determinada, en gran medida, por la trayectoria que ha seguido previamente la organización.

El proceso de la planeación estratégica es dinámico y continuo. El cambio sufrido por uno de los componentes básicos del modelo puede requerir, a su vez, un cambio en uno o todos los demás componentes. Por ejemplo, un giro en la economía podría representar una gran oportunidad y requerir un cambio de los objetivos y las estrategias a largo plazo, la incapacidad para alcanzar los objetivos anuales podría requerir un cambio de política; un competidor importante podría anunciar un cambio de estrategia que, a su vez, exija un cambio de la misión de la empresa. Por consiguiente, las actividades para formular, poner en práctica y evaluar las estrategias deben ser continuas y no limitarse al fin de año, semestre o período. En realidad, el proceso de la planeación estratégica no termina nunca.

En la práctica, el proceso de la planeación estratégica no se divide con tanta nitidez ni se ejecuta con tanta claridad como sugiere el modelo de la planeación estratégica.

El tamaño de la organización es un factor clave, las empresas pequeñas son menos formales para desempeñar las tareas de la planeación estratégica.

Otras variables que afectan el grado de formalidad son el estilo de los gerentes, la complejidad del entorno, la complejidad de los procesos de producción, la índole de los problemas y el propósito del sistema de planeación.

#### **1.3.5.2 La Planeación de Talento Humano Ligada a la Estrategia**

La Planeación de Talento Humano ligada a la estrategia es uno de los mejores modos de estimular la cooperación entre los directores de Talento Humano y los directivos de línea. Esta se basa en una estrecha cooperación entre ambos:

1. Los directores de Talento Humano ofrecen a los directores de línea asesoramiento sobre las consecuencias que tienen para la gestión del personal, los objetivos y estrategias de la empresa.
2. Los directores de línea deben tomar en cuenta las consecuencias que tienen para la empresa los objetivos y estrategias de Talento Humano.
3. El compromiso de la alta dirección debe quedar claramente entendible para todos los que conforman la organización.

#### **1.3.5.3 Vinculación de la Planeación de Talento Humano con la Estrategia de la Empresa**

Para vincular la Planeación de Talento Humano con la estrategia de la empresa es necesario:

- Identificar las consecuencias que tiene para los Talento Humano la estrategia de la organización.
- Avalar que todos los programas tradicionales de Talento Humano satisfagan las necesidades de los altos directivos y de los directivos funcionales.

- Identificar los asuntos de Talento Humano que puedan afectar a los objetivos de la empresa y notificarlo a los directivos funcionales apropiados.
- Cambiar los objetivos de la empresa en objetivos de Talento Humano que puedan servir de base a un plan estratégico de Talento Humano.
- Estar al tanto de la estrategia de la empresa.<sup>4</sup>

### **1.3.6 Misión y Elementos de la Planeación de Talento Humano**

La misión de la Planeación de Talento Humano es la de conseguir e inmovilizar la cantidad y calidad de Talento Humano que requiere la organización, teniendo además la capacidad de prever los problemas inherentes a los excesos o déficit potenciales de personal.

#### **1.3.6.1 Elementos de la Planeación de Talento Humano**

Los 3 elementos fundamentales del proceso son:

1. Pronosticar la demanda de Talento Humano.
2. Analizar la oferta.
3. Equilibrar las consideraciones de oferta y demanda.

La exhaustiva y prolija atención que se de a cada elemento de los antes enunciados, beneficiará a los altos funcionarios y supervisores a satisfacer sus requerimientos de personal.

---

<sup>4</sup> FURNHAM, A. (2002). *Psicología Organizacional: el comportamiento del individuo en las organizaciones*. México: Oxford. (2da. Edición). p. 130.

### **1.3.7 Proceso de la Planeación Estratégica del Talento Humano**

La planeación de Talento Humano es el proceso que busca asegurar el óptimo aprovechamiento del personal con que cuenta la empresa, y proporcionar los Talento Humano relacionados con las necesidades futuras de la organización.

Para alcanzar plenamente su objetivo la planeación estratégica de Talento Humano debe considerar lo siguiente:

1. Determinar los factores del medio ambiente: Es la definición del entorno macro envolvente de la organización tomando en cuenta las características de la actividad económica o rama a la cual pertenece la empresa, las acciones de gobierno que se emprenden en ese sector, el avance tecnológico, las cuestiones sociales y culturales, y sobre todo, las características y penetración en el mercado de los competidores.
2. Identificar la misión y los objetivos institucionales.
3. Conocer con precisión la estructura y las funciones de la organización.
4. Comprender exactamente los programas y los proyectos prioritarios o sustantivos y de apoyo.
5. Establecer políticas, procedimientos y programas en materia de administración de Talento Humano.

Precisar que requisitos deben reunir el personal, entre otros:

- a) Información extra-institucional: Estatus socioeconómico, nivel cultural y problemática familiar.
- b) Información intra-institucional: En términos de inventario de Talento Humano, incluyendo habilidades, reclutamiento, selección, contratación, inducción,

desarrollo, sueldos y salarios, relaciones laborales y motivos de salida del personal.

- c) Elaborar diagnósticos y pronósticos del personal para conocer sus características y planear dotaciones o movimientos futuros.

### **1.3.8 Fases del Proceso de Planeación de Talento Humano**

#### **a) Fase de Análisis<sup>5</sup>**

La fase de análisis parte del conocimiento exhaustivo de la empresa:

1. Organización general actual.
2. Organización, en detalle, de las grandes áreas de actividad.
3. Funciones de las unidades que constituyen las áreas de actividad.
4. Funciones de las categorías o grupos laborales que integran dichas áreas.
5. Responsabilidades que corresponde a cada nivel estructural por áreas de actividad.
6. Políticas y estrategias generales y específicas.

La materialización esta de fase requiere disponer de la siguiente información:

1. Organigrama general o básico de la empresa actualizada.

---

<sup>5</sup> CHIAVENATO, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: McGraw Hill. (1era. Edición). p. 35.

2. Organigramas de detalle de cada una de las grandes áreas.
3. Manuales de funciones de las unidades organizativas que constituyen dichas áreas.
4. Manuales de funciones de las categorías que integran dichas áreas.
5. Descripción de todos los cargos de trabajo actuales.
6. Inventario de la totalidad de cargos de trabajo existentes.
7. Resultados de las valoraciones de los actuales cargos de trabajo.
8. Resultados de los principales "ratios" relativos a la plantilla.

#### **b) Fase de Previsión**

El objetivo de esta fase es conocer la situación y necesidades de la empresa en el futuro, los cambios organizativos que se producirán y los derivados de la propia actividad empresarial o del sector. El desarrollo de esta fase implica el estudio de los siguientes aspectos:

- a. Conocer los organigramas previstos.
- b. Analizar y describir los cargos de trabajo necesarios en ese futuro.
- c. Valorar dichos cargos.
- d. Cuantificar las necesidades de nuevos cargos.
- e. Preparar las fuentes de reclutamiento internas o externas.
- f. Diseñar los sistemas idóneos de selección de dicho personal.
- g. Establecer los planes de formación y desarrollo de los nuevos cargos.
- h. Preparar las fuentes de reclutamiento internas o externas.
- i. Diseñar los sistemas idóneos de selección de dicho personal.
- j. Establecer los planes de formación y desarrollo de los nuevos cargos.



**c) Fase de Programación**

En esta fase se establecen la metodología y procedimiento para la realización de estudios indicados en el punto anterior, la prevención de las distintas actividades, en temporalización y el equipo que llevará a cabo toda la planeación.

**d) Fase de Realización**

Es la fase en la que se ponen en práctica todas y cada una de las actividades indicadas en las fases anteriores.

**e) Fase de Control**

Es el análisis, en el tiempo, de las desviaciones que se van produciendo a lo largo del desarrollo del plan.

**f) Fase de Presentación de Resultados**

Información referente a los cargos de trabajo. La planeación eficaz de los Talento Humano realiza una adecuada descripción de los cargos de trabajo de la empresa.

Una descripción de cargos debe contemplar cuatro puntos básicos:

1. Descripción genérica del puesto de trabajo.
2. Descripción cuantitativa del puesto de trabajo: medios y recursos a utilizar, así como resultados a obtener.
3. Situación del puesto de trabajo en la estructura organizativa.

4. Situación interna del puesto de trabajo: especificación referente al desempeño laboral.

### **1.3.9 Pasos del Proceso de Planeación de Talento Humano**

Son cuatro los pasos de la planeación de Talento Humano:

1. Determinar la repercusión de los objetivos de la organización en unidades organizativas.
2. Definir las habilidades, conocimientos y número total de empleados demanda de Talento Humano necesarios para alcanzar los objetivos de la organización y de los departamentos.
3. Determinar las necesidades adicionales de Talento Humano a la luz de los Talento Humano actuales de la organización.
4. Desarrollar planes de acción para atender las necesidades previstas de Talento Humano.<sup>6</sup>

#### **1.3.9.1 Determinación de los Objetivos de la Empresa**

Los planes de Talento Humano se deben basar en los planes estratégicos de la organización. Es decir, los objetivos de aquellos se deben derivar de los objetivos de éstos. Las necesidades específicas de los Talento Humano, expresadas en cantidad y características de los empleados, deben derivarse de los objetivos de la organización en conjunto.

Los objetivos de la organización que son los que le dan una orientación y sentido al igual que a sus miembros tienen que ser expresados en forma de resultados esperados.

---

<sup>6</sup> FURNHAM, A. (2002). *Op. Cit.* p. 65.

El proceso de generación de objetivo comienza con la definición de la misión de la organización, que define la actividad actual y futura de la misma. A partir de esta se elaboran los objetivos y estrategias a largo plazo que posteriormente sirven para elaborar los objetivos a corto plazo. Estos suelen ir ligados a un calendario y se expresan en términos cuantitativos, de ellos se derivan los objetivos de las divisiones y departamentos. Este método de fijación de objetivos organizacionales, de división y departamentales es llamado método en cascada.

#### **1.3.9.2 Determinación de las Habilidades y Conocimientos Requeridos (Demanda)**

Una vez que se han definido los objetivos de la organización, sus divisiones y departamentos, los directivos deben determinar las habilidades y conocimientos requeridos para alcanzarlos. La clave no es considerar las habilidades y capacidades de los empleados actuales, sino más bien en determinar las que se requieren. Una base para poder determinar esto es basándose en la descripción de cargos actuales, que ayudan a determinar los requerimientos y conocimientos necesarios. El paso final de esta fase es expresar las habilidades y capacidad necesarios en forma de tipos y número de empleados. En esta fase se pueden utilizar técnicas estadísticas para la previsión de necesidades de Talento Humano.

#### **1.3.9.3 Determinación de las Necesidades Adicionales del Talento Humano**

Una vez determinados los tipos y números de empleados necesarios, las estimaciones deben ser analizadas de acuerdo al Talento Humano actuales y previstos de la organización. Este proceso supone un análisis detallado del personal actualmente empleado y una previsión de los cambios esperados. Se utilizan en esta fase los inventarios de habilidades e inventarios de personal directivo.

## **a) Inventario de Habilidades**

La finalidad del Inventario de habilidades es la de reunir la información acerca de los Talento Humano de la organización. Aporta información básica de todos los empleados, desde una lista de los nombres, ciertas características y capacidades de los mismos. Por su gran aplicación en la toma de decisiones sobre ascensos y traslados, el inventario debe contener información de la cartera de habilidades de cada empleado y no sólo sobre las pertinentes para el puesto actual que éste ocupa.

Se tienen siete grandes categorías de información de ese tipo:

1. Datos personales: edad, sexo, estado civil.
2. Calificación: educación, experiencia de trabajo, formación.
3. Calificaciones especiales: pertenencia a grupos profesionales, méritos especiales.
4. Sueldo e historia laboral: sueldo actual y anterior, fechas de ascensos, empleos ocupados.
5. Datos de la empresa: datos sobre plan de prestaciones, información sobre jubilación, antigüedad.
6. Capacidad del individuo: puntuaciones de pruebas psicológicas y otras, información sobre salud.
7. Preferencias especiales del individuo: localización geográfica, tipo de empleo.

## **b) Inventario de Personal Directivo**

Un inventario de gerentes consiste en la información que suministra cada uno acerca de los individuos que puede identificar como candidatos potenciales para ser promovidos a cargos de mayor nivel.

Como el tipo de información requerido en relación con el personal directivo difiere a veces del requerido en relación con los restantes empleados, en muchas organizaciones se mantiene un inventario del personal directivo.

Además de los datos biográficos, se incluyen breves evaluaciones de la actuación profesional del directivo, de sus fortalezas y debilidades y de su potencial de progreso.

Para los casos de inventarios para cargos gerenciales, se añadirá: responsabilidad del puesto, números de empleados a cargo, presupuesto total a cargo, deberes de los subordinados, tipo de empleados que supervisa, capacitación gerencial recibida, labores gerenciales anteriores, etc. Un inventario de gerentes, constituye por lo tanto, una fuente vital de información para identificar el potencial de los empleados, en cuanto a desempeño, calidad de trabajo, idoneidad para promover, deficiencias detectadas, y detalles que escapan al listado o formato de promociones que desarrolla el departamento de Talento Humano. De la amalgama de estas técnicas, es que se puede generar un cuadro general de reemplazos potenciales.

## **c) Previsión de los Cambios de Personal**

Además de mantener un inventario de habilidades del personal actual, se deben tomar en cuenta los cambios futuros. Los directivos pueden estimarlos con precisión y preverlos con facilidad.

Algunos cambios, como los relacionados con la jubilación, pueden preverse con razonable precisión recurriendo a la información contenida en este tipo de inventario.

En lo referente a los traslados y ascensos, estos pueden estimarse teniendo en cuenta factores como la edad de los titulares de ciertos cargos y las necesidades de la organización. Deben identificarse los individuos con posibilidades de ascenso. Otros actores, como los de fallecimiento, dimisión y despido, son mucho más difíciles de predecir. Sin embargo la información contenida puede aportar gran utilidad en estas áreas.

Al evaluar los cambios previstos, deben tenerse en cuenta las experiencias de planificación de la formación y desarrollo. Al combinar la previsión de los Talento Humano necesarios con la información procedente del inventario de habilidades y de los cambios previstos, los directivos pueden llegar a una predicción razonable de sus necesidades de Talento Humano para un periodo específico de tiempo.

#### **1.3.9.4 Desarrollo de Planes de Acción**

Una vez que se han determinado las necesidades de Talento Humano se deben desarrollar planes de acción para el logro de los resultados deseados. Si las necesidades netas requieren un aumento de personal, se deben hacer planes de reclutamiento, selección, orientación y formación del número y tipos específicos de personal requeridos.<sup>7</sup>

Si se procede a una reducción de personal, se deben desarrollar planes para el ajuste necesario. Si el tiempo no importa, puede recurrirse al desgaste natural para reducir costes laborales. Por el contrario, si la organización no puede permitirse el lujo del desgaste natural, habrá que reducir el total de empleados o realizar otros ajustes.

---

<sup>7</sup> *Ibidem.* p. 65.

## 1.4 Identificación de Áreas Claves de Talento Humano

Los pronósticos de requerimientos traducen las causas de la demanda de Talento Humano a cálculos específicos a corto y largo plazo. Las cifras son únicamente un cálculo, para que inicialmente presenten un nivel bajo de precisión. Sin embargo, a medida que se conocen mejor las causas de la demanda y las técnicas de predicción, los cálculos se hacen más precisos.

En el largo plazo, esto significa que los planes son cálculos de necesidades probables. A corto plazo, los planes son más específicos y pueden asumir la forma de un cuadro de contrataciones. Estos cálculos permiten afrontar las necesidades más inmediatas e indirectamente constituyen un instrumento de gran valor para mantener la imagen del departamento en un grado óptimo de eficiencia.

Los cálculos de las necesidades futuras de Talento Humano, permiten a las empresas prever que cargos se pueden llenar con los empleados actuales y cuales deben ser suplidos con personal externo. Es decir, que esta información determina la disponibilidad existente de Talento Humano. Para ello, las empresas desarrollan los listados de promociones potenciales donde se resumen los conocimientos y habilidades de los empleados, y proporcionan un instrumento de análisis para la evaluación del potencial con que cuenta la empresa. De igual manera, existen los cuadros de reemplazo potencial, los cuales constituyen una representación visual de las posibilidades específicas de sustitución dentro de una empresa.

Cuando no es posible llenar las vacantes, por no haber disponibilidad de Talento Humano, con promociones internas, por no contar con la(s) persona(s) adecuada(s), o por tratarse de cargos de nivel básico. (cargos clasificados como iniciales, las empresas recurren a fuentes externas de Talento Humano).

## **1.5 Análisis F.O.D.A.**

### **1.5.1 Análisis del Ambiente Externo**

La exploración del entorno es la vigilancia sistemática de las principales fuerzas externas que influyen en la organización. En teoría, la planeación de Talento Humano exige integrar el entorno a todas las funciones de la administración de Talento Humano.

Este proceso comienza en la exploración del mismo, ya que cualquier estrategia deberá ser consistente con las tendencias del medio que pudieran tener impacto en la organización. A su vez, la planeación de Talento Humano debe anticipar el posible impacto de estas estrategias en la administración de los Talento Humano.

Las amenazas y oportunidades externas son dos términos clave para el estudio de la planeación estratégica. Estos términos se refieren a tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la organización en el futuro.

Las amenazas y las oportunidades están, en gran medida, fuera del control de una organización cualquiera, de ahí el término "externas". Los avances tecnológicos, la biotecnología, los cambios poblacionales, el cambio de valores y actitudes laborales y el aumento de competencia de las compañías extranjeras son algunos ejemplos de amenazas u oportunidades para las Organizaciones. Este tipo de cambios está produciendo otro tipo de consumidor y de ahí que se necesiten otros productos, servicios, y estrategias. Otros ejemplos de amenazas y oportunidades serían la que moviliza sus energías y capacidades, es la base para procurar una unidad de propósitos en



dirigentes y trabajadores, con el fin de desarrollar un sentido de pertenencia, es el aporte más importante y significativo a la sociedad.<sup>8</sup>

La determinación de la misión de una organización tiene como objetivo prever los cambios que ejerzan una influencia sobre dicha empresa, brinda a los miembros de la organización, clientes y otros, una entidad y un entendimiento de las direcciones de crecimiento, además es un vehículo para generar y proyectar operaciones estratégicas.

El análisis de las debilidades, amenazas, fortalezas, y oportunidades permite conocer los factores internos y externos de la empresa que mayor peso tienen sobre el cumplimiento de la misión.

Un postulado básico de la planeación estratégica es que las empresas deben formular estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades externas y evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Por consiguiente, para alcanzar el éxito resulta esencial detectar, vigilar y evaluar las oportunidades y amenazas externas. El proceso de la investigación, la recopilación y asimilación de información externa, en ocasiones, se conoce por el nombre de estudio ambiental o análisis de la industria.

Las organizaciones pueden escoger cualquier número de factores ambientales para explorar; las siguientes, son las más vigiladas:

1. Factores económicos, incluyendo las condiciones generales y regionales, así como las tendencias competitivas.
2. Cambios tecnológicos, incluyendo la automatización de la Empresa.
3. Aspectos políticos y legislativos, incluyendo leyes y disposiciones administrativas.

---

<sup>8</sup> Ibídem. p. 96.

4. Aspectos sociales, incluyendo el cuidado de los niños (guarderías) y las prioridades de educación.
5. Tendencias demográficas, incluyendo edad, composición étnica y analfabetismo.

### 1.5.2 Análisis del Ambiente Interno

Además de explorar el entorno externo, se debe tener cuidado de explorar su medio ambiente interno. Debido a que las empresas consideran básico para el éxito la cultura orientada a los empleados, realizan auditorias culturales para examinar las actitudes y actividades de la fuerza laboral. En esencia, dichas auditorias comprenden discusiones entre gerentes de alto nivel sobre cómo se difunde la cultura organizacional a los empleados y cómo influir en ella o mejorarla.<sup>9</sup>

La auditoria puede incluir preguntas tales como:

- ¿Cómo emplean los empleados su tiempo?
- ¿Cómo interactúan entre ellos?
- ¿Tienen autoridad?
- ¿Cuál es el estilo predominante de liderazgo de los gerentes?
- ¿Cómo escala el personal dentro de la organización?

Al hacer entrevistas a fondo y hacer observaciones durante cierto lapso, los gerentes pueden aprender sobre la cultura de la organización y las actitudes de los empleados. Las fuerzas y debilidades internas son las actividades que puede controlar la organización y que desempeña adecuada o deficientemente.

Las actividades de los departamentos o áreas dan origen a fuerzas y debilidades. El proceso de identificar y evaluar las fuerzas y las debilidades de

---

<sup>9</sup> MUCHINSKY, P. (2004). *Psicología aplicada al trabajo*. Madrid: Thomson. (3era Edición). p. 167.

la organización en las áreas funcionales de un negocio es una actividad vital de la planeación estratégica. Las organizaciones luchan por seguir estrategias que aprovechen las fuerzas y fortalezcan las debilidades internas.

Las fuerzas y las debilidades se establecen en comparación con la competencia. La superioridad o las deficiencias "relativas" representan información muy importante. Por otra parte los elementos que "están fuera de lo normal" también pueden determinar algunas fuerzas y debilidades. Las fuerzas y debilidades se pueden determinar en comparación con los objetivos de la propia empresa.

Los factores internos se pueden determinar de varias maneras, entre ellas el cálculo de razones, la medición del desempeño y realizar la comparación con períodos anteriores y promedios de la industria. Asimismo, se pueden llevar a cabo diversos tipos de encuestas a efecto de escudriñar factores internos, como serían el ánimo de los empleados, la eficiencia de la producción, la eficacia de la publicidad y la lealtad de los clientes.

## **1.6 Causas de la Demanda**

A pesar de que la demanda de Talento Humano se ve influida por muchos retos, generalmente presenta procesos de cambio en el entorno, en la organización y en la fuerza de la fuerza de trabajo. Estos factores aparecen en los planes a corto y largo plazo.

### **1.6.1 Causas que Afectan la Demanda Futura de Personal**

#### **Causas externas**

1. Factores económicos
2. Elementos sociales,
3. políticos y legales.

4. Cambios tecnológicos.
5. Competencia.

### **Causas internas**

1. Ventas y pronósticos de producción.
2. Nuevas operaciones, líneas y productos.
3. Reorganización y diseño de cargos.

### **Fuerza de trabajo**

1. Jubilaciones.
2. Renuncias.
3. Despidos.
4. Muerte.
5. Permisos.

## CAPÍTULO II

### 2 ANÁLISIS Y DISEÑO DE CARGOS

#### 2.1 Generalidades

“El análisis de cargos consiste en la obtención (recolección de datos de cada cargo), evaluación y organización de información sobre los cargos de una organización (empresa).”<sup>10</sup> El analista de cargos lleva a cabo esta función.

Gerencia General se beneficia de la información del analista de cargos para poder responder en actividades como:

1. Compensar en forma equitativa y justa a los empleados.
2. Colocar a los empleados en los cargos adecuado.
3. Establecer niveles realistas de desempeño.
4. Crear planes para capacitación y desarrollo.
5. Identificar candidatos adecuados a las vacantes.
6. Planear las necesidades de capacitación de Talento Humano.
7. Apoyar condiciones que mejoren el entorno laboral.
8. Evaluar la manera en que los cambios en el entorno afectan el desempeño de los empleados.
10. Conocer las necesidades reales de Talento Humano de una empresa.

---

<sup>10</sup> WERTHER, William. *Op. Cit.* p. 81.

Es destacable que esta función tiene como meta el análisis de cada cargo de trabajo y no de las personas que lo desempeñan.

Toda esta información reunida, sobre cada cargo tiene importancia fundamental para el departamento de Talento Humano y la empresa en general. Si no poseen un sistema adecuado de información, los responsables de la toma de decisiones no podrán, por ejemplo, encontrar candidatos que reúnan las características necesarias para un cargo, tampoco proceder a fijar categorías salariales de acuerdo con el mercado.

## **2.2 Información Básica para el Análisis**

Los analistas de cargos obtienen información relativa a la actividad específica de trabajo y de quienes la desempeñan. Antes de estudiar cada cargo, los analistas estudian la organización, sus objetivos, sus características, sus insumos (personal, materiales y procedimientos) y los productos o servicios que brinda a la comunidad. Estudian también los informes que generan varias fuentes como: la empresa misma, otras entidades del ramo, ciertos informes oficiales, respecto al trabajo que se debe analizar. Provistos de un panorama general sobre la organización y su desempeño, los analistas:

1. Identifican los cargos que es necesario analizar.
2. Preparan un cuestionario de análisis del cargo.
3. Obtienen información para el análisis de cargos.

### **2.2.1 Identificación de Cargos**

La identificación es el primer paso que se realiza para el análisis de un cargo. Esa labor resulta realmente sencilla en una organización pequeña. En una grande es posible que el analista deba recurrir a la nómina y a los organigramas vigentes, en caso de haberlos, o a una investigación directa con los empleados, supervisores y gerentes. Aunque no sea vigente, un análisis de cargos anterior resulta de mucha. Utilidad.

## **2.2.2 Desarrollo del Cuestionario**

Los cuestionarios para el análisis de cargos tienen como objetivo la identificación de labores, responsabilidades, conocimientos, habilidades y niveles de desempeño necesarios en un cargo específico. Resulta esencial que los datos obtenidos sean uniformes para poder ser válidos en los procedimientos estadísticos.

### **2.2.2.1 Identificación y Actualización**

En el cuestionario se procede primero a identificar el cargo que se describirá más adelante, así como la fecha o fechas en que se elaboró la última descripción. Antes de desarrollarlo, es preciso verificar esta información para: a) no utilizar datos atrasados (los cargos cambian mucho con el tiempo) y b) no aplicar la información a otro cargo.

### **2.2.2.2 Deberes y Responsabilidades**

Los deberes y responsabilidades específicos permiten conocer a fondo las labores desempeñadas. Especialmente en los casos de cargos gerenciales, estos puntos revisten interés primordial; pueden añadirse preguntas adicionales para precisar áreas de responsabilidad en la toma de decisiones, el control, la organización, la planeación y otras áreas.

Aptitudes humanas y condiciones de trabajo. Esta parte del cuestionario describe los conocimientos, habilidades, requisitos académicos, experiencia y otros factores necesarios para la persona que desempeñará el cargo. Esta información es vital para proceder a llenar una vacante o efectuar una promoción. Asimismo, esta información permite la planeación de programas de capacitación específica.

### 2.2.2.3 Niveles de Desempeño

Especialmente en el caso de muchas funciones industriales, suelen fijarse niveles mínimos normales y máximos de rendimiento. La necesidad de fijar un nivel mínimo es obvia, ya que no alcanzarlo puede influir negativamente en las normas de calidad. El analista de cargos deberá recurrir en muchas ocasiones a la ayuda de los supervisores o los ingenieros industriales que resulte procedente para determinar dichos niveles.

### 2.2.3 Obtención de Datos

La obtención de datos se realiza con la que más flexibilidad tenga el analista, y con la cual pueda recoger el máximo de información posible.

- Enfoques para la obtención de datos.

#### 2.2.3.1 Entrevistas

El analista visita personalmente al sujeto que puede proporcionarle información relevante sobre algún cargo. La entrevista puede basarse en el cuestionario general, al cual pueden agregársele preguntas que abarquen las variantes concretas que presente el cargo. Cuando se opta por este sistema que ofrece máxima confiabilidad, pero tiene un alto costo- suele entrevistarse tanto a las personas que desempeñan el cargo como a sus supervisores; por regla general, estos últimos se entrevistan después, a fin de verificar la información proporcionada por el empleado.

#### 2.2.3.2 Comités de Expertos

La técnica de obtener las opiniones de un grupo de expertos reunidos, para analizar un cargo permite un alto grado de confiabilidad.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> ZEPEDA, H. F. (1999). *Psicología Organizacional*. México D.F.: Addison Wesley Longman. (1era. Edición). p. 76.



Es especialmente útil cuando el cargo evaluado es de importancia vital y es desempeñado por numerosas personas. Por regla general, la aportación de cada participante añade valiosa información y permite iluminar aspectos poco claros. No es extraño que también la labor de los supervisores y gerentes se vea sustancialmente mejorada.

### **2.2.3.3 Bitácora del Empleado**

Una verificación del registro de las actividades diarias del empleado, según las consigna él mismo en su cuaderno, ficha o bitácora de actividades diarias, constituye otra alternativa para la obtención de información. Si los registros se llevan a lo largo de todo el ciclo del cargo o trabajo desempeñado, el cuaderno puede producir información de gran exactitud. Puede constituir la única vía para la obtención de información, cuando las demás no son practicables por diversas razones.

La verificación de las bitácoras o los cuadernos de actividades de los empleados no son una alternativa común para obtener información sobre un cargo. Por lo general, implican una inversión considerable en términos de tiempo, lo cual los hace costosos.

### **2.2.3.4 Observación Directa**

Este método resulta lento, costoso y en potencia más susceptible de conducir a errores. Un analista no podrá registrar, por ejemplo, las actividades que el empleado efectúa una vez al mes, a menos que permanezca durante todo un mes en su labor de observador. Aquí es imprescindible contar con la disciplina personal indispensable para dejar ese campo a otro tipo de experto: el ingeniero de tiempos y movimientos. Salvo casos excepcionales, el método de observación directa no es aconsejable para casi ningún cargo.

La información sobre los diversos cargos de una compañía puede emplearse en tres formas principales:

1. Para la descripción de cargos,
2. Para las especificaciones de una vacante y
3. Para establecer los niveles de desempeño necesarios para una función determinada.

### **2.3 Los Datos del Análisis de Cargos y Sus Aplicaciones en la Organización o Empresa**

Por lo general estas aplicaciones la realizan los directivos, presidentes, gerentes de la empresa con el fin de llevar a cabo actividades de planificación, organización y control del recurso humano de la empresa tales como:

1. Compensar en forma equitativa y justa a los empleados.
2. Colocar a los empleados en los cargos adecuados.
3. Establecer niveles realistas de desempeño.
4. Crear planes para capacitación y desarrollo.
5. Identificar candidatos adecuados a las vacantes.
6. Planear las necesidades de capacitación de Talento Humano.
7. Apoyar condiciones que mejoren el entorno laboral.
8. Evaluar la manera en que los cambios en el entorno afectan el desempeño de los empleados.
10. Conocer las necesidades reales de Talento Humano de una empresa.

### **2.3.1 Descripción de Cargos**

Una descripción de cargos es una explicación escrita de los deberes, las condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un cargo específico.

Todas las formas para la descripción de cargos deben tener un formato igual dentro de la compañía; incluso si se trata de cargos de diferente nivel pueden precisarse características relevantes, pero es indispensable que se siga la misma estructura general para preservar la comparabilidad de los datos.

#### **2.3.1.1 Datos Básicos**

Una descripción de cargos puede incluir información como el código que se haya asignado al cargo en el caso de organizaciones grandes. Uno de los datos que puede incluir el código es, por ejemplo, la clave del departamento, si el cargo está sindicalizado o no, y el número de personas que lo desempeñan.

- **Fecha**

Dato esencial para determinar si la descripción se encuentra actualizada o no.

- **Datos de la persona que describió el cargo**

Información especialmente útil para que el departamento de personal verifique la calidad de su desempeño y pueda proporcionar retroalimentación a sus analistas.

- **Localización**

Incluye el departamento, división, turno, etcétera, en que se ubica el cargo.

- **Jerarquía**

Aclara las incógnitas que pudieran presentarse cuando sea necesario establecer niveles de compensación.

- **Supervisor**

La persona que ejerce autoridad directa sobre el cargo y está vinculada de muchas maneras con el desempeño que se logre.

- **Características especiales**

Es importante saber si un cargo está sometido al régimen de pagos por tiempo extra, si se pueden pedir cambios de horario, si debe existir disponibilidad para viajar, etcétera. En no pocos casos será necesario consultar la legislación correspondiente.

- **Resumen del cargo**

Después de la sección de identificación, suele continuarse con un resumen de las actividades que se deben desempeñar. Es ideal que el resumen conste de pocas frases, precisas y objetivas cada responsabilidad se describe en términos de las acciones esperadas y se destaca el desempeño.

- **Condiciones de trabajo**

No sólo las condiciones físicas del entorno en que debe desempeñarse la labor sino también las horas de trabajo, los riesgos profesionales, la necesidad de viajar y otras características.

- **Aprobaciones**

Debido al hecho de que las descripciones de cargos influyen mucho en las decisiones sobre personal, es preciso verificar su precisión. Esa verificación la pueden efectuar el supervisor del analista, el gerente de departamento en que se ubica el cargo y el gerente de personal.

### **2.3.2 Especificaciones del Cargo**

La diferencia entre una descripción de cargo y una especificación de cargo estriba en la perspectiva que se adopte. La descripción define qué es el cargo. La especificación describe qué tipo de demandas se hacen al empleado y las habilidades que debe poseer la persona que desempeña el cargo.

Aunque esta definición puede hacerse bastante nítida y clara, no es frecuente separar enteramente la descripción de la especificación; por el contrario, resulta más práctico combinar ambos aspectos.

### **2.3.3 Niveles de Desempeño**

El análisis del cargo permite también fijar los niveles de desempeño del cargo, que suman dos propósitos: ofrecer a los empleados pautas objetivas que deben intentar alcanzar y permitir a los supervisores un instrumento imparcial de medición de resultados. Los empleados se benefician de este aspecto porque su moral permanece alta cuando advierten que han logrado las metas del cargo.

### **2.3.4 Organización de la Base de Datos**

“Toda esta información hasta aquí recopilada de los cargos o cargos, se la puede ingresar a un sistema computarizado o software de Talento Humano (opcional para cada empresa).”<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> FALCÓN, Gabriela. (Junio 2010). *Recomendación de la investigadora.*

Las descripciones de cargo, las especificaciones y los niveles de desempeño integran la base mínima de datos que necesitan los departamentos de personal y permiten la toma de decisiones. Aunque en las organizaciones pequeñas esta información puede manejarse en documentos tradicionales, es grande la tendencia a recurrir a los sistemas computarizados.

#### **2.3.4.1 Base de Datos**

Disponer la información para su ingreso en archivos magnéticos o en papel requiere en muchos casos el trabajo coordinado del departamento de personal con el de cómputo o su equivalente. La base de datos se organiza con el postulado de que los cargos constituyen la unidad básica. Cada vez más, los cargos individuales se organizan en grupos laborales. Los grupos laborales son conjuntos de cargos similares, llamados cargos tipo o típico.

### **2.4 Diseño de Cargos**

La importancia en el diseño de cargos radica en que los cargos constituyen el vínculo entre los individuos y la organización. Dado que la función de los departamentos de personal es ayudar a la organización a obtener y mantener una fuerza de trabajo idónea, los especialistas en personal deben poseer una comprensión profunda de los diseños de cargos.

El diseño de un cargo muestra los requerimientos organizativos, ambientales y conductuales que se han especificado en cada caso.

El diseñador de cargos se esfuerza por considerar estos elementos y crear ocupaciones que sean productivas y satisfactorias. La productividad del empleado, su satisfacción con la labor que lleva a cabo y las dificultades en su labor diaria proporcionarán una guía de lo bien diseñado que se encuentre un cargo. Cuando una ocupación determinada presenta deficiencias serias en su diseño, con frecuencia se presentan fenómenos como la alta rotación del

personal, ausentismo, quejas, protestas sindicales y, en ocasiones, hasta sabotaje. Es indispensable recordar, sin embargo, que no todos los cargos conducen al mismo grado de satisfacción personal. Asimismo, no en todos los casos puede culparse al diseño por la conducta negativa de las personas que tienen determinada función.

#### **2.4.1 Elementos Organizativos del Diseño de Cargos**

Los elementos organizativos del diseño de cargos se relacionan con la eficiencia. Los cargos adecuadamente diseñados permiten conseguir una motivación óptima del empleado y conducen al logro de resultados óptimos.

**Máxima eficiencia:** Cuando los trabajadores se limitan a efectuar unas pocas tareas repetitivas la producción suele ser más alta. Los hallazgos de estos investigadores pueden resumirse bajo la descripción general de "enfoque mecanicista".

##### **2.4.1.1 El Enfoque Mecanicista**

El enfoque mecanicista procura identificar todas las tareas de un cargo, para que estas tareas puedan disponerse de manera que se reduzcan al mínimo de tiempo y esfuerzo de los trabajadores. Una vez terminada la identificación de tareas, se agrupa un número limitado de tareas y se integra un resultado es una especialización en determinadas tareas. Los cargos los conducen a ciclos cortos en el cargo; a un tiempo reducido para dar las tareas de un cargo.

El enfoque mecanicista destaca la eficiencia en el esfuerzo, en el tiempo, en los costos de salarios, capacitación y tiempo de aprendizaje que requiere el obrero o el empleado. En la actualidad esta técnica aún se utiliza mucho en operaciones de ensamblado. Resulta especialmente efectiva cuando se emplea a trabajadores sin calificación o sin experiencia en trabajos industriales. El enfoque mecanicista ha cedido el paso en muchos campos, sin embargo, a

diseños de cargos elaborados bajo la óptica del flujo del trabajo y de las prácticas laborales.

#### **2.4.1.2 Flujo del Trabajo**

En una organización, el flujo del trabajo depende mucho de la índole que caracterice al producto o al servicio. Cuando se estudia la naturaleza del producto o servicio que se va a procesar se puede determinar la línea ideal de flujo para que el trabajo se efectúe con eficiencia. Por ejemplo, la estructura básica del motor se debe encontrar terminada antes de que el obrero del ejemplo instale su pieza. Al establecerse el flujo que sigue el trabajo en la línea de ensamblado se determina el balance ideal entre cada cargo.

Supóngase que el motor del ejemplo requiere dos piezas frontales, y que la instalación de cada una consume 45 segundos. La maniobra llevará 90 segundos; o sea, minuto y medio. Es probable, empero, que antes de la instalación de estas piezas sea necesario perforar las láminas de sujeción para que entren los tornillos. Si esa operación de perforación consume más de 90 segundos por motor, por ejemplo, tres minutos, se presentará un desbalance en el flujo del trabajo y el segundo operario deberá esperar a que el primero termine su operación; habrá un cuello de botella.

El diseñador de cargos tomará esto en cuenta para restablecer el flujo del trabajo. Podrá proceder, posiblemente, a la creación de un cargo más, en el que dos operarios en vez de uno procedan a la perforación de las láminas de sujeción.

Cada ciclo de tareas consumirá así exactamente 90 segundos y se habrá restablecido el flujo adecuado.



### **2.4.1.3 Prácticas Laborales**

Las prácticas laborales son los procedimientos adoptados para el desempeño del trabajo. Pueden originarse en los hábitos del pasado, en las demandas colectivas, en los lineamientos de la persona que dirige la empresa, etc. Es indispensable considerar todos estos factores al diseñar un cargo, especialmente al operar en organizaciones que cuenten con sindicatos o que sean refractarias a determinados cambios o demandas.

### **2.4.2 Elementos del Entorno en el Diseño de Cargos**

Un segundo aspecto del diseño de cargos se refiere a los elementos del entorno. Como ocurre con la mayor parte de las actividades de personal, los diseñadores de cargos no pueden ignorar su entorno. Al diseñar cargos es necesario tener en cuenta tanto la habilidad como la disponibilidad de los empleados en potencia. Asimismo, es necesario tener en cuenta el entorno social.

#### **2.4.2.1 Destreza y Disponibilidad de los Empleados**

Las demandas de eficiencia deben balancearse con la destreza y la disponibilidad reales de los empleados que pueden proveer el mercado: por ejemplo, cuando Henry Ford <sup>13</sup> se disponía a poner en práctica su sistema, especificó claramente que la gran mayoría de los obreros que sería necesario emplear, carecerían de experiencia en cualquier labor relacionada con la industria del automóvil.

#### **2.4.2.2 Demandas del Entorno Social**

El grado de aceptación de un empleo es influido también por las demandas y expectativas del entorno social. Un diseñador hábil dará a los cargos que

---

<sup>13</sup> FORD Henry: El gran innovador que introdujo en la industria automovilística las técnicas de producción en serie de una línea de montaje.

diseña características que lo hagan deseable. En contra del mito que afirma que la capacidad de brindar empleos está totalmente saturada, debe resaltarse el hecho de que muchas vacantes no se han llenado nunca porque los cargos ofrecen características que los hacen poco atractivos. De hecho, piénsese en que prácticamente cualquier cargo puede presentarse de manera tan negativa que no resulte atractivo.

## **2.5 Técnicas Para el Nuevo Diseño de Cargos**

### **2.5.1 Especialización Limitada**

Cuando los especialistas en personal consideran que los cargos no se encuentran suficientemente especializados, proceden a la simplificación de las labores. Las tareas de un cargo pueden dividirse entre dos cargos. Las tareas que no resultan esenciales se identifican y se eliminan con el fin de diseñar cargos que incluyan menos tareas.

El riesgo de la simplificación consiste en producir hastío, errores e incluso accidentes. Este problema tenderá a producirse con más frecuencia en proporción directa al grado de preparación académica que tenga la fuerza de trabajo. A mayor grado de educación corresponde mayor posibilidad de que aparezca el hastío como manifestación grave. Cuando el grado de educación es menor, el empleado suele resistir mejor las tareas monótonas y repetitivas.

### **2.5.2 Especialización Excesiva**

A medida que la educación se extiende a las clases populares y suben los niveles de vida, los trabajos rutinarios muy especializados, como los trabajos industriales repetitivos y monótonos, resultan cada vez menos atractivos para muchas personas. Muy rara vez estos cargos ofrecen oportunidad de obtener logros y reconocimiento social, enriquecimiento psicológico y otras fuentes de satisfacción. A fin de incrementar la calidad del entorno laboral que viven las

personas que desempeñan estos cargos, los departamentos de personal pueden emplear varios métodos mediante el nuevo diseño. Las técnicas empleadas con mayor frecuencia incluyen la rotación de labores, la inclusión de nuevas tareas y el enriquecimiento del cargo.

#### **2.5.2.1 Rotación de Labores**

La rotación de labores consiste en asignar tareas cambiantes. Los cargos no cambian en sí mismos, son los empleados quienes rotan. La rotación rompe la monotonía del trabajo muy especializado, porque requiere el uso de habilidades diferentes. La organización obtiene beneficios, porque los trabajadores se hacen competentes para el desempeño de varias labores. Saber cómo desempeñar varios cargos mejora el auto imagen del empleado, proporciona ganancias psicológicas y hace que el trabajador se vuelva más valioso para la organización.

Es necesario tratar con cautela la técnica de rotación de cargos. Esta técnica no mejora los cargos en sí mismos, la relación entre tareas, actividades y objetivos continúa sin cambiar. Puede incluso posponer el uso de técnicas más efectivas, en tanto implica también costos más onerosos. Debe ponerse en práctica sólo después de haber considerado otras técnicas.

#### **2.5.2.2 Inclusión de Nuevas Tareas**

Mediante la inclusión de nuevas tareas se incrementa el número y la necesidad de las labores desarrolladas en un cargo. Esta técnica reduce la monotonía mediante la expansión del ciclo del cargo y apela a una gama más amplia de habilidades del empleado.

#### **2.5.2.3 Enriquecimiento del Cargo**

Con base en el agregado de nuevas fuentes de satisfacción, esta técnica incrementa los niveles de responsabilidad, autonomía y control. Puede

diferenciarse claramente de la técnica anterior, la inclusión de nuevas tareas, que consiste en sumar nuevas labores a las que ya se desempeñaban. En el proceso de enriquecer un cargo, generalmente se apela a aumentar la posibilidad de planeación y control.

Por el contrario, a la técnica de inclusión de nuevas tareas se le puede describir como una expansión del nivel de ejecución.

Así como en otros casos, el uso de técnicas de enriquecimiento del cargo no constituye un recurso al que siempre se puede apelar. Cuando un análisis permite concluir que los cargos actuales no son interesantes y que limitan la motivación y satisfacción de los empleados, es factible que la técnica de enriquecimiento de cargos permita iniciar una estrategia de solución de esos problemas.

## **CAPÍTULO III**

### **3 MÉTODO DE EVALUACIÓN DE CARGOS**

#### **3.1 Evaluación de Cargos por el Sistema de Puntos**

##### **3.1.1 Procedimientos Para Aplicar el Sistema**

Antes de proceder a aplicar este método es necesario haber realizado el análisis del cargo respectivo a la empresa y tener a la mano los resultados reflejados en el formato de descripción de cargos con las jerarquías dentro de la estructura organizacional.

El sistema de evaluación por puntos utiliza puntos para calificar los factores principales que conforman el cargo de una empresa. El procedimiento que se sigue para aplicar este método evaluación después de haber realizado el proceso de análisis diseño de cargos, es el siguiente:

1. Clasificar los factores principales.
2. Designar subfactores a los factores principales.
3. Elaborar una matriz base, en la que se asignará bajo el criterio del analista de cargo, los puntos para cada subfactor. (elaborar una matriz de puntuaciones).
4. En el paso 3, en la matriz de puntuación, hay que determinar los grados o niveles desde el 1 al 4, siendo el nivel 4 el más alto.
5. Comenzar a realizar la puntuación de cada subfactor, comenzando desde el nivel o grado 4 que es el de mayor importancia dentro del cargo.

6. Realizar la puntuación “subjetiva” en forma decreciente desde el nivel 3 hasta el nivel 1 que es el de menor importancia.
7. Comenzar a elaborar el manual de evaluación, en el que se informa de forma exacta cada subfactor del cargo, sus funciones y responsabilidades; y se determinará en función del desempeño lo que se espera a futuro en este factor, midiéndolo desde el más importante con nivel 4, al menos importante con nivel 1.
8. Con la información en puntajes de la matriz de puntos utilizada como guía, el formato de descripción del cargo y la información por niveles de cada subfactor, se procede a comparar la información de la descripción del cargo con la del manual.
9. Buscar coincidencia entre los subfactores descritos en el formato y los subfactores del manual, si coincide uno de ellos anotar en que nivel esta.
10. Buscar el nivel del subfactor en que coincide, en la matriz de puntos del cargo que se esta evaluando.
11. Anotar el valor del nivel, por ejemplo: 20 puntos en la matriz de puntuación real hay dos matrices de puntuación, la una que sirve de guía base de puntuaciones de los subfactores, y la otra la que ya esta ponderada o con puntuación ya evaluada que es la que arroja los resultados finales.
12. Realizar el mismo procedimiento para cada uno de los factores con subfactores, de cada cargo en la estructura organizacional.
13. Sumar los puntos de cada matriz de puntuación desde el nivel 1 al nivel 4 por cada cargo, el valor total anotarlo.
14. Comparara los puntajes entre cada uno de los cargos y establecer las jerarquías dentro de la organización.

15. Seguidamente se procede a la realización de la estructura de compensaciones, que es la fijación del nivel salarial para cada cargo.
16. Con los datos ya expuestos de puntajes de cada matriz, elaborar un diagrama de tendencia salarial, y se fija el sueldo adecuado para cada cargo.
17. Se pasa la información al gerente general y al gerente de Talento Humano.

### **3.1.2 Ventajas y Desventajas del Uso del Sistema de Puntos**

#### **Ventajas**

1. El uso de un mayor número de factores permite mejorar el análisis de los puestos para valuar a fin de darles un salario más justo.
2. El proceso fundamental es relativamente sencillo y claro.
3. Reduce al mínimo la influencia subjetiva del título o personalidad del puesto.
4. Los empleados lo aceptan con facilidad, cuando está bien descrito u especificado.
5. Resume los criterios necesarios en definiciones cuidadosamente elaboradas.
6. Reduce la influencia del título del puesto.

#### **Desventajas**

1. La selección y definición de los factores no resulta tan fácil.
2. La ponderación de los factores representa una limitación y en ocasiones impide su aplicación a todos los grupos que integran la empresa: producción, ventas, etc.

3. Se requiere una capacitación cuidadosa de todos los que intervienen en el sistema.
4. La valuación, en si misma, exige mayor tiempo que otros sistemas.

## **3.2 Administración de las Remuneraciones de Cargos**

### **3.2.1 Fijación del Nivel de Pago de Sueldos Para Cada Cargo**

#### **3.2.1.1 Elaboración de la Línea de Tendencia Salarial**

##### **3.2.1.1.1 Método de Dispersión de Puntos**

Este método consiste en convertir los valores de puntos en valores monetarios.

El primer paso exige un punto de referencia en términos monetarios con respecto al cual deberán relacionarse los valores en puntos. La práctica más común consiste en hacer una correlación entre el valor de cada cargo en puntos y el salario del ocupante.<sup>14</sup>

Con los valores en puntos y en salarios actualmente pagados por la organización, puede dibujarse una gráfica con valores en puntos, en el eje de las abscisas (x), y en salarios en el eje de las ordenadas (y). En el caso de los valores en puntos ya se tiene un patrón de medida establecido mediante la evaluación, lo que no ocurre en la escala de salarios.

Para asignar los valores por salarios en el eje (y), es necesario recoger información actualizada sobre las remuneraciones de los cargos tipo, y con esto se procede a trazar una línea de tendencia salarial, tan cerca de tantos puntos como sea posible.

---

<sup>14</sup> WERTHER, William. *Op. Cit.* p. 215.



### 3.2.1.1.2 Método de Mínimos Cuadrados

La línea de tendencia puede calcularse con mayor exactitud mediante la técnica estadística de mínimos cuadrados. Este es el método de correlación por excelencia, entre el valor en puntos y el valor en pesos de los cargos considerados.

El ajuste de la línea de tendencia por el método de mínimos cuadrados implica el análisis de correlación lineal simple de dos variables, a saber:

1. Variable independiente (x): los puntos;
2. Variable dependiente (y): los salarios.

La ecuación utilizada para generar una parábola (curva salarial) es:

$$Y_c = a + bx + cx^2$$

Para generar una recta salarial se usa la ecuación:

$$Y_c = a + bx$$

En estas ecuaciones, a, b y c representan las variables. El parámetro a define la posición inicial de la curva o recta salarial; el parámetro b, la inclinación de la línea de tendencia; y el c, la curvatura de la línea de tendencia. Los valores de a, b y c se pueden localizar utilizando las formulas que siguen:

$Y_c$  = valores de los salarios corregidos

$$A = \frac{\sum y}{\sum X}$$

$$B = \frac{\sum xy}{\sum x^2}$$

$$C = \frac{\sum xy^2}{\sum x^3}$$

Al tomar los resultados de la evaluación de los cargos en puntos (x) y los salarios actualmente pagados a sus ocupantes (y), de ahí en adelante cada cargo será dimensionado a través de esas dos variables.

### **3.3 Manuales de Talento Humano**

#### **3.3.1 Clases de Manuales Usados en un Departamento de Talento Humano**

Los principales manuales administrativos para el departamento de Talento Humano son los siguientes:

1. Manual de Cargos
2. Manual de Cargos y Funciones
3. Manual de Valoración de Cargos
4. Manual organizacional de Talento Humano
5. Manual de procedimientos de Talento Humano
6. Manual de políticas para la administración de Talento Humano

##### **3.3.1.1 Manual de Cargos**

El Manual de Cargos documenta información ordenada y específica sobre la ubicación, descripción de funciones, responsabilidades, condiciones de trabajo y características necesarias para que cada cargo dentro de la organización sea desempeñado de la mejor forma. Este tipo de Manual es un instrumento técnico de trabajo, el cual se usa comúnmente en las instituciones, con el fin de mejorar la gestión de la administración de Talento Humano.

###### **3.3.1.1.1 Objetivos del Manual de Cargos**

Los objetivos que persigue este tipo de manual son los siguientes:

1. Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa estableciendo las líneas de autoridad en sus distintos niveles.
2. Establecer una descripción clara y concisa del cargo para que los funcionarios tengan una visión oportuna y objetiva de sus funciones.

3. Determinar los perfiles de cargos, conforme a las funciones obtenidas en el formato de descripción de los mismos, con objeto de que contribuya a normar criterios para la toma de decisiones dentro de la planeación del desarrollo profesional de los servidores públicos.
4. Adecuar las políticas de selección de personal, inducción al cargo y capacitación de personal.
5. Mejorar la funcionalidad de las actividades administrativas de la institución.

#### **3.3.1.1.2 Contenido Básico del Manual de Cargos**

Un Manual de Cargos deberá contener al menos la siguiente información básica:

- a) Portada: en dicha sección se debe incorporar el logotipo de la institución, el tipo de manual que se presenta, nombre de la institución o unidad administrativa, la fecha y el lugar de elaboración del Manual.
- b) Introducción: es la explicación del contenido del Manual, donde se incluye cómo está estructurado, objetivos o propósitos, ámbito de aplicación, y periodicidad o circunstancias que ameritan que el manual deba actualizarse para mantenerse vigente.
- c) Objetivo y Alcance: es la intención o propósito que tiene la Institución o unidad administrativa al elaborar el Manual. En el alcance se indican las unidades administrativas en las que aplican las disposiciones contenidas en el documento.
- d) Descripción de cargos de trabajo: abarca información en relación con a) la identificación del cargo de trabajo; b) nombre del cargo; c) unidad administrativa en la cual se desempeña; d) codificación del cargo; e) descripción genérica (objetivo); f) listado de funciones y atribuciones

inherentes al cargo; g) periodicidad de cada una de esas funciones (diaria, semanal, quincenal, mensual, etc.); h) requisitos del ocupante del cargo o perfil del ocupante, tales como: nivel académico, habilidades y destrezas, conocimientos técnicos y/o específicos, i) requisitos legales.

e) Firmas de autorización: en este apartado se Indica el nombre, cargo y firma de los titulares de la Institución que autorizan el manual, así como de las unidades administrativas que los elaboran y revisan.

### **3.3.1.2 Manual de Cargos y Funciones**

El Manual de Cargos y Funciones contiene las responsabilidades y obligaciones específicas de los diferentes cargos que integran la estructura organizacional, a través de la descripción de las funciones rutinarias de trabajo para cada uno de ellos. Describe el nivel jerárquico de cada cargo dentro de la organización, así como su relación de dependencia, lo cual quiere decir el lugar que ocupa el cargo dentro de la estructura organizacional, a que posiciones está subordinado directa e indirectamente y cual es su relación con otros cargos de trabajo.

### **3.3.1.3 Manual de Evaluación de Cargos**

El manual es el instrumento de medida que nos permitirá hallar el valor relativo de los diferentes cargos.

Para la elaboración del Manual hay que seguir las fases siguientes:

1. Selección de factores.
2. Definición de factores y grados.
3. Determinación de los grados

### **3.3.1.4 Manual de Políticas de Talento Humano**

El manual de política de Talento Humano provee de un marco de referencia para todos los integrantes de la Empresa y una herramienta de gestión para todos aquellos que tienen responsabilidades de Conducción, contribuyendo a facilitar los procesos de comunicación y toma de decisiones, aportando a los mismos claridad y agilidad. Tiene por objetivos los siguientes:

- a) Asegurar un tratamiento equitativo para todos los integrantes de la Empresa ante situaciones equivalentes.
- b) Utilizado como guía y consulta permanente a todos aquellos que, teniendo personal a cargo, cotidianamente deben tomar decisiones referidas a la administración de su personal.

Este manual contendrá lo siguiente:

#### **Políticas específicas**

1. Del reclutamiento y selección
2. De la contratación y nombramiento
3. De la baja del personal
4. De la estructura orgánica
5. Del registro de asistencia
6. De la puntualidad del personal
7. De las comisiones y giras del personal
8. De la administración de sueldos y salarios
9. De la capacitación del personal
10. De las licencias del personal
11. De las vacaciones del personal
12. De las prestaciones del personal

### **3.3.1.5 Manual de Procedimientos**

La presentación esquemática de los procesos permite al empleado visualizar de una forma clara y precisa los pasos que debe dar para la ejecución de sus tareas diarias, de igual manera facilita la supervisión.

Este manual puede contener del total, los siguientes procedimientos:

- a) Elaboración del presupuesto anual
- b) Actualización del inventario de Talento Humano
- c) Reclutamiento y selección de personal

## **CAPÍTULO IV**

### **4 METODOLOGÍA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN EN LA EMPRESA MOTORFRENO**

#### **4.1 Diseño de la Investigación de Campo y Sus Instrumentos**

##### **4.1.1 Métodos y Técnicas a Utilizar**

###### **4.1.1.1 Método Deductivo e Investigación Descriptiva**

El método deductivo, parte de un marco general de referencia y se va hacia un caso en particular. Aquí el marco general de referencia son los factores con subfactores de cada cargo en la empresa Motorfreno, y el caso en particular es evaluar el cargo considerando el desempeño en cada factor.

El método descriptivo, escoge una variable y se exploran sus cualidades o variables internas, mide o evalúa diversos aspectos o componentes del fenómeno a investigar. En este caso las variables son los cargos, factores y subfactores, en donde se evalúan cada uno de estos según el nivel de desempeño.

###### **4.1.1.2 Método de Análisis de Cargos**

Para este análisis se usa como herramientas de recolección de información: el cuestionario y la observación. Bajo esta metodología se realiza la descripción genérica de las funciones del cargo, descripción analítica de las funciones, requerimientos del puesto y sus generalidades.

#### **4.1.1.3 Método de Evaluación por Puntos**

La evaluación por puntos es una técnica cuantitativa que asigna valores numéricos a cada aspecto del cargo y se obtiene un valor total por la suma de valores, basado en el análisis de cargos ponderados en base a los requisitos intelectuales, físicos, responsabilidad y condiciones de trabajo.

### **4.2 Determinación de la Muestra**

La muestra para esta investigación la conformará todo el personal de la empresa Motorfreno.

Descripción de la empresa:

La empresa Motorfreno se ha posicionado dentro del mercado automotriz desde hace treinta años, contando en la actualidad con una mecánica principal y cinco sucursales que sirven a la ciudad de Quito, tanto al sector privado como al público.

Su visión es ser la empresa automotriz líder a nivel nacional.

Su misión es prestar el mejor servicio automotriz a sus clientes con el fin de satisfacer sus requerimientos.

Actualmente Motorfreno cuenta con un departamento de Personal, que tiene como funciones principales la elaboración de contratos de trabajo, el manejo de la nómina mensual e incentivos al personal, así como las obligaciones con el Ministerio de Trabajo y el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Estos son procesos básicos, relacionados más bien con obligaciones legales que se deben atender, pero que no profundizan en el verdadero desarrollo de talento humano. El objetivo principal de este estudio es gestionar el levantamiento y análisis de los cargos que no existen en la empresa, lo cual,



constituye la base para que en un futuro se puedan implementar los demás subsistemas de Recursos Humanos y de esta manera, generar un progreso a nivel organizacional.

En la actualidad MotorFreno cuenta con un numero aproximado de sesenta empleados con y sin relación de dependencia, los mismo que realizan varias funciones.

Cargos:

1. Presidente ejecutivo
2. Gerente General
3. Gerente de Zona
4. Gerente Administrativo
5. Gerente Financiero
6. Gerente de Talento Humano
7. Gerente Comercial
8. Jefe de Sucursal
9. Jefe de adquisiciones
10. Jefe de Bodega
11. Coordinador de logística
12. Supervisor administrativo
13. Asistente administrativo
14. Contador
15. Asistente Contable
16. Vendedor
17. Secretaria
18. Recepcionista
19. Mensajero
20. Cajera
21. Asistente de gerencia
22. Supervisor de ventas

### **4.3 Recopilación y Procesamiento de la Información**

La información del trabajo de campo, se resume en las siguientes actividades, realizadas por el investigador:

#### **4.3.1 Procedimiento en la Investigación de Campo**

El trabajo investigativo en la empresa Motorfreno, se guió en los siguientes pasos:

1. Recopilar información sobre el sistema de puntos en la evaluación de cargos.
2. Aplicación del método de evaluación en la empresa.
3. Aplicación de cuestionarios a cada cargo.
4. Análisis estadístico de los resultados del cuestionario y representación grafica.
5. Ordenar información.
6. Construcción de formatos de descripción de cargos.
7. Elaboración del Manual de Evaluación de cargos por sistema de puntos.
8. Presentar el Manual al Gerente de Motorfreno para su revisión y aprobación.

### **4.4 Análisis y Resultados de la Información**

Se presenta los resultados de la información en la empresa Motorfreno la cual sigue el siguiente orden:

1. Análisis estadístico del cuestionario por cada pregunta.
2. Desarrollo del formato de descripción de cargos por cada área en la estructura organizacional.
3. Desarrollo del Manual de Evaluación de Cargos por el sistema de puntos.

Ejemplo:

### **CUESTIONARIO A: GERENTE GENERAL**

#### **PREGUNTAS:**

#### **1. ¿Cuál es la misión de su cargo?**

Coordinar acciones con el presidente Ejecutivo, para elaborar programas y proyectos comerciales para posicionar a la empresa como una de las mejores de Quito.

#### **2. ¿Que clase de funciones tiene en su cargo?**

**Tabla N°1: Clase de Funciones del Puesto**

PRINCIPALES	SECUNDARIAS
90%	10%

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Gabriela Falcón

Gráfico N°1: Funciones de Cargo



Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Gabriela Falcón

### 3. ¿En que nivel de reporte su cargo informa resultados?

Tabla N°2: Nivel de Reporte

DIRECTO	INDIRECTO
100%	0

Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Gabriela Falcón

Gráfico N°2: Nivel de Reporte



Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Gabriela Falcón

#### 4. ¿A quien usted, reporta su trabajo?

**Tabla N° 3: Reporte de Trabajo**

PRESIDENTE EJECUTIVO	DIRECTORIO	JUNTA DE ACCIONISTAS
100%	0	0

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Gabriela Falcón

**Gráfico N° 3: Reporte de Trabajo**



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Gabriela Falcón

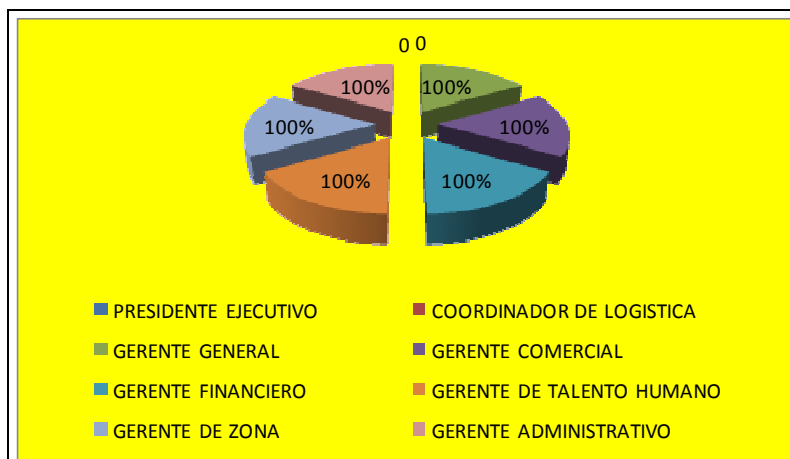
#### 5. ¿Cuales son los cargos que usted tiene bajo su supervisión?

**Tabla N° 4: Supervisión de Cargos**

PRESIDENTE EJECUTIVO	0
COORDINADOR DE LOGÍSTICA	0
GERENTE GENERAL	100%
GERENTE COMERCIAL	100%
GERENTE FINANCIERO	100%
GERENTE DE TALENTO HUMANO	100%
GERENTE DE ZONA	100%
GERENTE ADMINISTRATIVO	100%

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Gabriela Falcón

**Gráfico N°4: Supervisión de Cargos**

Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Gabriela Falcón

## 6. ¿De que forma usted supervisa los cargos?

**Tabla N°5: Forma de Supervisar**

DIRECTA	INDIRECTA
100%	0

Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Gabriela Falcón

**Gráfico N°5: Forma de Supervisar**

Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Gabriela Falcón

### 7. ¿Cuántos años de experiencia tiene en este cargo?

**Tabla N°6: Años de Experiencia**

2	0
4	0
6	0
8	0
10	100%
MÁS DE 10	0

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Gabriela Falcón

**Gráfico N°6: Años de Experiencia**



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Gabriela Falcón

### 8. ¿Cuál es el cargo que usted ocupó por más tiempo?

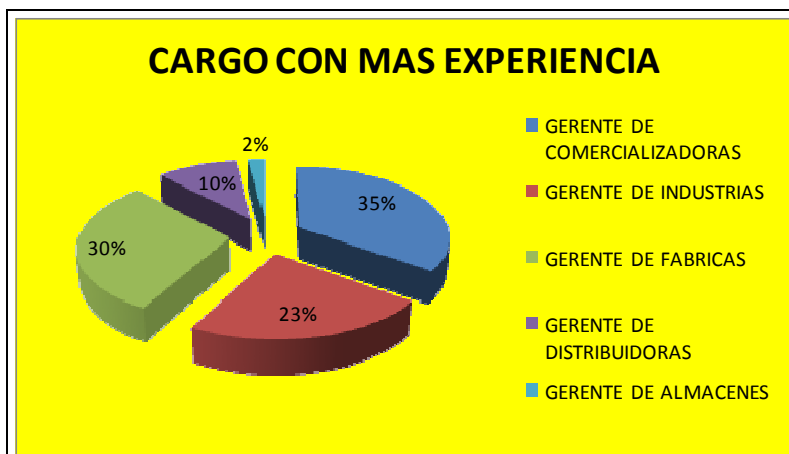
**Tabla N°7: Cargo Con Más Experiencia**

GERENTE DE COMERCIALIZADORAS	35%
GERENTE DE INDUSTRIAS	23%
GERENTE DE FABRICAS	30%
GERENTE DE DISTRIBUIDORAS	10%
GERENTE DE ALMACENES	2%

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Gabriela Falcón

Gráfico N°7: Cargo Con Más Experiencia



Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Gabriela Falcón

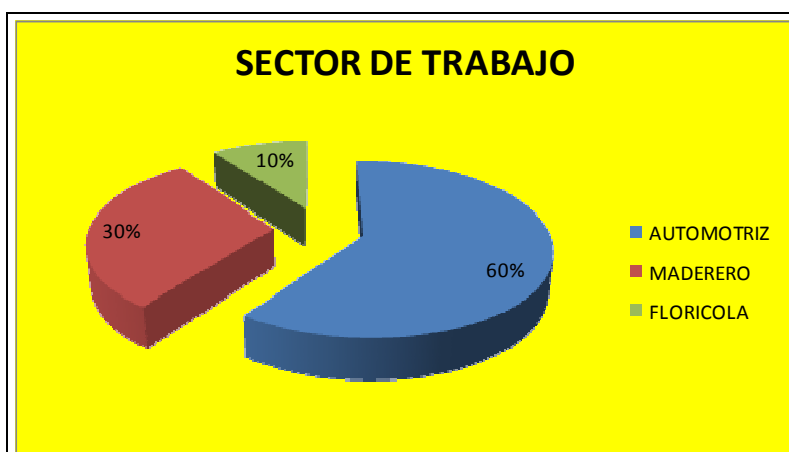
### 9. ¿Cuál es el sector en el que usted trabajó?

Tabla N°8: Sector de Trabajo

AUTOMOTRIZ	60%
MADERERO	30%
FLORÍCOLA	10%

Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Gabriela Falcón

Gráfico N°8: Sector de Trabajo



Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Gabriela Falcón



### 10. ¿Cuál es su nivel de instrucción?

Ingeniero Mecánico

### 11. ¿Que tipo de título obtuvo?

**Tabla N°9: Tipo de Título**

EGRESADO	TITULO	DIPLOMADO	MAESTRÍA
0	100%	0%	0

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Gabriela Falcón

**Gráfico N°9: Tipo de Título**



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Gabriela Falcón

### 12. ¿Qué idiomas sabe usted y en que nivel?

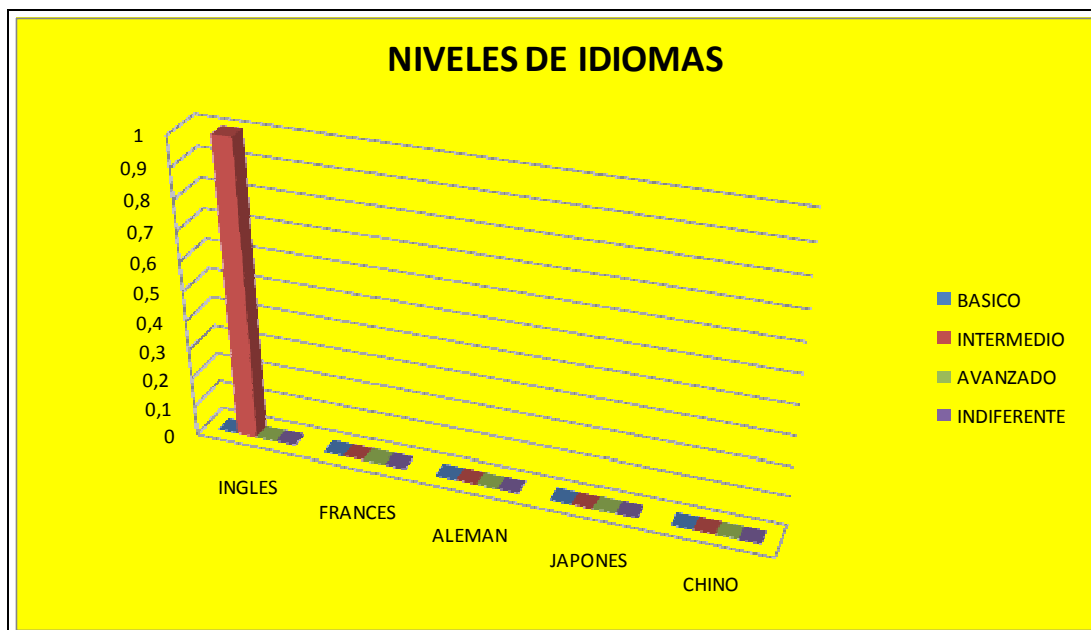
**Tabla N°10: Niveles de Idiomas**

IDIOMAS	BÁSICO	INTERMEDIO	AVANZADO	INDIFERENTE
INGLES	0	100%	0	0
FRANCÉS	0	0	0	0
ALEMÁN	0	0	0	0
JAPONÉS	0	0	0	0
CHINO	0	0	0	0

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Gabriela Falcón

Gráfico N° 10: Niveles de Idiomas



**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Gabriela Falcón

**PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**  
**FORMULARIO DE DESCRIPCIÓN DEL CARGO: GERENTE GENERAL**

<b>ORGANIGRAMA ÁREA</b>			
<pre> graph TD     GG[GERENTE GENERAL] -.- AG[ASISTENTE DE GERENCIA]     GG --- RA[GERENTE ADMINISTRATIVO]     GG --- RC[GERENTE COMERCIAL]     GG --- RZ[GERENTE DE ZONA]     GG --- RF[GERENTE FINANCIERO]     GG --- RTH[GERENTE DE TALENTO HUMANO] </pre>			
<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>	Coordinar acciones con el presidente Ejecutivo, para elaborar programas y proyectos comerciales para posicionar a la empresa como una de las mejores de Quito.		
<b>FUNCIONES PRINCIPALES:</b> Toma de decisiones, controlar y vigilar las funciones de las demás gerencias y reportar eventualidades al Presidente ejecutivo, desarrollar programas comerciales y de ventas para cada sucursal y zonas de Quito, aprobar contratos de trabajo, recibe todos los reportes de todos los departamentos, designar todas las posiciones gerenciales, realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.			
<b>FUNCIONES SECUNDARIAS:</b> Vigilar comercialización de repuestos de motores, frenos y partes de automóviles, Analizar resultados financieros y contables.			
<b>NIVEL DE REPORTE</b>	Directo: <input checked="" type="checkbox"/>	Indirecto: <input type="checkbox"/>	
<b>REPORTA A</b>	Presidente ejecutivo		
<b>SUPERVISA</b>	No.: Gerente administrativo, Gerente comercial, Gerente de zona, Gerente Financiero y Gerente de talento Humano.	Directo: <input checked="" type="checkbox"/>	Indirecto: <input type="checkbox"/>
<b>EXPERIENCIA REQUERIDA</b>	10 años como Gerente de Comercializadoras de Repuestos y Autos		
<b>SECTOR</b>	Automotriz		
<b>INSTRUCCIÓN</b>	Ingeniero Mecánico o Comercial		
Egresado <input type="checkbox"/>	Título <input type="checkbox"/>	Diplomado <input checked="" type="checkbox"/>	Maestría <input type="checkbox"/>
<b>IDIOMA</b>	Inglés y Alemán		
Avanzado <input type="checkbox"/>	Intermedio <input checked="" type="checkbox"/>	Básico <input type="checkbox"/>	Indiferente <input type="checkbox"/>

Ver todos los análisis estadísticos de los resultados en el Anexo 2.

## CAPÍTULO V

- 5 DESARROLLO DEL MANUAL DE EVALUACIÓN POR SISTEMA DE PUNTOS PARA LA EMPRESA COMERCIAL MOTORFRENO DE LA CIUDAD DE QUITO

# MOTORFRENO

Comercial de repuestos y partes de automotores

## MANUAL DE EVALUACIÓN DE CARGOS POR EL SISTEMA DE PUNTOS 2009-2010

QUITO- ECUADOR

## 5.1 Introducción

El presente manual es de aplicación exclusiva para el departamento de Talento Humano de Motorfreno, y para uso, modificación y cambios de estructura del Gerente de Talento Humano. Sus procesos y procedimientos de evaluación y análisis de los cargos se basan en el sistema de puntos.

En su primera sección, se indican los procedimientos para aplicar el sistema matricial de puntos, identificando los factores y subfactores de desempeño en cada uno de los cargos de la estructura organizacional de esta empresa, la elaboración de la matriz de puntos guía con factores, subfactores y niveles con las puntuaciones subjetivas (estimadas), el desarrollo de la descripción del cargo con niveles, hasta la aplicación final con la matriz de puntos calificada y el cálculo del salario. En esta misma sección se construyen las matrices guía por cada uno de los cargos con las puntuaciones estimadas por cada subfactor, con un informe parcial de los resultados puntuados con estimados.

La segunda sección, se presenta el desarrollo del manual de evaluación, en donde se presenta la descripción detallada del desempeño de cada uno de los cargos por subfactores y su clasificación o categorización, por niveles conforme a lo que la empresa, espera del empleado a futuro.

La siguiente sección, esta la aplicación del sistema de puntuación mediante el uso de la matriz de puntos. A manera de “demo”, se valoran dos cargos, el de Gerente de Zona, por ser el que tiene más funciones y responsabilidades, y el Gerente Administrativo cuya gestión es controlar casi al 80% de la empresa. Se suman las puntuaciones y se jerarquizan las áreas.

Con las puntuaciones de los dos cargos, finalmente se crea la sección de cómo se estructura la compensación o remuneración de los mismos, aplicando la grafica de tendencia salarial por dispersión de puntos, se obtienen valores tanto para sueldos como para puntuaciones y mediante la línea de tendencia de salarios se puede obtener el salario apropiado de los dos cargos.

## 5.2 Justificación

Es primordial que este manual sea usado por el analista de cargos o por el gerente de talento humano de Motorfreno, debido a muchas razones, y entre ellas, la más importante, que es conservar el capital humano en Motorfreno. La mayor parte de empleados busca siempre estar bien ubicado dentro de una empresa, y que su pago salarial sea justo y goce de todos los beneficios. Pero la realidad es otra, la mayor parte del personal técnico de Talento Humano, no aplica la evaluación de cargos por factores de desempeño, menos aun aplicar un sistema matricial de puntuaciones por cada empleado e función de su desempeño organizacional. Esto ocasiona que el empleado rote sucesivamente de cargos en una misma línea de staff o mandos, busque otros empleos mejor pagados, que el empleado no este realizando las tareas en las que tiene experiencia y conocimientos técnicos, renuncian al poco tiempo de haber ingresado y existe mucha desmotivación y desgano.

Siendo estas las causas principales para que el empleado este en mala situación de la empresa, el gerente de Talento Humano aplicará el manual a su gestión operativa mediante la aplicación del sistema de puntos matricial a cada empleado, evaluarlo y fijar su sueldo acorde al mercado laboral en Quito.

## 5.3 Objetivos

Establecer los procedimientos prácticos en la valoración de cargos por el sistema de punto en la empresa comercial Motorfreno de la ciudad de Quito.

1. Instruir en forma general, sobre la aplicación del sistema de puntos con matrices.
2. Determinar los subfactores por nivel de desempeño de cada cargo.
3. Instruir e informar sobre la elaboración de la matriz de puntos.

4. Enseñar como calificar por puntos a los cargos y registrar en las matrices.
5. Instruir como valorar los cargos usando las matrices.
6. Demostrar la forma de graficar los niveles de remuneraciones, en el cálculo de los salarios.
7. Informar sobre la forma de establecer la jerarquía de los cargos.


#### **5.4 Alcance**

El presente manual está dirigido al uso y modificación exclusivo del Gerente de Talento Humano de Motorfreno, y Gerente General, para el uso del analista de cargos, asistente de Talento Humano, analista de sueldos y salarios, jefe de Talento Humano, cualquiera de estos, si en el presente o a futuro trabajan en esta empresa.


También es de uso informativo y de material de capacitación para los asistentes o analistas, nuevos, que van a ingresar a la empresa Motorfreno.


#### **5.5 Responsabilidad**


La aplicación, cumplimiento y seguimiento de lo establecido en el presente Manual de Procedimientos Contables y Administrativos, es responsabilidad de la Gerencia General y la Gerencia de Talento Humano de Motorfreno.


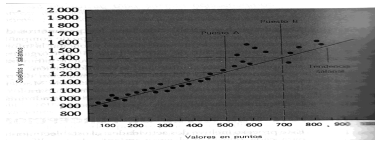
		<b>MANUAL DE EVALUACIÓN DE PUESTOS</b>	
<b>Materia:</b> Psicología Organizacional	<b>Asunto:</b> EVALUACIÓN DE CARGOS POR EL SISTEMA DE PUNTOS	<b>Objetivo:</b> Decidir el nivel de los salarios	
<b>Capítulo :1</b>	<b>SISTEMA MATRICIAL DE            PUNTOS</b>	<b>Página No: de</b>	
<b>Fecha de vigencia:1/08/2010</b>	<b>Departamento:</b> Talento Humano	<b>Sustituye Pág:</b>	
<b>ANALISTA DE CARGOS            PROCEDIMIENTOS</b>			
1.Verificar la información del análisis de cargos en Motorfreno S.A. (responsabilidades, funciones y condiciones en que se realizan)			
2.Con estos datos determinará el valor relativo de puestos con el sistema puntos, mediante el uso de una matriz de puntos			
<b>APLICACIÓN DEL SISTEMA MATRICIAL DE PUNTOS</b>			
<b>PROCEDIMIENTOS</b>			
<b>1.FACTORES ESENCIALES</b>			
Para Motorfreno, se han determinado los siguientes factores esenciales con sus subfactores que en total son veinte:			
<b>FACTOR</b>		<b>SUBFACTOR</b>	
<b>RESPONSABILIDAD</b>		Gestión y resultados	
		<b>Equipo y materiales</b>	
		<b>Ayuda a otros</b>	
		<b>Calidad de productos</b>	
		<b>Toma de decisiones</b>	
		<b>Supervisión</b>	
		<b>Contactos</b>	
		<b>Valores</b>	
		<b>Producción</b>	
		<b>Seguridad</b>	
<b>Realizado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Vigencia desde:            hasta:</b>


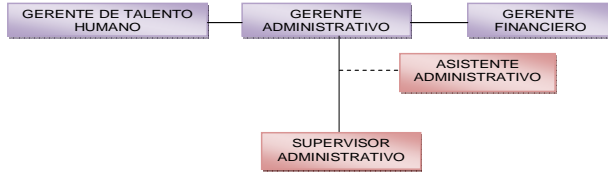



		MANUAL DE EVALUACIÓN DE PUESTOS													
Materia: Psicología Organizacional	Asunto: EVALUACIÓN DE CARGOS POR EL SISTEMA DE PUNTOS	Objetivo: Decidir el nivel de los salarios													
Capítulo :1	SISTEMA MATRICIAL DE PUNTOS	Página No: de													
Fecha de vigencia:1/08/2010	Departamento: Humano	Talento	Sustituye Pág:												
FACTOR		SUBFACTOR													
HABILIDAD		Experiencia													
		Educación y Capacitación													
		Especialización													
		Entrenamiento formal													
		Entrenamiento Técnico													
		Entrenamiento Semiprofesional													
ESFUERZO		Físico													
		Mental													
CONDICIONES DE TRABAJO		Desagradables													
		Riesgosas													
<h2>2.NIVELES DE LOS FACTORES</h2> <p>Para Motorfreno, se determinan cuatro niveles, ya que ayudan al analista de cargos para fijar los sueldos o compensaciones, para los diferentes grados de responsabilidad, habilidad, esfuerzo y condiciones de trabajo.</p>															
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">NIVELES</th> </tr> <tr> <th>MÍNIMO</th> <th>BAJO</th> <th>MODERADO</th> <th>ALTO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>I</td> <td>II</td> <td>III</td> <td>IV</td> </tr> </tbody> </table>				NIVELES				MÍNIMO	BAJO	MODERADO	ALTO	I	II	III	IV
NIVELES															
MÍNIMO	BAJO	MODERADO	ALTO												
I	II	III	IV												
<h2>3.APLICAR PUNTOS A CADA SUBFACTOR</h2> <p>El analista de cargos de Motorfreno, fija puntos en forma <b>subjetiva</b> para cada subfactor, iniciando por el nivel IV (cuarto). El analista de cargos con esta matriz de puntuación, fija puntuaciones exactas a cada elemento del cargo. Por ejemplo: <b>Gestión y resultados es dos veces más importante que supervisión al personal de la empresa (calificada con 50 puntos), por tanto recibe una pun-</b></p>															
Realizado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Vigencia desde: hasta:												

		<b>MANUAL DE EVALUACIÓN DE PUESTOS</b>		
<b>Materia:</b> Psicología Organizacional	<b>Asunto:</b> EVALUACIÓN DE CARGOS POR EL SISTEMA DE PUNTOS	<b>Objetivo:</b> Decidir el nivel de los salarios		
<b>Capítulo :1</b>	<b>SISTEMA MATRICIAL DE PUNTOS</b>	<b>Página No: de</b>		
<b>Fecha de vigencia:1/08/2010</b>	<b>Departamento: Talento Humano</b>	<b>Sustituye Pág:</b>		
-tuación de 100 puntos.				
<b>4. APLICAR PUNTOS A LOS NIVELES</b>				
El analista de cargos, fija puntuaciones en cada nivel diferente, para resaltar la importancia de cada uno. Se establecerán diferencias de puntuación entre los niveles.				
Puntuación máxima criterio del analista				
<b>PASO 3</b>				
	NIVELES			
	MÍNIMO	BAJO	MODERADO	ALTO
FACTORES ESENCIALES	I	II	III	IV
<b>RESPONSABILIDAD</b>				
Gestión y resultados				100
Supervisión del personal				50
<b>PASO 4</b>				
	Grado de importancia de cada subfactor			
	NIVELES			
	MÍNIMO	BAJO	MODERADO	ALTO
FACTORES ESENCIALES	I	II	III	IV
<b>RESPONSABILIDAD</b>				
Gestión y resultados	25	50	75	100
Supervisión del personal	5	20	35	50
Puntuación mínima criterio del analista				
<b>Realizado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Vigencia desde: hasta:</b>	


		<b>MANUAL DE EVALUACIÓN DE PUESTOS</b>	
<b>Materia:</b> Psicología Organizacional	<b>Asunto:</b> EVALUACIÓN DE CARGOS POR EL SISTEMA DE PUNTOS	<b>Objetivo:</b> Decidir el nivel de los salarios	
<b>Capítulo :</b> 1	<b>SISTEMA MATRICIAL DE PUNTOS</b>	<b>Página No:</b> de	
<b>Fecha de vigencia:</b> 1/08/2010	<b>Departamento:</b> Talento Humano	<b>Sustituye Pág:</b>	
<p><b>5. DESARROLLO DEL MANUAL DE EVALUACIÓN</b></p> <p>Se explicara por escrito cada elemento del cargo; informando también que se espera en términos de desempeño de los cuatro niveles de cada subfactor. Toda esta información le servirá al asistente de cargos para asignar puntos a los cargos de acuerdo a su nivel.</p> <p><b>1. RESPONSABILIDAD</b></p> <p><b>a. Inventarios de repuestos y partes del almacén</b></p> <p>Todos los empleados de Motorfreno son responsables de la custodia de los inventarios y partes en el almacén de la empresa. El empleado deberá comunicar sobre fallas, daños, desperfectos en los repuestos y partes, también será responsable del mantenimiento, limpieza y orden de los mismos. La empresa reconoce que la responsabilidad por los inventarios de repuestos varía mucho en la empresa.</p> <p><b>Nivel I:</b> El empleado comunica sobre fallas en los repuestos y partes a su supervisor inmediato</p> <p><b>Nivel II:</b> El empleado comunica sobre daños y desperfectos en los repuestos y partes a su supervisor inmediato.</p> <p><b>Nivel III:</b> El empleado efectúa el mantenimiento, limpieza y pone en orden los inventarios.</p> <p><b>Nivel IV:</b> El empleado realiza el mantenimiento, la limpieza, el orden y custodia de todos los repuestos y partes existentes en el almacén.</p>			
<b>Realizado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Vigencia desde: hasta:</b>

		<b>MANUAL DE EVALUACIÓN DE PUESTOS</b>	
<b>Materia:</b> Psicología Organizacional	<b>Asunto:</b> EVALUACIÓN DE CARGOS POR EL SISTEMA DE PUNTOS	<b>Objetivo:</b> Decidir el nivel de los salarios	
<b>Capítulo :</b> 1	<b>SISTEMA MATRICIAL DE PUNTOS</b>	<b>Página No:</b> de	
<b>Fecha de vigencia:</b> 1/08/2010	<b>Departamento:</b> Talento Humano	<b>Sustituye Pág:</b>	
<b>6. APLICACIÓN DEL SISTEMA DE PUNTOS</b>			
<p>Hay que determinar el valor relativo de cada cargo mediante el empleo de la matriz de puntos y el manual de evaluación de cargos. El analista compara las descripciones del cargo en el manual de evaluación, para cada subfactor. Cuando coinciden la descripción del cargo, y la descripción del manual le permite fijar el nivel y puntos de los subfactores de cada cargo. Después hay que sumar los puntos de cada subfactor y sacar un total de puntos para el cargo. Finalmente se establecen las jerarquías relativas, el gerente de Talento Humano de Motorfreno verifica resultados asegurándose de que las puntuaciones y niveles salariales establecidos son los adecuados.</p>			
<b>PROCEDIMIENTOS PARA ESTUDIOS COMPARATIVOS DE SUELDOS Y SALARIOS</b>			
<p>Como resultado del proceso de evaluación de cargos, se jerarquizan cada uno, luego tendrá que hacerse un estudio comparativo de sueldos y salarios en donde se fija una tasa media para los cargos clave en el mercado de trabajo en Quito (tasa media=\$240,00). Todo esto nos conduce a la última fase de esta administración que es la <b>DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE PERCEPCIONES</b>.</p>			
<b>DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE PERCEPCIONES</b>			
<p>Para determinar el nivel de percepciones se fijaran niveles de pago de sueldos para cada cargo en la organización y se agruparan los diferentes niveles de pago en una estructura para el control de Talento Humano. En los niveles de pago se recomienda desarrollar una gráfica para la determinación de la tendencia salarial.</p>			
			
<b>Realizado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Vigencia desde:</b> <b>hasta:</b>


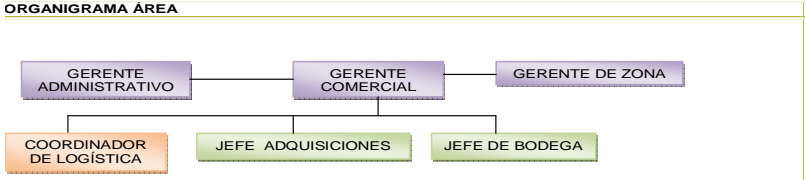
 <b>MANUAL DE EVALUACIÓN DE PUESTOS</b>																													
<b>Materia:</b> Psicología Organizacional	<b>Asunto:</b> EVALUACIÓN DE CARGOS POR EL SISTEMA DE PUNTOS	<b>Objetivo:</b> Decidir el nivel de los salarios																											
<b>Capítulo :</b> 1	<b>CARGO:</b> GERENTE ADMINISTRATIVO	<b>Página No:</b> de																											
<b>Fecha de vigencia:</b> 1/08/2010	<b>Departamento:</b> Talento Humano	<b>Sustituye Pág:</b>																											
<b>EVALUACIÓN DE CARGOS POR SISTEMA DE PUNTOS</b>  <b>CARGO: GERENTE ADMINISTRATIVO</b>  <b>1. RESULTADOS DEL ANÁLISIS DEL CARGO (FORMULARIO DE DESCRIPCIÓN DEL CARGO)</b>																													
<p><b>ORGANIGRAMA AREA</b></p>  <pre> graph TD     GA[GERENTE ADMINISTRATIVO] --- GTH[GERENTE DE TALENTO HUMANO]     GA --- GF[GERENTE FINANCIERO]     GA -.-&gt; AA[ASISTENTE ADMINISTRATIVO]     GA --- SA[SUPERVISOR ADMINISTRATIVO] </pre>																													
<p><b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b> Velar por el correcto manejo operacional de la administración en la empresa desde su personal hasta el cumplimiento con el cliente</p> <p><b>FUNCIONES PRINCIPALES</b> Controlar la administración de la empresa en general, dirigir y supervisar al supervisor de administración y al asistente administrativo, relegar funciones al supervisor administrativo y verificar el cumplimiento de ellas, llevar el control de las finanzas y contabilidad, como también saber las variaciones, que existen entre meses. Recibir documentación del gerente financiero para analizar los balances y sus ponderaciones, y además controlar la gestión del gerente de talento humano.</p> <p><b>FUNCIONES SECUNDARIAS</b></p> <table border="1"> <tr> <td><b>NIVEL DE REPORTE</b></td> <td>Directo <input checked="" type="checkbox"/></td> <td>Indirecto <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><b>REPORTA A</b></td> <td colspan="2">Gerente General</td> </tr> <tr> <td><b>SUPERVISA</b></td> <td>No.: Asistente administrativo y Supervisor administrativo</td> <td>Directo: <input checked="" type="checkbox"/> Indirecto: <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><b>EXPERIENCIA REQUERIDA</b></td> <td colspan="2">10 años como Gerente Administrativo o Financiero en empresas comerciales o de servicios automotrices</td> </tr> <tr> <td><b>SECTOR</b></td> <td colspan="2">Automotriz, Concesionarios, Talleres mecánicos.</td> </tr> <tr> <td><b>FORMACIÓN</b></td> <td colspan="2">Doctor en Administración de Empresas o de Negocios</td> </tr> <tr> <td><b>GRADO</b></td> <td>Título <input checked="" type="checkbox"/> Diplomado <input type="checkbox"/> Maestría <input type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> <tr> <td><b>IDIOMA</b></td> <td colspan="2">Inglés</td> </tr> <tr> <td><b>NIVEL DE AVANCE</b></td> <td>Intermedio <input checked="" type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Indiferente <input type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> </table>			<b>NIVEL DE REPORTE</b>	Directo <input checked="" type="checkbox"/>	Indirecto <input type="checkbox"/>	<b>REPORTA A</b>	Gerente General		<b>SUPERVISA</b>	No.: Asistente administrativo y Supervisor administrativo	Directo: <input checked="" type="checkbox"/> Indirecto: <input type="checkbox"/>	<b>EXPERIENCIA REQUERIDA</b>	10 años como Gerente Administrativo o Financiero en empresas comerciales o de servicios automotrices		<b>SECTOR</b>	Automotriz, Concesionarios, Talleres mecánicos.		<b>FORMACIÓN</b>	Doctor en Administración de Empresas o de Negocios		<b>GRADO</b>	Título <input checked="" type="checkbox"/> Diplomado <input type="checkbox"/> Maestría <input type="checkbox"/>		<b>IDIOMA</b>	Inglés		<b>NIVEL DE AVANCE</b>	Intermedio <input checked="" type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Indiferente <input type="checkbox"/>	
<b>NIVEL DE REPORTE</b>	Directo <input checked="" type="checkbox"/>	Indirecto <input type="checkbox"/>																											
<b>REPORTA A</b>	Gerente General																												
<b>SUPERVISA</b>	No.: Asistente administrativo y Supervisor administrativo	Directo: <input checked="" type="checkbox"/> Indirecto: <input type="checkbox"/>																											
<b>EXPERIENCIA REQUERIDA</b>	10 años como Gerente Administrativo o Financiero en empresas comerciales o de servicios automotrices																												
<b>SECTOR</b>	Automotriz, Concesionarios, Talleres mecánicos.																												
<b>FORMACIÓN</b>	Doctor en Administración de Empresas o de Negocios																												
<b>GRADO</b>	Título <input checked="" type="checkbox"/> Diplomado <input type="checkbox"/> Maestría <input type="checkbox"/>																												
<b>IDIOMA</b>	Inglés																												
<b>NIVEL DE AVANCE</b>	Intermedio <input checked="" type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Indiferente <input type="checkbox"/>																												
<b>2. MATRIZ DE PUNTOS</b>																													
<b>Realizado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>																											
		<b>Vigencia desde:</b> <b>hasta:</b>																											


		<b>MANUAL DE EVALUACIÓN DE PUESTOS</b>		
<b>Materia:</b> Psicología Organizacional		<b>Asunto:</b> EVALUACIÓN DE CARGOS POR EL SISTEMA DE PUNTOS		<b>Objetivo:</b> Decidir el nivel de los salarios
<b>Capítulo :1</b>		<b>CARGO: GERENTE ADMINISTRATIVO</b>		<b>Página No: de</b>
<b>Fecha de vigencia:1/08/2010</b>		<b>Departamento: Talento Humano</b>		<b>Sustituye Pág:</b>
<b>NIVELES</b>				
	MÍNIMO	BAJO	MODERADO	ALTO
<b>FACTORES ESENCIALES</b>	I	II	III	IV
<b>RESPONSABILIDAD</b>				
Gestión y resultados	20	40	60	80
Supervisión del personal	5	20	35	50
Toma de decisiones	20	40	60	80
Control operativo	25	50	75	100
<b>HABILIDAD</b>				
Experiencia	65	90	115	140
Educación y Capacitación	10	30	50	70
Especialización	25	50	75	100
<b>ESFUERZO</b>				
Mental	55	80	105	130
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>				
Riesgosas	20	40	60	80
Desagradables	20	40	60	80
Inoperativas	20	40	60	80
Cooperacionales	20	40	60	80
Comunicativas	20	40	60	80
↓				
<b>TOTAL PUNTOS:</b>				<b>1150</b>
<b>Realizado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Vigencia desde: hasta:</b>	


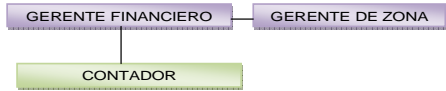
		<b>MANUAL DE EVALUACIÓN DE PUESTOS</b>																												
<b>Materia:</b> Psicología Organizacional	<b>Asunto:</b> EVALUACIÓN DE CARGOS POR EL SISTEMA DE PUNTOS	<b>Objetivo:</b> Decidir el nivel de los salarios																												
<b>Capítulo :</b> 1	<b>CARGO:</b> GERENTE DE ZONA	<b>Página No:</b> de																												
<b>Fecha de vigencia:</b> 1/08/2010	<b>Departamento:</b> Talento Humano	<b>Sustituye Pág:</b>																												
<p><b>CARGO: GERENTE DE ZONA</b></p> <p><b>1. RESULTADOS DEL ANÁLISIS DEL CARGO (FORMULARIO DE DESCRIPCIÓN DEL CARGO)</b></p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p><b>ORGANIGRAMA ÁREA</b></p> <pre> graph TD     GC[GERENTE COMERCIAL] --- GZ[GERENTE DE ZONA]     GA[GERENTE ADMINISTRATIVO] --- GZ     GZ --- JS[JEFE DE SUCURSAL]           </pre> </div> <p><b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b> Velar por el correcto manejo administrativo y comercial de las sucursales que se encuentran en cada zona de Quito.</p> <p><b>FUNCIONES PRINCIPALES</b> Controlar la administración de las zonas con sus sucursales, controlar la comercialización de los productos realizados a través de las sucursales en cada zona de Quito. En general, dirigir y supervisar al jefe de cada sucursal, relegar funciones al jefe de sucursal y verificar el cumplimiento de ellas, recibir documentación e informes de las gerencias administrativa y comercial. Planear, organizar y dirigir la labor del personal administrativo, de ventas y bodega. Coordinar con los supervisores de ventas los planes de trabajo individual de vendedores y promotores, para alcanzar y operar las cuotas de ventas adjudicadas a cada zona o ruta. Asesorar al Asistente Administrativo para asegurar la exitosa labor en ese sector conforme a las políticas de la empresa y los controles establecidos. Dirigir actividades de su zona con la visita a clientes importantes.</p> <p><b>FUNCIONES SECUNDARIAS</b></p> <table border="1"> <tr> <td><b>NIVEL DE REPORTE</b></td> <td>Directo <input checked="" type="checkbox"/></td> <td>Indirecto <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><b>REPORTA A</b></td> <td colspan="2">Gerente General</td> </tr> <tr> <td><b>SUPERVISA</b></td> <td>No.: Jefe de Sucursal</td> <td>Directo: <input checked="" type="checkbox"/> Indirecto: <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><b>EXPERIENCIA REQUERIDA</b></td> <td colspan="2">10 años como Gerente de Ventas o Administrativo, en empresas comerciales o de servicios automotrices</td> </tr> <tr> <td><b>SECTOR</b></td> <td colspan="2">Comercial, Marketing o Administración de empresas</td> </tr> <tr> <td><b>FORMACIÓN</b></td> <td colspan="2">Ingeniero Comercial o Doctor en Administración</td> </tr> <tr> <td><b>GRADUACIÓN</b></td> <td>           Titulo <input checked="" type="checkbox"/>            Diplomado <input type="checkbox"/> </td> <td>Maestría <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td><b>IDIOMA</b></td> <td colspan="2">Inglés</td> </tr> <tr> <td><b>NIVEL DE IDIOMA</b></td> <td>           Intermedio <input checked="" type="checkbox"/>            Básico <input type="checkbox"/> </td> <td>Indiferente <input type="checkbox"/></td> </tr> </table>				<b>NIVEL DE REPORTE</b>	Directo <input checked="" type="checkbox"/>	Indirecto <input type="checkbox"/>	<b>REPORTA A</b>	Gerente General		<b>SUPERVISA</b>	No.: Jefe de Sucursal	Directo: <input checked="" type="checkbox"/> Indirecto: <input type="checkbox"/>	<b>EXPERIENCIA REQUERIDA</b>	10 años como Gerente de Ventas o Administrativo, en empresas comerciales o de servicios automotrices		<b>SECTOR</b>	Comercial, Marketing o Administración de empresas		<b>FORMACIÓN</b>	Ingeniero Comercial o Doctor en Administración		<b>GRADUACIÓN</b>	Titulo <input checked="" type="checkbox"/> Diplomado <input type="checkbox"/>	Maestría <input type="checkbox"/>	<b>IDIOMA</b>	Inglés		<b>NIVEL DE IDIOMA</b>	Intermedio <input checked="" type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/>	Indiferente <input type="checkbox"/>
<b>NIVEL DE REPORTE</b>	Directo <input checked="" type="checkbox"/>	Indirecto <input type="checkbox"/>																												
<b>REPORTA A</b>	Gerente General																													
<b>SUPERVISA</b>	No.: Jefe de Sucursal	Directo: <input checked="" type="checkbox"/> Indirecto: <input type="checkbox"/>																												
<b>EXPERIENCIA REQUERIDA</b>	10 años como Gerente de Ventas o Administrativo, en empresas comerciales o de servicios automotrices																													
<b>SECTOR</b>	Comercial, Marketing o Administración de empresas																													
<b>FORMACIÓN</b>	Ingeniero Comercial o Doctor en Administración																													
<b>GRADUACIÓN</b>	Titulo <input checked="" type="checkbox"/> Diplomado <input type="checkbox"/>	Maestría <input type="checkbox"/>																												
<b>IDIOMA</b>	Inglés																													
<b>NIVEL DE IDIOMA</b>	Intermedio <input checked="" type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/>	Indiferente <input type="checkbox"/>																												
<p><b>2. MATRIZ DE PUNTOS</b></p> <table border="1"> <tr> <td><b>Realizado por:</b></td> <td><b>Revisado por:</b></td> <td><b>Aprobado por:</b></td> <td><b>Vigencia desde:</b></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td><b>hasta:</b></td> </tr> </table>				<b>Realizado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Vigencia desde:</b>				<b>hasta:</b>																			
<b>Realizado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Vigencia desde:</b>																											
			<b>hasta:</b>																											


		<b>MANUAL DE EVALUACIÓN DE PUESTOS</b>		
<b>Materia:</b> Psicología Organizacional		<b>Asunto:</b> EVALUACIÓN DE CARGOS POR EL SISTEMA DE PUNTOS		<b>Objetivo:</b> Decidir el nivel de los salarios
<b>Capítulo :1</b>		<b>CARGO: GERENTE DE ZONA</b>		<b>Página No: de</b>
<b>Fecha de vigencia:1/08/2010</b>		<b>Departamento: Talento Humano</b>		<b>Sustituye Pág:</b>
	<b>NIVELES</b>			
	<b>MÍNIMO</b>	<b>BAJO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>ALTO</b>
<b>FACTORES ESENCIALES</b>	<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>	<b>IV</b>
<b>RESPONSABILIDAD</b>				
Gestión y resultados	25	50	75	100
Supervisión del personal	20	40	60	80
Control operativo	85	110	135	160
Organización operativa	5	20	35	50
Coordinación operativa	25	50	75	100
Planeación objetiva	20	40	60	80
<b>HABILIDAD</b>				
Experiencia	125	150	175	200
Educación y Capacitación	25	50	75	100
Especialización	85	110	135	160
<b>ESFUERZO</b>				
Mental	115	140	165	190
Físico	65	95	115	140
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>				
Riesgosas	20	40	60	80
Desagradables	20	40	60	80
Inoperativas	20	40	60	80
Cooperacionales	20	40	60	80
Comunicativas	20	40	60	80
<b>TOTAL PUNTOS:</b>				<b>1680</b>
<b>Realizado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Vigencia desde: hasta:</b>	




		MANUAL DE EVALUACIÓN DE PUESTOS	
<b>Materia:</b> Psicología Organizacional	<b>Asunto:</b> EVALUACIÓN DE CARGOS POR EL SISTEMA DE PUNTOS	<b>Objetivo:</b> Decidir el nivel de los salarios	
<b>Capítulo :</b> 1	<b>CARGO:</b> GERENTE COMERCIAL	Página No: de	
<b>Fecha de vigencia:</b> 1/08/2010	<b>Departamento:</b> Talento Humano	Sustituye Pág:	
<b>CARGO: GERENTE COMERCIAL</b>			
<b>1. RESULTADOS DEL ANÁLISIS DEL CARGO (FORMULARIO DE DESCRIPCIÓN DEL CARGO)</b>			
<p><b>ORGANIGRAMA ÁREA</b></p>  <pre> graph TD     GA[GERENTE ADMINISTRATIVO] --- GC[GERENTE COMERCIAL]     GZ[GERENTE DE ZONA] --- GC     CL[COORDINADOR DE LOGÍSTICA] --- GC     JA[JEFE ADQUISICIONES] --- GC     JB[JEFE DE BODEGA] --- GC </pre>			
<b>MISION DEL PUESTO</b>		Asegurarse de que el producto y su comercialización cumplan los procedimientos y ciclos, hasta la entrega al cliente.	
<b>FUNCIONES PRINCIPALES:</b> Controlar la compra, venta, comercialización, distribución y logística del producto, coordinar acciones con el gerente de zona y gerente administrativa para la comercialización de repuestos, partes y frenos de automóviles, autorizar la adquisición de productos, autorizar la venta de productos y el reingreso de productos por devoluciones en venta, relegar funciones al jefe de adquisiciones, al jefe de bodega, y al coordinador de logística, reportar gestión operativa al gerente general.			
<b>FUNCIONES SECUNDARIAS</b>			
<b>NIVEL DE REPORTE</b>	Directo <input checked="" type="checkbox"/>	Indirecto <input type="checkbox"/>	
<b>REPORTA A</b>	Gerente General		
<b>SUPERVISA</b>	No.: Coordinador de logística, jefe de bodega y jefe de adquisiciones	Directo: <input checked="" type="checkbox"/>	Indirecto: <input type="checkbox"/>
<b>EXPERIENCIA REQUERIDA</b>	5 años como Jefe Comercial o Gerente Comercial en empresas comerciales, industriales, o multinacionales de repuestos y partes de motores		
<b>SECTOR</b>	Comercial e Industrial		
<b>INSTRUCCIÓN</b>	Ingeniero Comercial o Máster en Comercio Exterior		
Egresado <input type="checkbox"/>	Título <input type="checkbox"/>	Diplomado <input type="checkbox"/>	Maestría <input checked="" type="checkbox"/>
<b>IDIOMA</b>	Inglés, Japonés y Chino		
Avanzado <input checked="" type="checkbox"/>	Intermedio <input type="checkbox"/>	Básico <input type="checkbox"/>	Indiferente <input type="checkbox"/>
<b>2. MATRIZ DE PUNTOS</b>			
<b>Realizado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Vigencia desde:</b> <b>hasta:</b>


		MANUAL DE EVALUACIÓN DE PUESTOS		
<b>Materia:</b> Psicología Organizacional		<b>Asunto:</b> EVALUACIÓN DE CARGOS POR EL SISTEMA DE PUNTOS		<b>Objetivo:</b> Decidir el nivel de los salarios
<b>Capítulo :1</b>		<b>CARGO: GERENTE COMERCIAL</b>		<b>Página No: de</b>
<b>Fecha de vigencia:1/08/2010</b>		<b>Departamento: Talento Humano</b>		<b>Sustituye Pág:</b>
	<b>NIVELES</b>			
	MÍNIMO	BAJO	MODERADO	ALTO
FACTORES ESENCIALES	I	II	III	IV
<b>RESPONSABILIDAD</b>				
<b>Gestión y resultados</b>	25	50	75	100
Supervisión del personal	5	20	35	80
Toma de decisiones	5	20	35	50
<b>Control operativo</b>	65	95	115	140
<b>Coordinación operativa</b>	45	70	95	120
<b>HABILIDAD</b>				
Experiencia				180
Educación y Capacitación	15	40	65	90
Especialización	65	95	115	140
<b>ESFUERZO</b>				
Mental	95	120	145	170
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>				
Desagradables	20	40	60	80
Inoperativas	20	40	60	80
Cooperacionales	20	40	60	80
Comunicativas	20	40	60	80
<b>TOTAL PUNTOS: 1180</b>				
<b>Realizado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Vigencia desde: hasta:</b>	


		<b>MANUAL DE EVALUACIÓN DE PUESTOS</b>	
<b>Materia:</b> Psicología Organizacional	<b>Asunto:</b> EVALUACIÓN DE CARGOS POR EL SISTEMA DE PUNTOS	<b>Objetivo:</b> Decidir el nivel de los salarios	
<b>Capítulo :</b> 1	<b>CARGO:</b> GERENTE FINANCIERO	<b>Página No:</b> de	
<b>Fecha de vigencia:</b> 1/08/2010	<b>Departamento:</b> Talento Humano	<b>Sustituye Pág:</b>	
<b>CARGO: GERENTE FINANCIERO</b>			
<b>1. RESULTADOS DEL ANÁLISIS DEL CARGO (FORMULARIO DE DESCRIPCIÓN DEL CARGO)</b>			
<p><b>ORGANIGRAMA ÁREA</b></p>  <pre> graph TD     GF[GERENTE FINANCIERO] --- CG[CONTADOR]     GZ[GERENTE DE ZONA] --- CG           </pre>			
<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>		Mantener al día la información financiera, con datos actualizados para medir la rentabilidad y solvencia de la empresa.	
<b>FUNCIONES PRINCIPALES:</b> Calcular los presupuestos de ingresos o gastos, relegar funciones al Contador, recibir documentación, registros e informes del Contador, medir las variaciones mensuales de ingresos o gastos, colaborar con información financiera y de ventas al gerente zonal, reportar resultados al Gerente General sobre la verdadera situación financiera de la empresa			
<b>FUNCIONES SECUNDARIAS</b>			
<b>NIVEL DE REPORTE</b>	Directo <input checked="" type="checkbox"/>	Indirecto <input type="checkbox"/>	
<b>REPORTA A</b>	Gerente General		
<b>SUPERVISA</b>	No.: Contador General	Directo: <input checked="" type="checkbox"/>	Indirecto: <input type="checkbox"/>
<b>EXPERIENCIA REQUERIDA</b>	10 años de experiencia como Gerente Financiero en una empresa comercial, automotriz o de repuestos		
<b>SECTOR</b>	Finanzas, Banca, Negocios		
<b>INSTRUCCIÓN</b>	Ingeniero en Banca y Finanzas o Doctor en Economista y Finanzas		
Egresado <input type="checkbox"/>	Título <input checked="" type="checkbox"/>	Diplomado <input type="checkbox"/>	Maestría <input type="checkbox"/>
<b>IDIOMA</b>	Inglés		
Avanzado <input type="checkbox"/>	Intermedio <input checked="" type="checkbox"/>	Básico <input type="checkbox"/>	Indiferente <input type="checkbox"/>
<b>2. MATRIZ DE PUNTOS</b>			
<b>Realizado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Vigencia desde:</b> <b>hasta:</b>

		<b>MANUAL DE EVALUACIÓN DE PUESTOS</b>		
<b>Materia:</b> Psicología Organizacional		<b>Asunto:</b> EVALUACIÓN DE CARGOS POR EL SISTEMA DE PUNTOS		<b>Objetivo:</b> Decidir el nivel de los salarios
<b>Capítulo :1</b>		<b>CARGO: GERENTE FINANCIERO</b>		<b>Página No: de</b>
<b>Fecha de vigencia:1/08/2010</b>		<b>Departamento: Talento Humano</b>		<b>Sustituye Pág:</b>
	<b>NIVELES</b>			
	MÍNIMO	BAJO	MODERADO	ALTO
FACTORES ESENCIALES	I	II	III	IV
<b>RESPONSABILIDAD</b>				
Gestión y resultados	15	40	65	90
Supervisión del personal	5	20	35	50
Coordinación operativa	25	40	55	70
<b>HABILIDAD</b>				
Experiencia	55	80	105	130
Educación y Capacitación	30	45	60	75
<b>ESFUERZO</b>				
Mental	45	70	95	120
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>				
Desagradables	20	40	60	80
Inoperativas	20	40	60	80
Cooperacionales	20	40	60	80
Comunicativas	20	40	60	80
<b>TOTAL PUNTOS:</b>				<b>855</b>
<b>Realizado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Vigencia desde: hasta:</b>	


		<b>MANUAL DE EVALUACIÓN DE PUESTOS</b>	
<b>Materia:</b> Psicología Organizacional	<b>Asunto:</b> EVALUACIÓN DE CARGOS POR EL SISTEMA DE PUNTOS	<b>Objetivo:</b> Decidir el nivel de los salarios	
<b>Capítulo :</b> 1	<b>CARGO:</b> GERENTE DE TALENTO HUMANO	Página No: de	
<b>Fecha de vigencia:</b> 1/08/2010	<b>Departamento:</b> Talento Humano	Sustituye Pág:	
<b>CARGO: GERENTE DE TALENTO HUMANO</b>			
<b>1. RESULTADOS DEL ANÁLISIS DEL CARGO (FORMULARIO DE DESCRIPCIÓN DEL CARGO)</b>			
<p><b>ORGANIGRAMA ÁREA</b></p>  <pre> graph LR     A[GERENTE DE TALENTO HUMANO] --- B[GERENTE ADMINISTRATIVO]           </pre>			
<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>		Evaluar el desempeño del personal activo de la empresa, y mantener una rotación baja de puestos dentro de las jerarquías lineales de la organización	
<b>FUNCIONES PRINCIPALES.</b> Colaborará con el gerente administrativo en la organización y necesidades de personal en las diferentes áreas así como también la selección, reclutamiento y calificación del personal para cada área de la empresa			
<b>FUNCIONES SECUNDARIAS</b>			
<b>NIVEL DE REPORTE</b>	Directo <input checked="" type="checkbox"/>	Indirecto <input type="checkbox"/>	
<b>REPORTA A</b>	Gerente General		
<b>SUPERVISA</b>	No.:	Directo:	Indirecto:
<b>EXPERIENCIA REQUERIDA</b>	10 años de experiencia como Jefe de Recursos Humanos o Gerente Administrativo, manejando por lo menos a 30 personas, para una empresa automotriz o de servicios		
<b>SECTOR</b>	Recursos Humanos, Administración de Empresas		
<b>INSTRUCCIÓN</b>	Doctor en Psicología Industrial		
Egresado <input type="checkbox"/>	Título <input checked="" type="checkbox"/>	Diplomado <input type="checkbox"/>	Maestría <input type="checkbox"/>
<b>IDIOMA</b>	Inglés		
Avanzado <input type="checkbox"/>	Intermedio <input checked="" type="checkbox"/>	Básico <input type="checkbox"/>	Indiferente <input type="checkbox"/>
<b>2. MATRIZ DE PUNTOS</b>			
<b>Realizado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Vigencia desde:</b> hasta:


		<b>MANUAL DE EVALUACIÓN DE PUESTOS</b>		
<b>Materia:</b> Psicología Organizacional		<b>Asunto:</b> EVALUACIÓN DE CARGOS POR EL SISTEMA DE PUNTOS		<b>Objetivo:</b> Decidir el nivel de los salarios
<b>Capítulo :1</b>		<b>CARGO: GERENTE DE TALENTO HUMANO</b>		<b>Página No: de</b>
<b>Fecha de vigencia:1/08/2010</b>		<b>Departamento: Talento Humano</b>		<b>Sustituye Pág:</b>
<b>NIVELES</b>				
	MÍNIMO	BAJO	MODERADO	ALTO
FACTORES ESENCIALES	I	II	III	IV
<b>RESPONSABILIDAD</b>				
Gestión y resultados	5	20	35	50
Organización del personal	15	40	65	90
Coordinación operativa	6	24	45	65
<b>HABILIDAD</b>				
Experiencia	55	80	105	130
Especialización	40	65	90	115
Educación y Capacitación	6	24	45	65
<b>ESFUERZO</b>				
Mental	45	70	95	120
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>				
Desagradables	20	40	60	80
Inoperativas	20	40	60	80
Cooperacionales	20	40	60	80
Comunicativas	20	40	60	80
<b>TOTAL PUNTOS:</b>				<b>955</b>
<b>Realizado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Vigencia desde: hasta:</b>	


		MANUAL DE EVALUACIÓN DE PUESTOS	
<b>Materia:</b> Psicología Organizacional	<b>Asunto:</b> EVALUACIÓN DE CARGOS POR EL SISTEMA DE PUNTOS	<b>Objetivo:</b> Decidir el nivel de los salarios	
<b>Capítulo :1</b>	<b>ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE PUNTOS A NIVEL GERENCIAL</b>	<b>Página No: de</b>	
<b>Fecha de vigencia:1/08/2010</b>	<b>Departamento: Talento Humano</b>	<b>Sustituye Pág:</b>	
<b>INFORME PARCIAL (SUSTENTO DE LA MATRIZ)</b>			
<p>La puntuación de todas las matrices a nivel gerencial de Motorfreno, arrojan resultados claros <b>según criterio subjetivo</b> del analista de cargos. Vemos que el cargo de <b>Gerente de Zona</b>, al parecer del analista debería ser el mejor remunerado o compensado, por la complejidad y exactitud de sus factores y subfactores, en donde la calificación puntuada es de <b>1780 puntos</b>, le siguen el Gerente Comercial con 1180, el Gerente administrativo, el gerente de talento humano y por ultimo el gerente financiero con <b>855 puntos</b>.</p> <p><b>A continuación, presentamos un caso práctico para evaluar los cargos del Gerente Administrativo y el Gerente de Zona. Para los demás cargos se realiza el mismo procedimiento.</b></p>			
<b>Realizado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Vigencia desde: hasta:</b>


		MANUAL DE EVALUACIÓN DE PUESTOS	
<b>Materia:</b> Psicología Organizacional	<b>Asunto:</b> EVALUACIÓN DE CARGOS POR EL SISTEMA DE PUNTOS	<b>Objetivo:</b> Decidir el nivel de los salarios	
<b>Capítulo :2</b>	<b>DESARROLLO DEL MANUAL DE EVALUACIÓN</b>	<b>Página No: de</b>	
<b>Fecha de vigencia:1/08/2010</b>	<b>Departamento: Talento Humano</b>	<b>Sustituye Pág:</b>	
<p>Gerencia de RR. HH., provee al analista de cargos la información explícita de cada elemento que conforma el cargo; y el analista evaluará la información clasificándola en <b>cuatro niveles o grados</b> de importancia de mayor a menor comenzando con el nivel cuarto (IV), conforme al desempeño que se espera obtener, para luego asignar puntos a los cargos de acuerdo con su grado.</p> <p style="text-align: center;"><b>GERENCIA DE TALENTO HUMANO INFORME DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS</b></p> <p><b>CARGO: GERENTE ADMINISTRATIVO</b></p> <p><b>1. RESPONSABILIDAD</b></p> <p><b>a. Gestión y resultados</b> Relegar funciones al supervisor administrativo y verificar el cumplimiento de ellas, como también saber las variaciones, que existen entre meses. Recibir documentación del gerente financiero para analizar los balances y sus ponderaciones.</p> <p><b>b. Supervisión del personal</b> dirigir y supervisar al supervisor de administración y al asistente administrativo</p> <p><b>c. Toma de decisiones</b> El gerente administrativo con los resultados de su gestión con el personal administrativo, financiero, contable y de Talento Humano, tendrá que tomar decisiones en cuanto al cambio, remoción de cualquier empleado, como también decidirá en los métodos y técnicas de análisis de resultados económicos en la empresa. <b>Esta toma de decisiones será presentada por escrito al Gerente de Zona y Gerente General conforme los resultados.</b></p> <p><b>d. Control operativo</b> Controlar la administración de la empresa en general, llevar el control de las finanzas y contabilidad, y además controlar la gestión del gerente de talento humano.</p>			
<b>Realizado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Vigencia desde: hasta:</b>




		<b>MANUAL DE EVALUACIÓN DE PUESTOS</b>	
<b>Materia:</b> Psicología Organizacional	<b>Asunto:</b> EVALUACIÓN DE CARGOS POR EL SISTEMA DE PUNTOS	<b>Objetivo:</b> Decidir el nivel de los salarios	
<b>Capítulo :2</b>	<b>DESARROLLO DEL MANUAL DE EVALUACIÓN</b>	<b>Página No: de</b>	
<b>Fecha de vigencia:1/08/2010</b>	<b>Departamento: Talento Humano</b>	<b>Sustituye Pág:</b>	
<b>ASISTENTE DE CARGO DETERMINACIÓN DE GRADOS O NIVELES POR CADA SUBFACTOR CARGO: GERENTE ADMINISTRATIVO a. Gestión y resultados</b>			
<b>NIVEL 1</b>  (MENOR IMPORTANCIA)		La supervisión y verificación de tareas al supervisor administrativo como gestión operativa del gerente administrativo	
<b>NIVEL 2</b>		Mediante la información de balances deberá gestionar que el financiero le de datos sobre las variaciones en el nivel de ingresos contra gastos para así determinar si hay que aumentar los precios o disminuir los costos de inventario	
<b>NIVEL 3</b>		Mediante la información de balances, gestionará que se le informe sobre las ponderaciones del nivel de pasivos para con esto administrar sus fondos para el pago de obligaciones inmediatas con proveedores locales e internacionales	
<b>NIVEL 4</b>  (MAYOR IMPORTANCIA)		El gerente administrativo gestionara la labor realizada por el financiero de Motorfreno, evaluando la disponibilidad de recursos económicos a través de la información contenida en los balances	
<b>Realizado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Vigencia desde: hasta:</b>

 <i>Sus amigos que saben de negocios</i>		<b>MANUAL DE EVALUACIÓN DE PUESTOS</b>	
<b>Materia:</b> Psicología Organizacional	<b>Asunto:</b> EVALUACIÓN DE CARGOS POR EL SISTEMA DE PUNTOS	<b>Objetivo:</b> Decidir el nivel de los salarios	
<b>Capítulo :2</b>	<b>DESARROLLO DEL MANUAL DE EVALUACIÓN</b>	<b>Página No: de</b>	
<b>Fecha de vigencia:1/08/2010</b>	<b>Departamento:</b> Talento Humano	<b>Sustituye Pág:</b>	
<b>b. Supervisión del personal</b>			
<b>NIVEL 1</b> (MENOR IMPORTANCIA)		Informará de cualquier eventualidad a las demás gerencias con relación a las firmás de autorización	
<b>NIVEL 2</b>		Verificará que el análisis de resultados contendrá las firmás de cada gerencia	
<b>NIVEL 3</b>		Las autorizaciones de cada tarea o responsabilidades, las hará mediante el análisis de resultados	
<b>NIVEL 4</b> (MAYOR IMPORTANCIA)		El supervisor administrativo y asistente de administración, serán controlados y dirigidos por el gerente administrativo, verificando las tareas, disponiendo tiempos de trabajo, permisos, registrando las horas extras trabajadas por cada uno, atrasos, despidos, relevos, autorizaciones de las tareas	
<b>c. Toma de decisiones</b>			
<b>Realizado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Vigencia desde: hasta:</b>


		<b>MANUAL DE EVALUACIÓN DE PUESTOS</b>	
<b>Materia:</b> Psicología Organizacional	<b>Asunto:</b> EVALUACIÓN DE CARGOS POR EL SISTEMA DE PUNTOS	<b>Objetivo:</b> Decidir el nivel de los salarios	
<b>Capítulo :2</b>	<b>DESARROLLO DEL MANUAL DE EVALUACIÓN</b>	<b>Página No: de</b>	
<b>Fecha de vigencia:1/08/2010</b>	<b>Departamento: Talento Humano</b>	<b>Sustituye Pág:</b>	
<b>NIVEL 1</b> (MENOR IMPORTANCIA)		Tomará decisiones sobre las horas de trabajo del mensajero y recepcionista.	
<b>NIVEL 2</b>		Tomara decisiones en cuanto a que momento comprar suministros de oficina	
<b>NIVEL 3</b>		Decidirá si algún elemento del área financiera, contable o de Talento Humano necesita ser capacitado, removido o intercambiado	
<b>NIVEL 4</b> (MAYOR IMPORTANCIA)		Con los resultados de los informes financieros, el gerente administrativo decidirá si se seguirá aplicando la misma metodología de calculo en los índices financieros	
<b>d. Control operativo</b>			
<b>Realizado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Vigencia desde: hasta:</b>

		<b>MANUAL DE EVALUACIÓN DE PUESTOS</b>	
<b>Materia:</b> Psicología Organizacional	<b>Asunto:</b> EVALUACIÓN DE CARGOS POR EL SISTEMA DE PUNTOS	<b>Objetivo:</b> Decidir el nivel de los salarios	
<b>Capítulo :2</b>	<b>DESARROLLO DEL MANUAL DE EVALUACIÓN</b>	<b>Página No: de</b>	
<b>Fecha de vigencia:1/08/2010</b>	<b>Departamento: Talento Humano</b>	<b>Sustituye Pág:</b>	
<b>NIVEL 1</b>  (MENOR IMPORTANCIA)	Controlará la gestión operativa del asistente de cargos, jefe de Talento Humano mediante el análisis de sus archivos y formatos de entrevistas.		
<b>NIVEL 2</b>	Se mantendrá la supervisión e general de la recepcionista y la secretaria solicitándole informes de actividades mensuales		
<b>NIVEL 3</b>	Controlará la información contable mediante la verificación de cuentas, valores, ajustes, inventarios, depreciaciones que estén de acuerdo a las políticas de la empresa.		
<b>NIVEL 4</b>  (MAYOR IMPORTANCIA)	Controlará la información financiera mediante la verificación de resultados		
<b>GERENCIA DE TALENTO HUMANO INFORME DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS</b>			
<b>CARGO: GERENTE ADMINISTRATIVO</b>			
<b>2. HABILIDAD</b>			
<b>a. Experiencia</b> 5 a 10 años como Gerente Administrativo o Financiero en empresas comerciales o de servicios automotrices			
<b>b. Educación y Capacitación</b> <b>Licenciado en Administración de Empresas o de Negocios</b>			
<b>Realizado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Vigencia desde: hasta:</b>


 <i>Sus amigos por años de dedicación</i>		<b>MANUAL DE EVALUACIÓN DE PUESTOS</b>	
<b>Materia:</b> Psicología Organizacional	<b>Asunto:</b> EVALUACIÓN DE CARGOS POR EL SISTEMA DE PUNTOS	<b>Objetivo:</b> Decidir el nivel de los salarios	
<b>Capítulo :2</b>	<b>DESARROLLO DEL MANUAL DE EVALUACIÓN</b>	<b>Página No: de</b>	
<b>Fecha de vigencia:1/08/2010</b>	<b>Departamento:</b> Talento Humano	<b>Sustituye Pág:</b>	
<b>ASISTENTE DE CARGO</b> <b>DETERMINACIÓN DE GRADOS O NIVELES POR CADA SUBFACTOR</b> <b>CARGO: GERENTE ADMINISTRATIVO</b> <b>a. Experiencia</b>			
<b>NIVEL 1</b>  (MENOR IMPORTANCIA)		Experiencia asistiendo al gerente comercial	
<b>NIVEL 2</b>		La experiencia supervisando operaciones comerciales	
<b>NIVEL 3</b>		La experiencia como gerente administrativo y como supervisor en empresas comerciales	
<b>NIVEL 4</b>  (MAYOR IMPORTANCIA)		La experiencia la dará los años que viene trabajando en empresas comerciales de la rama de repuestos, por lo menos con 10 años como gerente administrativo.	
<b>b. Educación y Capacitación</b>			
<b>Realizado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Vigencia desde: hasta:</b>

		<b>MANUAL DE EVALUACIÓN DE PUESTOS</b>	
<b>Materia:</b> Psicología Organizacional	<b>Asunto:</b> EVALUACIÓN DE CARGOS POR EL SISTEMA DE PUNTOS	<b>Objetivo:</b> Decidir el nivel de los salarios	
<b>Capítulo :2</b>	<b>DESARROLLO DEL MANUAL DE EVALUACIÓN</b>	<b>Página No: de</b>	
<b>Fecha de vigencia:1/08/2010</b>	<b>Departamento: Talento Humano</b>	<b>Sustituye Pág:</b>	
<b>NIVEL 1</b>  (MENOR IMPORTANCIA)	Deber tener conocimientos de la zona de Quito		
<b>NIVEL 2</b>	Deberá tener 10 cursos aprobados		
<b>NIVEL 3</b>	Deberá ser graduado en administración de empresas o en administración comercial		
<b>NIVEL 4</b>  (MAYOR IMPORTANCIA)	El gerente administrativo tendrá que ser profesional graduado en administración de empresas con el título de Ingeniero		
<b>GERENCIA DE TALENTO HUMANO INFORME DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS</b>			
<b>CARGO: GERENTE ADMINISTRATIVO</b>			
<b>2. ESFUERZO</b>			
<b>a. Mental</b> El Gerente administrativo deberá tener y poseer agudeza y agilidad mental en el desarrollo de todas sus tareas, deberá poseer lógica y habilidad numérica			
<b>ASISTENTE DE CARGO</b> <b>DETERMINACIÓN DE GRADOS O NIVELES POR CADA SUBFACTOR</b> <b>CARGO: GERENTE ADMINISTRATIVO</b>			
<b>a. Mental</b>			
<b>Realizado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Vigencia desde: hasta:</b>


		<b>MANUAL DE EVALUACIÓN DE PUESTOS</b>	
<b>Materia:</b> Psicología Organizacional	<b>Asunto:</b> EVALUACIÓN DE CARGOS POR EL SISTEMA DE PUNTOS	<b>Objetivo:</b> Decidir el nivel de los salarios	
<b>Capítulo :2</b>	<b>DESARROLLO DEL MANUAL DE EVALUACIÓN</b>	<b>Página No: de</b>	
<b>Fecha de vigencia:1/08/2010</b>	<b>Departamento: Talento Humano</b>	<b>Sustituye Pág:</b>	
<b>NIVEL 1</b>  (MENOR IMPORTANCIA)	Agudeza mental		
<b>NIVEL 2</b>	Habilidad numérica y de cálculo		
<b>NIVEL 3</b>	Pensamiento operativo, sincronizado con elemento lógico		
<b>NIVEL 4</b>  (MAYOR IMPORTANCIA)	Agilidad mental y persuasión		
<b>GERENCIA DE TALENTO HUMANO INFORME DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS</b>			
<b>CARGO: GERENTE ADMINISTRATIVO</b>			
<b>2. CONDICIONES DE TRABAJO</b>			
<b>a. Riesgosas</b>			
El Gerente administrativo tendrá que estar expuesto a riesgos de contaminación por líquidos y gases emitidos de los lubricantes y al oxido de los repuestos.			
<b>b. Desagradables</b>			
Deberá estar al tanto de cualquier accidente de los empleados y solucionar la eventualidad.			
<b>c. Inoperativas</b>			
Tendrá que trabajar improvisadamente cuando se le requiera y a la hora que sea			
<b>Realizado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Vigencia desde: hasta:</b>


		MANUAL DE EVALUACIÓN DE PUESTOS									
<b>Materia:</b> Psicología Organizacional	<b>Asunto:</b> EVALUACIÓN DE CARGOS POR EL SISTEMA DE PUNTOS	<b>Objetivo:</b> Decidir el nivel de los salarios									
<b>Capítulo :2</b>	<b>DESARROLLO DEL MANUAL DE EVALUACIÓN</b>	<b>Página No: de</b>									
<b>Fecha de vigencia:1/08/2010</b>	<b>Departamento: Talento Humano</b>	<b>Sustituye Pág:</b>									
<p><b>d. Cooperacionales</b> Cooperará con las demás gerencias en cuanto se lo pidan</p> <p><b>e. Comunicativas</b> Mantendrá la comunicación todo el tiempo con Gerencia General</p> <p><b>ASISTENTE DE CARGO</b> <b>DETERMINACIÓN DE GRADOS O NIVELES POR CADA SUBFACTOR</b> <b>CARGO: GERENTE ADMINISTRATIVO</b></p> <p><b>a. Riesgosas</b></p> <table border="1"> <tbody> <tr> <td><b>NIVEL 1</b> (MENOR IMPORTANCIA)</td> <td>La contaminación por basura</td> </tr> <tr> <td><b>NIVEL 2</b></td> <td>La contaminación por material dañado</td> </tr> <tr> <td><b>NIVEL 3</b></td> <td>La contaminación por gases</td> </tr> <tr> <td><b>NIVEL 4</b> (MAYOR IMPORTANCIA)</td> <td>La contaminación por desechos tóxicos</td> </tr> </tbody> </table> <p><b>b. Desagradables</b></p>				<b>NIVEL 1</b> (MENOR IMPORTANCIA)	La contaminación por basura	<b>NIVEL 2</b>	La contaminación por material dañado	<b>NIVEL 3</b>	La contaminación por gases	<b>NIVEL 4</b> (MAYOR IMPORTANCIA)	La contaminación por desechos tóxicos
<b>NIVEL 1</b> (MENOR IMPORTANCIA)	La contaminación por basura										
<b>NIVEL 2</b>	La contaminación por material dañado										
<b>NIVEL 3</b>	La contaminación por gases										
<b>NIVEL 4</b> (MAYOR IMPORTANCIA)	La contaminación por desechos tóxicos										
<b>Realizado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Vigencia desde: hasta:</b>								





		<b>MANUAL DE EVALUACIÓN DE PUESTOS</b>	
<b>Materia:</b> Psicología Organizacional	<b>Asunto:</b> EVALUACIÓN DE CARGOS POR EL SISTEMA DE PUNTOS	<b>Objetivo:</b> Decidir el nivel de los salarios	
<b>Capítulo :2</b>	<b>DESARROLLO DEL MANUAL DE EVALUACIÓN</b>	<b>Página No: de</b>	
<b>Fecha de vigencia:1/08/2010</b>	<b>Departamento: Talento Humano</b>	<b>Sustituye Pág:</b>	
<b>NIVEL 1</b> (MENOR IMPORTANCIA)	Dara auxilio inmediato al empleado o vendedor en el lugar que este se encuentre		
<b>NIVEL 2</b>	Solventara necesidades prioritarias de los empleados como son dinero extra o anticipos por gastos médicos		
<b>NIVEL 3</b>	Se presentará ante el Gerente General si existen indicios de sublevación o anarquía por parte de los empleados		
<b>NIVEL 4</b> (MAYOR IMPORTANCIA)	Deberá responder legalmente ante cualquier perdida del inventario de repuestos y partes		
<b>c. Inoperativas</b>			
<b>NIVEL 1</b> (MENOR IMPORTANCIA)	Si la empresa no tiene posee energía de luz, el empleado tendrá que trasladarse a cualquier zona donde funcione una sucursal		
<b>NIVEL 2</b>	Tendrá que trabajar en horario extendido cuando la empresa lo requiera		
<b>NIVEL 3</b>	Si no tiene ayuda del supervisor administrativo, tendrá que realizarlo por si mismo		
<b>NIVEL 4</b> (MAYOR IMPORTANCIA)	Si no tiene la ayuda del asistente trabajara con el asistente contable		
<b>Realizado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Vigencia desde: hasta:</b>


		<b>MANUAL DE EVALUACIÓN DE PUESTOS</b>	
<b>Materia:</b> Psicología Organizacional	<b>Asunto:</b> EVALUACIÓN DE CARGOS POR EL SISTEMA DE PUNTOS	<b>Objetivo:</b> Decidir el nivel de los salarios	
<b>Capítulo :2</b>	<b>DESARROLLO DEL MANUAL DE EVALUACIÓN</b>	<b>Página No: de</b>	
<b>Fecha de vigencia:1/08/2010</b>	<b>Departamento: Talento Humano</b>	<b>Sustituye Pág:</b>	
<b>d. Cooperacionales</b>			
<b>NIVEL 1</b> (MENOR IMPORTANCIA)	Cooperará con el asistente administrativo		
<b>NIVEL 2</b>	Cooperará con contabilidad		
<b>NIVEL 3</b>	Cooperará con gerencia de talento humano		
<b>NIVEL 4</b> (MAYOR IMPORTANCIA)	Cooperará con gerencia financiera		
<b>e. Comunicativas</b>			
<b>NIVEL 1</b> (MENOR IMPORTANCIA)	La comunicación se lo hará por memos con el personal administrativo secretaria y recepcionista.		
<b>NIVEL 2</b>	La comunicación será personal con el gerente de zona		
<b>NIVEL 3</b>	La comunicación será personal con el Gerente financiero		
<b>NIVEL 4</b> (MAYOR IMPORTANCIA)	La comunicación se la hará vía email dentro de la empresa exclusivamente con el Gerente General		
<b>Realizado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Vigencia desde: hasta:</b>


 Sus amigos por todos los momentos		<b>MANUAL DE EVALUACIÓN DE PUESTOS</b>	
<b>Materia:</b> Psicología Organizacional	<b>Asunto:</b> EVALUACIÓN DE CARGOS POR EL SISTEMA DE PUNTOS	<b>Objetivo:</b> Decidir el nivel de los salarios	
<b>Capítulo :2</b>	<b>DESARROLLO DEL MANUAL DE EVALUACIÓN</b>	<b>Página No: de</b>	
<b>Fecha de vigencia:1/08/2010</b>	<b>Departamento:</b> Talento Humano	<b>Sustituye Pág:</b>	
<b>GERENCIA DE TALENTO HUMANO</b> <b>INFORME DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS</b> <b>CARGO: GERENTE DE ZONA</b>			
<b>1. RESPONSABILIDAD</b> <b>a. Gestión y resultados</b> Recibir documentación e informes de las gerencias administrativa y comercial. Asesorar al Asistente Administrativo para asegurar la exitosa labor en ese sector conforme a las políticas de la empresa y los controles establecidos. Dirigir actividades de su zona con la visita a clientes importantes. , relegar funciones al jefe de sucursal y verificar el cumplimiento de ellas			
<b>b. Supervisión del personal</b> En general, dirigir y supervisar al jefe de cada sucursal			
<b>c. Control operativo</b> Controlar la administración de las zonas con sus sucursales, controlar la comercialización de los productos realizados a través de las sucursales en cada zona de Quito			
<b>d. Organización operativa,</b> Organizar el trabajo del personal administrativo, de ventas y bodega			
<b>e. Coordinación operativa,</b> Coordinar con los supervisores de ventas los planes de trabajo individual de vendedores y promotores, para alcanzar y superar las cuotas de ventas adjudicadas a cada zona o ruta			
<b>f. Planeación objetiva</b> Planear, organizar y dirigir la labor del personal administrativo, de ventas y bodega.			
<b>Realizado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Vigencia desde: hasta:</b>

		<b>MANUAL DE EVALUACIÓN DE PUESTOS</b>	
<b>Materia:</b> Psicología Organizacional	<b>Asunto:</b> EVALUACIÓN DE CARGOS POR EL SISTEMA DE PUNTOS	<b>Objetivo:</b> Decidir el nivel de los salarios	
<b>Capítulo :2</b>	<b>DESARROLLO DEL MANUAL DE EVALUACIÓN</b>	<b>Página No: de</b>	
<b>Fecha de vigencia:1/08/2010</b>	<b>Departamento: Talento Humano</b>	<b>Sustituye Pág:</b>	
<b>ASISTENTE DE CARGO DETERMINACIÓN DE GRADOS O NIVELES POR CADA SUBFACTOR CARGO: GERENTE DE ZONA</b>			
<b>a. Gestión de resultados</b>			
<b>NIVEL 1</b>  (MENOR IMPORTANCIA)	Verificar la asistencia de los jefes de sucursal en cada zona de Quito		
<b>NIVEL 2</b>	Supervisar las tareas de la secretaria y recepcionista de la empresa		
<b>NIVEL 3</b>	Trabjará en coordinación con el gerente administrativo y comercial de la empresa y emitir informes al Gerente General		
<b>NIVEL 4</b>  (MAYOR IMPORTANCIA)	Gestionar las tareas y funciones del personal administrativo en cada zona de quito con los jefes de sucursal		
<b>b. Supervisión del personal</b>			
<b>Realizado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Vigencia desde: hasta:</b>


 <i>Sus amigos por todos los momentos</i>		<b>MANUAL DE EVALUACIÓN DE PUESTOS</b>	
<b>Materia:</b> Psicología Organizacional	<b>Asunto:</b> EVALUACIÓN DE CARGOS POR EL SISTEMA DE PUNTOS	<b>Objetivo:</b> Decidir el nivel de los salarios	
<b>Capítulo :2</b>	<b>DESARROLLO DEL MANUAL DE EVALUACIÓN</b>	<b>Página No: de</b>	
<b>Fecha de vigencia:1/08/2010</b>	<b>Departamento:</b> Talento Humano	<b>Sustituye Pág:</b>	
<b>NIVEL 1</b> (MENOR IMPORTANCIA)	Supervisar la labor de la secretaria de la empresa		
<b>NIVEL 2</b>	Supervisar al cajero de cada sucursal		
<b>NIVEL 3</b>	Controlar el manejo de los recursos económicos en cada sucursal		
<b>NIVEL 4</b> (MAYOR IMPORTANCIA)	Controlar el trabajo de cada jefe de sucursal en quito		
<b>c. Control operativo</b>			
<b>NIVEL 1</b> (MENOR IMPORTANCIA)	Controlar al personal de cobros para que ingrese al sistema los saldos por cobrar y cobros vencidos y en mora.		
<b>NIVEL 2</b>	Vigilar que todas las zonas de quito cuenten con transporte para ventas		
<b>NIVEL 3</b>	Controlar el manejo de repuestos y partes desde la entrada a la sucursal hasta su comercialización en Quito		
<b>NIVEL 4</b> (MAYOR IMPORTANCIA)	Controlar el desempeño del supervisor de ventas para cada sucursal en Quito		
<b>Realizado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Vigencia desde: hasta:</b>


 <i>Sus amigos por todos los momentos</i>		<b>MANUAL DE EVALUACIÓN DE PUESTOS</b>	
<b>Materia:</b> Psicología Organizacional	<b>Asunto:</b> EVALUACIÓN DE CARGOS POR EL SISTEMA DE PUNTOS	<b>Objetivo:</b> Decidir el nivel de los salarios	
<b>Capítulo :2</b>	<b>DESARROLLO DEL MANUAL DE EVALUACIÓN</b>	<b>Página No: de</b>	
<b>Fecha de vigencia:1/08/2010</b>	<b>Departamento:</b> Talento Humano	<b>Sustituye Pág:</b>	
<b>ASISTENTE DE CARGO DETERMINACIÓN DE GRADOS O NIVELES POR CADA SUBFACTOR CARGO: GERENTE DE ZONA</b>			
<b>d. Organización operativa,</b>			
<b>NIVEL 1</b> (MENOR IMPORTANCIA)	Organizar las tareas y funciones de cada bodeguero en las sucursales		
<b>NIVEL 2</b>	Organizar el equipo de trabajo para controlar el ingreso de productos desde matriz Quito		
<b>NIVEL 3</b>	Estructurar la organización administrativa dentro de cada sucursal		
<b>NIVEL 4</b> (MAYOR IMPORTANCIA)	Realizar planificación de organización dentro de cada zona		
<b>e. Coordinación operativa</b>			
<b>Realizado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Vigencia desde: hasta:</b>


 <i>Sus amigos que saben de negocios</i>		<b>MANUAL DE EVALUACIÓN DE PUESTOS</b>	
<b>Materia:</b> Psicología Organizacional	<b>Asunto:</b> EVALUACIÓN DE CARGOS POR EL SISTEMA DE PUNTOS	<b>Objetivo:</b> Decidir el nivel de los salarios	
<b>Capítulo :2</b>	<b>DESARROLLO DEL MANUAL DE EVALUACIÓN</b>	<b>Página No: de</b>	
<b>Fecha de vigencia:1/08/2010</b>	<b>Departamento:</b> Talento Humano	<b>Sustituye Pág:</b>	
<b>NIVEL 1</b> (MENOR IMPORTANCIA)	Coordinar los tiempos de entrega y recepción de mercaderías hacia las sucursales en Quito		
<b>NIVEL 2</b>	Coordinar la ejecución de programas de capacitación a vendedores con cada jefe de zona		
<b>NIVEL 3</b>	Coordinar planes de mercadeo con los jefes de zonas		
<b>NIVEL 4</b> (MAYOR IMPORTANCIA)	Conseguir la cooperación de los vendedores para que cumplan sus metas por recompensas en dinero		
<b>c. Planeación objetiva</b>			
<b>NIVEL 1</b> (MENOR IMPORTANCIA)	Planificar las políticas de adquisiciones de inventarios		
<b>NIVEL 2</b>	Planificar los presupuestos de compras		
<b>NIVEL 3</b>	Planear los métodos de costeo para los inventarios		
<b>NIVEL 4</b> (MAYOR IMPORTANCIA)	Planear la ejecución logística		
<b>Realizado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Vigencia desde: hasta:</b>


		<b>MANUAL DE EVALUACIÓN DE PUESTOS</b>	
<b>Materia:</b> Psicología Organizacional	<b>Asunto:</b> EVALUACIÓN DE CARGOS POR EL SISTEMA DE PUNTOS	<b>Objetivo:</b> Decidir el nivel de los salarios	
<b>Capítulo :2</b>	<b>DESARROLLO DEL            MANUAL DE EVALUACIÓN</b>	<b>Página No: de</b>	
<b>Fecha de vigencia:1/08/2010</b>	<b>Departamento: Talento            Humano</b>	<b>Sustituye Pág:</b>	
<b>GERENCIA DE TALENTO HUMANO            INFORME DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS</b>			
<b>CARGO: GERENTE DE ZONA</b>			
<b>1. HABILIDAD</b>			
<b>a. Experiencia</b>			
La experiencia vendrá enmarcada en un conjunto de trabajos como gerente de sucursales para empresas comerciales, distribuidores, importadoras solamente de repuestos automotrices y partes mecánicas; con un total de tiempo equivalente a 10 años en Quito y en otras ciudades del país.			
<b>b.Educación y Capacitación</b>			
La educación y capacitación deberá ser admitida solamente si es Ingeniero Comercial o Ingeniero en Mercadeo y Ventas con especialización en administración de negocios internacionales			
<b>c.Especialización</b>			
Será especializado en Administración de negocios internacionales o en Benchmarking			
<b>ASISTENTE DE CARGO</b>			
<b>DETERMINACIÓN DE GRADOS O NIVELES POR CADA SUBFACTOR</b>			
<b>CARGO: GERENTE DE ZONA</b>			
<b>a. Experiencia</b>			
<b>Realizado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Vigencia desde:            hasta:</b>





 <b>MANUAL DE EVALUACIÓN DE PUESTOS</b>		
<b>Materia:</b> Psicología Organizacional	<b>Asunto:</b> EVALUACIÓN DE CARGOS POR EL SISTEMA DE PUNTOS	<b>Objetivo:</b> Decidir el nivel de los salarios
<b>Capítulo :2</b>	<b>DESARROLLO DEL MANUAL DE EVALUACIÓN</b>	<b>Página No: de</b>
<b>Fecha de vigencia:1/08/2010</b>	<b>Departamento: Talento Humano</b>	<b>Sustituye Pág:</b>
<b>NIVEL 1</b> (MENOR IMPORTANCIA)	5 años de experiencia como jefe de servicios comerciales	
<b>NIVEL 2</b>	5 años de experiencia en almacenes de repuestos	
<b>NIVEL 3</b>	5 años de experiencia como gerente administrativo en empresas de servicios	
<b>NIVEL 4</b> (MAYOR IMPORTANCIA)	10 años de experiencia como gerente comercial en empresas comercializadoras de repuestos	
<b>b. Educación y capacitación</b>		
<b>NIVEL 1</b> (MENOR IMPORTANCIA)	Titulado en negocios internacionales	
<b>NIVEL 2</b>	Titulado en administración de empresas	
<b>NIVEL 3</b>	Titulado en ingeniería de negocios comerciales	
<b>NIVEL 4</b> (MAYOR IMPORTANCIA)	Titulado en ingeniería comercial	
<b>Realizado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
		<b>Vigencia desde: hasta:</b>


		<b>MANUAL DE EVALUACIÓN DE PUESTOS</b>	
<b>Materia:</b> Psicología Organizacional	<b>Asunto:</b> EVALUACIÓN DE CARGOS POR EL SISTEMA DE PUNTOS	<b>Objetivo:</b> Decidir el nivel de los salarios	
<b>Capítulo :2</b>	<b>DESARROLLO DEL MANUAL DE EVALUACIÓN</b>	<b>Página No: de</b>	
<b>Fecha de vigencia:1/08/2010</b>	<b>Departamento: Talento Humano</b>	<b>Sustituye Pág:</b>	
<b>c. Especialización</b>			
<b>NIVEL 1</b> (MENOR IMPORTANCIA)	Especialización en negocios con instituciones financieras		
<b>NIVEL 2</b>	Especialización en administración de sucursales		
<b>NIVEL 3</b>	Especialización en Comercio Exterior		
<b>NIVEL 4</b> (MAYOR IMPORTANCIA)	Especialización en Marketing		
<b>GERENCIA DE TALENTO HUMANO INFORME DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS</b>			
<b>CARGO: GERENTE DE ZONA</b>			
<b>1. ESFUERZO</b>			
<b>a. Mental</b>			
El gerente de zona tendrá que poseer habilidad mental tanto para la coordinación y proyección de ideas, como para agilizar tareas. Deberá ser ágil y exacto en cálculos y poseer capacidad de discernimiento			
<b>b. Físico</b>			
Deberá poseer buen estado físico para soportar los viajes a las diferentes zonas de quito para la supervisión operativa.			
<b>Realizado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Vigencia desde: hasta:</b>


		MANUAL DE EVALUACIÓN DE PUESTOS									
<b>Materia:</b> Psicología Organizacional	<b>Asunto:</b> EVALUACIÓN DE CARGOS POR EL SISTEMA DE PUNTOS	<b>Objetivo:</b> Decidir el nivel de los salarios									
<b>Capítulo :2</b>	<b>DESARROLLO DEL MANUAL DE EVALUACIÓN</b>	<b>Página No: de</b>									
<b>Fecha de vigencia:1/08/2010</b>	<b>Departamento: Talento Humano</b>	<b>Sustituye Pág:</b>									
<p><b>ASISTENTE DE CARGO DETERMINACIÓN DE GRADOS O NIVELES POR CADA SUBFACTOR CARGO: GERENTE DE ZONA</b></p> <p><b>a. Mental</b></p> <table border="1"> <tbody> <tr> <td><b>NIVEL 1</b> (MENOR IMPORTANCIA)</td> <td>Agudeza mental</td> </tr> <tr> <td><b>NIVEL 2</b></td> <td>Pensamiento lógico y coordinado</td> </tr> <tr> <td><b>NIVEL 3</b></td> <td>Habilidad numérica</td> </tr> <tr> <td><b>NIVEL 4</b> (MAYOR IMPORTANCIA)</td> <td>Destreza mental y agilidad en las ideas</td> </tr> </tbody> </table> <p><b>b. Físico</b></p>				<b>NIVEL 1</b> (MENOR IMPORTANCIA)	Agudeza mental	<b>NIVEL 2</b>	Pensamiento lógico y coordinado	<b>NIVEL 3</b>	Habilidad numérica	<b>NIVEL 4</b> (MAYOR IMPORTANCIA)	Destreza mental y agilidad en las ideas
<b>NIVEL 1</b> (MENOR IMPORTANCIA)	Agudeza mental										
<b>NIVEL 2</b>	Pensamiento lógico y coordinado										
<b>NIVEL 3</b>	Habilidad numérica										
<b>NIVEL 4</b> (MAYOR IMPORTANCIA)	Destreza mental y agilidad en las ideas										
<b>Realizado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Vigencia desde: hasta:</b>								

		<b>MANUAL DE EVALUACIÓN DE PUESTOS</b>	
<b>Materia:</b> Psicología Organizacional	<b>Asunto:</b> EVALUACIÓN DE CARGOS POR EL SISTEMA DE PUNTOS	<b>Objetivo:</b> Decidir el nivel de los salarios	
<b>Capítulo :2</b>	<b>DESARROLLO DEL MANUAL DE EVALUACIÓN</b>	<b>Página No: de</b>	
<b>Fecha de vigencia:1/08/2010</b>	<b>Departamento: Talento Humano</b>	<b>Sustituye Pág:</b>	
<b>NIVEL 1</b> (MENOR IMPORTANCIA)	Trabajar con los vendedores asistiendo la labor postventa de los lubricantes de motores		
<b>NIVEL 2</b>	Trabajar horas extras hasta las diez de la noche		
<b>NIVEL 3</b>	Ayudar a transportar la mercadería para las diferentes sucursales		
<b>NIVEL 4</b> (MAYOR IMPORTANCIA)	Soportar viajes dentro y fuera del país		
<b>GERENCIA DE TALENTO HUMANO INFORME DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS</b>			
<b>CARGO: GERENTE DE ZONA</b>			
<b>1. CONDICIONES DE TRABAJO</b>			
<b>a. Riesgosas</b>			
El Gerente de zona, tendrá que estar expuesto a riesgos de contaminación por líquidos y gases emitidos de los lubricantes y al oxido de los repuestos.			
<b>b. Desagradables</b>			
Deberá estar al tanto de cualquier accidente de los empleados en las sucursales y solucionar la eventualidad.			
<b>Realizado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Vigencia desde: hasta:</b>


		MANUAL DE EVALUACIÓN DE PUESTOS									
<b>Materia:</b> Psicología Organizacional	<b>Asunto:</b> EVALUACIÓN DE CARGOS POR EL SISTEMA DE PUNTOS	<b>Objetivo:</b> Decidir el nivel de los salarios									
<b>Capítulo :2</b>	<b>DESARROLLO DEL MANUAL DE EVALUACIÓN</b>	<b>Página No: de</b>									
<b>Fecha de vigencia:1/08/2010</b>	<b>Departamento: Talento Humano</b>	<b>Sustituye Pág:</b>									
<p><b>c. Inoperativas</b> Tendrá que trabajar improvisadamente cuando se le requiera y a la hora que sea</p> <p><b>d. Cooperacionales</b> Cooperará con gerencia comercial y administrativa al momento que se requiera.</p> <p><b>e. Comunicativas</b> Mantendrá la comunicación todo el tiempo con el gerente comercial y el coordinador de logística</p> <p><b>ASISTENTE DE CARGO</b> <b>DETERMINACIÓN DE GRADOS O NIVELES POR CADA SUBFACTOR</b> <b>CARGO: GERENTE DE ZONA</b></p> <p><b>a. Riesgosas</b></p> <table border="1"> <tbody> <tr> <td><b>NIVEL 1</b> (MENOR IMPORTANCIA)</td> <td>La contaminación por basura</td> </tr> <tr> <td><b>NIVEL 2</b></td> <td>La contaminación por material dañado</td> </tr> <tr> <td><b>NIVEL 3</b></td> <td>La contaminación por gases</td> </tr> <tr> <td><b>NIVEL 4</b> (MAYOR IMPORTANCIA)</td> <td>La contaminación por desechos tóxicos</td> </tr> </tbody> </table> <p><b>b. Desagradables</b></p>				<b>NIVEL 1</b> (MENOR IMPORTANCIA)	La contaminación por basura	<b>NIVEL 2</b>	La contaminación por material dañado	<b>NIVEL 3</b>	La contaminación por gases	<b>NIVEL 4</b> (MAYOR IMPORTANCIA)	La contaminación por desechos tóxicos
<b>NIVEL 1</b> (MENOR IMPORTANCIA)	La contaminación por basura										
<b>NIVEL 2</b>	La contaminación por material dañado										
<b>NIVEL 3</b>	La contaminación por gases										
<b>NIVEL 4</b> (MAYOR IMPORTANCIA)	La contaminación por desechos tóxicos										
<b>Realizado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Vigencia desde: hasta:</b>								


		<b>MANUAL DE EVALUACIÓN DE PUESTOS</b>	
<b>Materia:</b> Psicología Organizacional	<b>Asunto:</b> EVALUACIÓN DE CARGOS POR EL SISTEMA DE PUNTOS	<b>Objetivo:</b> Decidir el nivel de los salarios	
<b>Capítulo :2</b>	<b>DESARROLLO DEL MANUAL DE EVALUACIÓN</b>	<b>Página No: de</b>	
<b>Fecha de vigencia:1/08/2010</b>	<b>Departamento: Talento Humano</b>	<b>Sustituye Pág:</b>	
<b>NIVEL 1</b> (MENOR IMPORTANCIA)	Apoyar en el trabajo administrativo del jefe de sucursal		
<b>NIVEL 2</b>	Destinar tiempo de su horario para realizar asesorías al Gerente General en importaciones		
<b>NIVEL 3</b>	Auxiliar al jefe de sucursal cuando trasladen mercadería desde la matriz		
<b>NIVEL 4</b> (MAYOR IMPORTANCIA)	Trasladarse a las zonas de Quito en horarios fuera del trabajo		
<b>c. Inoperativas</b>			
<b>NIVEL 1</b> (MENOR IMPORTANCIA)	Si la empresa no tiene posee energía de luz, el empleado tendrá que trasladarse a cualquier zona donde funcione una sucursal.		
<b>NIVEL 2</b>	Tendrá que trabajar en horario extendido cuando la empresa lo requiera		
<b>NIVEL 3</b>	Si el gerente comercial no puede realizar una actividad concerniente al control de mercadería lo asistirá en esta función		
<b>NIVEL 4</b> (MAYOR IMPORTANCIA)	Si no tiene la ayuda del jefe de sucursal 106pedirá ayuda al asistente comercial		
<b>Realizado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Vigencia desde: hasta:</b>


 <i>Sus amigos que saben de negocios</i>		<b>MANUAL DE EVALUACIÓN DE PUESTOS</b>	
<b>Materia:</b> Psicología Organizacional	<b>Asunto:</b> EVALUACIÓN DE CARGOS POR EL SISTEMA DE PUNTOS	<b>Objetivo:</b> Decidir el nivel de los salarios	
<b>Capítulo :2</b>	<b>DESARROLLO DEL MANUAL DE EVALUACIÓN</b>	<b>Página No: de</b>	
<b>Fecha de vigencia:1/08/2010</b>	<b>Departamento:</b> Talento Humano	<b>Sustituye Pág:</b>	
<b>d. Cooperacionales</b>			
<b>NIVEL 1</b> (MENOR IMPORTANCIA)	Cooperará con el asistente comercial		
<b>NIVEL 2</b>	Cooperará con jefe de sucursal		
<b>NIVEL 3</b>	Cooperará con gerencia administrativa		
<b>NIVEL 4</b> (MAYOR IMPORTANCIA)	Cooperará con gerencia comercial		
<b>e. Comunicativas</b>			
<b>NIVEL 1</b> (MENOR IMPORTANCIA)	La comunicación se lo hará por memos con el asistente comercial.		
<b>NIVEL 2</b>	La comunicación será personal con el jefe de sucursal		
<b>NIVEL 3</b>	La comunicación será personal con el Gerente administrativo		
<b>NIVEL 4</b> (MAYOR IMPORTANCIA)	La comunicación se la hará vía email dentro de la empresa exclusivamente con el Gerente comercial		
<b>Realizado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Vigencia desde: hasta:</b>


 MANUAL DE EVALUACIÓN DE PUESTOS		
<b>Materia:</b> Psicología Organizacional	<b>Asunto:</b> EVALUACIÓN DE CARGOS POR EL SISTEMA DE PUNTOS	<b>Objetivo:</b> Decidir el nivel de los salarios
<b>Capítulo :</b> 3	<b>APLICACIÓN DEL SISTEMA DE Puntuación</b>	<b>Página No:</b> de
<b>Fecha de vigencia:</b> 1/08/2010	<b>Departamento:</b> Talento Humano	<b>Sustituye Pág:</b>
<b>VALORACIÓN DE LOS SUBFACTORES DE RESPONSABILIDAD</b>		
<p>El informe de descripción de cargos de RR HH, Pág 17; con relación al gerente administrativo, en lo referente al subfactor <b>Gestión y resultados afirma que “ Relegara funciones al supervisor administrativo y verificará el cumplimiento de ellas, como también saber las variaciones, que existen entre meses. Recibir documentación del gerente financiero para analizar los balances y sus ponderaciones”</b>. En el manual de evaluación y especialmente en la estructuración por <b>grados o niveles</b> del gerente administrativo Pagina 18, indica en el nivel 1 “La supervisión y verificación de tareas al supervisor administrativo como gestión operativa del gerente administrativo”, por tanto se califica este subfactor con el valor de 20 puntos que se obtiene de la matriz de puntuación en la pág 7.</p> <p>Se tendrá que repetir este proceso para cada subfactor que contiene este cargo y se debe sumar los puntos de cada uno dando un total que es el valor exacto del puesto.</p> <p>Después tenemos que para el subfactor <b>Supervisión del personal”</b>, afirma que dirigirá y supervisara al supervisor de administración y al asistente administrativo. En el manual de evaluación y especialmente en la estructuración por <b>grados o niveles</b> del gerente administrativo Pagina 19, indica en el nivel 4 “El supervisor administrativo y asistente de administración, serán controlados y dirigidos por el gerente administrativo, por tanto se califica este subfactor con el valor de 50 puntos que se obtiene de la matriz de puntuación en la pág 7.</p> <p>Después tenemos que para el subfactor <b>Toma de decisiones</b> afirma que El gerente administrativo con los resultados de su gestión con el personal administrativo, financiero, contable y de Talento Humano, tendrá que tomar decisiones en cuanto al cambio, remoción de cualquier empleado, como también decidirá en los métodos y técnicas de análisis de resultados económicos en la empresa. <b>Esta toma de decisiones será presentada por escrito al Gerente de Zona y Gerente General conforme los resultados.</b></p>		
<b>Realizado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>
		<b>Vigencia desde: hasta:</b>




		MANUAL DE EVALUACIÓN DE PUESTOS	
<b>Materia:</b> Psicología Organizacional	<b>Asunto:</b> EVALUACIÓN DE CARGOS POR EL SISTEMA DE PUNTOS	<b>Objetivo:</b> Decidir el nivel de los salarios	
<b>Capítulo :</b> 3	<b>APLICACIÓN DEL SISTEMA DE PUNTUACIÓN</b>	<b>Página No:</b> de	
<b>Fecha de vigencia:</b> 1/08/2010	<b>Departamento:</b> Talento Humano	<b>Sustituye Pág:</b>	
<p>En el manual de evaluación y especialmente en la estructuración por <b>grados o niveles</b> del gerente administrativo, indica en el nivel 3 “Decidirá si algún elemento del área financiera, contable o de Talento Humano necesita ser capacitado, removido o intercambiado”, por tanto se califica este subfactor con el valor de 60 puntos que se obtiene de la matriz de puntuación en la pág 7.</p> <p>Después tenemos que para el subfactor <b>Control operativo</b> afirma que El gerente administrativo controlara la administración de la empresa en general, llevara el control de las finanzas y contabilidad, y además controlara la gestión del gerente de talento humano</p> <p>En el manual de evaluación y especialmente en la estructuración por <b>grados o niveles</b> del gerente administrativo, indica en el nivel 4 “Decidirá si algún elemento del área financiera, contable o de Talento Humano necesita ser capacitado, removido o intercambiado”, por tanto se califica este subfactor con el valor de 100 puntos que se obtiene de la matriz de puntuación en la pág 7.</p> <p><b>Como ya se sabe el procedimiento de valoración del cargo de gerente administrativo, se presenta el resultado completo dentro de la matriz de puntos aplicado a cada subfactor:</b></p>			
<b>Realizado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Vigencia desde: hasta:</b>

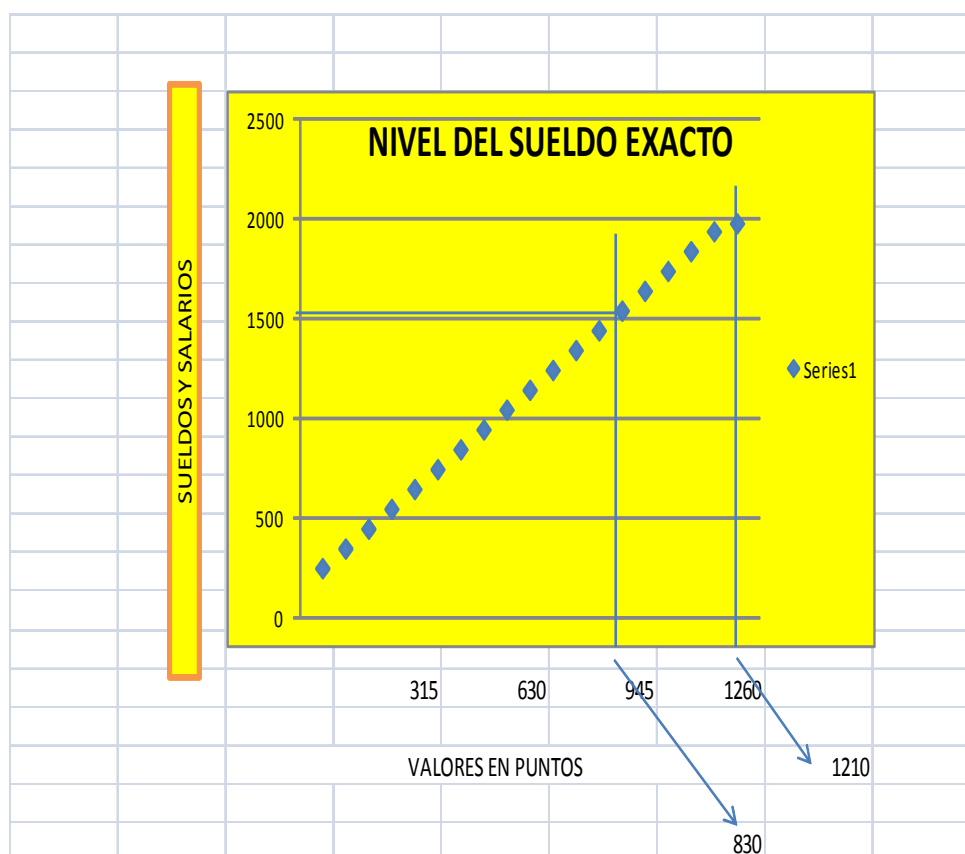
		MANUAL DE EVALUACIÓN DE PUESTOS		
<b>Materia:</b> Psicología Organizacional	<b>Asunto:</b> EVALUACIÓN DE CARGOS POR EL SISTEMA DE PUNTOS	<b>Objetivo:</b> Decidir el nivel de los salarios		
<b>Capítulo :</b> 3	<b>APLICACIÓN DEL SISTEMA DE PUNTUACIÓN</b>	<b>Página No:</b> de		
<b>Fecha de vigencia:</b> 1/08/2010	<b>Departamento:</b> Talento Humano	<b>Sustituye Pág:</b>		
<b>EVALUACIÓN DE CARGOS SISTEMA DE PUNTOS</b> <b>CARGO: GERENTE ADMINISTRATIVO</b>				
	NIVELES			
	MÍNIMO	BAJO	MODERADO	ALTO
FACTORES ESENCIALES	I	II	III	IV
<b>RESPONSABILIDAD</b>				
Gestión y resultados	20	40	60	80
Supervisión del personal	5	20	35	50
Toma de decisiones	20	40	60	80
Control operativo	25	50	75	100
<b>HABILIDAD</b>				
Experiencia	65	90	115	140
Educación y Capacitación	10	30	50	70
Especialización	25	50	75	100
<b>ESFUERZO</b>				
Mental	55	80	105	130
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>				
Riesgosas	20	40	60	80
Desagradables	20	40	60	80
Inoperativas	20	40	60	80
Cooperacionales	20	40	60	80
Comunicativas	20	40	60	80
<b>TOTAL PUNTOS</b>				<b>830</b>
<b>Realizado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Vigencia desde: hasta:</b>	

		MANUAL DE EVALUACIÓN DE PUESTOS		
<b>Materia:</b> Psicología Organizacional		<b>Asunto:</b> EVALUACIÓN DE CARGOS POR EL SISTEMA DE PUNTOS		<b>Objetivo:</b> Decidir el nivel de los salarios
<b>Capítulo :</b> 3		<b>APLICACIÓN DEL SISTEMA DE Puntuación</b>		<b>Página No:</b> de
<b>Fecha de vigencia:</b> 1/08/2010		<b>Departamento:</b> Talento Humano		<b>Sustituye Pág:</b>
<b>CARGO: GERENTE DE ZONA</b>				
	NIVELES			
	MÍNIMO	BAJO	MODERADO	ALTO
FACTORES ESENCIALES	I	II	III	IV
<b>RESPONSABILIDAD</b>				
Gestión y resultados	25	50	75	100
Supervisión del personal	20	40	60	80
Control operativo	85	110	135	160
Organización operativa	5	20	35	50
Coordinación operativa	25	50	75	100
Planeación objetiva	20	40	60	80
<b>HABILIDAD</b>				
Experiencia	125	150	175	200
Educación y Capacitación	25	50	75	100
Especialización	85	110	135	160
<b>ESFUERZO</b>				
Mental	115	140	165	190
Físico	65	95	115	140
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>				
Riesgosas	20	40	60	80
Desagradables	20	40	60	80
Inoperativas	20	40	60	80
Cooperacionales	20	40	60	80
Comunicativas	20	40	60	80
<b>TOTAL PUNTOS</b>				<b>1210</b>
<b>Realizado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Vigencia desde: hasta:</b>	

		<b>MANUAL DE EVALUACIÓN DE PUESTOS</b>																																											
<b>Materia:</b> Psicología Organizacional	<b>Asunto:</b> EVALUACIÓN DE CARGOS POR EL SISTEMA DE PUNTOS	<b>Objetivo:</b> Decidir el nivel de los salarios																																											
<b>Capítulo :4</b>	<b>DETERMINACIÓN DEL            NIVEL DE SALARIOS</b>	<b>Página No: de</b>																																											
<b>Fecha de vigencia:1/08/2010</b>	<b>Departamento:</b> Talento Humano	<b>Sustituye Pág:</b>																																											
<b>NIVELES DE REMUNERACIÓN PARA CARGOS</b>																																													
<b>CARGOS: GERENTE ADMINISTRATIVO Y GERENTE DE ZONA</b>																																													
<p>Para determinar el nivel correcto de pago, se combinan las jerarquizaciones de la evaluación de los puestos y de las tasas de ingreso que arrojan los estudios comparativos. Se utilizará una <b>gráfica de tendencia salarial</b>, en donde en el eje vertical se registran los salarios de pago y en el eje horizontal los puntos. Tras establecer tantos puntos de intersección como sea posible, usando toda la información que se posea sobre remuneración de cargos, se traza una línea de tendencia central tan cerca de tantos puntos como sea posible.</p>																																													
<b>Línea de tendencia salarial</b>																																													
<p>El valor en puntos del puesto se ubica sobre el eje horizontal, luego trazar una línea vertical a la línea de tendencia salarial y después una horizontal a la escala de valores monetarios. La cantidad que señala la escala vertical es el sueldo adecuado para el puesto</p>																																													
<table border="1"> <thead> <tr> <th>PUNTOS</th> <th>VALORES SALARIALES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>SMV= \$240</td> </tr> <tr> <td>830</td> <td>240</td> </tr> <tr> <td>1210</td> <td>340</td> </tr> <tr> <td></td> <td>440</td> </tr> <tr> <td></td> <td>540</td> </tr> <tr> <td></td> <td>640</td> </tr> <tr> <td></td> <td>740</td> </tr> <tr> <td></td> <td>840</td> </tr> <tr> <td></td> <td>940</td> </tr> <tr> <td></td> <td>1040</td> </tr> <tr> <td></td> <td>1140</td> </tr> <tr> <td></td> <td>1240</td> </tr> <tr> <td></td> <td>1340</td> </tr> <tr> <td></td> <td>1440</td> </tr> <tr> <td></td> <td>1540</td> </tr> <tr> <td></td> <td>1640</td> </tr> <tr> <td></td> <td>1740</td> </tr> <tr> <td></td> <td>1840</td> </tr> <tr> <td></td> <td>1940</td> </tr> <tr> <td></td> <td>1980</td> </tr> </tbody> </table>				PUNTOS	VALORES SALARIALES		SMV= \$240	830	240	1210	340		440		540		640		740		840		940		1040		1140		1240		1340		1440		1540		1640		1740		1840		1940		1980
PUNTOS	VALORES SALARIALES																																												
	SMV= \$240																																												
830	240																																												
1210	340																																												
	440																																												
	540																																												
	640																																												
	740																																												
	840																																												
	940																																												
	1040																																												
	1140																																												
	1240																																												
	1340																																												
	1440																																												
	1540																																												
	1640																																												
	1740																																												
	1840																																												
	1940																																												
	1980																																												
<b>Realizado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Vigencia desde:            hasta:</b>																																										


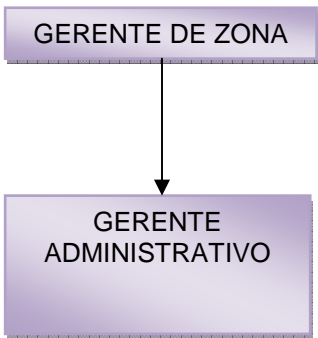
		
<b>MANUAL DE EVALUACIÓN DE PUESTOS</b>		
<b>Materia:</b> Psicología Organizacional	<b>Asunto:</b> EVALUACIÓN DE CARGOS POR EL SISTEMA DE PUNTOS	<b>Objetivo:</b> Decidir el nivel de los salarios
<b>Capítulo :4</b>	<b>DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE SALARIOS</b>	<b>Página No: de</b>
<b>Fecha de vigencia:1/08/2010</b>	<b>Departamento: Talento Humano</b>	<b>Sustituye Pág:</b>

### GRAFICA DEL NIVEL DE SUELDOS



**CONCLUSIÓN:** Se determina que para el cargo de Gerente Administrativo, el salario apropiado es de \$ 1525,00; y para el Gerente de Zona el salario apropiado es de \$ 2000.

<b>Realizado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Vigencia desde: hasta:</b>
-----------------------	----------------------	----------------------	-----------------------------------

		<b>MANUAL DE EVALUACIÓN DE PUESTOS</b>	
<b>Materia:</b> Psicología Organizacional	<b>Asunto:</b> EVALUACIÓN DE CARGOS POR EL SISTEMA DE PUNTOS	<b>Objetivo:</b> Decidir el nivel de los salarios	
<b>Capítulo :4</b>	<b>DETERMINACIÓN DEL            NIVEL DE SALARIOS</b>	<b>Página No: de</b>	
<b>Fecha de vigencia:1/08/2010</b>	<b>Departamento: Talento            Humano</b>	<b>Sustituye Pág:</b>	
<p>Este mismo procedimiento se realiza para los demás cargos en la jerarquía de gerencia, jefaturas, coordinación y supervisión, etc.</p> <p>Se utilizaran las mismás tendencias salarias partiendo del sueldo mínimo vital de \$240,00, y el mismo gráfico para todos los cargos.</p> <p>Por tanto la jerarquía entre estos dos cargos, queda así</p> <div style="text-align: center;">  <pre> graph TD     A[GERENTE DE ZONA] --&gt; B[GERENTE ADMINISTRATIVO]           </pre> </div>			
<b>Realizado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Vigencia desde:            hasta:</b>

## CAPÍTULO VI

### 6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- De esta manera y con todo lo expuesto hasta aquí, podemos argumentar que es indispensable contar con el análisis de cada uno de los puestos, información relativa a cada uno de los cargos. Además el uso de esta información permitirá establecer la descripción y especificación de cada cargo, y a su vez proporcionará la base para unificar los subsistemas que conforman la gestión de los recursos humanos.
- Contar con un manual de funciones determina en gran medida el rol que las personas juegan en la empresa. Esto hace que se espere un determinado comportamiento en un individuo por el simple hecho de ocupar un determinado puesto de trabajo.
- Es importante mencionar que no siempre existe equivalencia entre el número de empleados de la empresa y el número de cargos en la misma. Con frecuencia se puede apreciar que diversas personas ocupan puestos de idéntico contenido (en nuestro caso en relación a las estadísticas cuyas actividades son muy semejantes por las características del cargo).
- El análisis de los cargos es un proceso objetivo, en la medida de que no tiene en miramiento a la persona que ocupa el puesto de trabajo, si no el cargo en si. Entonces el peligro que se corre al realizar el análisis de cargos, consiste en perder la orientación y concentrarse en el individuo que se desempeña en determinado puesto de trabajo en lugar de hacerlo en el propio cargo.
- Considero necesario reivindicar la asignación de recursos de ciertas prioridades para esta labor de análisis y descripción de cargos. Lo que se

espera lograr en la empresa ya que es un proceso que iniciara con la aplicación de esta investigación.

- El análisis y descripción de cargos en base a la metodología de puntos servirá como guía para el desarrollo y practica en el departamento de talento humano, la misma que ha sido creada a raíz de las necesidades de la empresa.
- Después de realizar el análisis de cargos se demuestra que la mayor parte de funciones y responsabilidades están distribuidas a nivel gerencial las mismas que son ocupadas por intrigantes de la familia.
- El contenido informativo de cada cargo en la organización y su desempeño por niveles que consta en el manual de valoración, sirve para apoyar el sistema de puntos y sus resultados por factores en la matriz de puntos real.
- Los resultados de la evaluación sugieren que el Gerente de Zona ocuparía el nivel 2 en la jerarquía de puestos, a nivel gerencial, y el Gerente administrativo el nivel 3 o básico. Además marcan como salario remunerativo apropiado para el Gerente de Zona \$2000,00 dólares americanos, y para el Gerente Administrativo, \$ 1525,00.
- El departamento de Talento Humano necesita tener el formato de descripción de cargos sujeto a actualizaciones cada 6 meses como mínimo además necesita desarrollar una evaluación de cargos por el sistema de puntos y que la empresa considere, tres elementos: el formato de descripción del cargo, la matriz de puntos guía, y el manual de evaluación.
- Es primordial tener información actualizada de los niveles de sueldos y salarios que se asignan en el país a los cargos como gerentes, jefes de



área y mandos medios, con el fin de estructurar las remuneraciones o compensaciones.

- Dentro del departamento del Talento Humano es importante que la empresa considere tener un analista que conozca la puntuación exacta de cada cargo para poder saber el valor real del sueldo en dólares que se merece cada empleado y maneje a la perfección el sistema de puntos para evaluar con rapidez y exactitud al personal de la empresa.
- Se recomienda utilizar un sistema estadístico para poder trazar la línea de tendencia salarial con gráfico de dispersión de puntos.

## BIBLIOGRAFÍA

- AMARO, R. (2002). *Administración de personal*. México: Editorial Limusa.
- ARRELLANO ESCOBAR, E. (1988). *Talento Humano del Ecuador*. Quito: Corporación de Promoción Universitaria San Francisco. (1era. Edición).
- BARRANCO, F. (2003). *Planificación estratégica de recursos humanos. Del marketing interno a la planificación*. Madrid: Pirámide.
- BENFARI, R. (1997). *Cómo cambiar su estilo de gestión*. (1era. Edición). México D.F.: Paidós.
- CHIAVENATO, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: McGraw – Hill. (1era. Edición).
- CHIAVENATO, I. (2003). *Administración de Talento Humano*. Bogotá: McGraw – Hill. (1era. Edición).
- FERNANDEZ, R. (2004). *Análisis y Descriptivos de Puestos de Trabajo*. Madrid: Díaz de Santos.
- FURNHAM, A. (2002). *Psicología Organizacional: el comportamiento del individuo en las organizaciones*. México: Oxford. (2da. Edición).
- LOUART, P. (2002). *Gestión de los Recursos Humanos*. Barcelona: Ediciones Gestión.
- MUCHINSKY, P. (2004). *Psicología aplicada al trabajo*. Madrid: Thomson. (3era. Edición).
- OBANDO, S. (1998). *Manual de valoración por puntos*. Quito - Ecuador.

PAPALIA, D.; WENKOS, S. y DUSKIN, R. (2005). ***Desarrollo Humano***. México: Mc. Graw Hill. (9na. Edición).

SANCHEZ, F. (2005). ***Técnicas de administración de Recursos Humanos***. México: Limusa. (3ra. Edición)

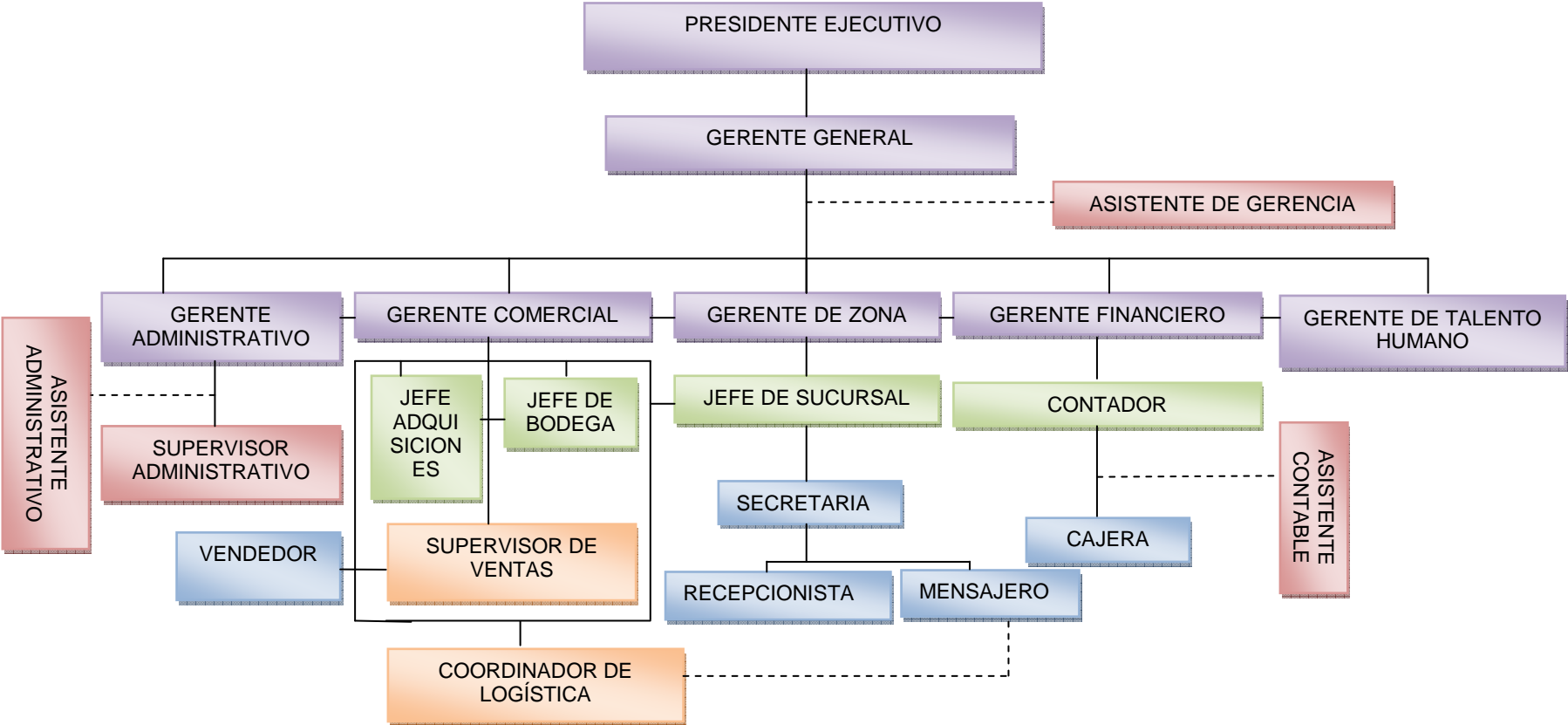
SCHEIN, E. (1982). ***Psicología de la Organización***. México D.F.: Prentice Hall. (3era. Edición).

ZEPEDA, H. F. (1999). ***Psicología Organizacional***. México D.F.: Addison Wesley Longman. (1era. Edición).

# ANEXOS

ANEXO 1

ORGANIGRAMA EMPRESA MOTOR FRENO



## ANEXO 2

## ANÁLISIS ESTADÍSTICOS DE LOS RESULTADOS

## CUESTIONARIO A: PRESIDENTE EJECUTIVO

## PREGUNTAS:

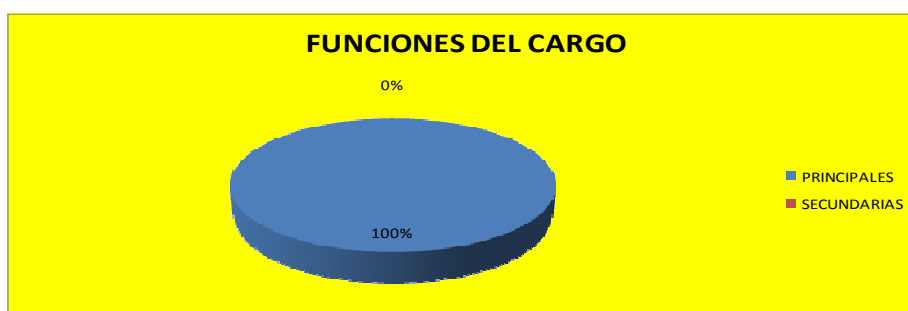
## 1. ¿Cuál es la misión de su cargo?

Servir a la ciudad de Quito con repuestos originales y partes de motores, en las marcas más conocidas de autos, con garantía, servicio técnico y atención post-venta.

## 2. ¿Que clase de funciones tiene en su cargo?

## CLASE DE FUNCIONES DEL PUESTO

PRINCIPALES	SECUNDARIAS
100%	0%



## 3. ¿En que nivel de reporte su cargo informa resultados?

## NIVEL DE REPORTE

DIRECTO	INDIRECTO
0%	0%

#### 4. ¿A quien usted, reporta su trabajo?

##### REPORTE DE TRABAJO

PRESIDENTE EJECUTIVO	GERENCIA	JEFATURAS
	0%	00%

#### 5. ¿Cuales son los cargos que usted tiene bajo su supervisión?

##### SUPERVISIÓN DE CARGOS

PRESIDENTE EJECUTIVO	0
COORDINADOR DE LOGISTICA	0
SECRETARIA	0
GERENTE GENERAL	100%
VENDEDOR	0
CAJERA	0
RECEPCIONISTA	0
MENSAJERO	0



## 6. ¿De que forma usted supervisa los cargos?

### FORMA DE SUPERVISAR

DIRECTA	INDIRECTA
100%	0%



## 7. ¿Cuántos años de experiencia tiene en este cargo?

### AÑOS DE EXPERIENCIA

2	0%
5	0%
6	0
8	0
10	100
MÁS DE 10	0





### 8. ¿Cuál es el cargo que usted ocupó por más tiempo?

#### CARGO CON MÁS EXPERIENCIA

GERENTE DE COMERCIALIZACIÓN	100%
SECRETARIA EJECUTIVA SENIOR	0%
ASISTENTE DE GERENCIA	0%
AUXILIAR DE GERENCIA	0%
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	0%



### 9. ¿Cuál es el sector en el que usted trabajó?

#### SECTOR DE TRABAJO

COMERCIAL	50%
MARKETING INTERNACIONAL	50%
INDUSTRIAL	0%



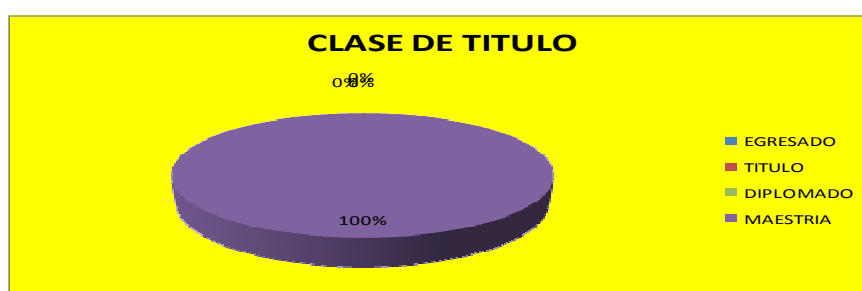
## 10. ¿Cuál es su nivel de instrucción?

Ingeniería Comercial

## 11. ¿Que tipo de título obtuvo?

TIPO DE TITULO

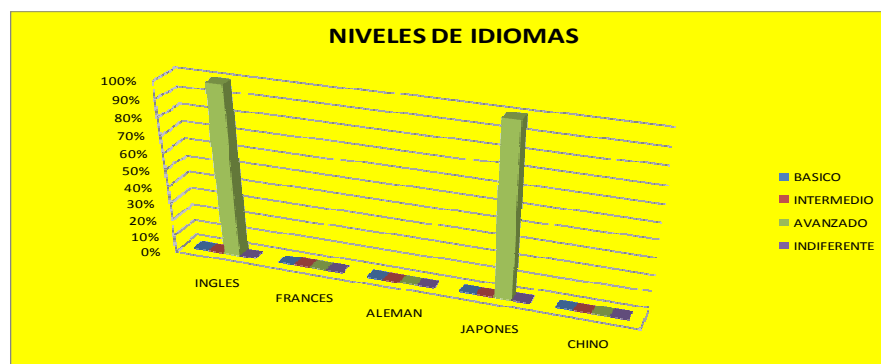
EGRESADO	TITULO	DIPLOMADO	MAESTRIA
	0%	0%	100%



## 12. ¿Qué idiomas sabe usted y en que nivel?

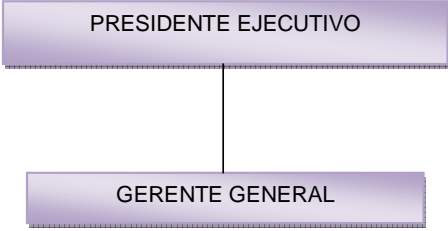
NIVELES DE IDIOMAS

IDIOMAS	BASICO	INTERMEDIO	AVANZADO	INDIFERENTE
INGLES	0%	0%	100%	0%
FRANCES	0	0	0%	0
ALEMAN	0	0	0%	0
JAPONES	0	0	100%	0
CHINO	0	0	0%	0



## PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

### FORMULARIO DE DESCRIPCIÓN DEL CARGO: PRESIDENTE EJECUTIVO

ORGANIGRAMA ÁREA			
 <pre> graph TD     A[PRESIDENTE EJECUTIVO] --- B[GERENTE GENERAL]           </pre>			
<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>	Servir a la ciudad de Quito con repuestos originales y partes de motores, en las marcas más conocidas de autos, con garantía, servicio técnico y atención post-venta.		
<b>FUNCIONES PRINCIPALES:</b> Controlar, supervisar y coordinar acciones comerciales y de desarrollo de productos conjuntamente con el Gerente General			
<b>FUNCIONES SECUNDARIAS:</b>			
<b>NIVEL DE REPORTE</b>	Directo <input type="checkbox"/>	Indirecto <input type="checkbox"/>	
<b>REPORTA A</b>			
<b>SUPERVISA A:</b> Gerente General	No.:	Directo: <input checked="" type="checkbox"/>	Indirecto: <input type="checkbox"/>
<b>EXPERIENCIA REQUERIDA:</b>	10 años de experiencia en comercialización de repuestos y partes		
<b>SECTOR</b>	Comercial y Mercadeo		
<b>INSTRUCCIÓN</b>	Ingeniería Comercial		
Egresado <input type="checkbox"/>	Título <input type="checkbox"/>	Diplomado <input type="checkbox"/>	Maestría <input checked="" type="checkbox"/>
<b>IDIOMA</b> Inglés y Japonés			
Avanzado <input checked="" type="checkbox"/>	Intermedio <input type="checkbox"/>	Básico <input type="checkbox"/>	Indiferente <input type="checkbox"/>

## CUESTIONARIO A: GERENTE COMERCIAL

### PREGUNTAS:

#### 1. ¿Cuál es la misión de su cargo?

Asegurarse de que el producto y su comercialización cumplan los procedimientos y ciclos, hasta la entrega al cliente

#### 2. ¿Que clase de funciones tiene en su cargo?

##### CLASE DE FUNCIONES DEL PUESTO

PRINCIPALES	SECUNDARIAS
100%	0%



#### 3. ¿En que nivel de reporte su cargo informa resultados?

##### NIVEL DE REPORTE

DIRECTO	INDIRECTO
100%	0%



#### 4. ¿A quien usted, reporta su trabajo?

##### REPORTE DE TRABAJO

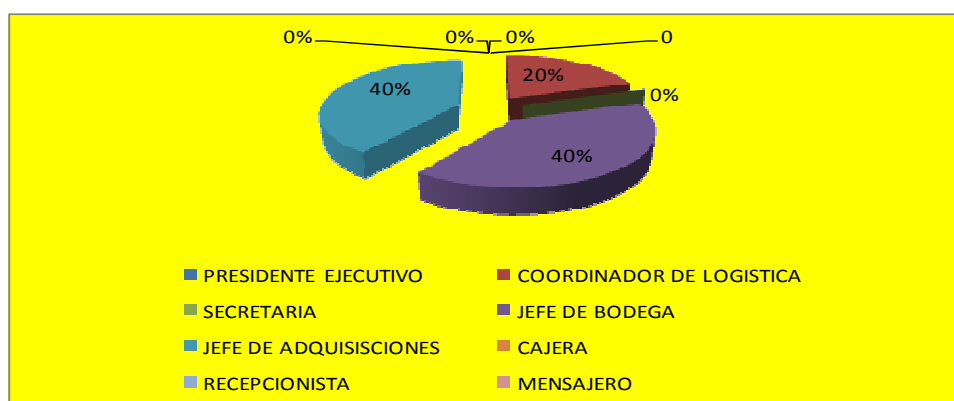
PRESIDENTE EJECUTIVO	GERENCIA GENERAL	JEFATURAS
	100%	0%



#### 5. ¿Cuales son los cargos que usted tiene bajo su supervisión?

##### SUPERVISIÓN DE CARGOS

PRESIDENTE EJECUTIVO	0
COORDINADOR DE LOGISTICA	20%
SECRETARIA	0
JEFE DE BODEGA	40%
JEFE DE ADQUISICIONES	40%
CAJERA	0
RECEPCIONISTA	0
MENSAJERO	0



### 6. ¿De que forma usted supervisa los cargos?

FORMA DE SUPERVISAR

DIRECTA	INDIRECTA
100%	0%



### 7. ¿Cuantos años de experiencia tiene en este cargo?

AÑOS DE EXPERIENCIA

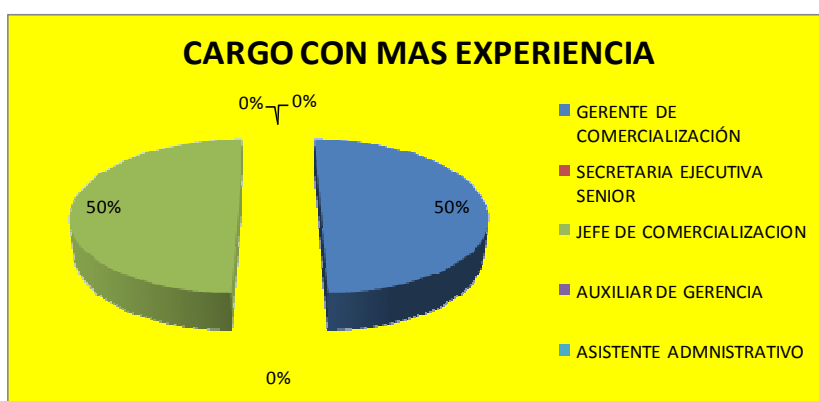
2	0%
5	100%
6	0
8	0
10	0
MÁS DE 10	0



### 8. ¿Cuál es el cargo que usted ocupó por más tiempo?

CARGO CON MÁS EXPERIENCIA

GERENTE DE COMERCIALIZACIÓN	50%
SECRETARIA EJECUTIVA SENIOR	0%
JEFE DE COMERCIALIZACIÓN	50%
AUXILIAR DE GERENCIA	0%
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	0%



### 9. ¿Cuál es el sector en el que usted trabajó?

SECTOR DE TRABAJO

COMERCIAL	60%
INDUSTRIAL	20%
DISTRIBUIDORA	20%



## 10. ¿Cuál es su nivel de instrucción

Ingeniero Comercial o Máster en Comercio Exterior

## 11. ¿Que tipo de título obtuvo?

TIPO DE TITULO

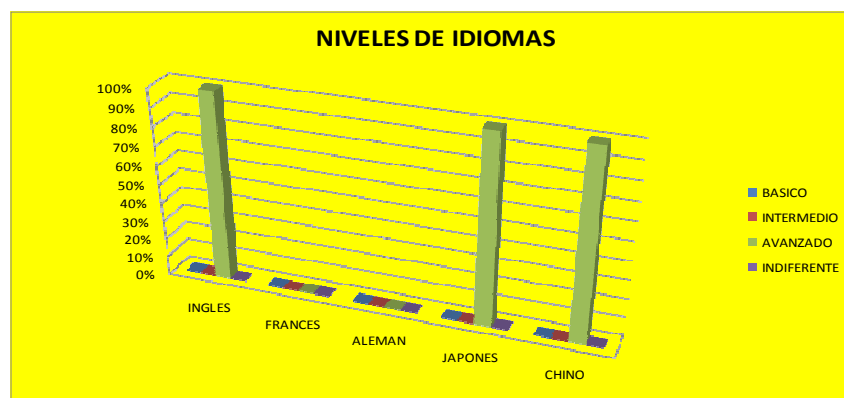
EGRESADO	TITULO	DIPLOMADO	MAESTRIA
	0%	0%	100%



## 12. ¿Qué idiomas sabe usted y en que nivel?

NIVELES DE IDIOMAS

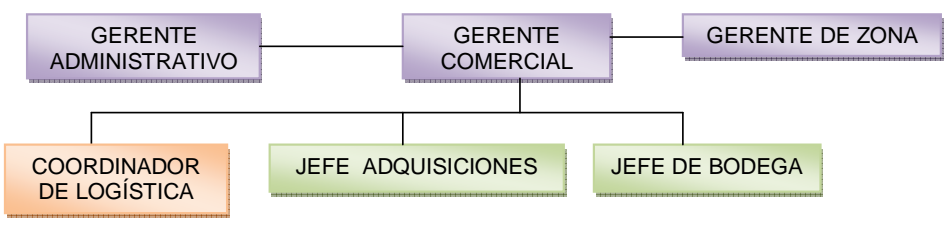
IDIOMAS	BASICO	INTERMEDIO	AVANZADO	INDIFERENTE
INGLES	0%	0%	100%	0%
FRANCES	0	0	0%	0
ALEMAN	0	0	0%	0
JAPONES	0	0	100%	0
CHINO	0	0	100%	0





## PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

### FORMULARIO DE DESCRIPCIÓN DEL CARGO: GERENTE COMERCIAL

ORGANIGRAMA ÁREA			
 <pre> graph TD     GA[GERENTE ADMINISTRATIVO] --- GC[GERENTE COMERCIAL]     GZ[GERENTE DE ZONA] --- GC     GC --- CL[COORDINADOR DE LOGÍSTICA]     GC --- JA[JEFE ADQUISICIONES]     GC --- JB[JEFE DE BODEGA]           </pre>			
<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>		Asegurarse de que el producto y su comercialización cumplan los procedimientos y ciclos, hasta la entrega al cliente.	
<b>FUNCIONES PRINCIPALES:</b> Controlar la compra, venta, comercialización, distribución y logística del producto, coordinar acciones con el gerente de zona y gerente administrativa para la comercialización de repuestos, partes y frenos de automóviles, autorizar la adquisición de productos, autorizar la venta de productos y el reingreso de productos por devoluciones en venta, relegar funciones al jefe de adquisiciones, al jefe de bodega, y al coordinador de logística, reportar gestión operativa al gerente general.			
<b>FUNCIONES SECUNDARIAS</b>			
<b>NIVEL DE REPORTE</b>	Directo <input checked="" type="checkbox"/>	Indirecto <input type="checkbox"/>	
<b>REPORTA A</b>	Gerente General		
<b>SUPERVISA</b>	No.: Coordinador de logística, jefe de bodega y jefe de adquisiciones	Directo: <input checked="" type="checkbox"/>	Indirecto: <input type="checkbox"/>
<b>EXPERIENCIA REQUERIDA</b>		5 años como Jefe Comercial o Gerente Comercial en empresas comerciales, industriales, o multinacionales de repuestos y partes de motores	
<b>SECTOR</b>		Comercial e Industrial	
<b>INSTRUCCIÓN</b>		Ingeniero Comercial o Máster en Comercio Exterior	
Egresado <input type="checkbox"/>	Título <input type="checkbox"/>	Diplomado <input type="checkbox"/>	Maestría <input checked="" type="checkbox"/>
<b>IDIOMA</b>		Inglés, Japonés y Chino	
Avanzado <input checked="" type="checkbox"/>	Intermedio <input type="checkbox"/>	Básico <input type="checkbox"/>	Indiferente <input type="checkbox"/>

**CUESTIONARIO A: GERENTE ADMINISTRATIVO****PREGUNTAS:****1. ¿Cuál es la misión de su cargo?**

Velar por el correcto manejo operacional de la administración en la empresa desde su personal hasta el cumplimiento con el cliente

**2. ¿Que clase de funciones tiene en su cargo?****CLASE DE FUNCIONES DEL PUESTO**

PRINCIPALES	SECUNDARIAS
100%	0%



### 3. ¿En que nivel de reporte su cargo informa resultados?

NIVEL DE REPORTE

DIRECTO	INDIRECTO
100%	0%



### 4. ¿A quien usted, reporta su trabajo?

REPORTE DE TRABAJO

PRESIDENTE EJECUTIVO	GERENCIA GENERAL	JEFATURAS
	100%	0%



### 5. ¿Cuales son los cargos que usted tiene bajo su supervisión?

#### SUPERVISIÓN DE CARGOS

ASISTENTE ADMINISTRATIVO	50%
SUPERVISOR ADMINISTRATIVO	50%
SECRETARIA	0
JEFE DE BODEGA	0%
JEFE DE ADQUISICIONES	0%
CAJERA	0
RECEPCIONISTA	0
MENSAJERO	0



### 6. ¿De que forma usted supervisa los cargos?

#### FORMA DE SUPERVISAR

DIRECTA	INDIRECTA
100%	0%



### 7. ¿Cuántos años de experiencia tiene en este cargo?

AÑOS DE EXPERIENCIA

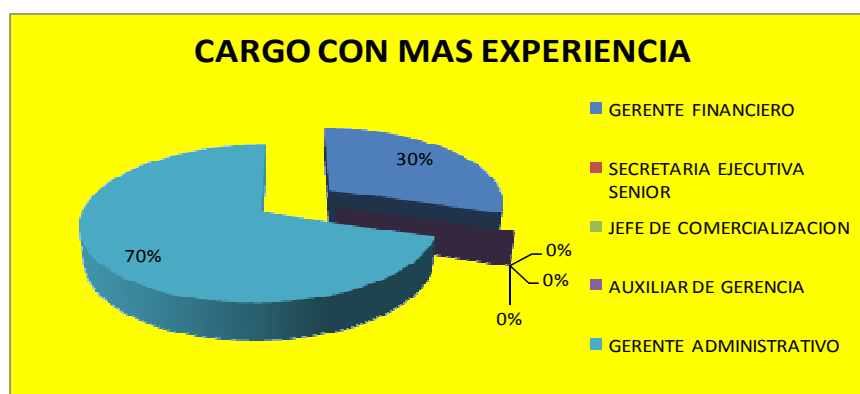
2	0%
5	0%
6	0
8	0
10	100%
MÁS DE 10	0



### 8. ¿Cuál es el cargo que usted ocupó por más tiempo?

CARGO CON MÁS EXPERIENCIA

GERENTE DE FINANCIERO	30%
SECRETARIA EJECUTIVA SENIOR	0%
JEFE DE COMERCIALIZACIÓN	0%
AUXILIAR DE GERENCIA	0%
GERENTE ADMINISTRATIVO	70%



### 9. ¿Cuál es el sector en el que usted trabajó?

SECTOR DE TRABAJO

AUTOMOTRIZ	70%
PRODUCCION	20%
MECANICA	10%



### 10. ¿Cuál es su nivel de instrucción?

Doctor en Administración de Empresas o de Negocios

### 11. Que tipo de título obtuvo?

TIPO DE TITULO

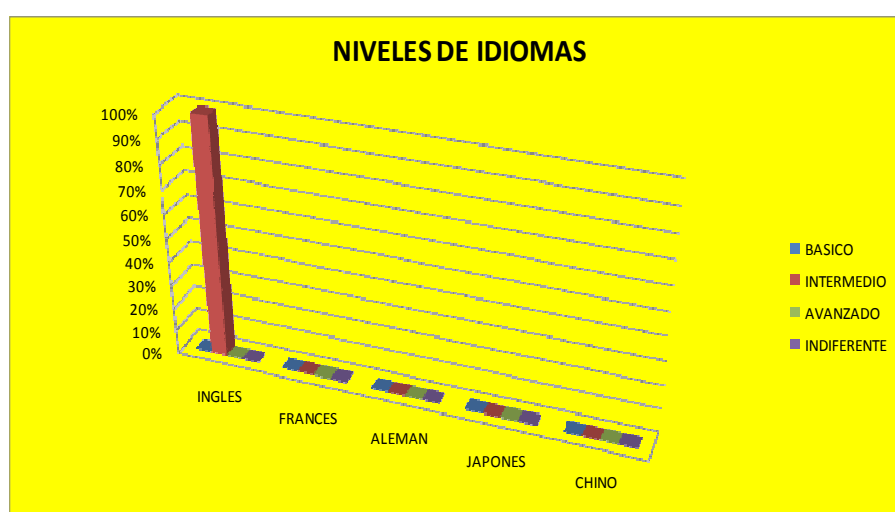
EGRESADO	TITULO	DIPLOMADO	MAESTRIA
	0%	0%	100%



## 12. ¿Qué idiomas sabe usted y en que nivel?

### NIVELES DE IDIOMAS

IDIOMAS	BASICO	INTERMEDIO	AVANZADO	INDIFERENTE
INGLES	0%	100%	0	0%
FRANCES	0	0	0	0
ALEMAN	0	0	0	0
JAPONES	0	0	0	0
CHINO	0	0	0	0



**PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**  
**FORMULARIO DE DESCRIPCIÓN DEL CARGO: GERENTE**  
**ADMINISTRATIVO**

ORGANIGRAMA ÁREA			
<pre> graph TD     GAdmin[GERENTE ADMINISTRATIVO] --- GTalento[GERENTE DE TALENTO HUMANO]     GAdmin --- GFinanciero[GERENTE FINANCIERO]     GAdmin --- Supervisor[SUPERVISOR ADMINISTRATIVO]     GAdmin -.- Asistente[ASISTENTE ADMINISTRATIVO]           </pre>			
<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>	Velar por el correcto manejo operacional de la administración en la empresa desde su personal hasta el cumplimiento con el cliente		
<b>FUNCIONES PRINCIPALES</b> Controlar la administración de la empresa en general, dirigir y supervisar al supervisor de administración y al asistente administrativo, relegar funciones al supervisor administrativo y verificar el cumplimiento de ellas, llevar el control de las finanzas y contabilidad, como también saber las variaciones, que existen entre meses. Recibir documentación del gerente financiero para analizar los balances y sus ponderaciones, y además controlar la gestión del gerente de talento humano.			
<b>FUNCIONES SECUNDARIAS</b>			
<b>NIVEL DE REPORTE</b>	Directo <input checked="" type="checkbox"/>	Indirecto <input type="checkbox"/>	
<b>REPORTA A</b>	Gerente General		
<b>SUPERVISA</b>	No.: Asistente administrativo y Supervisor administrativo	Directo: <input checked="" type="checkbox"/>	Indirecto: <input type="checkbox"/>
<b>EXPERIENCIA REQUERIDA</b>	10 años como Gerente Administrativo o Financiero en empresas comerciales o de servicios automotrices		
<b>SECTOR</b>	Automotriz, Concesionarios, Talleres mecánicos.		
<b>INSTRUCCIÓN</b> Doctor en Administración de Empresas o de Negocios			
Egresado <input type="checkbox"/>	Título <input checked="" type="checkbox"/>	Diplomado <input type="checkbox"/>	Maestría <input type="checkbox"/>
<b>IDIOMA</b> Inglés			
Avanzado <input type="checkbox"/>	Intermedio <input checked="" type="checkbox"/>	Básico <input type="checkbox"/>	Indiferente <input type="checkbox"/>



## CUESTIONARIO A: GERENTE DE ZONA

### PREGUNTAS:

#### 1. ¿Cuál es la misión de su cargo?

Velar por el correcto manejo administrativo y comercial de las sucursales que se encuentran en cada zona de Quito

#### 2. ¿Que clase de funciones tiene en su cargo?

##### CLASE DE FUNCIONES DEL PUESTO

PRINCIPALES	SECUNDARIAS
100%	0%



#### 3. ¿En que nivel de reporte su cargo informa resultados?

##### NIVEL DE REPORTE

DIRECTO	INDIRECTO
100%	0%



4. ¿A quien usted, reporta su trabajo?

#### REPORTE DE TRABAJO

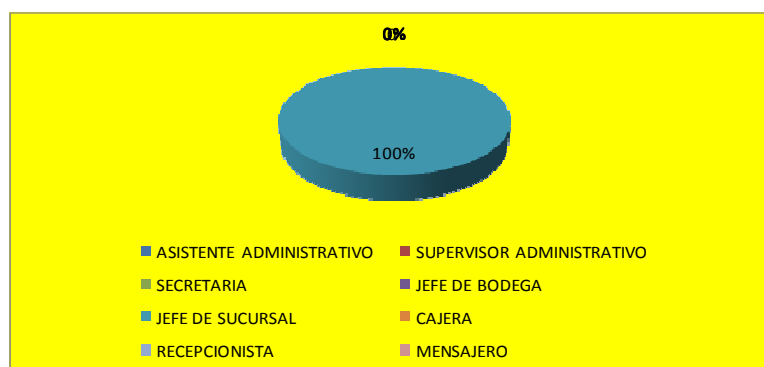
PRESIDENTE EJECUTIVO	GERENCIA GENERAL	JEFATURAS
	100%	0%



5. ¿Cuales son los cargos que usted tiene bajo su supervisión?

#### SUPERVISIÓN DE CARGOS

ASISTENTE ADMINISTRATIVO	0%
SUPERVISOR ADMINISTRATIVO	0%
SECRETARIA	0
JEFE DE BODEGA	0%
JEFE DE SUCURSAL	100%
CAJERA	0
RECEPCIONISTA	0
MENSAJERO	0



## 6. ¿De que forma usted supervisa los cargos?

FORMA DE SUPERVISAR

DIRECTA	INDIRECTA
100%	0%



## 7. Cuantos años de experiencia tiene en este cargo?

AÑOS DE EXPERIENCIA

2	0%
5	0%
6	0
8	0
10	100%
MÁS DE 10	0



### 8. ¿Cuál es el cargo que usted ocupó por más tiempo?

CARGO CON MÁS EXPERIENCIA

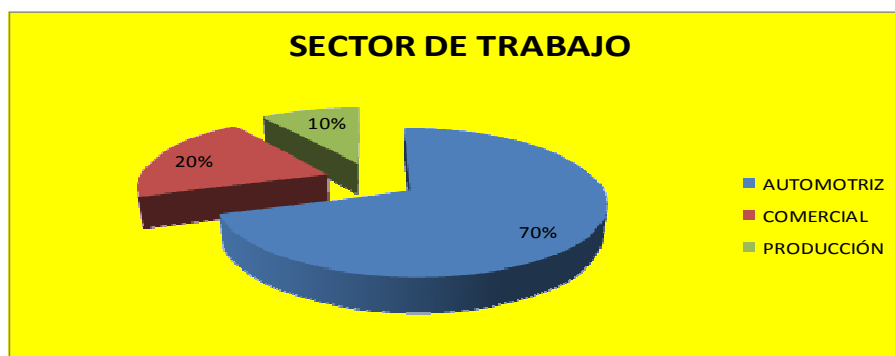
GERENTE DE VENTAS	30%
SECRETARIA EJECUTIVA SENIOR	0%
JEFE DE COMERCIALIZACIÓN	0%
AUXILIAR DE GERENCIA	0%
GERENTE ADMINISTRATIVO	70%



### 9. ¿Cuál es el sector en el que usted trabajó?

SECTOR DE TRABAJO

AUTOMOTRIZ	70%
COMERCIAL	20%
PRODUCCIÓN	10%



**10. ¿Cuál es su nivel de instrucción**

Ingeniero Comercial o Doctor en Administración

**11. Que tipo de título obtuvo?**

TIPO DE TITULO

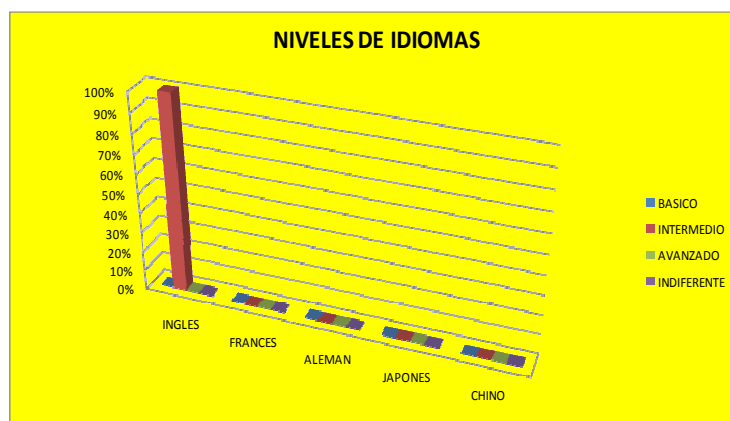
EGRESADO	TITULO	DIPLOMADO	MAESTRIA
	100%	0%	0%



**12. ¿Qué idiomas sabe usted y en que nivel?**

NIVELES DE IDIOMAS

IDIOMAS	BASICO	INTERMEDIO	AVANZADO	INDIFERENTE
INGLES	0%	100%	0	0%
FRANCES	0	0	0	0
ALEMAN	0	0	0	0
JAPONES	0	0	0	0
CHINO	0	0	0	0



**PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**  
**FORMATO DE DESCRIPCIÓN DEL FORMULARIO DE DESCRIPCIÓN DEL**  
**CARGO: GERENTE DE ZONA**

ORGANIGRAMA ÁREA			
<pre> graph TD     GC[GERENTE COMERCIAL] --- GZ[GERENTE DE ZONA]     GA[GERENTE ADMINISTRATIVO] --- GZ     GZ --- JS[JEFE DE SUCURSAL]           </pre>			
<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>		Velar por el correcto manejo administrativo y comercial de las sucursales que se encuentran en cada zona de Quito.	
<b>FUNCIONES PRINCIPALES</b> Controlar la administración de las zonas con sus sucursales, controlar la comercialización de los productos realizados a través de las sucursales en cada zona de Quito. En general, dirigir y supervisar al jefe de cada sucursal, relegar funciones al jefe de sucursal y verificar el cumplimiento de ellas, recibir documentación e informes de las gerencias administrativa y comercial. Planear, organizar y dirigir la labor del personal administrativo, de ventas y bodega. Coordinar con los supervisores de ventas los planes de trabajo individual de vendedores y promotores, para alcanzar y superar las cuotas de ventas adjudicadas a cada zona o ruta. Asesorar al Asistente Administrativo para asegurar la exitosa labor en ese sector conforme a las políticas de la empresa y los controles establecidos. Dirigir actividades de su zona con la visita a clientes importantes.			
<b>FUNCIONES SECUNDARIAS</b>			
<b>NIVEL DE REPORTE</b>		Directo <input checked="" type="checkbox"/>	Indirecto <input type="checkbox"/>
<b>REPORTA A</b>		Gerente General	
<b>SUPERVISA</b>		No.: Jefe de Sucursal	Directo: <input checked="" type="checkbox"/> Indirecto: <input type="checkbox"/>
<b>EXPERIENCIA REQUERIDA</b>		10 años como Gerente de Ventas o Administrativo, en empresas comerciales o de servicios automotrices	
<b>SECTOR</b>		Comercial, Marketing o Administración de empresas	
<b>INSTRUCCIÓN</b> Ingeniero Comercial o Doctor en Administración			
Egresado <input type="checkbox"/>	Título <input checked="" type="checkbox"/>	Diplomado <input type="checkbox"/>	Maestría <input type="checkbox"/>
<b>IDIOMA</b> Inglés			
Avanzado <input type="checkbox"/>	Intermedio <input checked="" type="checkbox"/>	Básico <input type="checkbox"/>	Indiferente <input type="checkbox"/>

## CUESTIONARIO A: GERENTE FINANCIERO

### PREGUNTAS:

#### 1. ¿Cuál es la misión de su cargo?

Mantener al día la información financiera, con datos actualizados para medir la rentabilidad y solvencia de la empresa

#### 2. ¿Que clase de funciones tiene en su cargo?

##### CLASE DE FUNCIONES DEL PUESTO

PRINCIPALES	SECUNDARIAS
100%	0%



#### 3. ¿En que nivel de reporte su cargo informa resultados?

##### NIVEL DE REPORTE

DIRECTO	INDIRECTO
100%	0



#### 4. ¿A quien usted, reporta su trabajo?

##### REPORTE DE TRABAJO

PRESIDENTE EJECUTIVO	GERENCIA	JUNTA DE ACCIONISTAS
	100%	0



#### 5. ¿Cuales son los cargos que usted tiene bajo su supervisión?

##### SUPERVISIÓN DE CARGOS

PRESIDENTE EJECUTIVO	0
COORDINADOR DE LOGÍSTICA	0
CONTADOR GENERAL	100%
GERENTE COMERCIAL	100%
GERENTE FINANCIERO	100%
GERENTE DE TALENTO HUMANO	100%
GERENTE DE ZONA	100%
GERENTE ADMINISTRATIVO	100%





### 6. ¿De que forma usted supervisa los cargos?

#### FORMA DE SUPERVISAR

DIRECTA	INDIRECTA
100%	0



### 7. ¿Cuántos años de experiencia tiene en este cargo?

#### AÑOS DE EXPERIENCIA

2	0
4	0
6	0
8	0
10	100%
MÁS DE 10	0



### 8. ¿Cuál es el cargo que usted ocupó por más tiempo?

#### CARGO CON MÁS EXPERIENCIA

GERENTE DE COMERCIALIZADORAS	33%
GERENTE DE INDUSTRIAS	33%
GERENTE DE FABRICAS	0%
GERENTE DE DISTRIBUIDORAS	34%
GERENTE DE ALMACENES	2%



### 9. ¿Cuál es el sector en el que usted trabajó?

#### SECTOR DE TRABAJO

FINANZAS	60%
BANCA	30%
NEGOCIOS	10%



## 10. ¿Cuál es su nivel de instrucción

Ingeniero en Banca y Finanzas o Doctor en Economista y Finanzas

## 11. ¿Que tipo de título obtuvo?

TIPO DE TITULO

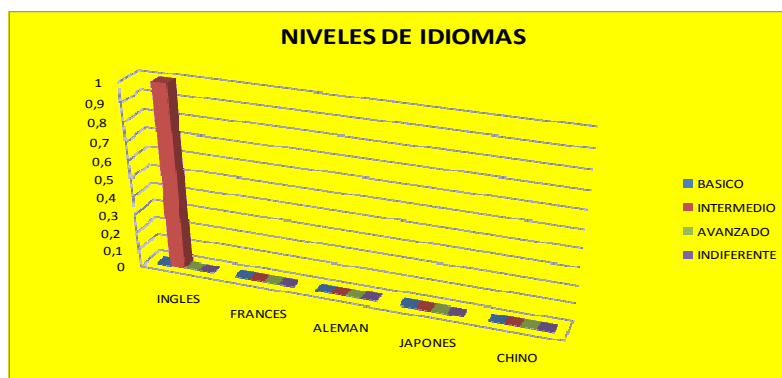
EGRESADO	TITULO	DIPLOMADO	MAESTRÍA
0	100%	0%	0



## 12. ¿Qué idiomas sabe usted y en que nivel?

NIVELES DE IDIOMAS

IDIOMAS	BÁSICO	INTERMEDIO	AVANZADO	INDIFERENTE
INGLES	0	100%	0	0
FRANCÉS	0	0	0	0
ALEMÁN	0	0	0	0
JAPONÉS	0	0	0	0
CHINO	0	0	0	0



**PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**  
**FORMULARIO DE DESCRIPCIÓN DEL CARGO: GERENTE FINANCIERO**

ORGANIGRAMA ÁREA			
<pre> graph TD     GF[GERENTE FINANCIERO] --- GZ[GERENTE DE ZONA]     GF --- C[CONTADOR]           </pre>			
<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>	Mantener al día la información financiera, con datos actualizados para medir la rentabilidad y solvencia de la empresa.		
<b>FUNCIONES PRINCIPALES:</b> Calcular los presupuestos de ingresos o gastos, relegar funciones al Contador, recibir documentación, registros e informes del Contador, medir las variaciones mensuales de ingresos o gastos, colaborar con información financiera y de ventas al gerente zonal, reportar resultados al Gerente General sobre la verdadera situación financiera de la empresa			
<b>FUNCIONES SECUNDARIAS</b>			
<b>NIVEL DE REPORTE</b>	Directo <input checked="" type="checkbox"/>	Indirecto <input type="checkbox"/>	
<b>REPORTA A</b>	Gerente General		
<b>SUPERVISA</b>	No.: Contador General	Directo: <input checked="" type="checkbox"/>	Indirecto: <input type="checkbox"/>
<b>EXPERIENCIA REQUERIDA</b>	10 años de experiencia como Gerente Financiero en una empresa comercial, automotriz o de repuestos		
<b>SECTOR</b>	Finanzas, Banca, Negocios		
<b>INSTRUCCIÓN</b>	Ingeniero en Banca y Finanzas o Doctor en Economista y Finanzas		
Egresado <input type="checkbox"/>	Título <input checked="" type="checkbox"/>	Diplomado <input type="checkbox"/>	Maestría <input type="checkbox"/>
<b>IDIOMA</b>	Inglés		
Avanzado <input type="checkbox"/>	Intermedio <input checked="" type="checkbox"/>	Básico <input type="checkbox"/>	Indiferente <input type="checkbox"/>

## CUESTIONARIO A: GERENTE DE TALENTO HUMANO

### PREGUNTAS:

#### 1. ¿Cuál es la misión de su cargo?

Evaluar el desempeño del personal activo de la empresa, y mantener una rotación baja de puestos dentro de las jerarquías lineales de la organización

#### 2. ¿Que clase de funciones tiene en su cargo?

CLASE DE FUNCIONES DEL PUESTO

PRINCIPALES	SECUNDARIAS
100%	0%



#### 3. En que nivel de reporte su cargo informa resultados?

NIVEL DE REPORTE

DIRECTO	INDIRECTO
100%	0



#### 4. ¿A quien usted, reporta su trabajo?

##### REPORTE DE TRABAJO

PRESIDENTE EJECUTIVO	GERENCIA	JUNTA DE ACCIONISTAS
	100%	0



#### 5. ¿Cuales son los cargos que usted tiene bajo su supervisión?

##### SUPERVISIÓN DE CARGOS

PRESIDENTE EJECUTIVO	0
COORDINADOR DE LOGÍSTICA	0
CONTADOR GENERAL	0
GERENTE COMERCIAL	0
GERENTE FINANCIERO	0
GERENTE DE TALENTO HUMANO	0
GERENTE DE ZONA	0
GERENTE ADMINISTRATIVO	0

#### 6.¿ De que forma usted supervisa los cargos?

##### FORMA DE SUPERVISAR

DIRECTA	INDIRECTA
0%	0%

### 7. ¿Cuántos años de experiencia tiene en este cargo?

AÑOS DE EXPERIENCIA

2	0
4	0
6	0
8	0
10	100%
MÁS DE 10	0



### 8. ¿Cuál es el cargo que usted ocupó por más tiempo?

CARGO CON MÁS EXPERIENCIA

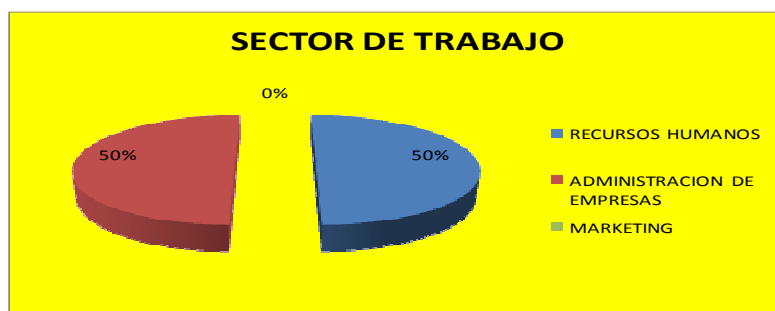
GERENTE DE COMERCIALIZADORAS	50%
GERENTE DE INDUSTRIAS	50%
GERENTE DE FABRICAS	0%
GERENTE DE DISTRIBUIDORAS	0%
GERENTE DE ALMACENES	0%



### 9. ¿Cuál es el sector en el que usted trabajó?

SECTOR DE TRABAJO

RECURSOS HUMANOS	60%
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	30%
MARKETING	10%



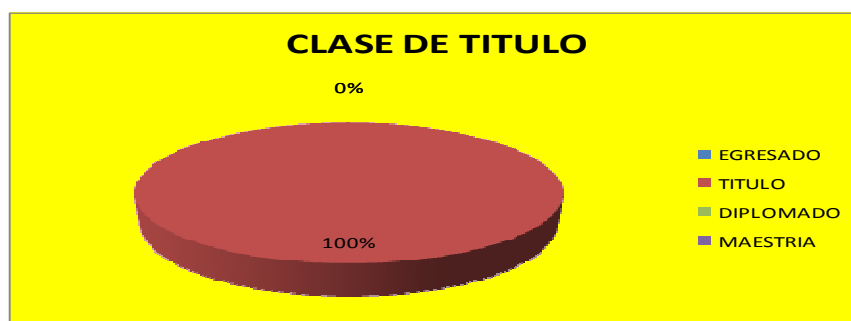
### 10. ¿Cuál es su nivel de instrucción?

Doctor en Psicología Industrial

### 11. ¿Que tipo de título obtuvo?

TIPO DE TITULO

EGRESADO	TITULO	DIPLOMADO	MAESTRÍA
0	100%	0%	0

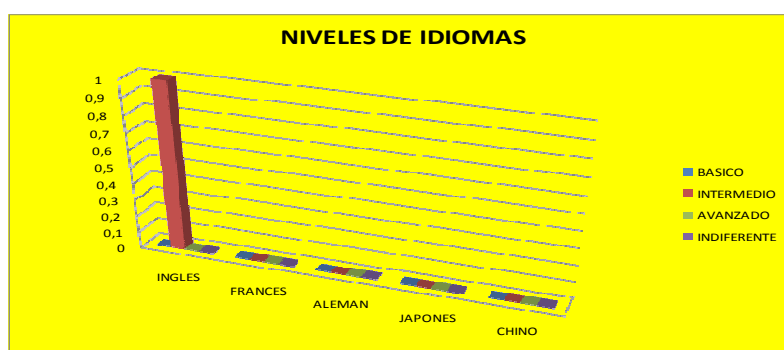




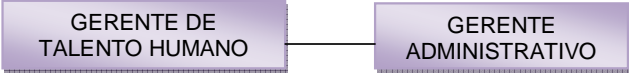
## 12. ¿Qué idiomas sabe usted y en que nivel?

### NIVELES DE IDIOMAS

IDIOMAS	BÁSICO	INTERMEDIO	AVANZADO	INDIFERENTE
INGLES	0	100%	0	0
FRANCÉS	0	0	0	0
ALEMÁN	0	0	0	0
JAPONÉS	0	0	0	0
CHINO	0	0	0	0



**PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**  
**FORMULARIO DE DESCRIPCIÓN DEL CARGO: GERENTE DE TALENTO**  
**HUMANO**

ORGANIGRAMA ÁREA			
 <pre> graph LR     A[GERENTE DE TALENTO HUMANO] --- B[GERENTE ADMINISTRATIVO]           </pre>			
<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>	Evaluar el desempeño del personal activo de la empresa, y mantener una rotación baja de puestos dentro de las jerarquías lineales de la organización		
<b>FUNCIONES PRINCIPALES.</b> Colaborará con el gerente administrativo en la organización y necesidades de personal en las diferentes áreas así como también la selección, reclutamiento y calificación del personal para cada área de la empresa			
<b>FUNCIONES SECUNDARIAS</b>			
<b>NIVEL DE REPORTE</b>	Directo <input checked="" type="checkbox"/>	Indirecto <input type="checkbox"/>	
<b>REPORTA A</b>	Gerente General		
<b>SUPERVISA</b>	No.:	Directo:	Indirecto:
<b>EXPERIENCIA REQUERIDA</b>	10 años de experiencia como Jefe de Recursos Humanos o Gerente Administrativo, manejando por lo menos a 30 personas, para una empresa automotriz o de servicios		
<b>SECTOR</b>	Recursos Humanos, Administración de Empresas		
<b>INSTRUCCIÓN</b>	Doctor en Psicología Industrial		
Egresado <input type="checkbox"/>	Título <input checked="" type="checkbox"/>	Diplomado <input type="checkbox"/>	Maestría <input type="checkbox"/>
<b>IDIOMA</b>			
Inglés			
Avanzado <input type="checkbox"/>	Intermedio <input checked="" type="checkbox"/>	Básico <input type="checkbox"/>	Indiferente <input type="checkbox"/>

## CUESTIONARIO A: JEFE DE ADQUISICIONES

### PREGUNTAS:

#### 1. ¿Cuál es la misión de su cargo?

Buscar las mejores alternativas de compras de repuestos de motores y partes escogiendo de forma selectiva a los proveedores nacionales e internacionales

#### 2. ¿Que clase de funciones tiene en su cargo?

CLASE DE FUNCIONES DEL PUESTO

PRINCIPALES	SECUNDARIAS
100%	0%



#### 3. ¿En que nivel de reporte su cargo informa resultados?

NIVEL DE REPORTE

DIRECTO	INDIRECTO
100%	0



#### 4. A quien usted, reporta su trabajo?

##### REPORTE DE TRABAJO

PRESIDENTE EJECUTIVO	GERENCIA	JUNTA DE ACCIONISTAS
	100%	0



#### 5. ¿Cuales son los cargos que usted tiene bajo su supervisión?

##### SUPERVISIÓN DE CARGOS

PRESIDENTE EJECUTIVO	0
COORDINADOR DE LOGÍSTICA	0
CONTADOR GENERAL	0
GERENTE COMERCIAL	0
GERENTE FINANCIERO	0
GERENTE DE TALENTO HUMANO	0
GERENTE DE ZONA	0
GERENTE ADMINISTRATIVO	0

#### 6. ¿De que forma usted supervisa los cargos?

##### FORMA DE SUPERVISAR

DIRECTA	INDIRECTA
0%	0%

### 7. ¿Cuántos años de experiencia tiene en este cargo?

AÑOS DE EXPERIENCIA

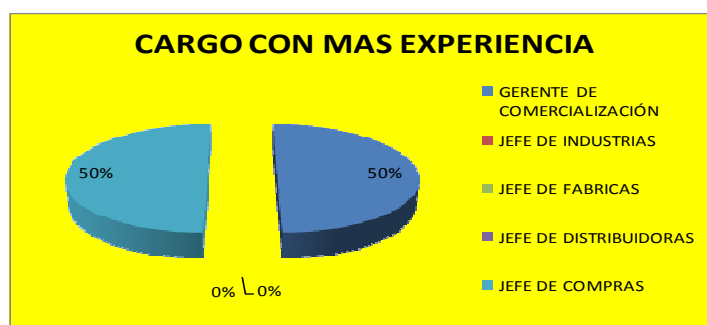
2	0
5	100%
6	0
8	0
10	0
MÁS DE 10	0



### 8. ¿Cuál es el cargo que usted ocupó por más tiempo?

CARGO CON MÁS EXPERIENCIA

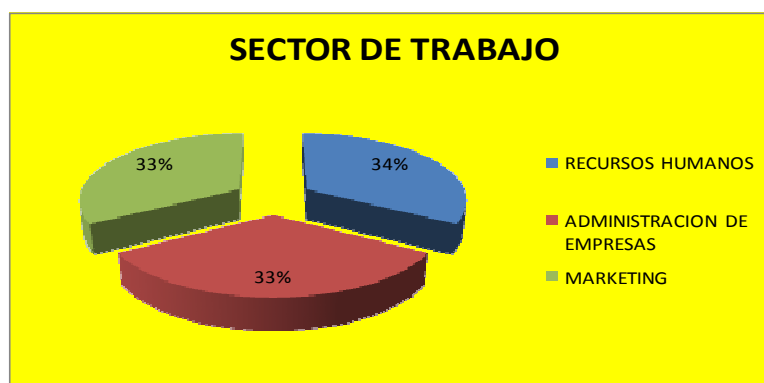
GERENTE DE COMERCIALIZACIÓN	50%
JEFE DE INDUSTRIAS	0%
JEFE DE FABRICAS	0%
JEFE DE DISTRIBUIDORAS	0%
JEFE DE COMPRAS	50%



### 9. ¿Cuál es el sector en el que usted trabajó?

SECTOR DE TRABAJO

COMERCIALIZACIÓN	33,33%
SERVICIO AL CLIENTE	33,33%
MARKETING	33,33%



### 10. ¿Cuál es su nivel de instrucción

Ingeniero Comercial

### 11. ¿Que tipo de título obtuvo?

TIPO DE TITULO

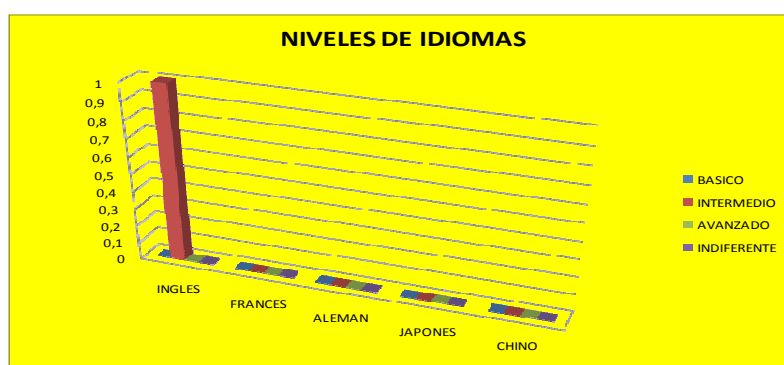
EGRESADO	TITULO	DIPLOMADO	MAESTRÍA
0	100%	0%	0



## 12. ¿Qué idiomas sabe usted y en que nivel?

NIVELES DE IDIOMAS

IDIOMAS	BÁSICO	INTERMEDIO	AVANZADO	INDIFERENTE
INGLES	0	100%	0	0
FRANCÉS	0	0	0	0
ALEMÁN	0	0	0	0
JAPONÉS	0	0	0	0
CHINO	0	0	0	0



**PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**  
**FORMULARIO DE DESCRIPCIÓN DEL CARGO: JEFE DE**  
**ADQUISICIONES**

ORGANIGRAMA ÁREA			
<pre> graph TD     JA[JEFE ADQUISICIONES] --- JB[JEFE DE BODEGA]     JA --- CL[COORDINADOR DE LOGÍSTICA]     JB --- CL           </pre>			
<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>		Buscar las mejores alternativas de compras de repuestos de motores y partes escogiendo de forma selectiva a los proveedores nacionales e internacionales.	
<b>FUNCIONES PRINCIPALES:</b> Coordinar y controlar los procesos de compra de repuestos e inventarios para mantener un stock fijo durante todos los meses, Controlar el inventario de repuestos y partes manteniendo siempre un nivel de existencias medio, recibir kardex de inventarios o tarjetas de control, del Jefe de Bodega para conocer el nivel de entradas y salidas como el de existencias, con el fin de comprar o no comprar más productos. Reportar resultados de su gestión al gerente comercial			
<b>FUNCIONES SECUNDARIAS</b>			
<b>NIVEL DE REPORTE</b>		Directo <input checked="" type="checkbox"/> Indirecto <input type="checkbox"/>	
<b>REPORTA A</b>		Gerente Comercial	
<b>SUPERVISA</b>		No.: Directo: Indirecto:	
<b>EXPERIENCIA REQUERIDA</b>		5 años de experiencia como Gerente de Comercialización, o Jefe de Compras en una empresa comercial o de servicios	
<b>SECTOR</b>		Comercial y de Servicios	
<b>INSTRUCCIÓN</b> Ingeniero Comercial			
Egresado <input type="checkbox"/>		Título <input checked="" type="checkbox"/> Diplomado <input type="checkbox"/> Maestría <input type="checkbox"/>	
<b>IDIOMA</b> Inglés			
Avanzado <input type="checkbox"/>		Intermedio <input checked="" type="checkbox"/> Básico <input type="checkbox"/> Indiferente <input type="checkbox"/>	



## CUESTIONARIO A: JEFE DE BODEGA

### PREGUNTAS:

#### 1. ¿Cuál es la misión de su cargo?

Estar siempre vigilante de que los productos que compramos de nuestros distribuidores estén sin defectos y que los mismos lleguen a los clientes con la garantía y respaldo que nos caracteriza

#### 2. ¿Que clase de funciones tiene en su cargo?

CLASE DE FUNCIONES DEL PUESTO

PRINCIPALES	SECUNDARIAS
100%	0%



#### 3. ¿En que nivel de reporte su cargo informa resultados?

NIVEL DE REPORTE

DIRECTO	INDIRECTO
100%	0



#### 4. ¿A quien usted, reporta su trabajo?

##### REPORTE DE TRABAJO

PRESIDENTE EJECUTIVO	GERENCIA	JUNTA DE ACCIONISTAS
	100%	0



#### 5. ¿Cuales son los cargos que usted tiene bajo su supervisión?

##### SUPERVISIÓN DE CARGOS

PRESIDENTE EJECUTIVO	0
COORDINADOR DE LOGÍSTICA	0
CONTADOR GENERAL	0
GERENTE COMERCIAL	0
GERENTE FINANCIERO	0
GERENTE DE TALENTO HUMANO	0
GERENTE DE ZONA	0
GERENTE ADMINISTRATIVO	0

#### 6. ¿De que forma usted supervisa los cargos?

##### FORMA DE SUPERVISAR

DIRECTA	INDIRECTA
0%	0%

### 7. ¿Cuántos años de experiencia tiene en este cargo?

AÑOS DE EXPERIENCIA

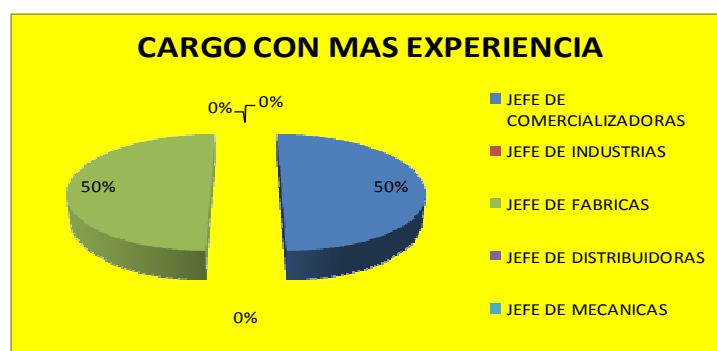
2	0
5	100%
6	0
8	0
10	0
MÁS DE 10	0



### 8. ¿Cuál es el cargo que usted ocupó por más tiempo?

CARGO CON MÁS EXPERIENCIA

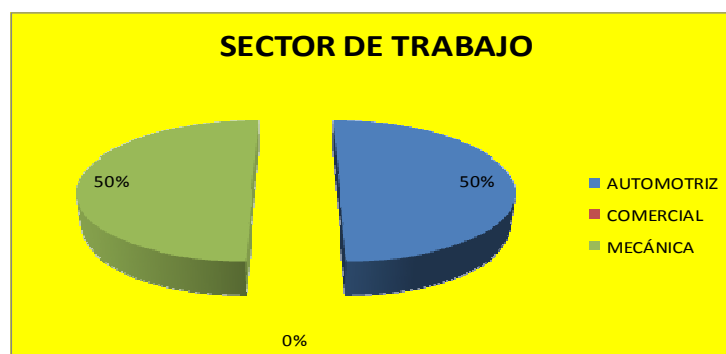
JEFE DE COMERCIALIZADORAS	50%
JEFE DE INDUSTRIAS	0%
JEFE DE FABRICAS	50%
JEFE DE DISTRIBUIDORAS	0%
JEFE DE MECÁNICAS	0%



### 9. ¿Cuál es el sector en el que usted trabajó?

SECTOR DE TRABAJO

AUTOMOTRIZ	50%
COMERCIAL	0%
MECÁNICA	50%



### 10. ¿Cuál es su nivel de instrucción?

Ingeniero o Licenciado en Administración de Empresas

### 11. ¿Que tipo de título obtuvo?

TIPO DE TITULO

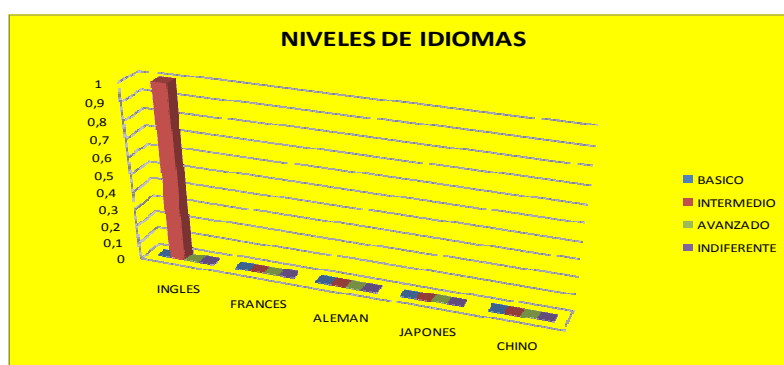
EGRESADO	TITULO	DIPLOMADO	MAESTRÍA
0	100%	0%	0



## 12. ¿Qué idiomas sabe usted y en que nivel?

NIVELES DE IDIOMAS

IDIOMAS	BÁSICO	INTERMEDIO	AVANZADO	INDIFERENTE
INGLES	0	100%	0	0
FRANCÉS	0	0	0	0
ALEMÁN	0	0	0	0
JAPONÉS	0	0	0	0
CHINO	0	0	0	0



## FORMULARIO DE DESCRIPCIÓN DEL CARGO: JEFE DE BODEGA

ORGANIGRAMA ÁREA			
<pre> graph TD     JB[JEFE DE BODEGA] --- JA[JEFE ADQUISICIONES]     JB --- CL[COORDINADOR DE LOGÍSTICA]     JA --- CL           </pre>			
<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>		Estar siempre vigilante de que los productos que compramos de nuestros distribuidores estén sin defectos y que los mismos lleguen a los clientes con la garantía y respaldo que nos caracteriza.	
<b>FUNCIONES PRINCIPALES:</b> Controlar las entradas, salidas y existencias de las mercaderías, calcular los costos promedio de cada producto, informara sobre necesidad de abastecimiento ala jefe de compras o control de stocks, analizar el buen estado de los productos, realiza inventarios mensuales, inspeccionar las bodegas todos los días, inventariar productos con fallas o inservibles, pasa informes y resultados de su gestión al Gerente Comercial			
FUNCIONES SECUNDARIAS			
<b>NIVEL DE REPORTE</b>	Directo <input checked="" type="checkbox"/>	Indirecto <input type="checkbox"/>	
<b>REPORTA A</b>	Gerente Comercial		
<b>SUPERVISA</b>	No.:	Directo:	Indirecto:
<b>EXPERIENCIA REQUERIDA</b>	5 años de experiencia como jefe de bodegas o asistente de inventarios en empresas automotrices, mecánicas o talleres de servicios mecánicos		
<b>SECTOR</b>	Automotriz, Mecánico		
<b>INSTRUCCIÓN</b>	Ingeniero o Licenciado en Administración de Empresas		
Egresado <input type="checkbox"/>	Título <input checked="" type="checkbox"/>	Diplomado <input type="checkbox"/>	Maestría <input type="checkbox"/>
<b>IDIOMA</b>	Inglés		
Avanzado <input type="checkbox"/>	Intermedio <input checked="" type="checkbox"/>	Básico <input type="checkbox"/>	Indiferente <input type="checkbox"/>

## CUESTIONARIO A: JEFE DE SUCURSAL

### PREGUNTAS:

#### 1. ¿Cuál es la misión de su cargo?

Controlar la labor administrativa y comercial de la sucursal con el manejo óptimo de los recursos

#### 2. ¿Que clase de funciones tiene en su cargo?

CLASE DE FUNCIONES DEL PUESTO

PRINCIPALES	SECUNDARIAS
100%	0%



#### 3. ¿En que nivel de reporte su cargo informa resultados?

NIVEL DE REPORTE

DIRECTO	INDIRECTO
100%	0



#### 4. ¿A quien usted, reporta su trabajo?

##### REPORTE DE TRABAJO

PRESIDENTE EJECUTIVO	GERENCIA	JUNTA DE ACCIONISTAS
	100%	0



#### 5. ¿Cuales son los cargos que usted tiene bajo su supervisión?

##### SUPERVISIÓN DE CARGOS

PRESIDENTE EJECUTIVO	0
COORDINADOR DE LOGÍSTICA	0
SECRETARIA	100%
GERENTE COMERCIAL	0
GERENTE FINANCIERO	0
GERENTE DE TALENTO HUMANO	0
GERENTE DE ZONA	0
GERENTE ADMINISTRATIVO	0





### 6. ¿De que forma usted supervisa los cargos?

FORMA DE SUPERVISAR

DIRECTA	INDIRECTA
0%	100%



### 7. ¿Cuantos años de experiencia tiene en este cargo?

AÑOS DE EXPERIENCIA

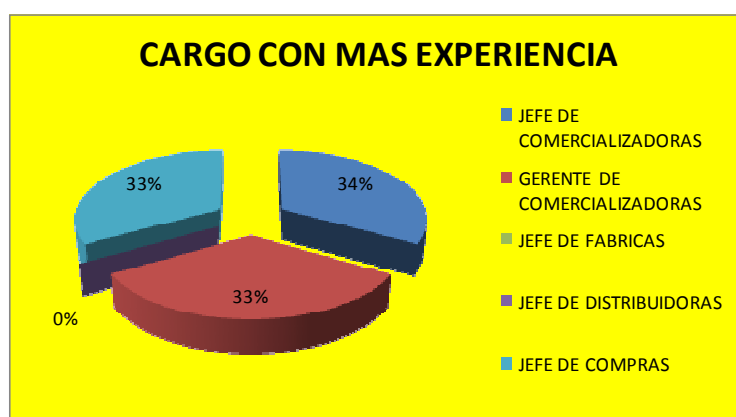
2	0
5	100%
6	0
8	0
10	0
MÁS DE 10	0



### 8. ¿Cuál es el cargo que usted ocupó por más tiempo?

CARGO CON MÁS EXPERIENCIA

JEFE DE COMERCIALIZADORAS	50%
GERENTE DE COMERCIALIZADORAS	50%
JEFE DE FABRICAS	0%
JEFE DE DISTRIBUIDORAS	0%
JEFE DE MECÁNICAS	0%



### 9. ¿Cuál es el sector en el que usted trabajó?

SECTOR DE TRABAJO

AUTOMOTRIZ	50%
COMERCIAL	50%
MECÁNICA	0%



## 10. ¿Cuál es su nivel de instrucción

Ingeniero en Marketing

## 11. ¿Que tipo de título obtuvo?

TIPO DE TITULO

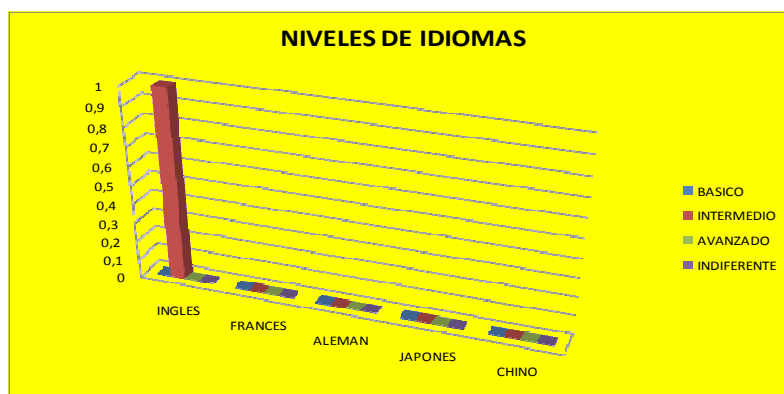
EGRESADO	TITULO	DIPLOMADO	MAESTRÍA
0	100%	0%	0



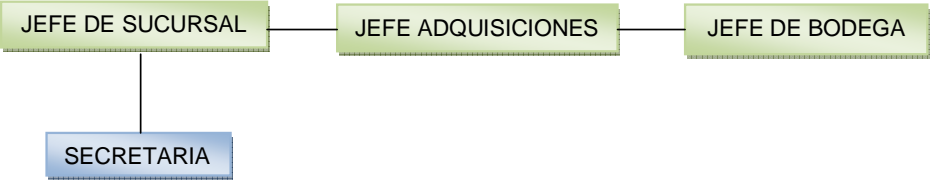
## 12. ¿Qué idiomas sabe usted y en que nivel?

NIVELES DE IDIOMAS

IDIOMAS	BÁSICO	INTERMEDIO	AVANZADO	INDIFERENTE
INGLES	0	100%	0	0
FRANCÉS	0	0	0	0
ALEMÁN	0	0	0	0
JAPONÉS	0	0	0	0
CHINO	0	0	0	0



## FORMULARIO DE DESCRIPCIÓN DEL CARGO: JEFE DE SUCURSAL

ORGANIGRAMA ÁREA			
 <pre> graph LR     JS[JEFE DE SUCURSAL] --- JA[JEFE ADQUISICIONES]     JA --- JB[JEFE DE BODEGA]     JS --- S[SECRETARIA]           </pre>			
<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>		Controlar la labor administrativa y comercial de la sucursal con el manejo óptimo de los recursos.	
<b>FUNCIONES PRINCIPALES:</b> Coordinar acciones con el jefe de adquisiciones y jefe de bodega para proveer a las sucursales de cada zona de Quito de los repuestos, partes y motores necesarios para tener con stock estable las bodegas en cada sucursal. Reportar al Gerente de Zona la gestión realizada y presentar informes de ventas mensuales, desempeño del personal, es decir todo el movimiento administrativo y comercial de la sucursal			
<b>FUNCIONES SECUNDARIAS:</b>			
<b>NIVEL DE REPORTE</b>	Directo <input checked="" type="checkbox"/>	Indirecto <input type="checkbox"/>	
<b>REPORTA A</b>	Gerente de Zona		
<b>SUPERVISA</b>	No.: Secretaria	Directo:	Indirecto: <input checked="" type="checkbox"/>
<b>EXPERIENCIA REQUERIDA</b>	5 años como gerente de ventas o jefe de ventas en empresas comerciales o de servicios		
<b>SECTOR</b>	Repuestos y automotores		
<b>INSTRUCCIÓN</b>	Ingeniero en Marketing		
Egresado <input type="checkbox"/>	Título <input checked="" type="checkbox"/>	Diplomado <input type="checkbox"/>	Maestría <input type="checkbox"/>
<b>IDIOMA</b>	Ingles		
Avanzado <input type="checkbox"/>	Intermedio <input checked="" type="checkbox"/>	Básico <input type="checkbox"/>	Indiferente <input type="checkbox"/>

## CUESTIONARIO A: CONTADOR

### PREGUNTAS:

#### 1. ¿Cuál es la misión de su cargo?

Presenta informes confiables respaldados con documentos de todos los movimientos diarios operacionales y no operacionales de la actividad económica de la empresa registrados cronológicamente

#### 2. ¿Que clase de funciones tiene en su cargo?

CLASE DE FUNCIONES DEL PUESTO

PRINCIPALES	SECUNDARIAS
100%	0%



#### 3. ¿En que nivel de reporte su cargo informa resultados?

NIVEL DE REPORTE

DIRECTO	INDIRECTO
100%	0



#### 4. ¿A quien usted, reporta su trabajo?

##### REPORTE DE TRABAJO

PRESIDENTE EJECUTIVO	GERENCIA	JUNTA DE ACCIONISTAS
	100%	0



#### 5. ¿Cuales son los cargos que usted tiene bajo su supervisión?

##### SUPERVISIÓN DE CARGOS

PRESIDENTE EJECUTIVO	0
COORDINADOR DE LOGÍSTICA	0
SECRETARIA	100%
GERENTE COMERCIAL	0
GERENTE FINANCIERO	0
CAJERA	0
GERENTE DE ZONA	0
GERENTE ADMINISTRATIVO	0



### 6. ¿De que forma usted supervisa los cargos?

FORMA DE SUPERVISAR

DIRECTA	INDIRECTA
0%	100%



### 7. ¿Cuántos años de experiencia tiene en este cargo?

AÑOS DE EXPERIENCIA

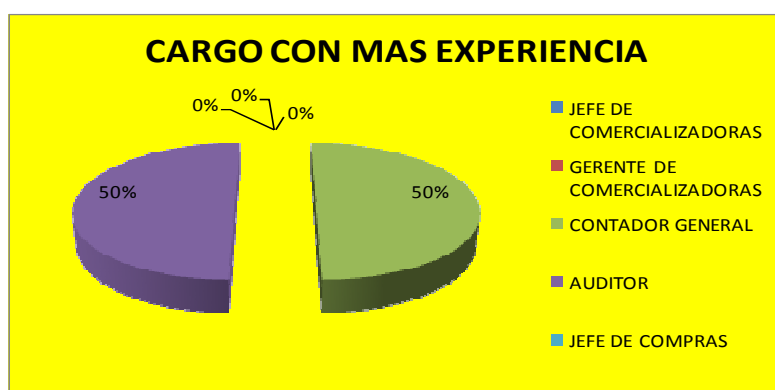
2	0
5	100%
6	0
8	0
10	0
MÁS DE 10	0



### 8. ¿Cuál es el cargo que usted ocupó por más tiempo?

#### CARGO CON MÁS EXPERIENCIA

JEFE DE COMERCIALIZADORAS	50%
GERENTE DE COMERCIALIZADORAS	50%
CONTADOR GENERAL	0%
AUDITOR	0%
JEFE DE MECÁNICAS	0%



### 9. ¿Cuál es el sector en el que usted trabajó?

#### SECTOR DE TRABAJO

AUTOMOTRIZ	50%
COMERCIAL	50%
MECÁNICA	0%





### 10. ¿Cuál es su nivel de instrucción?

Ingeniero en Marketing

### 11. ¿Que tipo de título obtuvo?

TIPO DE TITULO

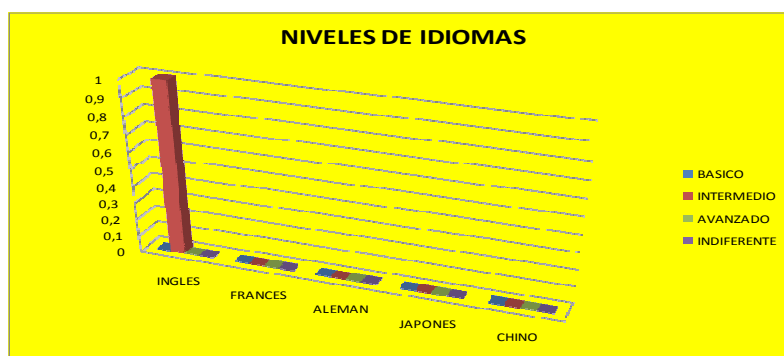
EGRESADO	TITULO	DIPLOMADO	MAESTRÍA
0	100%	0%	0



### 12. ¿Qué idiomas sabe usted y en que nivel?

NIVELES DE IDIOMAS

IDIOMAS	BÁSICO	INTERMEDIO	AVANZADO	INDIFERENTE
INGLES	0	100%	0	0
FRANCÉS	0	0	0	0
ALEMÁN	0	0	0	0
JAPONÉS	0	0	0	0
CHINO	0	0	0	0



## PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

### FORMULARIO DE DESCRIPCIÓN DEL CARGO: CONTADOR

ORGANIGRAMA ÁREA			
<pre> graph TD     C[CONTADOR] --- CAJ[CAJERA]     C -.- AC[ASISTENTE CONTABLE]           </pre>			
<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>	Presenta informes confiables respaldados con documentos de todos los movimientos diarios operacionales y no operacionales de la actividad económica de la empresa registrados cronológicamente		
<b>FUNCIONES PRINCIPALES:</b> Desarrollar la contabilidad de la empresa según el sistema contable, presentar balances mensuales, realizar las transacciones oportunas de tal forma que haya una fluidez en las cuentas bancarias, realizar los pagos mensuales y beneficios de nómina de la empresa, estudiar los valores que constituyen capital o que intervendrán en las operaciones diarias, determinar las cuentas de la empresa y su significado; esto es, elaborar el Plan de Cuentas y preparar el Manual de Instrucciones, fijar el sistema adecuado para calcular los precios de costos, reposición y venta, según corresponda, indicar el número de libros, formularios y registros que deben llevarse, las informaciones que deben contener y su utilización, estudiar e interpretar los resultados obtenidos, depuración de cuentas, pago de impuestos y tributos			
FUNCIONES SECUNDARIAS			
<b>NIVEL DE REPORTE</b>	Directo <input checked="" type="checkbox"/>	Indirecto <input type="checkbox"/>	
<b>REPORTA A</b>	Gerente Financiero		
<b>SUPERVISA</b>	No.: Cajera	Directo:	Indirecto: <input checked="" type="checkbox"/>
<b>EXPERIENCIA REQUERIDA</b>	5 años de experiencia como Contador General o Auditor en empresas comerciales		
<b>SECTOR</b>	Comercial automotriz y de repuestos		
<b>INSTRUCCIÓN</b>	Doctor en Contabilidad y Auditoría CPA		
Egresado <input type="checkbox"/>	Título <input checked="" type="checkbox"/>	Diplomado <input type="checkbox"/>	Maestría <input type="checkbox"/>
<b>IDIOMA</b>			
Avanzado <input type="checkbox"/>	Intermedio <input checked="" type="checkbox"/>	Básico <input type="checkbox"/>	Indiferente <input type="checkbox"/>

## CUESTIONARIO A: SUPERVISOR DE VENTAS

### PREGUNTAS:

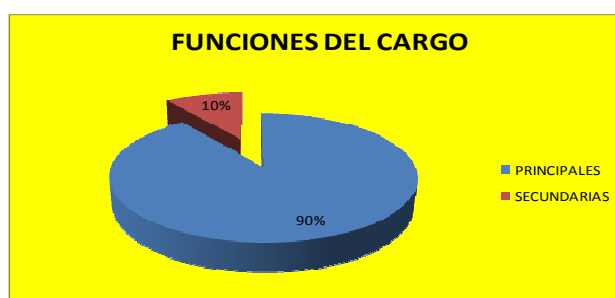
#### 1. ¿Cuál es la misión de su cargo?

Verificar que siempre se están cumpliendo con las metas fijadas de los montos en venta de los productos por cada vendedor y capacitar de mejor forma al personal de ventas

#### 2. ¿Que clase de funciones tiene en su cargo?

CLASE DE FUNCIONES DEL PUESTO

PRINCIPALES	SECUNDARIAS
90%	10%



#### 3. ¿En que nivel de reporte su cargo informa resultados?

NIVEL DE REPORTE

DIRECTO	INDIRECTO
100%	0



#### 4. ¿A quien usted, reporta su trabajo?

##### REPORTE DE TRABAJO

PRESIDENTE EJECUTIVO	GERENCIA	JUNTA DE ACCIONISTAS
	100%	0



#### 5. ¿Cuales son los cargos que usted tiene bajo su supervisión?

##### SUPERVISIÓN DE CARGOS

PRESIDENTE EJECUTIVO	0
COORDINADOR DE LOGÍSTICA	0
SECRETARIA	0
GERENTE COMERCIAL	0
VENDEDOR	100%
CAJERA	0
GERENTE DE ZONA	0
GERENTE ADMINISTRATIVO	0



### 6. ¿De que forma usted supervisa los cargos?

FORMA DE SUPERVISAR

DIRECTA	INDIRECTA
100%	0%



### 7. ¿Cuántos años de experiencia tiene en este cargo?

AÑOS DE EXPERIENCIA

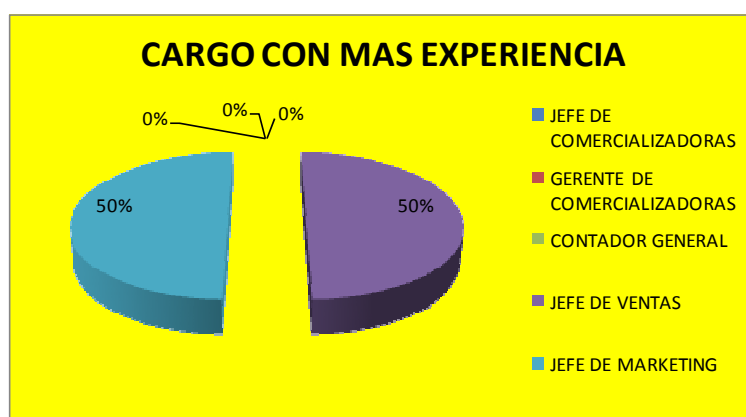
2	0
5	100%
6	0
8	0
10	0
MÁS DE 10	0



### 8. ¿Cuál es el cargo que usted ocupó por más tiempo?

CARGO CON MÁS EXPERIENCIA

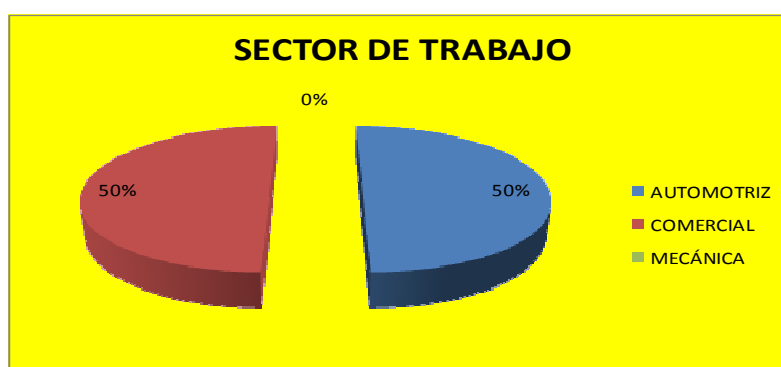
JEFE DE COMERCIALIZADORAS	0%
GERENTE DE COMERCIALIZADORAS	0%
CONTADOR GENERAL	0%
JEFE DE VENTAS	50%
JEFE DE MARKETING	50%



### 9. ¿Cuál es el sector en el que usted trabajó?

SECTOR DE TRABAJO

AUTOMOTRIZ	50%
COMERCIAL	50%
MECÁNICA	0%



## 10. ¿Cuál es su nivel de instrucción

Licenciado en Mercadeo y Ventas o Ingeniero en Marketing

## 11. ¿Que tipo de título obtuvo?

TIPO DE TITULO

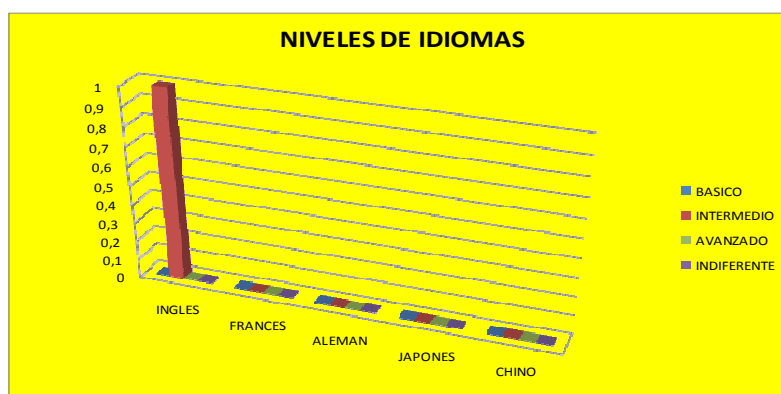
EGRESADO	TITULO	DIPLOMADO	MAESTRÍA
0	100%	0%	0



## 12. ¿Qué idiomas sabe usted y en que nivel?

NIVELES DE IDIOMAS

IDIOMAS	BÁSICO	INTERMEDIO	AVANZADO	INDIFERENTE
INGLES	0	100%	0	0
FRANCÉS	0	0	0	0
ALEMÁN	0	0	0	0
JAPONES	0	0	0	0
CHINO	0	0	0	0



## PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

## FORMULARIO DE DESCRIPCIÓN DEL CARGO: SUPERVISOR DE VENTAS

ORGANIGRAMA ÁREA			
<pre> graph TD     A[SUPERVISOR DE VENTAS] --- B[VENDEDOR]           </pre>			
<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>		Verificar que siempre se están cumpliendo con las metas fijas de los montos en venta de los productos por cada vendedor y capacitar de mejor forma al personal de ventas	
<b>FUNCIONES PRINCIPALES:</b> Informar los resultados de su gestión al Gerente Comercial, delegar funciones al vendedor, emitir reportes de ventas y distribuir a los vendedores de la empresa, desarrollar políticas de ventas para el equipo de ventas, dirigir la comercialización conjuntamente con el coordinador de logística y el jefe de adquisiciones			
<b>FUNCIONES SECUNDARIAS:</b> Motivación individualizada de los integrantes del equipo, Control de carácter de clientes, atención especial fidelización), Visitas a clientes importantes			
<b>NIVEL DE REPORTE</b>	Directo <input checked="" type="checkbox"/>	Indirecto <input type="checkbox"/>	
<b>REPORTA A</b>	Gerente Comercial		
<b>SUPERVISA</b>	No.: Vendedor	Directo: <input checked="" type="checkbox"/>	Indirecto: <input type="checkbox"/>
<b>EXPERIENCIA REQUERIDA</b>	5 años como Jefe de Ventas o de Mercadeo en una empresa comercial o de servicios automotrices		
<b>SECTOR</b>	Automotriz y servicios		
<b>INSTRUCCIÓN</b>	Licenciado en Mercadeo y Ventas o Ingeniero en Marketing		
Egresado <input type="checkbox"/>	Título <input checked="" type="checkbox"/>	Diplomado <input type="checkbox"/>	Maestría <input type="checkbox"/>
<b>IDIOMA</b>	Ingles		
Avanzado <input type="checkbox"/>	Intermedio <input checked="" type="checkbox"/>	Básico <input type="checkbox"/>	Indiferente <input type="checkbox"/>



## CUESTIONARIO A: SECRETARIA

### PREGUNTAS:

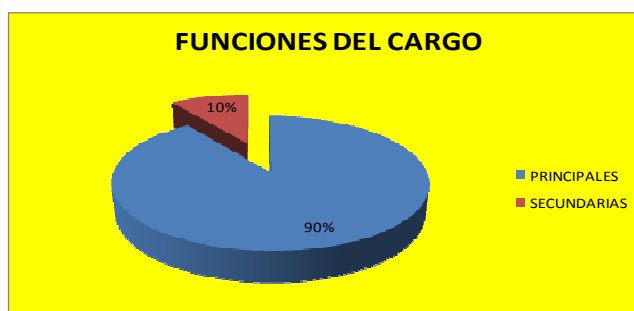
#### 1. ¿Cuál es la misión de su cargo?

Transcribir, programar reuniones, presentar visitas y mantener archivos del Gerente de Zona y Jefe de Sucursal de la empresa

#### 2. ¿Que clase de funciones tiene en su cargo?

##### CLASE DE FUNCIONES DEL PUESTO

PRINCIPALES	SECUNDARIAS
50%	50%



#### 3. ¿En que nivel de reporte su cargo informa resultados?

##### NIVEL DE REPORTE

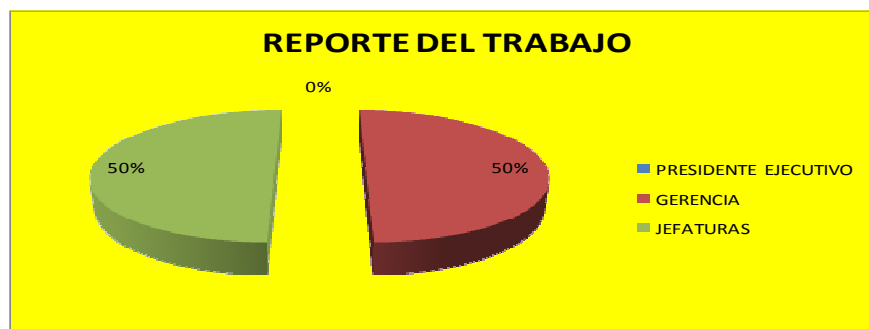
DIRECTO	INDIRECTO
	100%



#### 4. ¿A quien usted, reporta su trabajo?

##### REPORTE DE TRABAJO

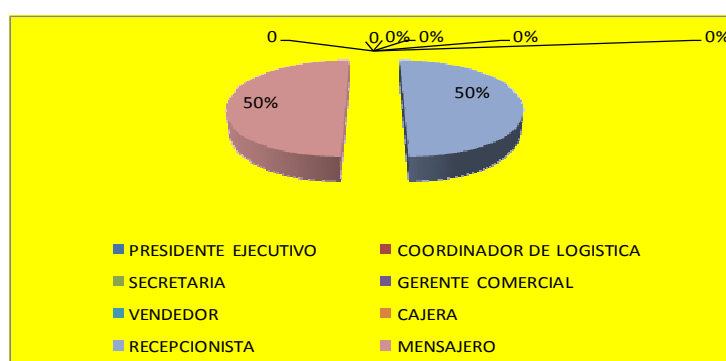
PRESIDENTE EJECUTIVO	GERENCIA	JEFATURAS
	50%	50%



#### 5. ¿Cuales son los cargos que usted tiene bajo su supervisión?

##### SUPERVISIÓN DE CARGOS

PRESIDENTE EJECUTIVO	0
COORDINADOR DE LOGISTICA	0
SECRETARIA	0
GERENTE COMERCIAL	0
VENDEDOR	0
CAJERA	0
RECEPCIONISTA	50%
MENSAJERO	50%



### 6. ¿De que forma usted supervisa los cargos?

FORMA DE SUPERVISAR

DIRECTA	INDIRECTA
100%	0%



### 7. Cuantos años de experiencia tiene en este cargo?

AÑOS DE EXPERIENCIA

2	100%
5	0
6	0
8	0
10	0
MÁS DE 10	0



### 8. ¿Cuál es el cargo que usted ocupó por más tiempo?

#### CARGO CON MÁS EXPERIENCIA

SECRETARIA	50%
ASISTENTE CONTABLE	50%
CONTADOR GENERAL	0%
JEFE DE VENTAS	0%
JEFE DE MARKETING	0%



### 9. ¿Cuál es el sector en el que usted trabajó?

#### SECTOR DE TRABAJO

AUTOMOTRIZ	50%
COMERCIAL	50%
MECANICA	0%



## 10. ¿Cuál es su nivel de instrucción?

Secretaria Administrativa Contable

## 11. ¿Que tipo de título obtuvo?

TIPO DE TITULO

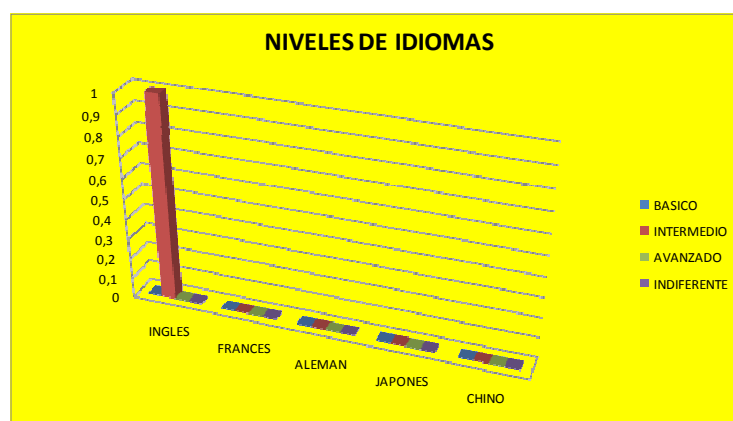
EGRESADO	TITULO	DIPLOMADO	MAESTRIA
100%		0%	0



## 12. ¿Qué idiomas sabe usted y en que nivel?

NIVELES DE IDIOMAS

IDIOMAS	BASICO	INTERMEDIO	AVANZADO	INDIFERENTE
INGLES	0		100%	0
FRANCES	0	0	0	0
ALEMAN	0	0	0	0
JAPONES	0	0	0	0
CHINO	0	0	0	0



## PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

## FORMULARIO DE DESCRIPCIÓN DEL CARGO: SUPERVISOR DE VENTAS

<b>ORGANIGRAMA ÁREA</b>			
<pre> graph TD     SECRETARIA[SECRETARIA] --- RECEPCIONISTA[RECEPCIONISTA]     SECRETARIA --- MENSAJERO[MENSAJERO]           </pre>			
<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>		Transcribir, programar reuniones, presentar visitas y mantener archivos del Gerente de Zona y Jefe de Sucursal de la empresa	
<b>FUNCIONES PRINCIPALES:</b> Recibir, clasificar y distribuir correspondencia, relaciones e impresiones anotando su devolución y archivarlo, redactar correspondencia y textos, devolver textos y asuntos básicos recibidos, para fines de correspondencia y recopilación de relaciones, relegar funciones a la recepcionista y mensajero de la empresa			
<b>FUNCIONES SECUNDARIAS:</b> Contestar el teléfono, revisar correo electrónico y contestarlo, enviar correspondencia a través del mensajero, organizar y mantener archivos de documentos y cartas generalmente confidenciales, agenda y registros, determinando su localización, cuando sea necesario. Prevenir oportunamente necesidades básicas del componente como: material de escritorio, servicios generales, facilidades, requisitos y pedidos y enviar fax			
<b>NIVEL DE REPORTE</b>	Directo <input type="checkbox"/>	Indirecto <input checked="" type="checkbox"/>	
<b>REPORTA A</b>	Gerente de Zona y Jefe de Sucursal		
<b>SUPERVISA</b>	No.: Recepcionista y Mensajero	Directo: <input checked="" type="checkbox"/>	Indirecto: <input type="checkbox"/>
<b>EXPERIENCIA REQUERIDA</b>	2 años de experiencia como secretaria o asistente contable en una empresa automotriz, comercial de repuestos		
<b>SECTOR</b>	Comercial, Industrial o de Servicios		
<b>INSTRUCCIÓN</b>	Secretaria Administrativa Contable		
<b>Egresado</b> <input checked="" type="checkbox"/>	<b>Título</b> <input type="checkbox"/>	<b>Diplomado</b> <input type="checkbox"/>	<b>Maestría</b> <input type="checkbox"/>
<b>IDIOMA</b>	Inglés, Alemán, Japonés y Chino		
<b>Avanzado</b> <input checked="" type="checkbox"/>	<b>Intermedio</b> <input type="checkbox"/>	<b>Básico</b> <input type="checkbox"/>	<b>Indiferente</b> <input type="checkbox"/>

## CUESTIONARIO A: CAJERA

### PREGUNTAS:

#### 1. ¿Cuál es la misión de su cargo?

Vigilar que el dinero que ingresa y sale de caja este registrado y documentado.

#### 2. ¿Que clase de funciones tiene en su cargo?

##### CLASE DE FUNCIONES DEL PUESTO

PRINCIPALES	SECUNDARIAS
80%	20%



#### 3. ¿En que nivel de reporte su cargo informa resultados?

##### NIVEL DE REPORTE

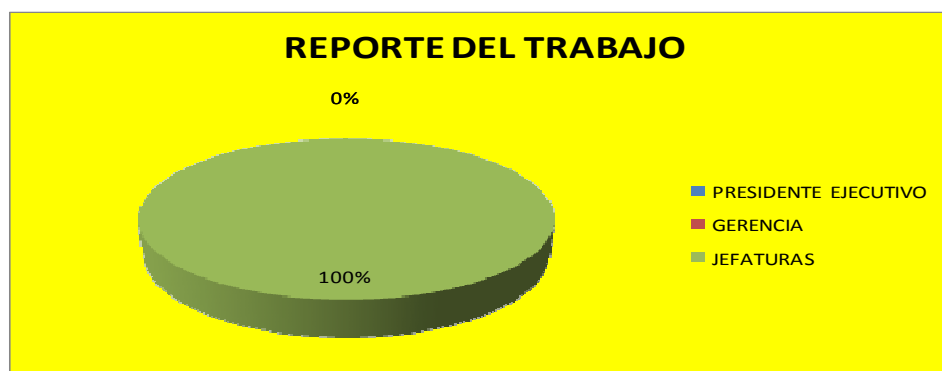
DIRECTO	INDIRECTO
	100%



#### 4. ¿A quien usted, reporta su trabajo?

##### REPORTE DE TRABAJO

PRESIDENTE EJECUTIVO	GERENCIA	JEFATURAS
		100%



#### 5. ¿Cuales son los cargos que usted tiene bajo su supervisión?

##### SUPERVISIÓN DE CARGOS

PRESIDENTE EJECUTIVO	0
COORDINADOR DE LOGISTICA	0
SECRETARIA	0
GERENTE COMERCIAL	0
VENDEDOR	0
CAJERA	0
RECEPCIONISTA	0
MENSAJERO	0

#### 6. ¿De que forma usted supervisa los cargos?

##### FORMA DE SUPERVISAR

DIRECTA	INDIRECTA
0%	0%



### 7. ¿Cuántos años de experiencia tiene en este cargo?

#### AÑOS DE EXPERIENCIA

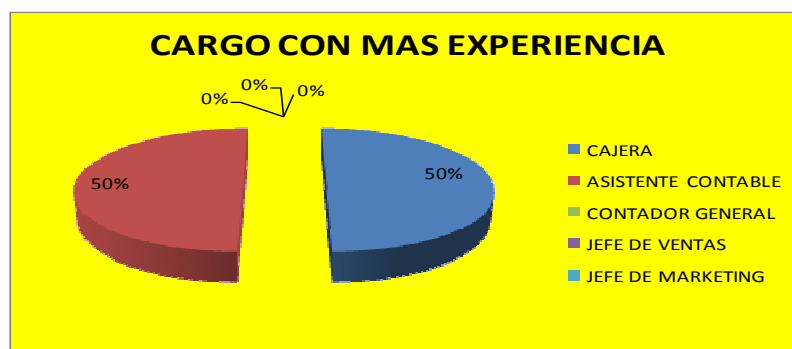
2	100%
5	0
6	0
8	0
10	0
MÁS DE 10	0



### 8. ¿Cuál es el cargo que usted ocupó por más tiempo?

#### CARGO CON MÁS EXPERIENCIA

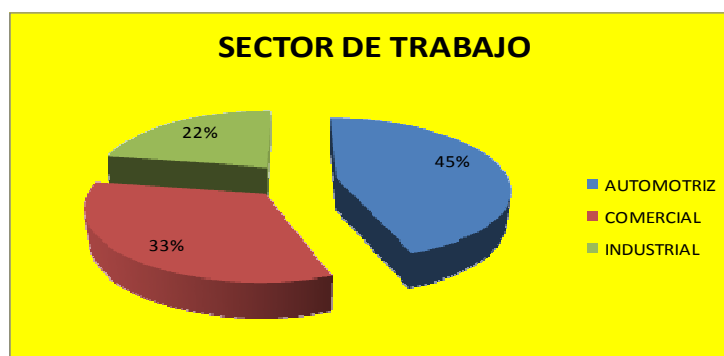
CAJERA	50%
ASISTENTE CONTABLE	50%
CONTADOR GENERAL	0%
JEFE DE VENTAS	0%
JEFE DE MARKETING	0%



### 9. ¿Cuál es el sector en el que usted trabajó?

SECTOR DE TRABAJO

AUTOMOTRIZ	50%
COMERCIAL	50%
MECANICA	0%



### 10. ¿Cuál es su nivel de instrucción?

Bachiller en Contabilidad CBA

### 11. ¿Que tipo de título obtuvo?

TIPO DE TITULO

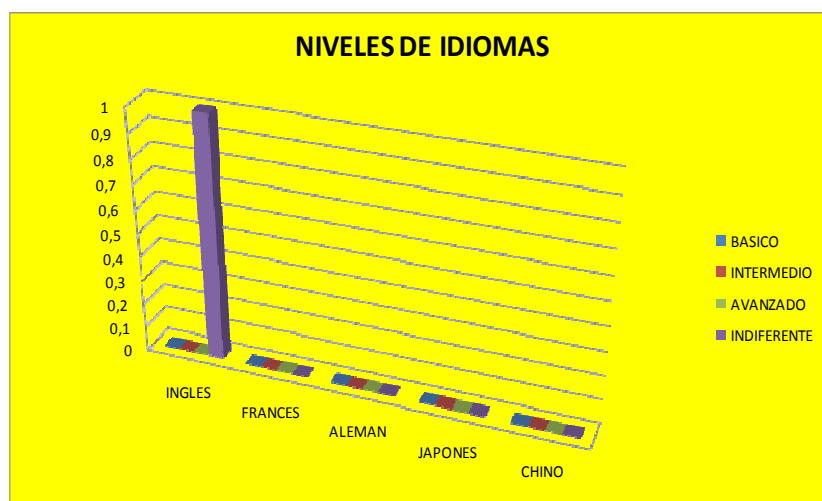
EGRESADO	TITULO	DIPLOMADO	MAESTRIA
	100%	0%	0



## 12. ¿Qué idiomas sabe usted y en que nivel?

NIVELES DE IDIOMAS

IDIOMAS	BASICO	INTERMEDIO	AVANZADO	INDIFERENTE
INGLES	0		0%	100%
FRANCES	0	0	0	0
ALEMAN	0	0	0	0
JAPONES	0	0	0	0
CHINO	0	0	0	0



**PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**  
**FORMULARIO DE DESCRIPCIÓN DEL CARGO: CAJERA**

<b>ORGANIGRAMA ÁREA</b>			
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">CAJERA</div>			
<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>		Vigilar que el dinero que ingresa y sale de caja este registrado y documentado.	
<b>FUNCIONES PRINCIPALES:</b> Emitir facturas, cobrar las facturas emitidas, ingresos de ordenes de cobro al sistema contable y realizar pagos de facturas, realizar depósitos del efectivo recaudado, llevar los libros de caja y bancos al día, presentar información del movimiento del efectivo al Contador con documentación y registros de soporte.			
<b>FUNCIONES SECUNDARIAS:</b> Verificar que se encuentren correctamente emitidas las facturas, Control de caja chica, Conciliación de caja chica			
<b>NIVEL DE REPORTE</b>	Directo <input type="checkbox"/>	Indirecto <input checked="" type="checkbox"/>	
<b>REPORTA A</b>	Contador General o Asistente Contable		
<b>SUPERVISA</b>	No.:	Directo:	Indirecto:
<b>EXPERIENCIA REQUERIDA</b>	2 años de experiencia como cajera o asistente contable en empresas comerciales		
<b>SECTOR</b>	Comercial, Automotriz, Industrial		
<b>INSTRUCCIÓN</b>	Bachiller en Contabilidad CBA		
Egresado <input type="checkbox"/>	Título <input checked="" type="checkbox"/>	Diplomado <input type="checkbox"/>	Maestría <input type="checkbox"/>
<b>IDIOMA</b>			
Avanzado <input type="checkbox"/>	Intermedio <input type="checkbox"/>	Básico <input type="checkbox"/>	Indiferente <input checked="" type="checkbox"/>

## CUESTIONARIO A: COORDINADOR DE LOGISTICA

### PREGUNTAS:

#### 1. ¿Cuál es la misión de su cargo?

Resguardar el producto desde los puntos de embarque, carga y desembarque, cumpliendo con los canales de distribución

#### 2. ¿Que clase de funciones tiene en su cargo?

CLASE DE FUNCIONES DEL PUESTO

PRINCIPALES	SECUNDARIAS
100%	0%



#### 3. ¿En que nivel de reporte su cargo informa resultados?

NIVEL DE REPORTE

DIRECTO	INDIRECTO
	100%



#### 4. ¿A quien usted, reporta su trabajo?

##### REPORTE DE TRABAJO

PRESIDENTE EJECUTIVO	GERENCIA	JEFATURAS
		100%



#### 5. ¿Cuales son los cargos que usted tiene bajo su supervisión?

##### SUPERVISIÓN DE CARGOS

PRESIDENTE EJECUTIVO	0
COORDINADOR DE LOGISTICA	0
SECRETARIA	0
GERENTE COMERCIAL	0
VENDEDOR	0
CAJERA	0
RECEPCIONISTA	0
MENSAJERO	0

#### 6. ¿De que forma usted supervisa los cargos?

##### FORMA DE SUPERVISAR

DIRECTA	INDIRECTA
0%	0%

### 7. ¿Cuántos años de experiencia tiene en este cargo?

AÑOS DE EXPERIENCIA

3	100%
5	0
6	0
8	0
10	0
MÁS DE 10	0



### 8. ¿Cuál es el cargo que usted ocupó por más tiempo?

CARGO CON MÁS EXPERIENCIA

CAJERA	100%
ASISTENTE CONTABLE	0%
JEFE DE LOGÍSTICA	0%
JEFE DE VENTAS	0%
JEFE DE MARKETING	0%



### 9. ¿Cuál es el sector en el que usted trabajó?

SECTOR DE TRABAJO

COMERCIAL	50%
MARKETING INTERNACIONAL	50%
INDUSTRIAL	0%



### 10. ¿Cuál es su nivel de instrucción?

Ingeniero Comercial

### 11. ¿Que tipo de título obtuvo?

TIPO DE TITULO

EGRESADO	TITULO	DIPLOMADO	MAESTRIA
	100%	0%	0

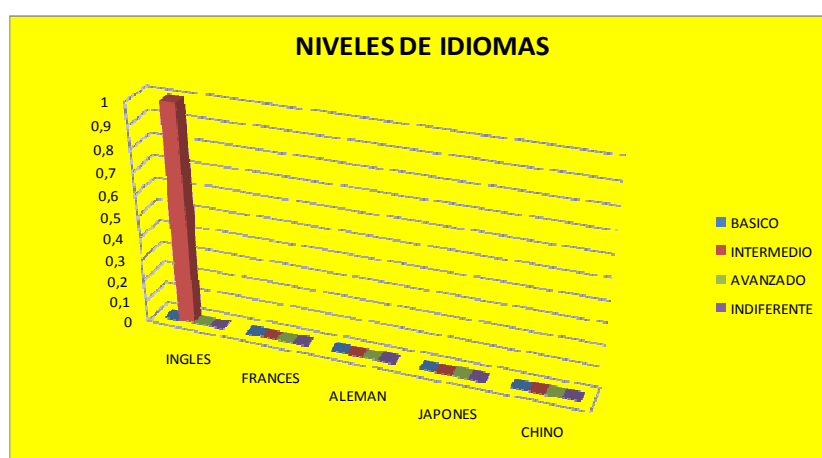




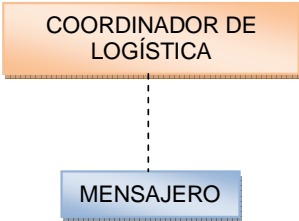
## 12. ¿Qué idiomas sabe usted y en que nivel?

NIVELES DE IDIOMAS

IDIOMAS	BASICO	INTERMEDIO	AVANZADO	INDIFERENTE
INGLES	0	100%	0%	0%
FRANCES	0	0	0	0
ALEMAN	0	0	0	0
JAPONES	0	0	0	0
CHINO	0	0	0	0



**PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**  
**FORMULARIO DE DESCRIPCIÓN DEL CARGO: COORDINADOR DE**  
**LOGÍSTICA**

ORGANIGRAMA ÁREA			
 <pre> graph TD     A[COORDINADOR DE LOGÍSTICA] -.- B[MENSAJERO]           </pre>			
<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>	Resguardar el producto desde los puntos de embarque, carga y desembarque, cumpliendo con los canales de distribución		
<b>FUNCIONES PRINCIPALES:</b> Controlar y supervisar el traslado, carga y descarga del producto desde el punto de embarque (empresa), transporte, desembarque (empresa destino) y documentación de carga y embarque.			
<b>FUNCIONES SECUNDARIAS</b>			
<b>NIVEL DE REPORTE</b>	Directo <input checked="" type="checkbox"/>	Indirecto <input type="checkbox"/>	
<b>REPORTA A</b>	Gerente Comercial		
<b>SUPERVISA</b>	No.:	Directo:	Indirecto:
<b>EXPERIENCIA REQUERIDA</b>	3 años como Jefe de Logística en cualquier empresa o exportadora		
<b>SECTOR</b>	Comercial, exportaciones o importaciones		
<b>INSTRUCCIÓN</b>	Ingeniero Comercial		
Egresado <input type="checkbox"/>	Título <input checked="" type="checkbox"/>	Diplomado <input type="checkbox"/>	Maestría <input type="checkbox"/>
<b>IDIOMA</b>	Inglés		
Avanzado <input type="checkbox"/>	Intermedio <input checked="" type="checkbox"/>	Básico <input type="checkbox"/>	Indiferente <input type="checkbox"/>

## CUESTIONARIO A: MENSAJERO

### PREGUNTAS:

#### 1. ¿Cuál es la misión de su cargo?

Controlar el traslado de documentos y encomiendas de todas las áreas hasta su lugar de destino y viceversa

#### 2. ¿Que clase de funciones tiene en su cargo?

CLASE DE FUNCIONES DEL PUESTO

PRINCIPALES	SECUNDARIAS
100%	0%



#### 3. ¿En que nivel de reporte su cargo informa resultados?

NIVEL DE REPORTE

DIRECTO	INDIRECTO
	100%



#### 4. ¿A quien usted, reporta su trabajo?

##### REPORTE DE TRABAJO

PRESIDENTE EJECUTIVO	SECRETARIA	JEFATURAS
	70%	30%



#### 5. ¿Cuales son los cargos que usted tiene bajo su supervisión?

##### SUPERVISIÓN DE CARGOS

PRESIDENTE EJECUTIVO	0
COORDINADOR DE LOGISTICA	0
SECRETARIA	0
GERENTE COMERCIAL	0
VENDEDOR	0
CAJERA	0
RECEPCIONISTA	0
MENSAJERO	0

#### 6. ¿De que forma usted supervisa los cargos?

##### FORMA DE SUPERVISAR

DIRECTA	INDIRECTA
0%	0%

### 7. ¿Cuántos años de experiencia tiene en este cargo?

#### AÑOS DE EXPERIENCIA

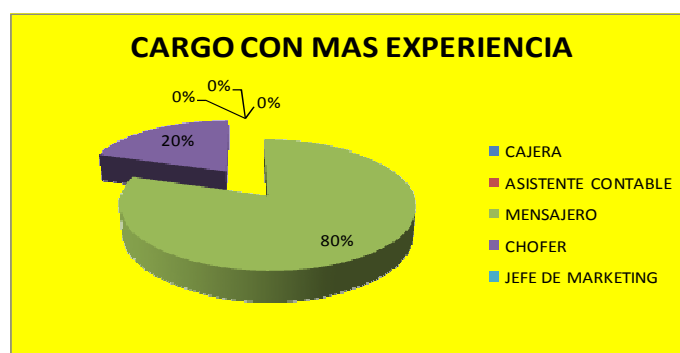
2	100%
5	0
6	0
8	0
10	0
MÁS DE 10	0



### 8. ¿Cuál es el cargo que usted ocupó por más tiempo?

#### CARGO CON MÁS EXPERIENCIA

CAJERA	0%
ASISTENTE CONTABLE	0%
MENSAJERO	80%
CHOFER	20%
JEFE DE MARKETING	0%



**9. ¿Cuál es el sector en el que usted trabajó?**

SECTOR DE TRABAJO

COMERCIAL	100%
MARKETING INTERNACIONAL	0%
INDUSTRIAL	0%



**10. ¿Cuál es su nivel de instrucción?**

Secundaria

**11. ¿Que tipo de título obtuvo?**

TIPO DE TITULO

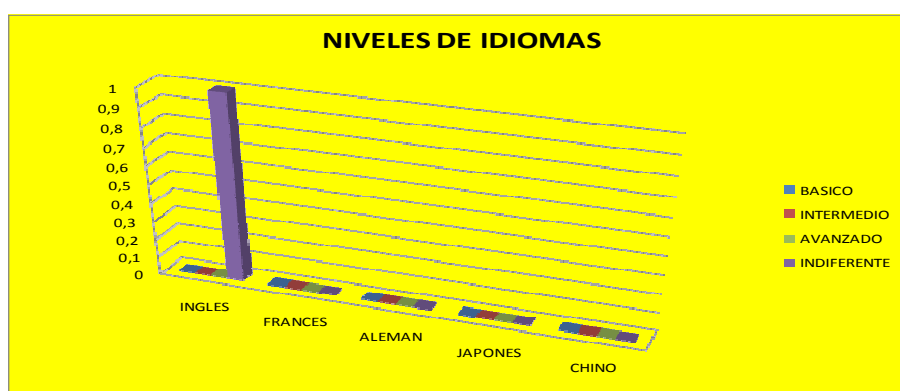
EGRESADO	TITULO	DIPLOMADO	MAESTRIA
	0%	100%	0



## 12. ¿Qué idiomas sabe usted y en que nivel?

NIVELES DE IDIOMAS

IDIOMAS	BASICO	INTERMEDIO	AVANZADO	INDIFERENTE
INGLES	0	0%	0%	100%
FRANCES	0	0	0	0
ALEMAN	0	0	0	0
JAPONES	0	0	0	0
CHINO	0	0	0	0



**PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**  
**FORMULARIO DE DESCRIPCIÓN DEL CARGO: MENSAJERO**

<b>ORGANIGRAMA ÁREA</b>			
<div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 20px; margin: auto; background-color: #d9e1f2; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">             MENSAJERO           </div>			
<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>		Controlar el traslado de documentos y encomiendas de todas las áreas hasta su lugar de destino y viceversa.	
<b>FUNCIONES PRINCIPALES:</b> Manejar documentación, hacer depósitos bancarios, realizar trámites gerenciales, recibir encomiendas internacionales, realizar otras operaciones cuando sean de carácter indispensable en alguna Gerencia de la empresa			
<b>FUNCIONES SECUNDARIAS</b>			
<b>NIVEL DE REPORTE</b>	Directo <input type="checkbox"/>	Indirecto <input checked="" type="checkbox"/>	
<b>REPORTA A</b>	Secretaria, gerencias		
<b>SUPERVISA</b>	No.:	Directo:	Indirecto:
<b>EXPERIENCIA REQUERIDA</b>		2 años como chofer-mensajero en empresas comerciales	
<b>SECTOR</b>		Comercial o Servicios	
<b>INSTRUCCIÓN</b>		Secundaria	
Egresado <input type="checkbox"/>	Título <input type="checkbox"/>	Diplomado <input checked="" type="checkbox"/>	Maestría <input type="checkbox"/>
<b>IDIOMA</b>			
Avanzado <input type="checkbox"/>	Intermedio <input type="checkbox"/>	Básico <input type="checkbox"/>	Indiferente <input checked="" type="checkbox"/>

**ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**



## CUESTIONARIO A: RECEPCIONISTA

### PREGUNTAS:

#### 1. ¿Cuál es la misión de su cargo?

Mantener siempre comunicado a la empresa con el exterior y viceversa

#### 2. ¿Que clase de funciones tiene en su cargo?

CLASE DE FUNCIONES DEL PUESTO

PRINCIPALES	SECUNDARIAS
100%	0%



#### 3. ¿En que nivel de reporte su cargo informa resultados?

NIVEL DE REPORTE

DIRECTO	INDIRECTO
	100%



#### 4. ¿A quien usted, reporta su trabajo?

##### REPORTE DE TRABAJO

PRESIDENTE EJECUTIVO	SECRETARIA	JEFATURAS
	100%	0%



#### 5. ¿Cuales son los cargos que usted tiene bajo su supervisión?

##### SUPERVISIÓN DE CARGOS

PRESIDENTE EJECUTIVO	0
COORDINADOR DE LOGISTICA	0
SECRETARIA	0
GERENTE COMERCIAL	0
VENDEDOR	0
CAJERA	0
RECEPCIONISTA	0
MENSAJERO	0

#### 6.¿ De que forma usted supervisa los cargos?

##### FORMA DE SUPERVISAR

DIRECTA	INDIRECTA
0%	0%

### 7. ¿Cuántos años de experiencia tiene en este cargo?

AÑOS DE EXPERIENCIA

2	100%
5	0
6	0
8	0
10	0
MÁS DE 10	0



### 8. ¿Cuál es el cargo que usted ocupó por más tiempo?

CARGO CON MÁS EXPERIENCIA

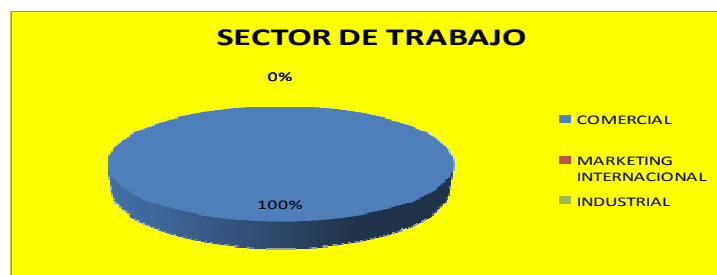
CAJERA	0%
ASISTENTE CONTABLE	0%
MENSAJERO	0%
SECRETARIA RECEPCIONISTA	100%
JEFE DE MARKETING	0%



### 9. ¿Cuál es el sector en el que usted trabajó?

SECTOR DE TRABAJO

COMERCIAL	100%
MARKETING INTERNACIONAL	0%
INDUSTRIAL	0%



### 10. ¿Cuál es su nivel de instrucción

Bachiller en secretariado contable

### 11. ¿ Que tipo de título obtuvo?

TIPO DE TITULO

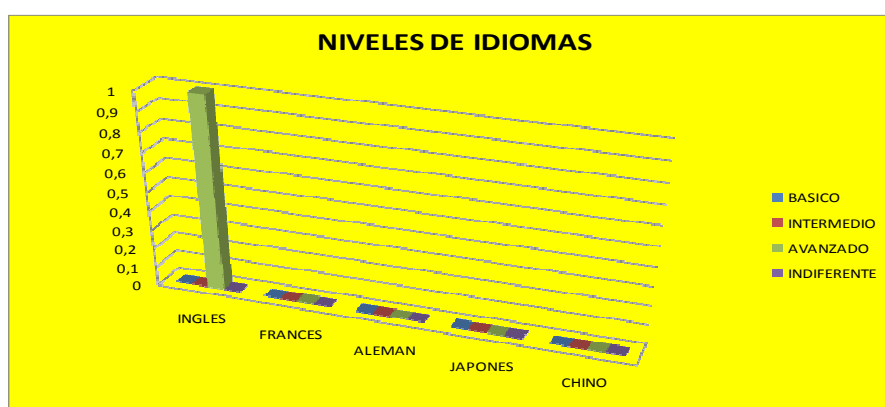
EGRESADO	TITULO	DIPLOMADO	MAESTRIA
	0%	100%	0



## 12. ¿Qué idiomas sabe usted y en que nivel?

NIVELES DE IDIOMAS

IDIOMAS	BASICO	INTERMEDIO	AVANZADO	INDIFERENTE
INGLES	0	0%	100%	0%
FRANCES	0	0	0	0
ALEMAN	0	0	0	0
JAPONES	0	0	0	0
CHINO	0	0	0	0



**PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**  
**FORMULARIO DE DESCRIPCIÓN DEL CARGO: RECEPCIONISTA**

<b>ORGANIGRAMA ÁREA</b>			
<div style="border: 1px solid black; width: 150px; height: 30px; margin: auto; background-color: #e0e0e0; display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> RECEPCIONISTA </div>			
<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>		Mantener siempre comunicado a la empresa con el exterior y viceversa	
<b>FUNCIONES PRINCIPALES:</b> Opera una central telefónica pequeña, haciendo y recibiendo llamadas telefónicas, conectando las mismas con las diferentes extensiones, atiende al público que solicita información dándole la orientación requerida, anota en libros de control diario las llamadas efectuadas y recibidas por el personal y el tiempo empleado. Mantiene el control de llamadas locales y a larga distancia mediante registro de número de llamadas y tiempo empleado. Recibe la correspondencia y mensajes dirigidos a la Gerencia. Anota los mensajes dirigidos a las diferentes personas y secciones de la Gerencia. Entrega la correspondencia recibida a las diferentes personas y departamentos, así como también los mensajes recibidos.			
<b>FUNCIONES SECUNDARIAS</b>			
<b>NIVEL DE REPORTE</b>	Directo <input type="checkbox"/>	Indirecto <input checked="" type="checkbox"/>	
<b>REPORTA A</b>	Secretaria		
<b>SUPERVISA</b>	No.:	Directo:	Indirecto:
<b>EXPERIENCIA REQUERIDA</b>	2 años como secretaria recepcionista en empresas comerciales		
<b>SECTOR</b>	Automotriz Comercial		
<b>INSTRUCCIÓN</b>	Bachiller en secretariado contable		
Egresado <input type="checkbox"/>	Título <input type="checkbox"/>	Diplomado <input checked="" type="checkbox"/>	Maestría <input type="checkbox"/>
<b>IDIOMA</b>	Inglés		
Avanzado <input checked="" type="checkbox"/>	Intermedio <input type="checkbox"/>	Básico <input type="checkbox"/>	Indiferente <input type="checkbox"/>

## CUESTIONARIO A: **VENDEDOR**

### PREGUNTAS:

#### 1. ¿Cuál es la misión de su cargo?

Desarrollar técnicas de ventas confiables y seguras para aumentar el volumen de ingresos de la empresa

#### 2. ¿Que clase de funciones tiene en su cargo?

CLASE DE FUNCIONES DEL PUESTO

PRINCIPALES	SECUNDARIAS
100%	0%



#### 3. ¿En que nivel de reporte su cargo informa resultados?

NIVEL DE REPORTE

DIRECTO	INDIRECTO
100%	0%



#### 4. ¿A quien usted, reporta su trabajo?

##### REPORTE DE TRABAJO

PRESIDENTE EJECUTIVO	SUPERVISOR DE VENTAS	JEFATURAS
	0%	100%



#### 5. ¿Cuales son los cargos que usted tiene bajo su supervisión?

##### SUPERVISIÓN DE CARGOS

PRESIDENTE EJECUTIVO	0
COORDINADOR DE LOGISTICA	0
SECRETARIA	0
GERENTE COMERCIAL	0
VENDEDOR	0
CAJERA	0
RECEPCIONISTA	0
MENSAJERO	0

#### 6. ¿De que forma usted supervisa los cargos?

##### FORMA DE SUPERVISAR

DIRECTA	INDIRECTA
0%	0%



### 7.¿ Cuantos años de experiencia tiene en este cargo?

AÑOS DE EXPERIENCIA

2	100%
5	0
6	0
8	0
10	0
MÁS DE 10	0



### 8. ¿Cuál es el cargo que usted ocupó por más tiempo?

CARGO CON MÁS EXPERIENCIA

ASISTENTE DE MERCADEO	70%
ASISTENTE CONTABLE	0%
MENSAJERO	0%
SECRETARIA RECEPCIONISTA	0%
JEFE DE VENTAS	30%



### 9. ¿Cuál es el sector en el que usted trabajó?

SECTOR DE TRABAJO

COMERCIAL	100%
MARKETING INTERNACIONAL	0%
INDUSTRIAL	0%



### 10. ¿Cuál es su nivel de instrucción

Bachiller en Comercio y Administración o Licenciado en Mercadeo y Ventas

### 11. ¿Que tipo de título obtuvo?

TIPO DE TITULO

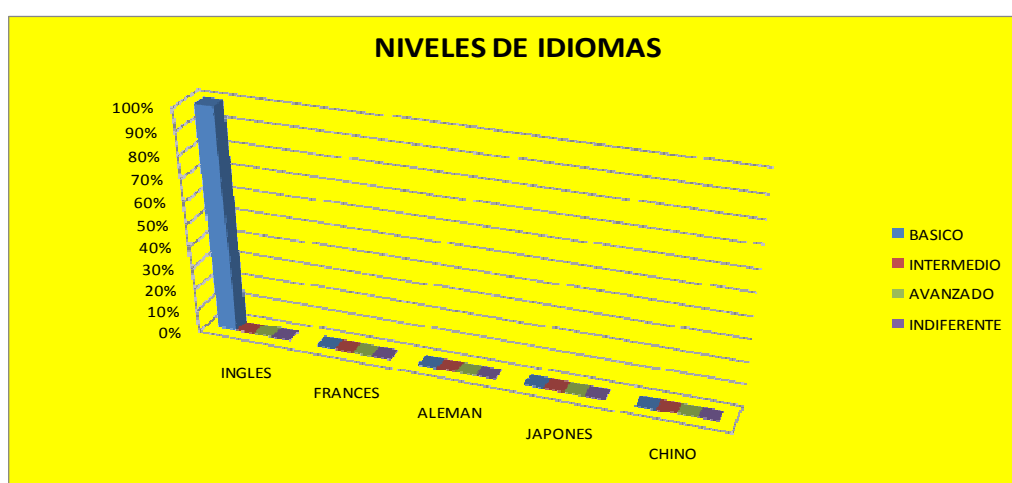
EGRESADO	TITULO	DIPLOMADO	MAESTRIA
	100%	0%	0



## 12. ¿Qué idiomas sabe usted y en que nivel?

NIVELES DE IDIOMAS

IDIOMAS	BASICO	INTERMEDIO	AVANZADO	INDIFERENTE
INGLES	100%	0%	0%	0%
FRANCES	0	0	0	0
ALEMAN	0	0	0	0
JAPONES	0	0	0	0
CHINO	0	0	0	0



**PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**  
**FORMULARIO DE DESCRIPCIÓN DEL CARGO: VENDEDOR**

<b>ORGANIGRAMA ÁREA</b>			
<div style="border: 1px solid black; background-color: #e0e0e0; padding: 10px; width: 100px; margin: 0 auto; display: inline-block;">VENDEDOR</div>			
<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>		Desarrollar técnicas de ventas confiables y seguras para aumentar el volumen de ingresos de la empresa	
<b>FUNCIONES PRINCIPALES:</b> prospección del mercado para detectar nuevos clientes. presentación y venta de los productos y servicios por medio de técnicas de negociación. recogida de pedidos, (si es política de la compañía) y atención de reclamos			
<b>FUNCIONES SECUNDARIAS</b>			
<b>NIVEL DE REPORTE</b>	Directo <input checked="" type="checkbox"/>	Indirecto <input type="checkbox"/>	
<b>REPORTA A</b>	Supervisor de ventas		
<b>SUPERVISA</b>	No.:	Directo:	Indirecto:
<b>EXPERIENCIA REQUERIDA</b>		2 años como asistente de mercadeo o jefe de ventas, en empresas comerciales	
<b>SECTOR</b>		Empresa comercial o de servicios	
<b>INSTRUCCIÓN</b>		Bachiller en Comercio y Administración o Licenciado en Mercadeo y Ventas	
Egresado <input type="checkbox"/>	Título <input checked="" type="checkbox"/>	Diplomado <input type="checkbox"/>	Maestría <input type="checkbox"/>
<b>IDIOMA</b>			
Avanzado <input type="checkbox"/>	Intermedio <input type="checkbox"/>	Básico <input checked="" type="checkbox"/>	Indiferente <input type="checkbox"/>

## CUESTIONARIO A: ASISTENTE DE GERENCIA

### PREGUNTAS:

#### 1. ¿Cuál es la misión de su cargo?

Asistir en todo momento las necesidades del Gerente General, en cuanto se refiere a desarrollo de programás, proyectos, contratos comerciales, reuniones de negocios, asistencia técnica

#### 2. ¿Que clase de funciones tiene en su cargo?

CLASE DE FUNCIONES DEL PUESTO

PRINCIPALES	SECUNDARIAS
100%	0%



#### 3. ¿En que nivel de reporte su cargo informa resultados?

NIVEL DE REPORTE

DIRECTO	INDIRECTO
100%	0%



#### 4. ¿A quien usted, reporta su trabajo?

##### REPORTE DE TRABAJO

PRESIDENTE EJECUTIVO	GERENCIA	JEFATURAS
	100%	100%



#### 5. ¿Cuales son los cargos que usted tiene bajo su supervisión?

##### SUPERVISIÓN DE CARGOS

PRESIDENTE EJECUTIVO	0
COORDINADOR DE LOGISTICA	0
SECRETARIA	0
GERENTE COMERCIAL	0
VENDEDOR	0
CAJERA	0
RECEPCIONISTA	0
MENSAJERO	0

#### 6. ¿De que forma usted supervisa los cargos?

##### FORMA DE SUPERVISAR

DIRECTA	INDIRECTA
0%	0%

### 7. ¿Cuántos años de experiencia tiene en este cargo?

AÑOS DE EXPERIENCIA

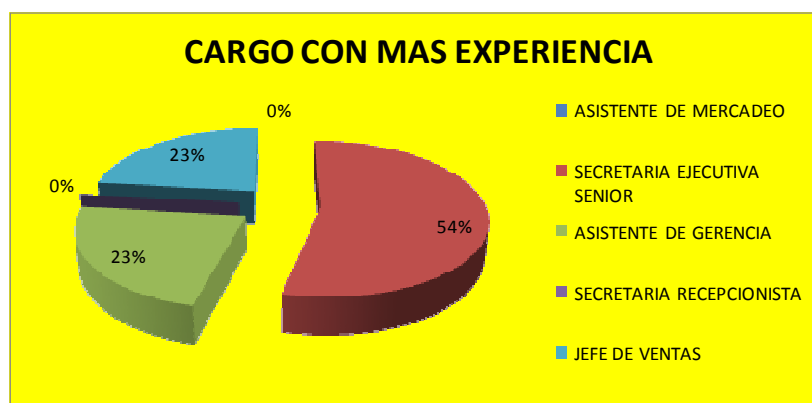
2	
5	100%
6	0
8	0
10	0
MÁS DE 10	0



### 8. ¿Cuál es el cargo que usted ocupó por más tiempo?

CARGO CON MÁS EXPERIENCIA

ASISTENTE DE MERCADEO	0%
SECRETARIA EJECUTIVA SENIOR	70%
ASISTENTE DE GERENCIA	30%
SECRETARIA RECEPCIONISTA	0%
JEFE DE VENTAS	0%



### 9. ¿Cuál es el sector en el que usted trabajó?

SECTOR DE TRABAJO

COMERCIAL	100%
MARKETING INTERNACIONAL	0%
INDUSTRIAL	0%



### 10. ¿Cuál es su nivel de instrucción?

Licenciada en Administración de Empresas

### 11. ¿Que tipo de título obtuvo?

TIPO DE TITULO

EGRESADO	TITULO	DIPLOMADO	MAESTRIA
	100%	0%	0

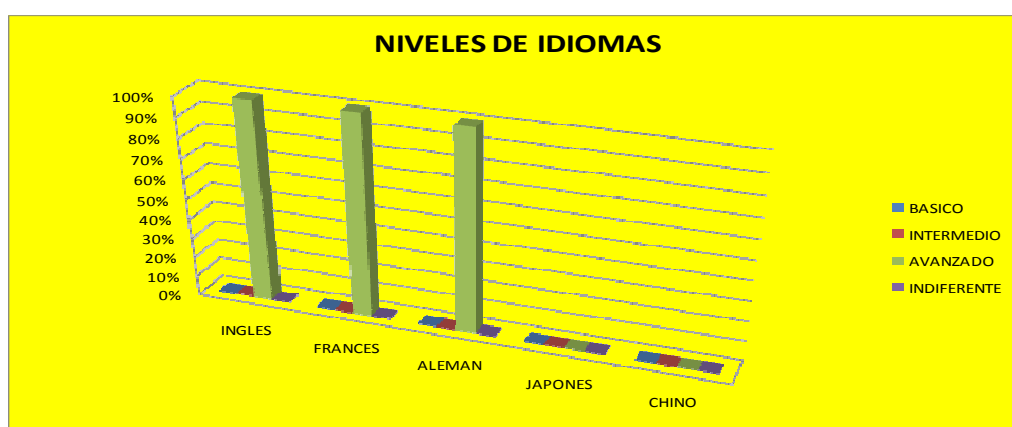




## 12. ¿Qué idiomas sabe usted y en que nivel?

### NIVELES DE IDIOMAS

IDIOMAS	BASICO	INTERMEDIO	AVANZADO	INDIFERENTE
INGLES	0%	0%	100%	0%
FRANCES	0	0	100%	0
ALEMAN	0	0	100%	0
JAPONES	0	0	0	0
CHINO	0	0	0	0



**PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**  
**FORMULARIO DE DESCRIPCIÓN DEL CARGO: ASISTENTE DE GERENCIA**

<b>ORGANIGRAMA ÁREA</b>			
<div style="border: 1px solid black; width: 200px; margin: auto; padding: 5px; display: inline-block;">ASISTENTE DE GERENCIA</div>			
<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>		Asistir en todo momento las necesidades del Gerente General, en cuanto se refiere a desarrollo de programas, proyectos, contratos comerciales, reuniones de negocios, asistencia técnica	
<b>FUNCIONES PRINCIPALES:</b> Informar al gerente general respecto a los reportes que se haga, tener respaldos de la información que genere a la administración general, ayuda a organizar la agenda del Gerente General y de otras personas que realizan funciones en la administración general, controla la recepción de los reportes que el equipo administrativo de cada zona y sucursal en Quito debe enviar a la administración general, chequear que los permisos de funcionamiento de cada sucursal estén al corriente, revisar los contratos del personal administrativo, cotizaciones con proveedores, soporte a jefe de sucursales.			
<b>FUNCIONES SECUNDARIAS</b>			
<b>NIVEL DE REPORTE</b>		Directo <input checked="" type="checkbox"/>	Indirecto <input type="checkbox"/>
<b>REPORTA A</b>		Gerente General	
<b>SUPERVISA</b>		No.:	Directo:      Indirecto:
<b>EXPERIENCIA REQUERIDA</b>		5 años como secretaria ejecutiva sénior o asistente de gerencia general en empresas comerciales	
<b>SECTOR</b>		Comercial y de Servicios	
<b>INSTRUCCIÓN</b>		Licenciada en Administración de Empresas	
Egresado <input type="checkbox"/>	Título <input checked="" type="checkbox"/>	Diplomado <input type="checkbox"/>	Maestría <input type="checkbox"/>
<b>IDIOMA</b>		Inglés, Francés, Alemán	
Avanzado <input checked="" type="checkbox"/>	Intermedio <input type="checkbox"/>	Básico <input type="checkbox"/>	Indiferente <input type="checkbox"/>

## CUESTIONARIO A: ASISTENTE ADMINISTRATIVO

### PREGUNTAS:

#### 1. ¿Cuál es la misión de su cargo?

Asistir al gerente administrativo, en la ejecución de informes de cumplimiento y desempeño del personal, así como también verificar datos financieros y presupuestos

#### 2. ¿Que clase de funciones tiene en su cargo?

CLASE DE FUNCIONES DEL PUESTO

PRINCIPALES	SECUNDARIAS
100%	0%



#### 3. ¿En que nivel de reporte su cargo informa resultados?

NIVEL DE REPORTE

DIRECTO	INDIRECTO
100%	0%



#### 4. ¿A quien usted, reporta su trabajo?

##### REPORTE DE TRABAJO

PRESIDENTE EJECUTIVO	GERENCIA	JEFATURAS
	100%	100%



#### 5. ¿Cuales son los cargos que usted tiene bajo su supervisión?

##### SUPERVISIÓN DE CARGOS

PRESIDENTE EJECUTIVO	0
COORDINADOR DE LOGISTICA	0
SECRETARIA	0
GERENTE COMERCIAL	0
VENDEDOR	0
CAJERA	0
RECEPCIONISTA	0
MENSAJERO	0

#### 6. ¿De que forma usted supervisa los cargos?

##### FORMA DE SUPERVISAR

DIRECTA	INDIRECTA
0%	0%

### 7. ¿Cuántos años de experiencia tiene en este cargo?

#### AÑOS DE EXPERIENCIA

2	
5	100%
6	0
8	0
10	0
MÁS DE 10	0



### 8. ¿Cuál es el cargo que usted ocupó por más tiempo?

#### CARGO CON MÁS EXPERIENCIA

ASISTENTE DE MERCADEO	0%
SECRETARIA EJECUTIVA SENIOR	0%
ASISTENTE DE GERENCIA	0%
AUXILIAR DE GERENCIA	30%
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	70%



### 9. ¿Cuál es el sector en el que usted trabajó?

SECTOR DE TRABAJO

COMERCIAL	100%
MARKETING INTERNACIONAL	0%
INDUSTRIAL	0%



### 10. ¿Cuál es su nivel de instrucción

Licenciado en Administración de empresas, Marketing

### 11. ¿Que tipo de título obtuvo?

TIPO DE TITULO

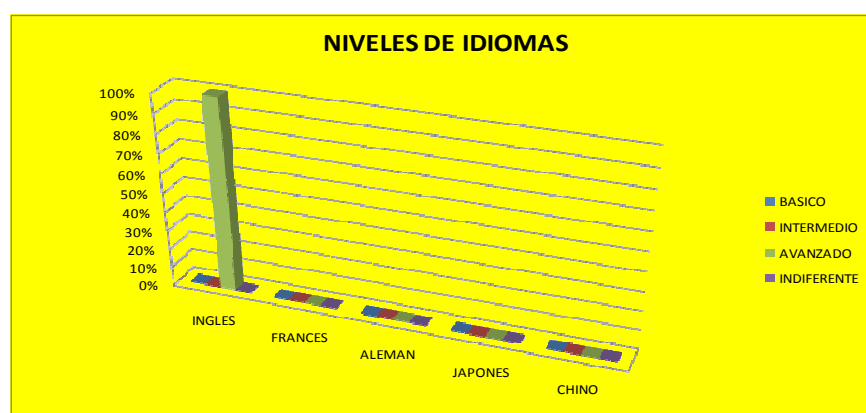
EGRESADO	TITULO	DIPLOMADO	MAESTRIA
	100%	0%	0



## 12.¿ Qué idiomas sabe usted y en que nivel?

NIVELES DE IDIOMAS

IDIOMAS	BASICO	INTERMEDIO	AVANZADO	INDIFERENTE
INGLES	0%	0%	100%	0%
FRANCES	0	0	0%	0
ALEMAN	0	0	0%	0
JAPONES	0	0	0%	0
CHINO	0	0	0%	0



**PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**  
**FORMULARIO DE DESCRIPCIÓN DEL CARGO: ASISTENTE**  
**ADMINISTRATIVO**

ORGANIGRAMA ÁREA			
<div style="border: 1px solid black; background-color: #f0f0f0; padding: 10px; width: fit-content; margin: auto;"> ASISTENTE ADMINISTRATIVO </div>			
<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>	Asistir al gerente administrativo, en la ejecución de informes de cumplimiento y desempeño del personal, así como también verificar datos financieros y presupuestos.		
<b>FUNCIONES PRINCIPALES:</b> Asistir al Gerente administrativo controlando la recepción de informes financieros, contables y de personal de las diferentes áreas, notificar al gerente administrativo sobre reuniones y citas, reemplazar al gerente administrativo en la empresa cuando se presente contingencias, desarrollar informes, memos, proyectos y entregarlos al gerente administrativo.			
FUNCIONES SECUNDARIAS			
<b>NIVEL DE REPORTE</b>	Directo <input checked="" type="checkbox"/>	Indirecto <input type="checkbox"/>	
<b>REPORTA A</b>	Gerente administrativo		
<b>SUPERVISA</b>	No.:	Directo:	Indirecto:
<b>EXPERIENCIA REQUERIDA</b>	5 años como asistente administrativo o auxiliar de gerencia en empresas comerciales		
<b>SECTOR</b>	Comercial		
<b>INSTRUCCIÓN</b>	Licenciado en Administración de empresas, Marketing.		
Egresado <input type="checkbox"/>	Título <input checked="" type="checkbox"/>	Diplomado <input type="checkbox"/>	Maestría <input type="checkbox"/>
<b>IDIOMA</b>			
Inglés			
Avanzado <input checked="" type="checkbox"/>	Intermedio <input type="checkbox"/>	Básico <input type="checkbox"/>	Indiferente <input type="checkbox"/>



## CUESTIONARIO A: ASISTENTE CONTABLE

### PREGUNTAS:

#### 1. ¿Cuál es la misión de su cargo?

Asistir en todo momento la labor del Contador y vigilar la realización de los procedimientos contables en la empresa

#### 2. ¿Que clase de funciones tiene en su cargo?

##### CLASE DE FUNCIONES DEL PUESTO

PRINCIPALES	SECUNDARIAS
100%	0%



#### 3. ¿En que nivel de reporte su cargo informa resultados?

##### NIVEL DE REPORTE

DIRECTO	INDIRECTO
100%	0%



#### 4. ¿A quien usted, reporta su trabajo?

##### REPORTE DE TRABAJO

PRESIDENTE EJECUTIVO	GERENCIA	JEFATURAS
	0%	100%



#### 5. ¿Cuales son los cargos que usted tiene bajo su supervisión?

##### SUPERVISIÓN DE CARGOS

PRESIDENTE EJECUTIVO	0
COORDINADOR DE LOGISTICA	0
SECRETARIA	0
GERENTE COMERCIAL	0
VENDEDOR	0
CAJERA	0
RECEPCIONISTA	0
MENSAJERO	0

#### 6. ¿De que forma usted supervisa los cargos?

##### FORMA DE SUPERVISAR

DIRECTA	INDIRECTA
0%	0%

### 7. ¿Cuántos años de experiencia tiene en este cargo?

#### AÑOS DE EXPERIENCIA

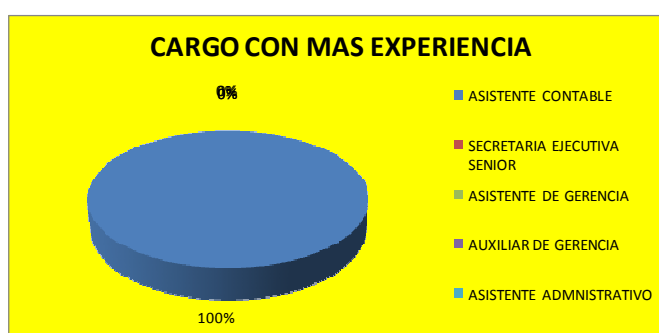
2	100%
5	0%
6	0
8	0
10	0
MÁS DE 10	0



### 8. ¿Cuál es el cargo que usted ocupó por más tiempo?

#### CARGO CON MÁS EXPERIENCIA

ASISTENTE CONTABLE	100%
SECRETARIA EJECUTIVA SENIOR	0%
ASISTENTE DE GERENCIA	0%
AUXILIAR DE GERENCIA	0%
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	0%



### 9. ¿Cuál es el sector en el que usted trabajó?

SECTOR DE TRABAJO

COMERCIAL	100%
MARKETING INTERNACIONAL	0%
INDUSTRIAL	0%



### 10. ¿Cuál es su nivel de instrucción?

Licenciado en Contabilidad y Auditoría

### 11. ¿Que tipo de título obtuvo?

TIPO DE TITULO

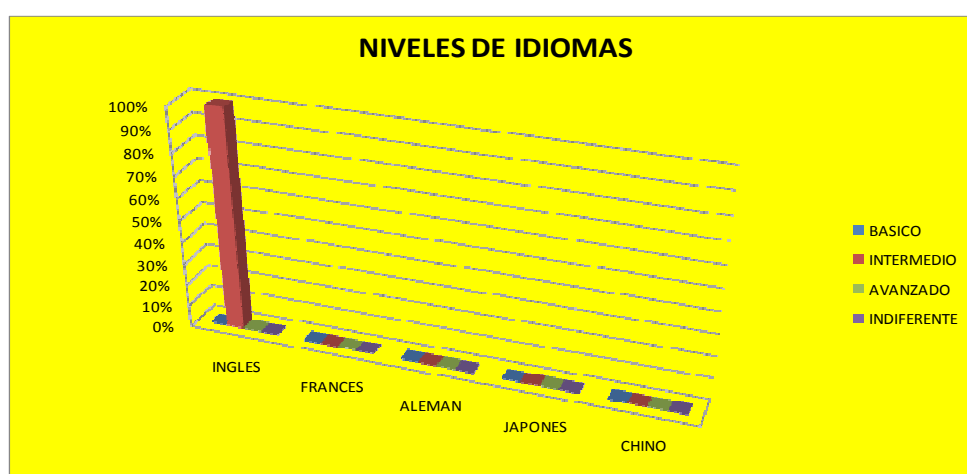
EGRESADO	TITULO	DIPLOMADO	MAESTRIA
	100%	0%	0



## 12. ¿Qué idiomas sabe usted y en que nivel?

NIVELES DE IDIOMAS

IDIOMAS	BASICO	INTERMEDIO	AVANZADO	INDIFERENTE
INGLES	0%	100%	0%	0%
FRANCES	0	0	0%	0
ALEMAN	0	0	0%	0
JAPONES	0	0	0%	0
CHINO	0	0	0%	0



**PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**  
**FORMULARIO DE DESCRIPCION DEL CARGO: ASISTENTE**  
**ADMINISTRATIVO**

ORGANIGRAMA ÁREA			
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">ASISTENTE CONTABLE</div>			
<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>		Asistir en todo momento la labor del Contador y vigilar la realización de los procedimientos contables en la empresa	
<b>FUNCIONES PRINCIPALES:</b> Registrar en el sistema contable las transacciones de la empresa, pagar impuestos , conciliar bancos, realizar inventarios, control de pagos a proveedores, control de cuentas por cobrar, elaborar anexos transaccionales SRI, realizar la contabilidad general de la empresa.			
<b>FUNCIONES SECUNDARIAS:</b>			
<b>NIVEL DE REPORTE</b>	Directo <input checked="" type="checkbox"/>	Indirecto <input type="checkbox"/>	
<b>REPORTA A</b>	Contador General		
<b>SUPERVISA</b>	No.:	Directo:	Indirecto:
<b>EXPERIENCIA REQUERIDA</b>	2 años como asistente o auxiliar contable en empresas comerciales o de servicios		
<b>SECTOR</b>	Comercial o de Servicios		
<b>INSTRUCCIÓN</b>	Licenciado en Contabilidad y Auditoría		
Egresado <input type="checkbox"/>	Título <input checked="" type="checkbox"/>	Diplomado <input type="checkbox"/>	Maestría <input type="checkbox"/>
<b>IDIOMA</b>	Inglés		
Avanzado <input type="checkbox"/>	Intermedio <input checked="" type="checkbox"/>	Básico <input type="checkbox"/>	Indiferente <input type="checkbox"/>