

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo: **VERÓNICA JACQUELINE SANTAMARÍA RECALDE**, con **CC. 172183772-0**, autora del trabajo de graduación intitulado: **"DEFINICIÓN DE UN MANUAL DE PERFILES DE CARGOS PARA LA EMPRESA TECNIEQUIPOS S.A. MEDIANTE EL MEJORAMIENTO DE PROCESOS Y EL PLANTEAMIENTO DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA EL AÑO 2017"**, previa a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL**, en la Facultad de **Psicología**.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, junio 2018



VERÓNICA JACQUELINE SANTAMARÍA RECALDE
CC. 172183772-0



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE PSICÓLOGA
ORGANIZACIONAL**

**DEFINICIÓN DE UN MANUAL DE PERFILES DE CARGOS PARA LA EMPRESA
TECNIEQUIPOS S.A., MEDIANTE EL MEJORAMIENTO DE PROCESOS Y EL
PLANTEAMIENTO DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA EL AÑO 2017**

DIRECTOR: MTR LUIS AGUILAR

VERÓNICA JACQUELINE SANTAMARÍA RECALDE

QUITO 2018

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: MARCO INTRODUCTORIO	2
1.1 Tema.....	2
1.2 Datos de la Organización	2
1.3 Características:	2
1.4 Organigrama:	3
1.5 Justificación	4
1.6 Antecedentes	5
1.7 Objetivos	7
1.7.1 General	7
1.7.2 Específicos	7
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....	8
2.1 Procesos	8
2.1.1 Antecedentes	8
2.1.2 Definición	9
2.1.3 Elementos que conforman un Proceso	10
2.1.4 Mapeo de Procesos.	11
2.1.5 Tipos de Procesos.....	12
2.1.6 Flujogramas.....	13
2.2 Gestión basada en procesos: Bussiness Process Management (BPM)	14
2.3 Referentes de Calidad: ISO 9000.....	16
2.4 Mejora continua de Procesos.....	17
2.4.1 Ciclo de Gestión de mejora continua de procesos.....	18
2.5 Indicadores de Gestión.....	20
2.6 Manual de Funciones.....	23
2.6.1 Análisis de puestos	24
2.6.2 Técnicas de análisis de puestos	24
2.6.3 Métodos de Recolección de Información para el análisis del puesto.	25
2.6.4 Descripción de puestos	26

2.6.5	Modelos de perfiles por competencias.....	27
2.6.6	Definición de Competencias.....	28
2.6.7	Tipos de Competencias.....	29
2.6.8	Diccionario de Competencias.....	29
2.6.9	Modelo ACT®: Análisis de Competencias Técnicas.....	30
2.7	Estructura Organizacional	32
3.1	Descripción de la Metodología	34
3.2	Desarrollo del proyecto	35
3.2.1	Levantamiento del mapa de procesos	35
3.2.2	Levantamiento de procesos.....	38
3.2.3	Mejoramiento de procesos.....	39
3.2.4	Levantamiento de funciones.....	43
3.2.5	Definición del descriptivo de cargos	48
3.2.6	Planteamiento de una estructura organizacional	52
CAPÍTULO IV:	PRODUCTO.....	55
4.1	Introducción	55
4.2	Objetivos de proyecto	55
4.3	Alcance.....	56
4.4	Resultado Esperados.....	56
4.5	Actividades realizadas	56
4.6	Supuestos	176
4.7	Precondiciones.....	176
4.8	Indicadores	176
4.9	Fuentes de verificación	178
4.10	Sostenibilidad	178
4.11	Medios e insumos.....	179
4.12	Costos-Presupuesto.....	180
4.13	Matriz de Marco Lógico	181
4.14	Monitoreo	185
4.15	Evaluación	185
4.16	Destinatarios.....	185
4.17	Cronograma.....	186

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	187
5.1 Conclusiones.....	187
5.2 Recomendaciones.....	188
6. BIBLIOGRAFÍA.....	190

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama Tecniequipos S.A.....	3
Figura 2 Edward Deming, Ciclo de Gestión PHVA	19
Figura 3 Mapa de Procesos Actual.....	35
Figura 4 Mapa de procesos propuesto	36
Figura 5 Ficha de levantamiento de procesos	38
Figura 6 Proceso actual. Elaboración de Estados financieros.....	40
Figura 7 Proceso mejorado. Elaboración de Estados Financieros.....	41
Figura 8 Listado de Actividades esenciales	43
Figura 9 Guía para identificar destrezas/habilidades específicas	43
Figura 10 Guía para establecer informaciones generales del trabajo requeridos por el puesto	44
Figura 11 Guía para establecer el conocimiento formal y experiencia laboral.....	45
Figura 12 Matriz: Definición de indicadores de competencia.....	46
Figura 13 Matriz de conocimientos Técnicos específicos del puesto.....	46
Figura 14 Organigrama actual de Tecniequipos S.A.....	52
Figura 15 Organigrama propuesto para Tecniequipos S.A.....	53

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Indicadores del Producto.....	58
Tabla 2 Indicadores del Proyecto	58
Tabla 3 Medios e Insumos.....	60
Tabla 4 Costos- Presupuesto	61
Tabla 5 Matriz de Marco Lógico	62
Tabla 6 Cronograma de Actividades.....	67

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas deben buscar opciones para mejorar su competitividad y el rendimiento interno tanto de sus trabajadores como de los procesos que se realizan, es por esto, que es imprescindible que cuenten con manuales de funcionamiento, los cuales se convierten en guías de apoyo al cual puede acceder cualquier persona que forma parte de la institución para conocer tanto deberes como responsabilidades correspondientes a cada área de la empresa.

Tecniequipos S.A., al ser una empresa que se encarga de la venta de insumos petroleros y automatización de los mismos, debe estar en constante innovación y actualización tanto de los procesos que realiza como en los que está involucrada por ser una empresa representante de marcas internacionales de productos y servicios, justamente por este hecho es que se presenta la necesidad de realizar un proyecto en el cual primero se obtenga y formalice información que no se encuentra presente y segundo se diseñe y mejore procesos internos que posteriormente serán socializados.

Bajo esta premisa, el presente proyecto está enfocado en la formalización de información estratégica y mejoramiento continuo de la misma para el logro de las metas organizacionales propuestas, es importante mencionar que el alineamiento a la estrategia organizacional de todos los procedimientos que se ejecutan, es la base de toda esta investigación debido a que, solo de esta manera se podrán conocer las metas que tiene la organización al igual que hacia dónde se plantea llegar con las mismas.

Los beneficios que el planteamiento de este proyecto son muy variados y van de manera general, el mejoramiento de la productividad y competitividad hasta más específicos como el manejo adecuado de las capacidades y habilidades del personal a cargo, todo esto siempre pensando en que la organización solo puede presentar resultados eficaces si primero se preocupa por el bienestar del Talento Humano, dado que es éste el que se compromete en la consecución de objetivos y el logro de un crecimiento integral de la empresa

CAPÍTULO I: MARCO INTRODUCTORIO

1.1 Tema

Definición de un manual de perfiles de cargos para la empresa TECNIEQUIPOS S.A, mediante el mejoramiento de procesos y el planteamiento de una estructura organizacional para el año 2017

1.2 Datos de la Organización

Nombre: Tecniequipos S.A.

Actividad: Tecniequipos S.A. es una empresa que se encarga de la venta de insumos petroleros, también ofrecen el servicio de asesoría técnica para la construcción de la maquinaria comercializada, siempre teniendo en cuenta la innovación en el campo petrolero mundial. La matriz se encuentra en Quito sin otras sucursales y desde aquí es donde se realizan los contactos con otras provincias del país (Jarrín, 2017).

1.3 Características:

Tecniequipos S.A. es una empresa que se encarga de la venta de insumos de tipo industrial como materia prima para la construcción de maquinaria, equipos eléctricos, motores, transformadores, bombas para líquidos, etc. y servicio técnico, tanto para el ensamblaje de la maquinaria como para resolver algún daño en los productos comercializados, es representante exclusiva para el Ecuador de Foxboro y Triconex. Algunos de sus productos más representativos son: Wonderware y Modicon. (Jarrín, 2017).

Ubicación:

Quito, La Brújula E7-16 y Últimas Noticias 170506.

Contexto:

A pesar de que el área de industrialización se desarrolla en un ambiente en donde la competitividad es muy alta Tecniequipos S.A, se encuentra posicionado en el mercado laboral como una empresa influyente en la industria del país ya que la mayoría de sus

proyectos vienen tanto del sector público, por ejemplo del Ministerio de Industrias y Productividad, hasta el sector privado con las empresas petroleras presentes en el país. El Ministerio de Comercio Exterior es uno de los entes reguladores más importantes en la empresa debido a que da las pautas para todas las importaciones que realiza la empresa (compra de insumos); esto se debe principalmente a que es representante de marcas como Schneider Electric en el Ecuador.

1.4 Organigrama:

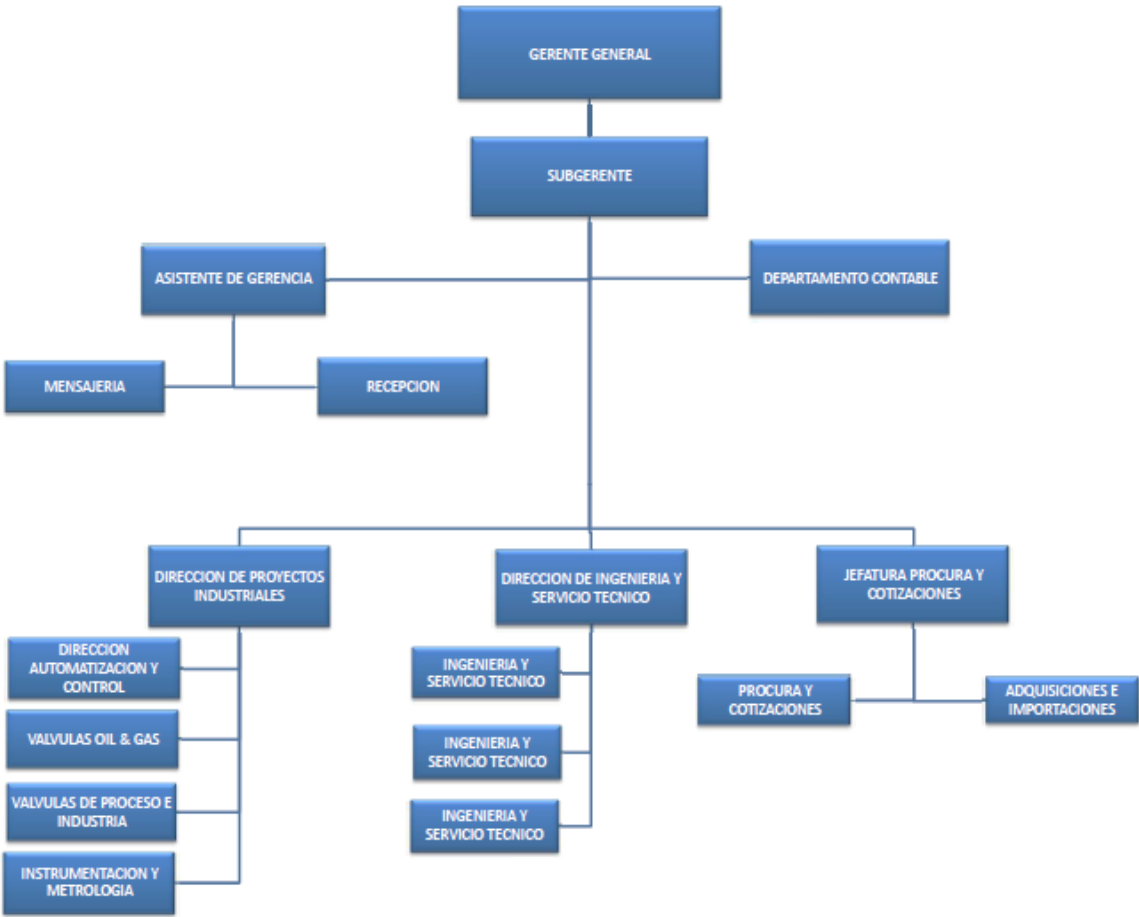


Figura 1: Organigrama (Tecniequipos S.A. , 2017)

1.5 Justificación

Mediante este proyecto se va a generar un aporte bidireccional, primero, la empresa se beneficia directamente en la medida en que se busca mejorar el funcionamiento de los procesos que realizan las diversas áreas, para que no existan tiempos muertos en los que no se evidencie el trabajo de cada fase del proceso, se evita que se presenten reprocesos que retrasan el resultado final que debe ser entregado al cliente y con esto automáticamente mejora la productividad de la organización.

La definición de los perfiles de cargos de cada uno de los puestos de trabajo tiene como objetivo especificar las funciones de los trabajadores, para que conozcan sus responsabilidades, del mismo modo, en estos documentos se ven plasmados los requerimientos y características específicas que debe tener un trabajador para ocupar el puesto como por ejemplo la formación académica o ciertas habilidades necesarias, gracias a esto, es que se genera mayor compromiso por parte de los colaboradores con la empresa y por consiguiente mejores resultados finales gracias a una respuesta más eficaz por parte de la organización.

El planteamiento de esta investigación aporta con nuevas ideas acerca del manejo de distinta forma de la empresa tanto a nivel interno como externo, mediante la consecución de una meta fundamental que es la satisfacción del cliente: "La Gestión por procesos es la vía para lograr la plena satisfacción de los clientes por la forma en que permite identificar sus necesidades, para determinar cómo cumplir entonces con sus requisitos y finalmente lograr esa satisfacción" (Agudelo Tobón, 2007, pág. 25); por lo tanto la formalización de un manual de procesos para la empresa se convierte en una herramienta muy útil para alcanzar este objetivo, cabe agregar que estas mejoras van de la mano de una estrategia organizacional en la cual debe estar presente de igual forma el objetivo anteriormente mencionado.

Esta temática busca también definirse como un modelo tanto para la organización en la que va a ser ejecutado como para otras organizaciones en vías de crecimiento, para tomar ideas acerca de cómo estructurar sus procesos y de modo similar mejorar los resultados en cuanto a lo que el cliente está recibiendo "La sistematización de las acciones o tareas institucionales en procesos, permite a las instituciones lograr estructuras más planas, sencillas y flexibles; propicia el trabajo en equipo y la medición

de resultados en las unidades organizacionales” (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, 2009), en efecto, esto va a ser posible en Tecniequipos S.A., gracias a la apreciación de las ventajas que trae para la organización en cuanto a una estructura adecuada de procesos y mejora de resultados, así, las demás empresas podrían optar por tomarlo como un instrumento para aplicar en sus distintos contextos.

Finalmente este proyecto beneficiará de manera significativa a la autora pues gracias a este podrá obtener conocimientos amplios acerca de los temas tratados y de igual manera afianzar los adquiridos durante la carrera, logrando así generar nuevas habilidades en lo referente a elaboración de perfiles de cargos, levantamiento y mejora de procesos que serán de gran ayuda en el ejercicio posterior de su profesión.

1.6 Antecedentes

El sector de industrias y automatización de equipos y software se enfrenta constantemente a situaciones muy diversas que influyen en su entorno. Estas innovaciones y cambios constantes obligan a que las empresas inmersas en este medio examinen de manera periódica sus avances y sus estrategias para desarrollarse a la velocidad que avanza la tecnología; por lo tanto varios factores inciden en su desenvolvimiento como son el ámbito político o económico del país, proveedores, intermediarios, cultura, entre otros, que van a presentar repercusiones tanto positivas como negativas para los resultados de las empresas.

La formalización de procesos es fundamental como menciona Peteiro (2012) el propósito final de la gestión por procesos es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollen de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad en general).

Mediante una entrevista realizada a Gabriela Jarrín, encargada del área administrativa, se pudo conocer que en la empresa Tecniequipos S.A no existe un manual de procesos en donde se evidencien las fases por las cuales debe pasar el producto antes de su llegada al cliente, de igual manera se desconoce a las personas responsables

de cada fase y los insumos que fueron necesarios; en consecuencia hay reprocesos en cada área que da como resultado improductividad.

Según Camejo (2012): Para que se dé un adecuado desarrollo organizacional es significativo que existan indicadores de gestión que permitan el reflejo de datos veraces y fiables, debido a que el análisis de la situación de esta forma colaborará a que se desarrolle de manera correcta

En cuanto a la estrategia organizacional cabe destacar que es la base para la realización de procesos y la formación de una estructura organizacional apropiada, debido que a través de ésta se generan y derivan todas las metas y objetivos que van a guiar a la empresa para un desarrollo integral. Siguiendo al autor (Chiavenato, 2011, pág. 165) “La estrategia casi siempre significa cambio organizado. Toda organización necesita tener una pauta de comportamiento holístico en relación con el mundo de los negocios que circunda y el cual opera”. En la empresa Tecniequipos S.A., la estrategia organizacional se encuentra presente de manera informal, sin los alineamientos técnicos que caracterizan a la misma; por lo tanto no se profundizará acerca de este tema para la realización del presente trabajo.

En la empresa no se evidencia un manual de funciones en el cual se detalle de manera específica las actividades que deben cumplir los trabajadores en sus puestos, las características del puesto (formación académica, experiencia, habilidades) y ciertas cualidades con respecto a la personalidad del colaborador; con esto hay efectos conflictivos como que los trabajadores no conozcan sus funciones en el cargo que ocupan, bajo desempeño en sus labores y por consiguiente poco compromiso organizacional.

En la Pontificia Universidad Católica del Ecuador se realizó un estudio por Donoso (2009) titulado: “Determinación de perfiles y valoración de puestos para la empresa farmacéutica Recalcine mediante la aplicación del modelo de gestión por competencias”, donde se realizó un análisis de los cargos de la empresa y sus funciones para proponer mejoras en cada perfil de puestos por el modelo de gestión por competencias para con todo esto evaluar las actividades clave que beneficiarán al logro de los resultados de la organización.

1.7 Objetivos

1.7.1 General

Definir el manual de perfiles de cargos para la empresa Tecniequipos S.A, mediante el mejoramiento de los procesos y el planteamiento de una estructura organizacional adecuada para la empresa.

1.7.2 Específicos

- a. Argumentar la investigación de manera teórica-técnica.
- b. Elaborar mapeo y levantamiento de procesos organizacionales.
- c. Plantear una estructura organizacional mediante el desarrollo de mejoras a procesos
- d. Levantar los descriptivos de cargos para definir los perfiles de puestos.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Procesos

2.1.1 Antecedentes

La gestión por procesos es un tipo de administración que tiene singularidades como una teoría y aplicación propias; aun así no pierde la relación con la administración vista históricamente.

Al principio de esta evolución se constatan grupos de empresarios más de tipo familiar; en donde, sus propios miembros eran los encargados del diseño, la fabricación y comercialización de los productos y particularmente se presentaba una organización de tipo jerárquico debido a que el padre de familia era también el director del negocio.

A principios del siglo xx; gracias a Frederick Taylor, como se cita en: (López, 2012) se abordó el término de administración y por lo tanto surgieron nuevas ideas acerca del manejo de las empresas de la época como por ejemplo, acerca de la división de las actividades entre los trabajadores o el manejo de empresas con una estructura jerárquica; otro ejemplo claro es que surgieron ideas acerca de métodos para mejorar la productividad de la empresa y asegurar su éxito en el mercado, usando el término eficiencia.

El primer acercamiento que se produjo a la gestión por procesos fue de parte de Mary Parker Follet (1941), en el cual se detallaba que se debía dar importancia a la participación en todos los niveles de la organización, la integración de todas las áreas para que se dé un trabajo coordinado y sin posibles problemas de sublevación de parte de los trabajadores.

Se puede afirmar que Parker Follet presentó un gran adelanto para la idea de administración de esa época; considerando que se tenía como premisa el manejo jerárquico de las empresas y se encontraba muy presente la idea de mando y poder en los trabajadores; no se tomaba en cuenta a la integración de las diversas áreas conjuntamente con sus procesos específicos para mejorar los resultados obtenidos y lograr una mejor productividad.

El nacimiento del Desarrollo Organizacional (DO) produjo grandes cambios en cuanto al ambiente empresarial dado que gracias a uno de sus principales estudiosos Mc Gregor (1962) que, introdujo la idea de que se debe practicar un enfoque en el cual se

tome a las personas como un elemento clave para poder así optimizar los procesos y de la misma manera mejorar significativamente la cultura organizacional; en lo que respecta a cultura organizacional, intervienen el tema de interrelaciones entre los colaboradores y entre colaboradores-directivos.

Desde los años ochenta en adelante se promovieron varios estudios acerca de procesos como son: La reingeniería de procesos, *outsourcing*, administración de la calidad, entre otros, que aunque son más tomadas como técnicas en el ámbito administrativo, son de gran ayuda en el estudio de la gestión por procesos ya que parten desde supuestos de las teorías antes mencionadas con algunas modificaciones en su forma.

Actualmente, la realidad de las organizaciones que compiten estratégicamente en el mercado mundial ha permitido que tomen en cuenta un tipo de sistema o estructura diferente que va a garantizar más funcionalidad en sus procesos, mejoramiento en las relaciones del personal con sus superiores, un enfoque más profundo en la calidad de sus servicios o productos y por lo tanto mayor crecimiento en sus ganancias; este sistema es justamente el enfoque a procesos conjuntamente con una estructura horizontal.

2.1.2 Definición

La administración abarca un sinnúmero de temáticas relacionadas al manejo de empresas de todo ámbito en el mundo, justamente por este hecho han surgido innovaciones en todos los aspectos que la componen, uno de ellos trata el tema de procesos en las organizaciones con sus diversos componentes.

La palabra proceso ha sido definida de muchas formas por los estudiosos en la administración; por lo tanto se va a mencionar dos definiciones que aportan valor para poder entender el significado del término proceso

- a) (Velasco, 2012, pág. 49) define: “Una primera definición de proceso afirma: “Secuencia (ordenada) de actividades (repetitivas) cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente”.
- b) (Kumar, 2008, pág. 458) define: “Un proceso consiste en una o más operaciones ejecutadas sobre las entradas para transformarlas en salidas que tienden a satisfacer al cliente”.

El proceso al ser una secuencia de actividades, tiene un orden específico y un encargado, el cual es el responsable de que se ejecute de la mejor manera cada fase, asegurando que las salidas que procedan de este se conviertan en resultados satisfactorios que van a ser entregados al cliente que puede ser tanto interno como externo.

2.1.3 Elementos que conforman un Proceso

En cada proceso se pueden evidenciar tres fases importantes que lo caracterizan:

- a) **Inputs** o entradas, se presenta como un producto que llega desde un proveedor del proceso, este proveedor puede ser interno o externo y el input que trae consigo, forma parte de los insumos necesarios para que se ejecute el proceso. Esta entrada puede ser la salida de otro proceso generando así una relación estrecha entre ambos.
- b) **Actividades**, son específicamente las fases que se desarrollan en la ejecución del proceso, los pasos y requerimientos necesarios para obtener un producto final. Se debe identificar el inicio del proceso así como el fin para poder delimitar el alcance del mismo.
- c) **Outputs** o salidas, se definen como los productos provenientes del cumplimiento de las actividades de un proceso estos pueden ser tanto tangibles como resultados intangibles y siempre van dirigidos al cliente o a un usuario que lo recibe.

Aparte de estos elementos básicos de los procesos se pueden encontrar otros elementos que también forman parte fundamental del mismo, pero en ocasiones no constan en las representaciones de procesos; estos son:

- d) **Proveedores**, son personas o áreas las cuales proveen de las entradas para que el proceso se desarrolle, por ejemplo: Un pedido del cliente, orden de gerencia, etc. Estas entradas dan justamente la razón de ser de un proceso ya que sin estas solicitudes este no se llevaría a cabo.
- e) **Cliente**, es la persona o área que recibe el resultado que proviene del desarrollo del proceso

Normalmente en las organizaciones cuando se realizan los diagramas de procesos se dejan de lado ciertos componentes del mismo, provocando así, que no se conozca al proceso en todas sus dimensiones y esto, conlleva a que no se pueda detectar en el caso de ser necesario los cuellos de botella o las fases en las cuales es necesario una estrategia de optimización ya sea de tiempo o de recursos.

En la empresa Tecniequipos S.A., al no existir un manual de procesos no se pueden evidenciar los elementos nombrados anteriormente, pero, lo más común en el medio empresarial es que se queden relegados algunos elementos del proceso en especial aquellos donde intervienen los proveedores, incluso en cierto tipo de empresas no constan en sus diagramas de procesos el cliente como parte fundamental; esto ocurre cuando los directivos de las organizaciones solo toman el análisis de procesos como un método de control del personal y por eso no se toma al diseño de procesos como una estrategia que ayudará a cumplir las metas de la organización.

2.1.4 Mapeo de Procesos.

El mapeo es un diagrama en donde se representan los procesos de una organización tomando en cuenta que deben estar presentes todos los procesos que agreguen valor a la empresa, el precursor de esta teoría fue Michael Porter en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (1980), en donde aporta con su definición de cadena de valor incluyendo los procesos que intervienen en la misma.

Según Porter, una organización funciona como una cadena en donde cada proceso agrega valor tanto a los consumidores como a la empresa misma, y es por esto que, se logra una sostenibilidad adecuada para la organización y un crecimiento en la competitividad frente a la demanda del mercado. (Aiteco consultores, 2016).

Un mapa de procesos viene conformado por la cadena de valor, en la cual se pueden definir los procesos que son primarios para la organización como los de soporte que colaboran a los primarios para llegar a la meta deseada, por esto es importante, que este mapeo, sea ajustado a cada empresa debido a que va a aportar valor en todas las funciones y procesos que se realizan.

Gracias a esta técnica es como se conoce el funcionamiento de la empresa, mediante sus procesos, para con esto, definir los límites de control entre cada área o responsable del proceso; delimitar las funciones del personal y por último es una herramienta útil al

momento de socializar esta información con los trabajadores, por eso, debe ser elaborado de manera sencilla y entendible para todos los miembros de la empresa e interesados.

2.1.5 Tipos de Procesos

Los tipos de procesos se distinguen por su misión en las empresas, y estos están contenidos en la denominada cadena de valor que es “Un conjunto de eslabones que representan los diversos procesos que se llevan a cabo en una organización para proporcionar al consumidor un producto y un servicio de calidad” (Delgado, 2011, pág. 67)

Michael Porter (1986) define a cadena de valor como: “Conjunto de actividades que se utilizan para diseñar, producir, comercializar, entregar y darle servicio al producto, que debe indicar cómo la empresa crea valor para sus clientes”. Se puede afirmar que la cadena de valor es un elemento fundamental en la gestión de calidad de una empresa dado que con el análisis de ésta es cómo se verifica si la calidad del producto/servicio entregado al cliente es grata o necesita reajustes para lograr la satisfacción total del consumidor, exigiendo así mejoras continuas en los procesos de la organización.

Existen cuatro tipos de procesos fundamentales en las organizaciones según (Velasco, 2012, pág. 101) que responden a la estrategia organizacional de cada empresa y es necesario tener claro cómo es su funcionamiento y sus componentes:

- a) **Procesos operativos:** Son los encargados de realizar el producto que será entregado al cliente final; se debe agregar que son los delegados para cumplimiento de las metas de la organización justamente por su estrecha relación con el cliente.
- b) **Procesos de apoyo:** Son aquellos en los que pesa la responsabilidad de proveer de los recursos adecuados así como el cumplimiento de actividades necesarias (en distintas fases del negocio) para que se den los procesos operativos.
- c) **Procesos de gestión:** Encargados de asegurar el desarrollo de los demás procesos; teniendo en cuenta que tienen en sus manos la información necesaria para la toma de decisiones y el planteamiento de mejoras.
- d) **Procesos de dirección:** Son aquellos que tienen como característica la toma de decisiones trascendentales en la organización debido a que están enfocados en

asegurar, controlar y buscar estrategias para que los procesos que se llevan a cabo persigan la calidad total que debe ser entregada al cliente final.

Esta clasificación de los procesos es de manera general y la aplicación de los mismos va a ser empleada según la realidad o contexto de la organización; en otras palabras cada empresa según el giro de su negocio realiza su respectivo mapeo de procesos, puesto que puede variar entre una empresa comercializadora de bienes o una empresa que oferte un servicio al público, el objetivo de este método es que el mapa vaya de acuerdo a las características de la empresa, su contexto y su actividad económica.

Otros autores, así como, Michael Porter citado en: (Luzángela Aldana de Vega et al , 2010), indica que el mapeo de procesos consta de actividades que aportan valor a la organización, que a su vez se dividen en dos grupos, que son: Actividades primarias y de apoyo. Las actividades primarias son las encargadas del desarrollo en sí del producto y las actividades de apoyo son las que están como soporte para el cumplimiento de los procesos anteriores; a su vez estos dos tipos de actividades se subdividen en directas, indirectas y seguro de calidad. Con todo esto, se estructura el mapeo de procesos de una empresa, el cual va a permitir conocer de manera total su funcionamiento, mediante una visión global de la misma y el conocimiento del valor que se genera para el cliente.

2.1.6 Flujogramas

Para diseñar un proceso y simbolizarlo de manera gráfica, se utiliza más comúnmente la herramienta de diagramas de flujo: “Un flujograma es una expresión sintética del origen y destino de los productos”. (Tejero, 2007, pág. 122)

Las utilidades de manejar los flujogramas son varias, entre ellas encontramos, el proceso graficado se va a entender más rápidamente y por lo tanto va a ser comprendido de manera más clara; colabora con la optimización de los pasos que conforman el proceso para que este tenga un mejor rendimiento; con esto se va a precisar las funciones que cumple cada miembro de la empresa al mostrarse las relaciones que hay entre cliente-empresa; por ultimo facilita la divulgación a los trabajadores acerca del manejo de los procesos en las distintas áreas de la empresa. (Álvarez, 2012, pág. 23)

Según (Hermosilla Redondo, 2015), se identifican dos tipos de flujogramas que pueden ser aplicados de manera más útil en una organización y son:

- a) Flujograma de tipo matricial, son diseñados de manera que los responsables del proceso están en la cabecera del diagrama y posteriormente a estos se encuentran las funciones que cumple cada uno en el proceso; de hecho el flujograma puede ser graficado ya sea vertical u horizontal.
- b) Flujogramas de tipo lineal, se presentan todas las actividades del proceso pero, no aparecen los responsables de cada fase; por lo tanto no aporta mucha información del mismo.

Los flujogramas se convirtieron en una herramienta útil en el análisis de procesos de las organizaciones, debido a que es una manera sencilla de presentar gráficamente una secuencia de actividades, los responsables de la misma y los insumos que fueron necesarios para su consecución; por esto es que los diagramas de flujo se convierten en aliados para obtener datos acerca de la carga laboral y los tiempos de trabajo en cada fase de los procesos que se llevan a cabo.

En el contexto organizacional práctico se ve más repetidamente el diagrama de tipo matricial, puesto que para los directivos de las empresas es de suma importancia conocer a las personas que están a cargo de cada proceso, para de esa manera, proporcionar debidamente la retroalimentación en lo que respecta a resultados.

La simbología utilizada en las variantes de flujogramas es la misma ya conocida y que ha sido aplicada de manera repetitiva en todos los procesos diseñados por los distintos estudiosos en el tema, es una simbología genérica, ajustable a todos los modelos.

2.2 Gestión basada en procesos: Business Process Management (BPM)

Toda organización actualmente se ha visto en la necesidad de buscar un método que le permita gestionar tanto sus recursos como las actividades que realiza cada área; es así que surge como una alternativa muy eficiente la Gestión Basada en Procesos (BMP) que implica:

Los fundamentos de una gestión basada en procesos parten de una visión sistémica de la compañía. Ésta se contempla como un sistema relativamente complejo, basado en una serie de procesos que interfieren e interactúan entre otros con la misma finalidad: conseguir los propósitos establecidos por la compañía (ISOTools, 2016).

Como afirma (Pulido, 2010) que, “gestionar un sistema con un enfoque basado en procesos significa identificar y gestionar sistemáticamente los procesos empleados en la empresa y, en particular, las interacciones entre tales procesos”, ahora bien, con este aporte se entiende la importancia de tomar este tipo de gestión como una herramienta útil en el mejoramiento de resultados y el manejo adecuado de los recursos para el logro de las metas debido a que, al final, el posicionamiento que logre tener la organización va a depender del trabajo en conjunto que realicen todas las áreas de la empresa siguiendo los objetivos organizacionales de la misma.

La gestión por procesos se diferencia de la organización funcional, puesto que la administración funcional tiene una visión de que la empresa se compone de departamentos especializados cada uno en ciertas funciones y por lo mismo, encargado de una porción de resultados finales; por el contrario, en la gestión por procesos en cambio, se ve a la organización de manera más sistematizada tomando en cuenta los procesos que relacionan unas áreas con otras y conjuntamente intervienen en el logro de los resultados deseados por el consumidor o beneficiario.

Una de estas afirmaciones las realizó Aguilera Morales citado en: (Contreras, Olaya y Matos 2017) y define lo siguiente:

La gestión por procesos es, por tanto, una forma de organización diferente de la clásica organización funcional, en la que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización. Los procesos así definidos son gestionados de modo estructurado, y sobre su mejora se basa la de la propia organización.

La gestión del proceso está conformado por tres componentes principales como lo cita (Evans y Lindsay, 2015, pág. 208) y estos son: El diseño, control y mejora.

El diseño se centra en que los insumos como materiales de trabajo o el personal, sea el más óptimo para realizar el proceso; el control se enfoca en mantener los resultados positivos del proceso y en el caso de ser necesario proponer una mejora y, la mejora tiene como propósito buscar siempre el mayor desempeño posible con menos errores y con tiempo de ciclo optimizado según el requerimiento del cliente.

Para proponer mejores resultados en la implementación de las técnicas de gestión por procesos es necesario tomar en cuenta que, los procesos organizacionales deben tener repetición y deben ser medibles mediante indicadores de gestión. La repetición quiere decir que el proceso debe darse de manera repetida en las operaciones de la empresa ya

sea que el proceso se lleve a cabo en períodos largos o cortos; la medición del proceso hace referencia a poder verificar en el tiempo de ejecución de ese proceso, cómo es su desempeño y desenvolvimiento para el cumplimiento de metas como refiere (Evans y Lindsay, 2015, pág. 208)

El enfoque de este proyecto es justamente obtener toda la información acerca del funcionamiento de los procesos organizacionales que no se presenta formalizada ni estructurada técnicamente para que de esta manera, la empresa pueda gestionar más eficientemente sus procesos y obtenga los resultados deseados

2.3 Referentes de Calidad: ISO 9000

La Organización Internacional de Normalización es una asociación que tiene como fin estandarizar normas de calidad para la industria, facilitando el comercio entre las mismas, considerando que gracias a estos aportes se puede verificar si los productos o servicios que ofrece una empresa son garantizados y cumplen estándares de calidad concretos; justamente estas normas se encargan de verificar que los procesos que conforman la cadena de valor, funcionen mediante ciertas especificaciones dadas en sus manuales

En general, para que una organización sea acreditada, las normas ISO 9000 requieren que todos sus procesos tanto productivos como administrativos que afecten en forma directa a la calidad del producto y el servicio se realicen durante el ciclo continuo de planear, controlar y documentar. (Delgado, 2011, pág. 112).

Los beneficios de implementar esta norma de calidad en las organizaciones son: (ICONTEC, 2015)

1. Proveer a los clientes de productos o servicios que satisfagan sus necesidades, cumpliendo con las normas legales de cada país.
2. Ampliar oportunidades de satisfacer en todos los aspectos al cliente en sus requerimientos.
3. Conocer lo que representa como oportunidad y como riesgo en todo el ámbito de la empresa (contexto).
4. Capacidad de adaptabilidad de la empresa a un sistema de gestión de calidad con normas específicas.

En nuestro país estas normas son tomadas por empresas tanto de grandes magnitudes como pymes, que gracias a estas especificaciones cambian su estructura y efectúan mejoras en los procesos que realizan, obteniendo óptimos resultados en la calidad de los productos o servicios que ofertan al público; por lo tanto las organizaciones están en búsqueda constante de obtener las certificaciones necesarias para generar confianza en sus consumidores.

Las normas ISO, en el caso específico de la empresa Tecniequipos S.A., genera aporte primeramente en la mejora de la calidad en los procesos, debido a que se presentan pautas para optimizar tanto recursos como tiempo de ejecución de los mismos; frente al mercado global, al obtener una certificación de normas ISO la empresa se beneficia en gran manera dado que su imagen genera confianza con los clientes como con sus proveedores, todo esto gracias a las especificaciones que las normas ISO presentan para ser aplicadas.

2.4 Mejora continua de Procesos.

El mejoramiento, tiene que ver con cambios que se deben dar de manera sistematizada en los procesos de la empresa, estos pueden ser de gran magnitud o al contrario.

Según (Evans y Lindsay, 2015, pág. 227), la mejora continua de procesos debe ser vista como una actividad que agrega valor a los resultados que desea obtener la empresa, teniendo una visión panorámica de todos los ámbitos que rodean la misma, tanto externos como internos; para de esta manera enfrentar las posibles complicaciones que se presenten y transformarlas en oportunidades.

Uno de los aspectos que se debe tomar con alto grado de importancia es el mejorar el tiempo de ciclo, que se refiere al tiempo que toma un proceso para obtener su resultado final. Esta optimización del tiempo solo puede ser eficaz si se acortan los pasos de un proceso que no generan valor alguno para la respuesta que se entrega al cliente.

Edward Deming fue uno de los precursores de calidad total y por lo tanto del mejoramiento de procesos, su planteamiento incluía afirmaciones acerca del logro de la reducción de gastos para la empresa, del tiempo de demora de los ciclos de procesos y el aumento de la competitividad y productividad de la misma, mediante el trabajo en conjunto de todas las áreas que conforman la empresa. (Velasco, 2012, pág. 132)

2.4.1 Ciclo de Gestión de mejora continua de procesos

El mejoramiento de los procesos organizacionales, tiene que estar presente de manera continua en la gestión organizativa, teniendo en cuenta que, del correcto funcionamiento de los mismos va a depender los resultados que obtenga la organización en la elaboración de sus productos/servicios.

Edward Deming tuvo mucha influencia después de la segunda guerra mundial, debido a que Japón necesitaba crecer en lo que respecta a su mercado y economía, por lo que trabajó con empresarios japoneses en conferencias acerca de ventajas del control estadístico de la calidad y control de calidad. Como alude (Pulido, 2010, pág. 32) "Deming criticó muchas de las formas tradicionales de administrar y evaluar a los trabajadores, también propuso ideas humanistas y fundamentadas en el conocimiento de variación natural de los procesos".

El ciclo de Deming es la metodología que más eficacia tiene en el mejoramiento y control de procesos; puesto que ésta consta de una serie de fases por las cuales debe pasar un proceso para lograr su óptimo funcionamiento dentro de la empresa.

A manera de explicación, (Manuel García, Carlos Quispe, Luis Paez, 2003, pág. 92) detallan que:

Dentro del contexto de un sistema de gestión de la calidad, el ciclo PHVA es un ciclo que está en pleno movimiento. Que se puede desarrollar en cada uno de los procesos. Está ligado a la planificación, implementación, control y mejora continua, tanto para los productos como para los procesos del sistema de gestión de la calidad.

La metodología de Deming tiene como componentes cuatro fases importantes que deben ser aplicadas para mejorar el funcionamiento de los procesos "El ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar) es de gran utilidad para estructurar y ejecutar proyectos de mejora de la calidad y la productividad en cualquier nivel jerárquico en una organización" (Pulido, 2010, pág. 120).

Los componentes del ciclo son:

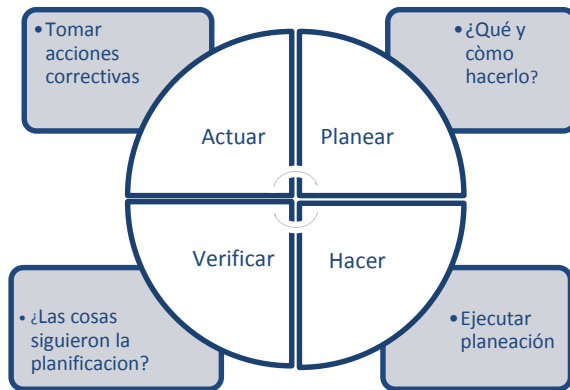


Figura 2. Descripción del ciclo de gestión PHVA (Rojo, 2013)

Planear: En esta fase se establecen las normas o estrategias de mejoras que se van a llevar a cabo, siempre pensando en los beneficiarios tanto internos como externos; también deben estar presentes los métodos de medición de los resultados de cada proceso o fase.

Hacer: Se aplican las mejoras planeadas y de igual manera se documenta esta información, dándola a conocer a todos los involucrados en este proceso.

Verificar: Se verifica o se controlan los resultados obtenidos según lo que se haya planificado para de esta manera dar retroalimentaciones a las actividades que se están realizando

Actuar: En esta fase se toman decisiones acerca del plan, se aplican mejoras, se hacen ajustes a los procesos y se examinan las posibles interferencias para que lo planeado tenga los resultados esperados. (Rojo, 2013)

Lo significativo de este ciclo es que debe ser realizado de manera continua en las organizaciones, al ser un ciclo sus fases se repiten en cada planteamiento de mejora de procesos.

Los beneficios de la aplicación de este ciclo de mejoramiento, son muy amplios en Tecniequipos S.A., pero para mencionar algunos podemos decir que; favorece a realizar mejoras en procesos que son demasiado extensos, esto quiere decir, que no tienen un límite en lo que respecta a responsables e insumos necesarios, por esto es que la empresa ha tenido una pérdida de capital superior al que realmente debía presentarse.

Otro beneficio es en los tiempos de ejecución, dado que al ser una pyme, estos deben ser menores y se deben cumplir con cronogramas específicos, se presentan inconvenientes con el cumplimiento de las fases de cada proceso y no se tiene una perspectiva clara de dónde se encuentra el inconveniente en el flujo de trabajo, por eso, ésta metodología beneficia desde la planificación de las mejoras hasta la medición de resultados según lo planeado y toma de decisiones posteriores.

2.5 Indicadores de Gestión

“Los indicadores son valores o medidas que muestran el grado de cumplimiento de lo planeado frente al resultado final”. (Luzángela Aldana de Vega et al , 2010), mediante los indicadores de gestión se pueden identificar, según el tipo de indicador, cual es la eficacia o eficiencia en la ejecución de una tarea o el logro de una meta. Se debe tomar en cuenta que los indicadores son medios por los cuales se logran los objetivos no fines, debido a que gracias a estos se puede mantener un control y brindar soporte en caso de ser necesario a las actividades que lo necesiten.

Según (Martha Vargas, Luzángela de Vega, 2014, pág. 288), algunas de las características de los indicadores son:

1. Validez, tiene que existir una relación entre el indicador y las variables
2. Factibilidad, se debe contar con un formato de datos
3. Confiabilidad, debe ser elaborado de manera que no sea susceptible a errores
4. Calidad de los datos básicos, que provenga de una información confiable, que sea comprensivo, útil, sencillo, entre otros.

Los indicadores que son más utilizados en el medio empresarial son: Indicadores de eficacia que guarda relación con logro de objetivos, de equidad que tiene relación con los ingresos y egresos de la empresa y los de efectividad que se relaciona con el servicio a los clientes. (Luzángela Aldana de Vega et al , 2010, pág. 160)

Otros autores como (Luzángela Aldana de Vega et al , 2010), mencionan que los indicadores de gestión más representativos son de dos tipos:

- a. **Indicadores de proceso:** Se centra en el cómo se están realizando las tareas y tienen una estrecha relación con la productividad que tiene la empresa

- b. **Indicadores de resultado:** Miden la eficacia de los procesos, esto quiere decir, el resultado final que se obtiene de la ejecución de los mismos, se enfocan también en medir si se están cumpliendo las exigencias del cliente.

Se recalca que la implementación de indicadores de gestión tiene mayor beneficio cuando los directivos de las empresas planean de manera continua un programa de seguimiento para así, conocer cómo va el rendimiento tanto del personal como del indicador mismo; gracias a esta planificación se pueden ejecutar planes de trabajo con los grupos de colaboradores o plantear mejoras según sea el caso.

En Tecniequipos S.A., proponer indicadores de gestión beneficia a toda la organización debido a que, no se tiene resultados previos acerca de la eficacia en la ejecución de procesos y esto, será el punto de partida para poder tener un mejor control en el desempeño de las funciones en todos los cargos de la empresa y por consecuencia el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Los manuales de procedimientos y funciones entonces, se convierten en una herramienta para el manejo de la empresa que aportará grandes beneficios. En la actualidad las organizaciones tanto grandes como pymes, han tomado en cuenta esta herramienta para gestionar de mejor manera sus recursos tanto humanos como materiales y el capital; por lo tanto han optado por solicitar consultorías en las cuales les ayuden a elaborar sus manuales y con esto cambiar un poco la visión de gestión tradicional a una más innovadora.

El diseño de procesos, aparte de ser importante para saber cómo se realizan las actividades de la empresa y el tiempo necesario para cada actividad, necesita de una delimitación de funciones en cada cargo y qué competencias son necesarias para la ejecución de estas tareas debido a que se evitan complicaciones en lo que respecta a carga laboral, horarios de los trabajadores, duplicidad de actividades que son grandes conflictos que afectan a que la empresa suba en su índice de rotación de personal y tenga poca productividad, además, estos dos conceptos están entrelazados y comparten una meta principal que es el logro de las metas organizacionales.

Algunas de las ventajas de poseer manuales de funciones y procesos son:

- Facilidad para capacitar al personal en temas de la empresa
- Delimitaciones en las funciones de cada trabajador
- Permiten conocer los pasos para el desarrollo de las funciones
- Facilidad en temas de auditorías tanto internas como externas
- Facilitan el proceso de inducción de personal nuevo
- Excelente información para posteriormente plantear mejoras a procesos y perfiles de cargos
- Colaboración en medición del desempeño de los trabajadores.

El alineamiento estratégico debe presentarse de manera integral en todos los ámbitos que son relevantes en la empresa; los procesos organizacionales deben ser enfocados en la obtención de resultados y metas de la organización al igual que las funciones de los trabajadores en cada uno de sus puestos debe estar alineado a conseguir las metas propuestas; por esto, es fundamental alinear todas las metas y objetivos tanto departamentales como específicos de cada puesto con los objetivos estratégicos de la empresa que vienen dados por una planeación estratégica previa, dado que así toda la organización estará tomando un mismo rumbo para mejorar la productividad.

El diseño de estos manuales conjuntamente con estos beneficios van siempre orientados a mejorar la calidad de vida en el trabajo del talento humano de la empresa puesto que, si la fuerza laboral se encuentra en las mejores condiciones, en consecuencia la productividad de la empresa crecerá y los resultados serán los deseados.

No se puede hablar de funciones definidas si, los procesos de la empresa no están formalizados y precisados de manera técnica, los trabajadores deben poseer una guía tanto si son nuevos como si ya tienen tiempo en la organización para orientarse en el camino hacia el cumplimiento de sus responsabilidades y la obtención de resultados propuestos por los directivos de la empresa.

2.6 Manual de Funciones

El manual de perfiles de cargos al ser una herramienta que permite a la empresa conocer acerca de los puestos de trabajo que tiene y los ocupantes de los mismos, contiene varios elementos que deben ser definidos individualmente para su mejor comprensión y estos son:

- a) Datos Generales: En este apartado se presenta información como nombre del cargo, área a la que pertenece, jefe directo y número de ocupantes del área.
- b) Misión del puesto: Hace referencia al objetivo que tiene ese puesto en la consecución de metas para la empresa, es la razón de ser del cargo.
- c) Actividades: Se presentan todas las tareas que tiene el ocupante del puesto en ese cargo específicamente.
- d) Actividades esenciales: Se muestran solo las actividades que son las primordiales para el cumplimiento de las metas y objetivos de ese cargo, en este caso mediante el método ACT, se solicita que sean un máximo de tres.
- e) Requerimientos del puesto: Esta sección contiene los requerimientos necesarios que tiene que poseer el ocupante del puesto, como por ejemplo: Educación formal, informaciones generales del trabajo, destrezas laborales específicas, experiencia laboral
- f) Condiciones físicas del área de trabajo: Se puede evidenciar todos los riesgos o condiciones a los que está expuesto el ocupante del puesto en el desarrollo de las actividades diarias
- g) Líneas de comunicación y reporte: Este apartado muestran las comunicaciones que tiene el área, con qué departamentos tiene mayor contacto, así también a quienes debe reportar acerca de sus actividades.

Los elementos descritos en este apartado constituyen información relevante para el conocimiento y entendimiento del puesto de trabajo, de igual manera intervienen en los procesos de análisis tanto en el momento de seleccionar al ocupante como por ejemplo en el caso del planteamiento de una evaluación del desempeño o medición de indicadores de cumplimiento, debido a que con esta información se obtienen parámetros de medición específicos de cada cargo.

2.6.1 Análisis de puestos

El análisis de puestos se define como “un proceso sistemático de recopilación de información para tomar decisiones relativas al puesto de trabajo” (Luis Gómez, David Balkin, Robert Cardy, 2016, pág. 63), en el cual se debe identificar las actividades, responsabilidades y obligaciones que presenta cierto puesto de trabajo.

En el análisis de puestos de trabajo intervienen otras especificaciones que son por ejemplo ambiente en el cual estas actividades deben ser ejecutadas y que tipo de personas son las más aptas para realizar dichas tareas debido a que cada puesto de trabajo o cargo tiene variaciones en lo que respecta a condiciones laborales, habilidades necesarias o experiencia requerida para el mismo; así como un cierto grado de formación para poder ocupar el puesto con la eficacia necesaria.

Para poder apreciar el alcance que tiene el análisis de un puesto de trabajo se deben responder según (Alles, 2015, pág. 137), ciertas preguntas clave que colaborarán a descubrir la utilidad de un puesto y tiene que ver con la misión del puesto, qué actividades intervienen en el mismo, el contexto del puesto y cuál es el proceso que amerita llevar a cabo en el cargo.

Con este análisis completo del puesto de trabajo se va a apreciar todas las dimensiones que conforman el mismo y cómo es su rol en el cumplimiento de los objetivos de la organización, que van a ser reflejados en la calidad de los productos o servicios derivados de cada proceso.

2.6.2 Técnicas de análisis de puestos

Según (Gómez, Balkin y Cardy, 2016, pág. 63) existen varias técnicas para analizar los distintos puestos de trabajo, para efectos académicos se van a citar dos:

- Análisis de inventario de tareas se lo realiza para enlistar los conocimientos, habilidades y aptitudes que se requiere para ocupar el puesto de trabajo, este consta de tres fases que son entrevistas, encuestas y generar una tarea mediante una matriz de conocimientos, habilidades y aptitudes; algunas ventajas de este método es que los directivos de las organizaciones podrán de esta manera generar descripciones de puestos y evaluaciones de rendimiento en cada situación conociendo las tareas del cargo.

- Técnica de los incidentes críticos, se recurre a esta técnica cuando se necesitan crear incidentes de comportamientos en ejecución de las actividades de un puesto de trabajo; básicamente se presenta una cierta situación referente cargo para poder medir con indicadores definidos el comportamiento de la persona ocupante del puesto.

En las distintas técnicas lo que se busca es conocer todos los componentes del puesto de trabajo y de la misma manera saber qué perfil es el más adecuado para ocupar el mismo, mediante la medición de variables observables en los ocupantes de los puestos y de esta manera también identificar si las tareas asignadas a cada cargo son trascendentales en la consecución de metas organizacionales.

De las diferentes técnicas de análisis de puestos, la que es más aplicable a la realidad de la organización en la cual se está realizando el proyecto, es la de simular un incidente real en el puesto de trabajo (incidentes críticos), teniendo en cuenta que los directivos de la organización necesitan conocer de manera real la reacción que pueden tener los trabajadores en la ejecución de sus tareas mediante la exposición ante una situación concreta que podría ocurrir en sus labores diarias, esto tiene trascendencia justamente por el contacto directo que tienen con el cliente ciertas áreas de la empresa y tomando en cuenta que, una de las actividades de ésta es la planificación y ejecución de proyectos.

2.6.3 Métodos de Recolección de Información para el análisis del puesto.

Para que una empresa emplee un método específico de recolección de información es importante que se tome en cuenta el elemento costo y tiempo dado que, el objetivo es siempre salvaguardar el capital de la empresa y optimizar los tiempos empleados en los procesos.

- a) Entrevista:** Se obtiene información de primera mano con los supervisores de cada área, para, de esta manera se pueda obtener información más general del puesto de trabajo y se optimice el tiempo de uso del método. Las entrevistas pueden desarrollarse desde no estructuradas, con preguntas más generales; hasta preguntas estructuradas que arrojaran resultados específicos.
- b) Cuestionarios:** Su utilización es muy conocida debido al poco costo que implica para realizarlo, en estos cuestionarios, las preguntas pueden ser dadas de manera

abierta en donde el trabajador describirá a su manera las funciones que cumple en su puesto de trabajo; o al contrario, pueden encontrarse preguntas más específicas acerca de sus funciones y el tiempo que le toma desarrollarlas.

- c) Observación:** Este método es utilizado sobre todo en cargos donde las funciones son más repetitivas y no implican solo actividad intelectual. El riesgo que puede conllevar desarrollar esta técnica es la reactividad psicológica, que se define como: Un cambio en el comportamiento cuando una persona es observada (Navarro, 2012), dado que esto puede generar respuestas distintas a la situación real. Posteriormente si queda alguna duda acerca de las funciones se solicita al trabajador que aclare cualquier dato faltante en la observación.
- d) Diarios:** En este método se solicita a los ocupantes del puesto que lleven un registro de las actividades que realizan incluyendo el tiempo que les lleva realizarlas. Un riesgo que puede presentarse en este método es que la información dada por los trabajadores no sea la precisa o tenga variaciones de cada persona, dando así información no real. (Dressler, 2015, pág. 59)

El análisis de puestos con las herramientas expuestas puede ser realizado tanto por directivos de la empresa como por un funcionario de Recursos Humanos, o por el mismo ocupante del cargo en el caso que le sea solicitado.

Toda la información obtenida de este análisis y descripción de puestos se va a ver reflejado en un perfil del puesto que “permite identificar las aptitudes, cualidades y capacidades que, conforme a su descripción, son fundamentales para la ocupación y desempeño del mismo” (Secretaría de la Función Pública, 2010); por lo tanto, los perfiles de puestos van a contener toda la información sistematizada de cada cargo de la organización para, posteriormente, desarrollar el manual de funciones de la empresa.

2.6.4 Descripción de puestos

La descripción de cargos se define como un documento que “recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejado de este modo el contenido del puesto así como las responsabilidades y deberes inherentes al mismo”. (Gelabert, 2015).

Los descriptivos de puestos, al tener toda la información relevante de cada cargo, guardan una estrecha relación con diversas áreas de la empresa, por citar un ejemplo, el área de Talento Humano se relaciona con los subsistemas de reclutamiento y selección y

con este documento se selecciona el perfil más adecuado que ocupara el cargo, en el subsistema de remuneraciones tiene influencia ya que se realiza un análisis del cargo con sus componentes y se define el salario correspondiente, de igual manera este documento puede ser solicitado por otras áreas de la empresa como el área de Salud y Seguridad Ocupacional, para conocer los riesgos que tiene el puesto de trabajo y si requiere elementos de protección específicos.

2.6.5 Modelos de perfiles por competencias

En la historia de la gestión por competencias se han desarrollado algunos modelos de perfiles por competencias, los cuales, según un enfoque distinto aportan gran información acerca de cómo definir un perfil de cargos según el contexto de la organización.

- Modelo Mc Ber desarrollado en (1998), este modelo centró sus estudios a nivel de la motivación de los trabajadores, menciona tres aspectos fundamentales en los cuales se citan: Exigencias del trabajo, ambiente de la organización y competencias individuales de los colaboradores; todos estos factores van a facilitar que se desarrollen en los trabajadores conductas que ayudarán a la consecución de metas de la empresa.
- Modelo Ericsson desarrollado por Reus (1997), este modelo se enfoca en describir competencias de maneras simples, en base a la situación que se presenta en una actividad, para poder predecir los requisitos de la misma posteriormente. En este modelo las competencias se agrupan en: competencias en los negocios, técnico-profesionales, humanas y capacidades individuales.
- Modelo Alles, (2015), se desarrolla en la idea fundamental de que todas las áreas de la empresa deben estar coordinadas para lograr los objetivos estratégicos de la organización y que los trabajadores van a presentar conductas que van a ser constantes en cualquier entorno que se encuentren. (Torres, 2010, pág. 21)
- Modelo ACT® (análisis de competencias técnicas), método para elaborar perfiles por competencias a través de la detección de conocimientos, destrezas y habilidades específicos. (Moreno, 2009).

Para fines de esta investigación se escogió el modelo ACT®, puesto que, es el que mejor se adapta a la realidad de la organización dado que posee a modo de taller,

diversas guías de apoyo que solicitan a los miembros de la empresa que aporten con información relevante como misión del cargo, funciones esenciales de cada puesto, indicadores de eficacia, así como se permite definir requerimientos del ocupante del puesto como experiencia laboral necesaria, conocimientos específicos, nivel de educación formal, entre otros detalles, logrando así estructurar un perfil del puesto con toda la información que requiere la organización

Además, posee especificaciones especiales como que las funciones sean estructuradas o que los ocupantes de la empresa posean un nivel educativo para cada representación de los cargos; y otro punto a favor es que se ajusta más fácilmente a una pyme debido a la facilidad de obtener las actividades esenciales de los puestos de trabajo, permitiendo obtener un perfil con las descripciones necesarias que solicita cada ocupante del puesto para que sea manejado posteriormente por la dirección de la empresa al igual, que sea comprendido por los miembros de la misma.

2.6.6 Definición de Competencias.

El término competencia “Hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”. (Alles, 2015).

Para la Real Academia de la Lengua Española el término competencia significa: “Pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado” (Real Academia Española, 2014)

Como última definición, la Organización Internacional del Trabajo (2012), define al término competencia como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada.

Las distintas definiciones presentadas acerca del término competencia muestran factores que se deben tomar en cuenta como son que, los trabajadores tienen habilidades que deben ser adecuadas a las funciones que deben cumplir en su puesto de trabajo y que algunas de estas competencias vienen definidas desde la personalidad misma de los individuos.

2.6.7 Tipos de Competencias

Las competencias se dividen en grandes grupos y se distinguen dependiendo del contexto de la organización, hay diversos métodos para la definición de competencias en las organizaciones.

(Alles, 2015, pág. 98), indica que existen tres tipos de competencias; las competencias cardinales son aquellas que se presentan como indispensables en la organización, estas competencias deben estar presentes en todos los miembros de la empresa, también son denominadas como competencias corporativas o generales. Las competencias específicas o gerenciales son aquellas que están especialmente formuladas para los altos mandos de la empresa, justamente como su nombre lo indica van dirigidas a los gerentes. Por último las competencias específicas por área, son aquellas que deben estar presentes en ciertas áreas de la empresa según los cargos y funciones de las distintas áreas por ejemplo finanzas, recursos humanos, etc.

Lominger como se citó en (Cortéz, 2013, pág. 16), define tres grupos que engloban las competencias; las competencias técnicas que se definen como necesarias para desempeñar un cargo específico, las competencias organizacionales que son aquellas que todas las personas que trabajan en la empresa deben poseer; y por último las competencias potenciales que son aquellas que no son totalmente imperativas poseer, pero dan un plus al ocupante del cargo.

2.6.8 Diccionario de Competencias.

El diccionario de competencias es un documento en el cual se encuentran agrupadas todas las competencias, según la organización y el método que se haya tomado en cuenta para su elaboración, por esto la: Este instrumento es el resultado de un proceso de construcción que parte del perfil de cargo. Además, es la unidad básica de análisis para identificar las actividades, los productos, los conocimientos y los comportamientos observables en el proceso de trabajo. (Universidad Nacional Costa Rica, 2012).

Esta herramienta es de gran ayuda, dado que las competencias intervienen en todos los subsistemas del departamento de recursos humanos por ejemplo, están presentes en los procesos de selección de personal, evaluación del desempeño y gracias a estas se pueden generar planes de carrera para los altos potenciales de la empresa, es necesario

aclarar que este diccionario debe estar en constante revisión debido a que puede modificarse algún aspecto según los alineamientos a la estrategia de la empresa.

2.6.9 Modelo ACT®: Análisis de Competencias Técnicas

Este es un método desarrollado por el Dr. Jaime Moreno en el 2009 y es uno de los varios modelos para el diseño de perfiles por competencias, pero en el caso de esta investigación es el que más se ajusta a la realidad de la organización en donde se desarrolla esta investigación.

En este método, se menciona que para que su eficacia se logre de manera más completa, se deben cumplir las siguientes condiciones: (Moreno, 2009)

1. Informantes con un alto nivel educativo, debido a que las tareas que se realizan en esta sección requieren un nivel de comprensión lectora y escrita, así como comprensión de instrucciones alto para que los resultados sean los adecuados.
2. Tres informantes por posición, esto es recomendado dado que si hay más informantes que conozcan del cargo la información va a ser vista de manera más amplia.
3. Posiciones con actividades estructuradas, este requerimiento es necesario debido a que se puede realizar un mejor análisis cuando los cargos tienen actividades delimitadas o incluso repetitivas para obtener la información precisa.

El proceso para realizar el diseño de perfiles de cargos por competencias consta de los siguientes pasos: (Moreno, 2009)

- a. Identificar las actividades esenciales de la posición:** En este paso se enlista todas las tareas o actividades de la posición a analizar pero, que cumplan con la característica de ser observables y verificadas, cabe recalcar que estas actividades deben ser escritas en verbo indicativo.
- b. Calificar actividades con escalas de frecuencia, consecuencia y complejidad:** Este paso se lo realiza identificando habilidades específicas del puesto como manejar programas informáticos, utilización de otros idiomas, operar equipos y manejo de herramientas o maquinaria específica.
- c. Identificar informaciones generales de trabajo:** En esta fase se establecen informaciones aplicables al puesto; posteriormente se seleccionan 6 categorías

(según guía de manual del taller) y por último se califican las categorías seleccionadas.

- d. Establecer requerimientos de formación y experiencia:** En esta sección se especifica la instrucción formal necesaria para ocupar el cargo y la experiencia requerida.
- e. Establecer indicadores de competencia:** Se transcriben las actividades esenciales, se detallan errores que pueden ser cometidos en las mismas y se define cuál sería la manera correcta del desempeño en cada una.
- f. Determinar los conocimientos técnicos específicos del puesto:** En esta etapa los conocimientos técnicos específicos se dividen en: iniciales, básicos, específicos y transversales, y cada uno tiene especificaciones especiales.

Este modelo está presentado a modo de taller por lo tanto la información que detalla cada paso del proceso de manera más específica se verá reflejada en los anexos posteriores del trabajo de disertación.

El modelo ACT® para diseño de perfiles por competencias es sencillo de ajustar a la realidad de Tecniequipos S.A., dado que es un modelo aplicable y con beneficios como conocer de manera integral las habilidades, destrezas y conocimientos de los ocupantes de cada cargo; al igual que medir mediante indicadores de eficacia el desempeño que se genere del cumplimiento de las funciones.

Después de todo lo expuesto anteriormente, queda en evidencia, que este modelo de determinación de perfiles por competencias es de fácil aplicación al igual que de un gran valor para el análisis de los cargos que conforman una organización, debido a su práctica aplicación a los participantes y su clara y definida obtención de resultados finales.

Se puede agregar que los descriptivos de cargos son una parte fundamental en el manejo del personal de una empresa considerando que son una herramienta valiosa para conocer a fondo tanto las responsabilidades de cada puesto como para identificar fácilmente a las personas idóneas para ocupar dichos puestos de trabajo.

Los trabajadores de organizaciones que no poseen descriptivos de cargos definidos y formalizados se enfrentan a dificultades varias como desconocimiento de funciones y responsabilidades que se realizan en cada puesto de trabajo, desorientación acerca de las líneas de comunicación interdepartamental y de mando, problemas en la

idoneidad del personal seleccionado para una vacante ya sea por motivos técnicos como por motivos de personalidad del nuevo ocupante del puesto o también se presenta falta de alineamiento de parte de los colaboradores con los valores corporativos de la empresa, lo que produce que los niveles de rotación de personal aumenten así como el nivel de satisfacción laboral se reduzca

Para el departamento de Recursos Humanos es un elemento fundamental poseer los descriptivos de cargos que sean primeramente levantados con información real de la empresa, esto quiere decir que es necesaria una actualización constante de los descriptivos para mantener una información confiable acerca del funcionamiento de las distintas áreas, y por último realizar periódicamente una revisión de dichos perfiles para poder solventar cualquier cambio ya sea de estructura como de requerimientos de personal.

Para la organización en general, poseer descriptivos de cargos actualizados y constantemente mejorados supone un beneficio sustancial dado que, así se pueden realizar valoraciones de los puestos de trabajo en lo que respecta a remuneraciones y verificación de la posición de importancia que tiene en la estructura organizativa cada cargo conjuntamente con su participación en los procesos de la cadena de valor.

2.7 Estructura Organizacional

Mintzberg como se citó en: (Gilli, 2007, pág. 59) define a la estructura organizacional como los distintos tipos en que se dividen las tareas en una empresa siendo primero individuales para posteriormente converger en la participación de las todas ante las situaciones que se presenten.

La estructura organizacional de una empresa está dada por las relaciones jerárquicas que se presentan, definir una estructura organizacional es proporcionar a la empresa un diagrama para que se evidencien las relaciones de poder y autoridad, así como las líneas de comunicación que se evidencian en cada área de la organización, también supone un trabajo de análisis de las funciones esenciales de cada puesto de trabajo; todo esto enfocado en el mejoramiento de los resultados finales.

Definir una estructura organizacional como menciona (Rodríguez, 2011, pág. 17) implica algunos elementos a considerar como:

- Dividir tareas en actividades de trabajo
- Delegar autoridades
- Determinar las bases más aptas para departamentalizar los puestos de trabajo
- Decidir el número necesario de puestos de trabajo que cada departamento debe reunir

Toda estructura organizacional debe estar ajustada a la estrategia de la empresa teniendo en cuenta que, debe facilitar la consecución de las metas propuestas por los directivos en la planeación estratégica de la organización y de igual manera debe estar ajustada a la realidad de la empresa, según sus miembros, procesos, y actividades que se realicen en ella; cabe mencionar que hay distintas formas de estructurar una empresa y que lo que funciona en un caso puede no dar el mismo resultado en un caso distinto.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

EL presente proyecto, fue elaborado mediante el estudio de varios aspectos como la inexistencia de procesos definidos y formalizados en la empresa y, por lo tanto la carencia de perfiles de cargos ajustados a cada puesto de trabajo que delimite las funciones de cada miembro de la organización.

Con los aspectos expuestos anteriormente como se definió en el marco teórico, se puede precisar cuál será el camino a seguir para alcanzar los objetivos propuestos. Los elementos que fueron tomados en cuenta para desarrollar la metodología de este proyecto fueron:

- Mapeo y levantamiento de los procesos que ejecuta cada área de la empresa
- Mejoramiento de procesos
- Levantamiento de información de las funciones que se llevan a cabo en cada cargo y conjuntamente otros aspectos como: Requerimientos del puesto, indicadores de gestión, entre otros.
- Definición de una estructura organizacional adecuada para la empresa

3.1 Descripción de la Metodología

El tipo de investigación que se utilizó para el desarrollo de este proyecto, consta de dos partes; la primera mediante análisis cualitativo de los datos, evidenciados en el levantamiento de la información de procesos, funciones de cada puesto y la estructura de la organización; el segundo análisis, se lo realizó de manera cuantitativa, al generar datos de medición precisos acerca de los indicadores de eficacia tanto para procesos como para los perfiles de cargos.

Se realizaron entrevistas no estructuradas con cada miembro de la organización, tomando en cuenta aspectos relevantes y necesarios como lo es la estructura actual de la empresa, los procesos que se ejecutan en cada área y las funciones específicas de cada puesto de trabajo.

Con todo esto se obtienen los siguientes parámetros:

- Se estructura el mapa de procesos de la organización, diferenciando los procesos primarios y los procesos de apoyo
- Se levanta información acerca de los procesos específicos en cada área de la organización y quien es la persona responsable de los mismos
- Se determina la estructura organizacional que será ajustada a la realidad de la organización
- Se define el manual de funciones mediante entrevistas a cada miembro de las diversas áreas y un grupo de control para obtener información acerca de las actividades que realizan, tiempos de ejecución y varios requerimientos del puesto.

3.2 Desarrollo del proyecto

Se utilizaron varios instrumentos que fueron previamente ajustados a la realidad de la empresa. A continuación se describen:

3.2.1 Levantamiento del mapa de procesos

En Tecniequipos S.A., el levantamiento del mapa de procesos se llevó a cabo mediante la teoría que desarrolla Porter (1980) acerca de la cadena de valor en donde señala como se debe hacer el análisis para detectar las actividades primarias que son las que agregan valor a la empresa y las de soporte que intervienen para que las primarias puedan desarrollarse de la mejor manera y al final se obtenga el resultado deseado tanto para el cliente como para la empresa.

Este método se llevó a cabo mediante la realización de entrevistas con los directivos de la organización y con los jefes de cada área, de esta forma se obtuvo información acerca de cómo es el funcionamiento de la empresa y las necesidades que se encuentran presentes tanto para el personal como para la satisfacción del cliente.

a) Población

Se tomó en cuenta a los cargos de mayor jerarquía en la organización como fueron el Gerente y Subgerente de la empresa, dando primeramente una introducción del

tema para que pueda ser comprendido claramente por los entrevistados, estas entrevistas tuvieron la duración de 20 minutos cada una.

En esta fase se logró obtener el 100% de los procesos que se desarrollan en la organización, estructurando así el mapa de procesos final que va a ser utilizado.

A continuación se presenta el mapa de procesos actual y el propuesto:

Mapa de procesos actual:

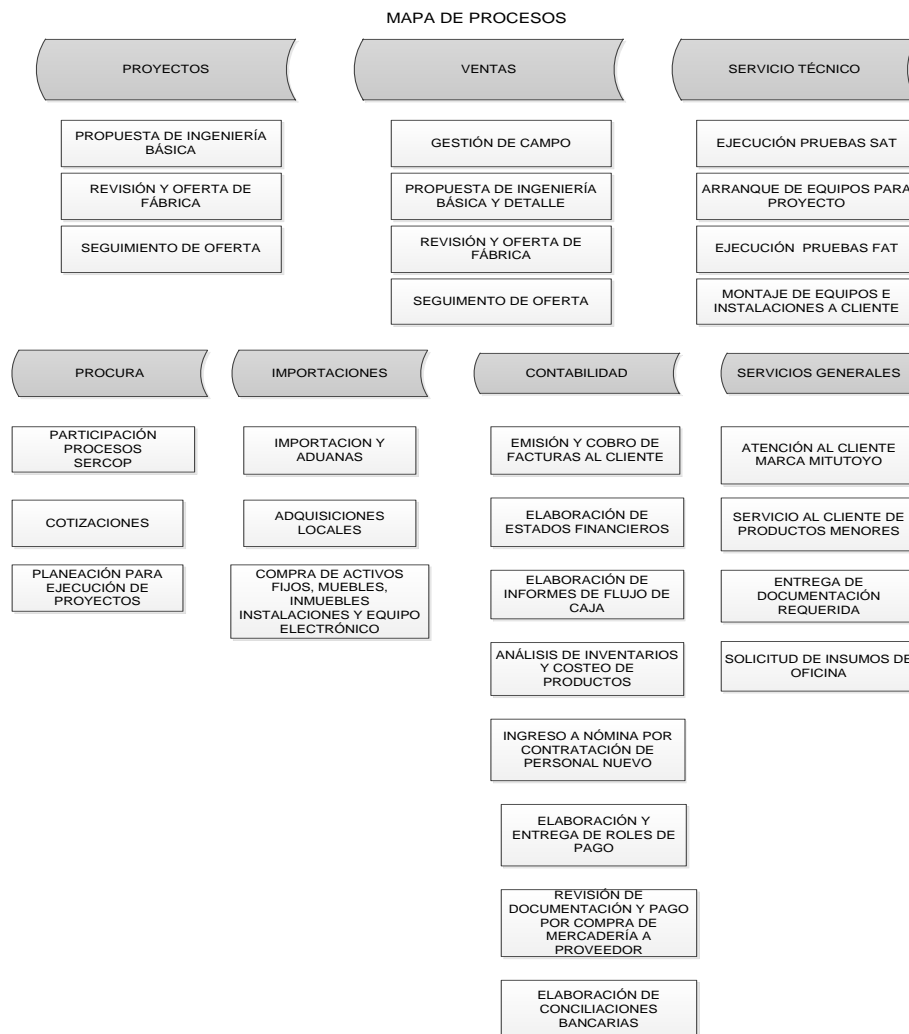


Figura 3. Mapa de procesos Actual de la empresa.

Mapa de procesos propuesto:

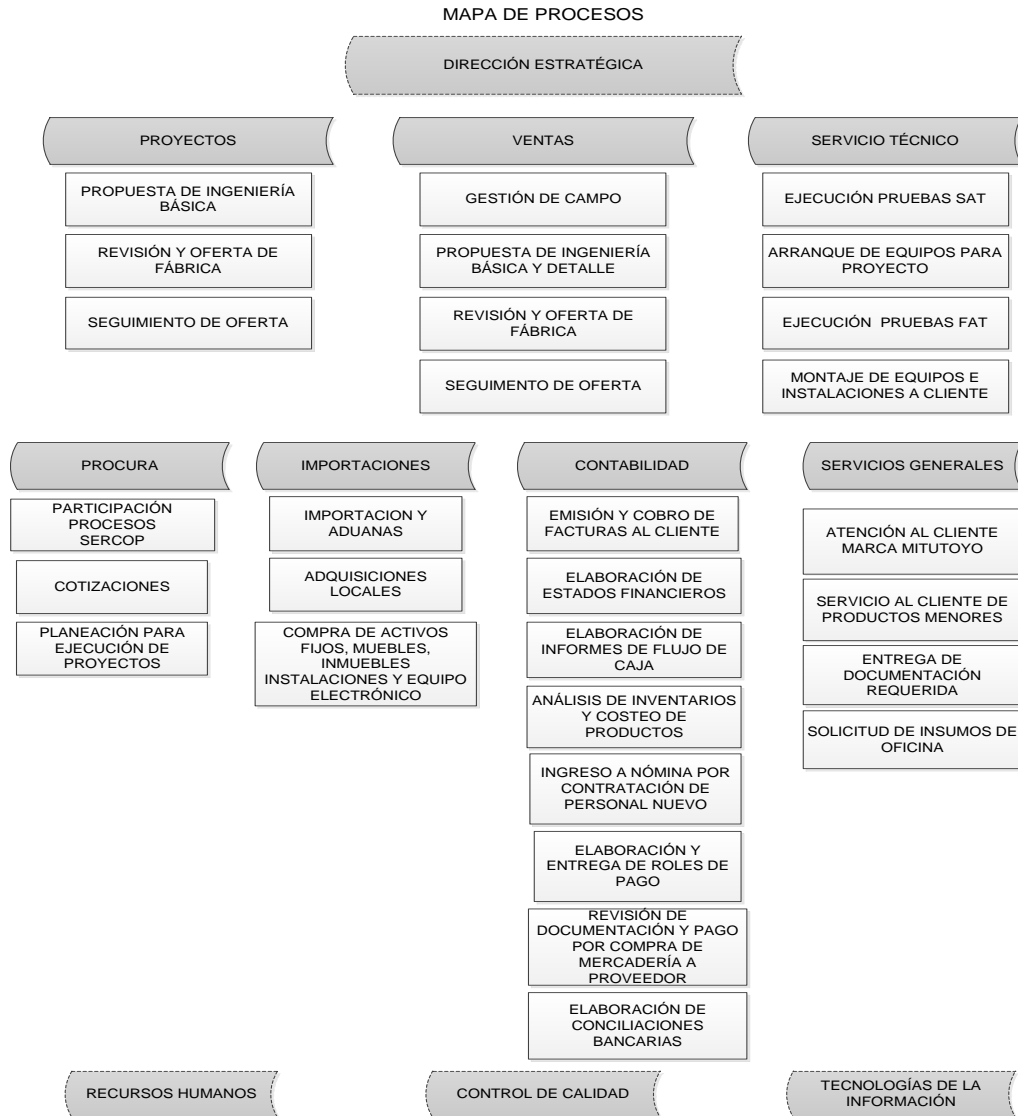


Figura 4. Mapa de procesos propuesto

A través del método utilizado para el logro de esta fase, se definen ciertos parámetros como; la necesidad de implementar áreas, las cuales no se encuentran presentes como el área de recursos humanos, control de calidad y tecnologías de la información dando como resultado la ampliación del mapa de procesos y una estructuración más completa de la empresa.

3.2.2 Levantamiento de procesos

Esta actividad consta de obtener información detallada acerca de los procesos que se realizan en cada área de la organización, dado que; para conseguir el logro de los objetivos estratégicos planteados, todos sus miembros deben conocer cómo se ejecutan sus actividades y los resultados que se esperan de ellos.

El método que facilitó la obtención de la información constó de cuatro fases que fueron las siguientes:

- Análisis del mapa de procesos
- Coordinación de entrevistas con el personal de cada área de la empresa
- Registro de esta información en una ficha de levantamiento de procesos que posteriormente va a ser utilizado para la representación gráfica de los mismos
- Presentación de la información para que sea revisada y autorizada por el Subgerente de la empresa.

Las técnicas que se utilizaron para lograr este fin fueron la entrevista y focus group. La entrevista para los casos en los que el área solo está representada por una persona y la información requerida se la puede obtener directamente de la fuente como por ejemplo en el área de procura o contabilidad y focus group, cuando en el departamento se encuentran más de dos trabajadores como es el caso de las áreas de servicio técnico y ventas, en donde se requiere la participación activa de todos los miembros para que la información requerida sea captada por distintos ángulos.

En esta fase, se desarrollan varias actividades como:

- a. El levantamiento de la información mediante las entrevistas desarrolladas en cada área
- b. Análisis de las actividades propuestas en los flujogramas previos, verificando que las actividades presentadas sean de importancia y aporten valor a los procesos diseñados por los entrevistados,
- c. Se realizan los diagramas de procesos en Visio para evidenciar cómo están quedando los procesos finales

niveles de participación de los distintos miembros, se lograron encontrar cuellos de botella, funciones que no daban valor al proceso o de igual manera se aumentaron responsables de actividades que no aparecían en estos y, se incrementó la participación de otras áreas que generan salidas distintas de las que ya se encontraban presentes en el proceso.

Con todas estas observaciones, se realizó el planteamiento de mejoras en cada proceso si era el caso, dado que algunos de estos por su naturaleza y por políticas de la empresa no eran aplicables para cambios; este trabajo se lo realizó conjuntamente con la subgerencia de la empresa puesto que es la persona que autoriza el producto final.

De los veintinueve procesos levantados en la organización, se realizó la mejora de 17 de ellos; cinco de los procesos presentan mejoras referentes a la incorporación de otra área en el flujo de trabajo o incluso pasan a ser parte de otro departamento, por otro lado, en dos procesos se eliminan responsabilidades de otras áreas, la mejora que más se presenta es la supresión de actividades que no agregan valor o que pueden ser unificadas con otra actividad del proceso sin afectar al resultado final y mejorando el funcionamiento del mismo por el tiempo de respuesta ante un requerimiento.

La mayor parte de los procesos por su naturaleza permitieron el planteamiento de las mejoras anteriormente mencionadas, sobretodo, en los procesos correspondientes a las áreas de contabilidad, servicios generales e importaciones en las cuales se presentan el mayor número de cambios.

Mediante este análisis, se obtuvo el mejoramiento del 100% de los procesos organizacionales, respetando las políticas de funcionamiento y definiendo parámetros como responsables, insumos y tiempos de acción que anteriormente no se encontraban presentes.

A continuación se presenta un ejemplo del proceso de Elaboración de estados Financieros, en el cual se verifica cómo se realizó el mejoramiento de los distintos procesos, mostrándose primero el proceso actual como lo maneja la organización, para después, observar el proceso con las modificaciones propias de la mejora planteada.

Proceso actual:

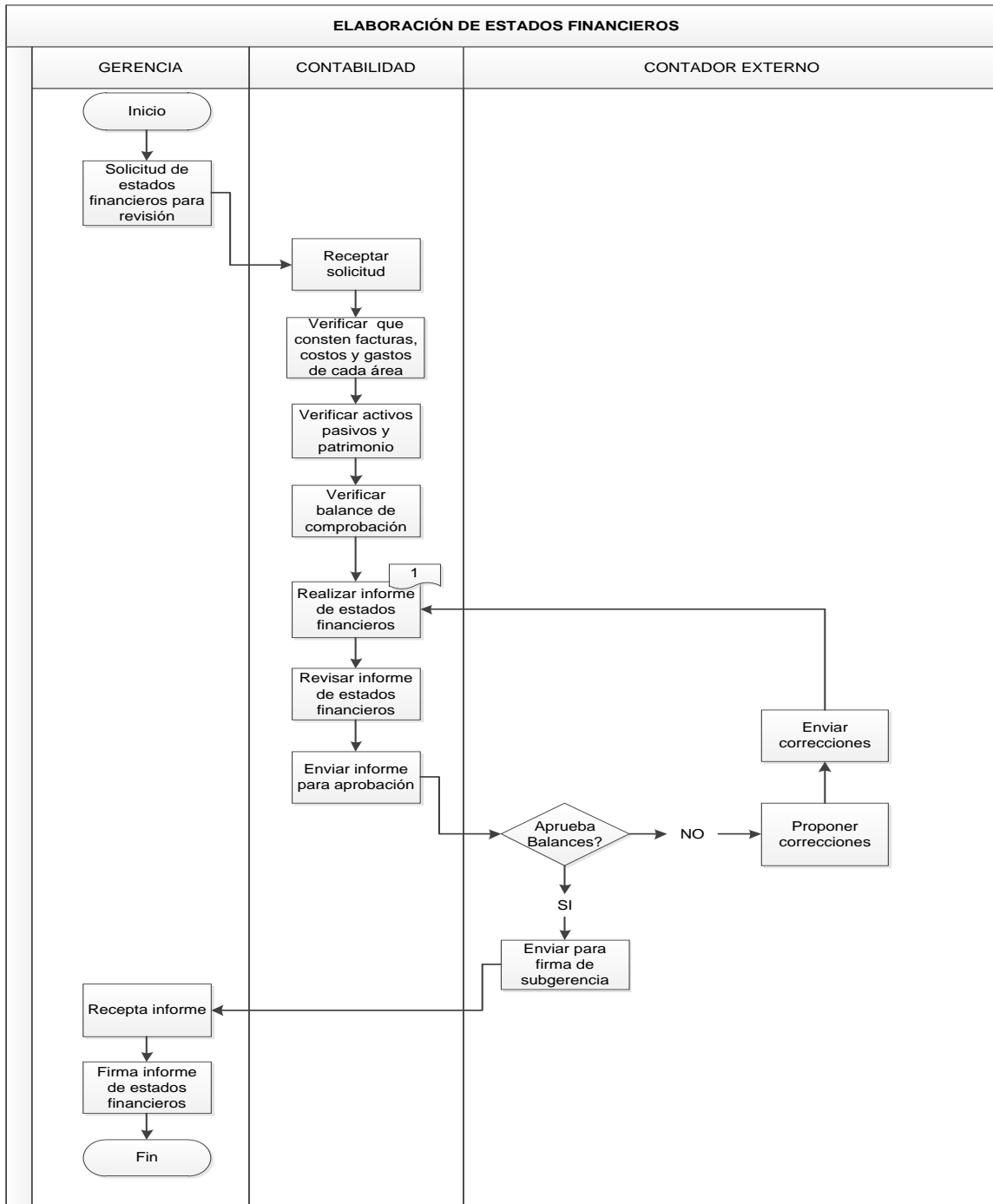


Figura 6. Proceso: Elaboración de estados Financieros

Proceso mejorado:

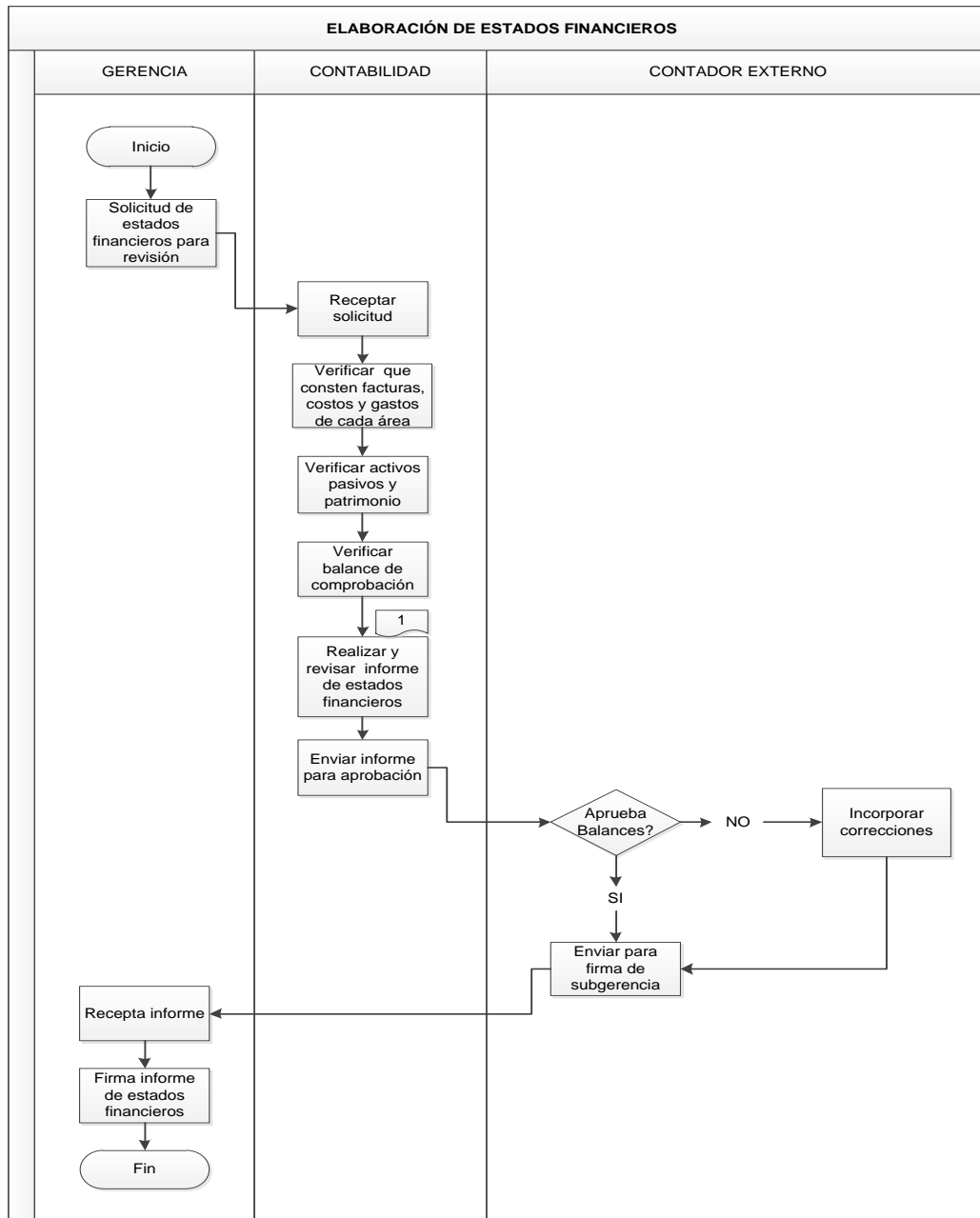


Figura 7. Proceso: Elaboración de Estados Financieros propuesto

En el flujograma presentado, se puede observar cómo se han detectado los cuellos de botella y las actividades que no generan valor para el proceso de Elaboración de Estados Financieros, eliminando así estas actividades innecesarias para lograr una mejor fluidez en el desenvolvimiento del proceso; esto es de gran ayuda para la consecución de metas de la empresa dado que, para conseguir los resultados deseados se debe trabajar en optimizar los tiempos de trabajo de los procesos obteniendo la misma calidad en el producto final que ya sea para el cliente interno como externo.

3.2.4 Levantamiento de funciones

La definición de funciones para elaborar los descriptivos de cargos vienen dadas desde el esclarecimiento de los procesos que se ejecutan en la institución; puesto que estos descriptivos son un producto que resulta del correcto funcionamiento de estos procesos en la empresa, en la definición de procesos se van a presentar elementos clave como por ejemplo las cargas laborales, objetivos de los diversos puestos de trabajo e incluso metas propuestas en los mismos que son tomados en cuenta en la descripción de los perfiles de cargos.

Para realizar una definición de funciones de cada cargo, se utilizó la metodología ACT, que fue desarrollada por el doctor Jaime Moreno (2009), la cual a modo de taller, muestra cómo se realiza el levantamiento de funciones para estructurar el descriptivo de cargos de la empresa tomando como punto de referencia las actividades que son ya descritas de manera puntual en los procesos formalizados anteriormente y considerando que una premisa de la metodología ACT especifica que las actividades que realizan los trabajadores en cada puesto deben ser repetitivas y estructuradas para que el análisis se desarrolle de manera clara.

En el caso de Tecniequipos S.A., para el desarrollo de esta investigación, se consideró trabajar con la totalidad de la población debido a que al ser una pyme, todos los miembros de la empresa están envueltos en la realidad de la institución y, de esta manera se obtendrán resultados más precisos.

A continuación se detallan las fases por las cuales se desarrolla el taller para la definición de actividades por cargo:

Fase 1: Los participantes del taller enlistan en la guía uno, todas las actividades que ejecutan en su puesto de trabajo; para esto, se proporcionan algunas indicaciones como: Redactar todas las actividades en verbo indicativo y que sean claras omitiendo algunos verbos que no denotan en sí el desarrollo de la actividad ni un resultado tangible de ella.

GUIA 1

LISTADO DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES ESENCIALES

Nombre del cargo Fecha

Analistas Hoja No

No.	Liste todas las actividades desempeñadas en la posición	%	F	CO	CM	Total
1						

Figura 8. Listado de actividades e identificación de actividades esenciales.
(Moreno, 2009)

Como una actividad inmersa en este caso se realiza la ponderación de actividades mediante una fórmula que es:

$$\text{Frecuencia} + (\text{consecuencias} \times \text{complejidad})$$

Mediante esta fórmula se describen la frecuencia, consecuencia por omisión y complejidad de cada actividad en una escala del uno al cinco siendo uno el puntaje más bajo y cinco el más alto; de esta manera al final las actividades que tengan el puntaje más alto se toman como las actividades esenciales del cargo (deben ser máximo tres).

Fase 2: Mediante la utilización de la Guía tres, los participantes identifican habilidades específicas que deben tener para el desarrollo de las actividades en el puesto de trabajo. Dentro de las habilidades específicas se detallan algunas como manejar programas informáticos, empleo de otros idiomas, manejo de herramientas de oficina y manejo de maquinaria especial.

DESTREZAS / HABILIDADES LABORALES ESPECÍFICAS

Habilidades Específicas	Aplica SI NO	Especifique	Califique * Habilidades ① ② ③
1. Manejar programas informáticos			
2. Emplear otros idiomas (inglés hablado, escrito, etc.)			
3. Operar equipos de oficina o laboratorio (fax, copiadora, etc.)			
4. Operar maquinaria, herramientas o vehículos (taladros, sierras, orugas, etc.)			

Figura 9. Destrezas/ habilidades laborales específicas. (Moreno, 2009)

De igual manera se debe detallar cada habilidad según sea el caso y calificar si esa habilidad es un requerimiento de selección o más bien es necesario que se de capacitación dentro del puesto del trabajo

Fase 3: Mediante la utilización de la Guía cuatro, se seleccionan las informaciones generales que se deben poseer para ocupar el puesto de trabajo, entre las informaciones generales se encuentran; información estratégica, procedimientos, conocimientos de mercado o entorno, leyes, manejo de clientes o contratistas, etc.

Categorías de informaciones generales de trabajo	Descripción	√	Especifique	Califique informaciones ① ② ③ *
1. Información estratégica	Visión, misión, objetivos, estrategias, planes operativos, actividades, tácticas, políticas o prioridades de la institución, área o departamento			
2. Procedimientos	Procedimientos generales o específicos de trabajo.	R		
3. Mercado / entorno	Mercado / entorno / ámbito donde se desenvuelve la organización.			
4. Productos / servicios	Productos / servicios de la institución.			
5. Personas / áreas	Personas, áreas / departamentos de la organización.			
6. Leyes / regulaciones	Leyes, reglamentos, regulaciones, normativas internas o externas relevantes para el trabajo.	R		
7. Clientes / usuarios	Clientes / usuarios de la institución.			
8. Proveedores / contratistas	Proveedores / contratistas de la institución.			
9. Otros grupos / instituciones	Personas o grupos como socios, inversionistas, acreedores, representantes de organismos externos, patrocinadores, etc.	R		
10. Datos institucionales	Estadísticas o indicadores financieros, de operación, recursos humanos, sistemas, producción, ventas, compras, etc.	R		
11. Otros datos	Contratos, procesos, manuales, instructivos, guías, claves, códigos, usuarios, contraseñas, catálogos, literatura, nomenclatura, símbolos, etc.	R		
12. Otras informaciones generales (especifique)		R		

Figura 10. Guía para establecer informaciones generales de trabajos requeridos por el puesto. (Moreno, 2009)

Estas informaciones tiene la característica de no ser un requerimiento indispensable en los distintos cargos, por lo tanto, es transcendental detallar que tipo de informaciones debe poseer el ocupante del puesto en concreto, por otro lado el manejo de información confidencial de la empresa como lo es la estratégica o las técnicas de ventas, no puede ser manejado de manera muy abierta por la ventaja competitiva que debe poseer la empresa.

Se selecciona un máximo de seis categorías tomando las más importantes requeridas por el cargo, de igual manera se califica al final si cada categoría escogida requiere capacitación, debe ser un requisito de selección o pueden ser ambas.

Fase 4: Para la definición del conocimiento formal y experiencia laboral, mediante la Guía cinco los participantes especifican ciertos requerimientos que solicita el ocupante del puesto, entre estos incluye nivel de educación, tiempo de experiencia, nivel de experiencia y área en las que debe tener conocimientos.

Nivel de educación	Instrucción Formal	Detalle el título y el área de conocimientos (también se puede establecer el número de años de estudio formal)
Bachiller		
Técnico	Chofer	
Posbachiller	Bachiller técnico	
Tercer	Tecnólogo (3 años)	
	Carrera corta (4 años)	
	Carrera larga (5 años)	
Cuarto	Diplomado	
	Especialización	
	Maestría	
	Doctorado	

B. Establecer requerimientos de experiencia	
1. Tiempo de experiencia (marque sólo una)	
<input type="checkbox"/> Ninguna	<input type="checkbox"/> uno a tres años
<input type="checkbox"/> Menos de seis meses	<input type="checkbox"/> tres a cinco años
<input type="checkbox"/> Hasta un año	<input type="checkbox"/> más de cinco años
	<input type="checkbox"/> otro, especifique
2. Nivel de experiencia (marque las que apliquen)	
<input type="checkbox"/> Experiencia en instituciones similares	
<input type="checkbox"/> Experiencia en puestos o actividades similares	
<input type="checkbox"/> Experiencia en puestos o actividades relacionadas	
3. Áreas de experiencia: describa las áreas donde se debe tener experiencia. Por ejemplo, experiencia en auditoría, experiencia en supervisión de personal, experiencia en manejo de grupos, etc. Las áreas de experiencia deben ser congruentes con las actividades esenciales.	
.....	

Figura 11. Formato de Establecimiento de conocimiento formal y experiencia laboral. (Moreno, 2009).

La descripción de éstos detalles parten de la premisa de que para ciertos puestos es necesario que el ocupante posea un cierto tiempo de experiencia o un cierto tipo de conocimientos formales y formación académica, esto cabe más específicamente en posiciones técnicas o que requieren destrezas específicas.

Se recalca, que para el desarrollo de esta actividad en el taller se debe definir un grupo de control, el cual se encarga de verificar que la información dada por los ocupantes del cargo está adecuada según el puesto de trabajo

Fase 5: La definición de indicadores de competencia se la realiza como parte complementaria de la descripción del puesto, se utiliza la Guía seis en la cual se transcriben las actividades esenciales de la posición, posteriormente se solicita que se detallan errores del desempeño, esto quiere decir, se debe contestar a la pregunta ¿Qué puede salir mal en el desempeño de esta actividad?

Para terminar, se establecen los indicadores de competencia que responden a la frase: El ocupante es competente cuando..., en este punto se evidencian los indicadores

mencionados que van a facilitar posteriormente la medición de la eficacia de cada ocupante en la ejecución de sus funciones.

Transcriba las actividades esenciales	Errores de desempeño <i>¿Qué puede salir mal en el desempeño de la actividad? Describa errores o ejemplos de mal desempeño que se pueden cometer en el ejercicio de cada actividad</i>	Indicadores de competencia <i>Describa cómo debería ser el desempeño correcto. Complete esta frase: El ocupante es competente cuando ...</i>
1.		
2.		
3.		

Figura 12. Matriz: Definición de indicadores de competencia. (Moreno, 2009).

Esta actividad se desarrolla de igual manera, con el grupo de control que verifica la información proporcionada.

Fase 6: Para terminar, en esta fase se entrega la Guía siete, se transcriben las actividades esenciales definidas anteriormente y se detallan para cada actividad los conocimientos técnicos específicos que debe poseer el ocupante del puesto para realizar de manera competente la actividad descrita.

Nombre del cargo fecha

Analistas

Transcriba las actividades esenciales del puesto. Los analistas (expertos en el cargo), deben determinar qué conocimientos técnicos específicos se requieren para ejecutar de manera competente las actividades esenciales.

Transcriba las actividades esenciales (máximo tres)	Determine los conocimientos técnicos específicos requeridos para desempeñar las actividades esenciales

Figura 13. Matriz de conocimientos técnicos específicos del puesto. (Moreno, 2009).

Esta descripción se basa en evaluar si los conocimientos que posee el ocupante son los requeridos para un correcto desempeño del puesto, dado que se tiene en cuenta

que ante cualquier situación, esta persona debe responder lo más pronto posible y siempre pensando en conseguir la eficacia total.

Mediante la ejecución de este taller y el análisis de los resultados que se adquirieron se obtuvo el levantamiento del total de la información para el desarrollo de los descriptivos de todos los cargos de la organización, incluyendo datos generales del puesto, especificación de actividades esenciales, indicadores de eficacia, tipo de formación, experiencia requerida y demandas físicas del puesto de trabajo.

El levantamiento de funciones dio apertura en la organización para que los trabajadores puedan conocer de manera más específica los cargos que están presentes en la empresa, puesto que estos no se encontraban definidos claramente y de igual forma tampoco estaban formalizados, produciendo así desconocimiento de las denominaciones de cada puesto acarreando dificultades en las unidades de mandos.

3.2.5 Definición del descriptivo de cargos

Con toda la información obtenida gracias al taller ejecutado, se consolida la información en un formato de descriptivo de cargos, en donde se detallan todos los requerimientos del puesto y condiciones que debe poseer el ocupante para el desarrollo de las actividades relacionadas con el cargo.

A continuación se presenta un ejemplo del formato de descriptivo de cargo que se utilizó para la empresa.

Se presenta a continuación un ejemplo del formato de descriptivo de cargo que se utilizó para la realización de este proyecto; el cargo es Director de Proyectos/Ventas:

DIRECTOR DE VENTAS/PROYECTOS

1. Datos del puesto

Denominación del cargo	Director de proyectos/ventas
Departamento	Ventas
Número de ocupantes	cuatro
Supervisor directo	Subgerente
Fecha de elaboración	09 de abril del 2018

2. Misión de Puesto

Ofertar al mercado de productos, sistemas y proyectos de ingeniería, proveyendo a la empresa de clientes potenciales y de usuarios; de esta manera beneficiando al desarrollo de la organización bidireccionalmente, tanto en rentabilidad como en posicionamiento en el mercado.

3. Actividades de la posición

- Analiza a clientes potenciales
- Revisa y aprueba Forecast por Línea de producto
- Realiza seguimiento al cumplimiento de resultados en ventas
- Aprueba Planificación de visitas por parte de los vendedores
- Revisa y aprueba presentaciones por Línea de Producto
- Brinda acompañamiento al Cierre del Negocio
- Realiza visitas a clientes
- Especifica soluciones tecnológicas a los clientes
- Desarrolla soluciones tecnológicas con marcas representadas del extranjero
- Dirige reuniones departamentales
- Planifica estrategias de venta
- Coordina y dirige reuniones de proyectos
- Revisa emisión de ofertas del departamento de cotizaciones para el cliente

4. Actividades esenciales e Indicadores de competencia

Actividades esenciales	Indicadores de competencia
Especifica soluciones tecnológicas a los clientes	<ul style="list-style-type: none">○ Propone soluciones tecnológicas de acuerdo a la necesidad del proyecto○ Cumple con un presupuesto marcado tanto por el cliente con por la empresa○ Cumple al 100% con las expectativas del cliente
Desarrolla soluciones tecnológicas con marcas representadas del extranjero	<ul style="list-style-type: none">○ Desarrolla soluciones tecnológicas adecuadas○ Conoce por lo menos al 90% los productos de las representadas○ Mantiene constante contacto para capacitaciones acerca de las marcas representadas en el extranjero
Coordina y dirige reuniones de proyectos	<ul style="list-style-type: none">○ Proporciona direccionamiento a los miembros de su equipo de acuerdo al proceso○ Calcula insumos necesarios para

	<p>la ejecución de proyecto</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Mantiene capacitado a su equipo en diversos procesos del proyecto. ○ Mantiene un canal de comunicación adecuado con su equipo de trabajo,
--	--

5. Educación Formal requerida

Nivel de educación formal	Título requerido	Área de conocimientos formales
Maestría	Ingeniería comercial Ingeniería en procesos o afines	Dirección de proyectos industriales, marketing, canales de distribución, estrategias comerciales.

6. Informaciones Generales de Trabajo *

Informaciones generales	Descripción	Requerimiento de capacitación	Requerimiento de selección
Información estratégica	Conocimiento en planificación estratégica de la organización, políticas, planes operativos	✓	✓
Mercado/entorno	Conocimiento y manejo del entorno donde se desenvuelve la organización	✓	✓
Productos/servicios	Manejo de información acerca de productos o servicios que oferta la empresa	✓	✓
Clientes/usuarios	Conocimiento y manejo de clientes y usuarios de la empresa ⁰	✓	
Proveedores/contratistas	Conocimiento y manejo de proveedores de la organización	✓	
Otros grupos/instituciones	Relaciones con accionistas, socios o representantes de organismos externos	✓	

7. Destrezas laborales específicas requeridas *

Destrezas específicas	Descripción	Requerimiento de capacitación	Requerimiento de selección
-----------------------	-------------	-------------------------------	----------------------------

Manejo de programas informáticos	Manejo de office, sistema MBA, ERP, navegación en internet	✓	✓
Empleo de otros idiomas	Nivel de inglés intermedio 50% escrito, 50% hablado	✓	
Operar equipos o insumos de oficina	Manejo de insumos de oficina básicos, computadora.	✓	✓
Operar maquinaria, herramientas o vehículos	Manejo de vehículos de la organización	✓	✓

8. Experiencia laboral requerida

Dimensiones	Descripción
Tiempo de experiencia	De tres a cinco años
Nivel de experiencia	Experiencia en puestos o actividades similares
Áreas específicas de experiencia	Experiencia en dirección de proyectos, especificaciones técnicas de productos, estrategia de venta, representación de marcas extranjeras, análisis de clientes potenciales

9. Condiciones del área de trabajo

Área de trabajo	Área normal de oficina Trabajo en campo
Jornada	Jornada larga (8 horas) Viajes ocasionales por proyecto (horas extra)
Aspectos físicos del puesto	Sentado la mayor parte de la jornada Exposición al calor moderado Exigencias visuales moderadas Moderada exposición a ruido fuerte

10. Líneas de comunicación y reporte

Supervisor directo	Subgerente
Supervisa personal	Equipos de ventas (3)

Contacto con otras áreas	Todas las áreas de la empresa
---------------------------------	-------------------------------

3.2.6. Planteamiento de una estructura organizacional

La estructura organizacional de una organización tiene que ser diseñada de manera en la que en primer lugar se reflejen todas las áreas que se encuentren presentes en la empresa, y en segundo lugar se evidencien las interacciones que existen entre las distintas áreas o cargos más específicamente.

Según (Rodríguez, 2011, pág. 39) el método del rediseño organizacional permite el planteamiento de cambios estructurales internos de la empresa como por ejemplo: Rediseñar puestos, reasignar la toma de decisiones y reorganizar un departamento o toda la empresa según sea el caso.

Este planteamiento se lo realiza en vista de que por las características de la empresa actualmente, se hace imprescindible un cambio en el manejo de la misma, es por esto, que se propone una estructura horizontal, en la cual se van a evidenciar de mejor manera las comunicaciones interdepartamentales, la distribución de áreas y, la ejecución de actividades sobre todo en lo que respecta a proyectos que tiene la empresa,

Un aspecto clave en esta nueva estructura es que la autoridad ya no viene solo desde una persona que da órdenes a los demás trabajadores, sino más bien, hay un liderazgo democrático en el cual se genera un ambiente de trabajo en equipo y de empoderamiento de cada ocupante del puesto con sus responsabilidades y esto a su vez, traerá beneficios como han sido mencionados anteriormente.

Se presenta el organigrama actual de la organización y el nuevo que surge del planteamiento del proyecto:

Organigrama Actual:

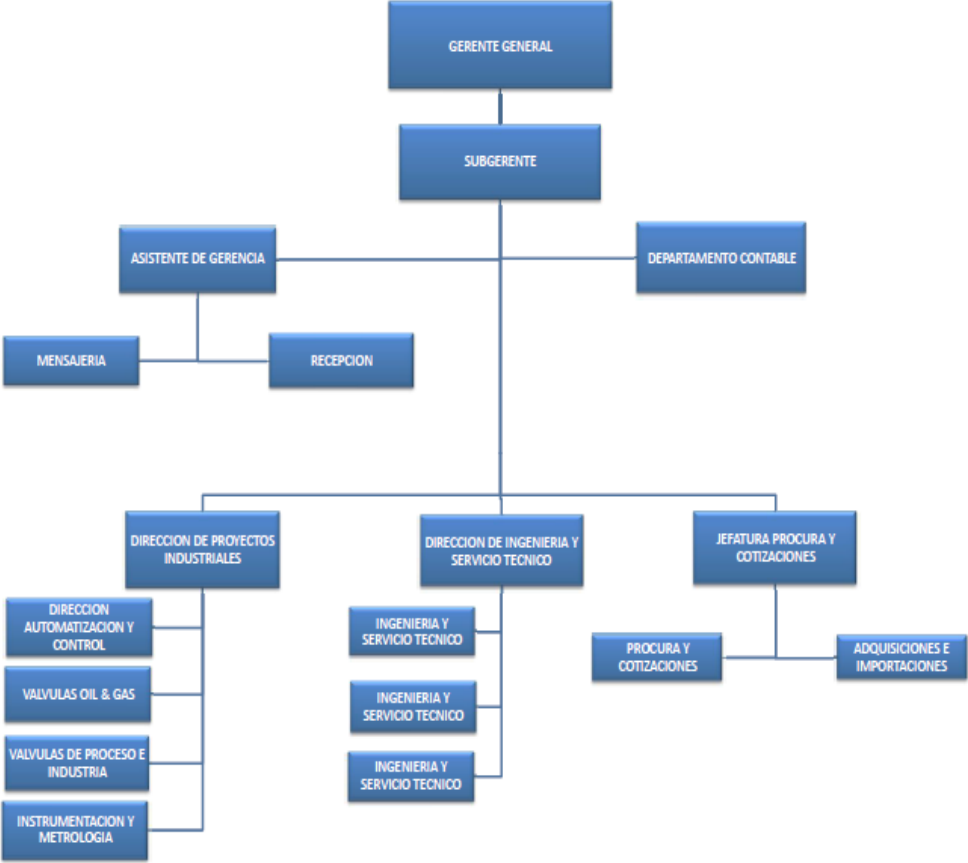


Figura 14. Organigrama Actual de Tecniequipos S.A.

Organigrama Propuesto:

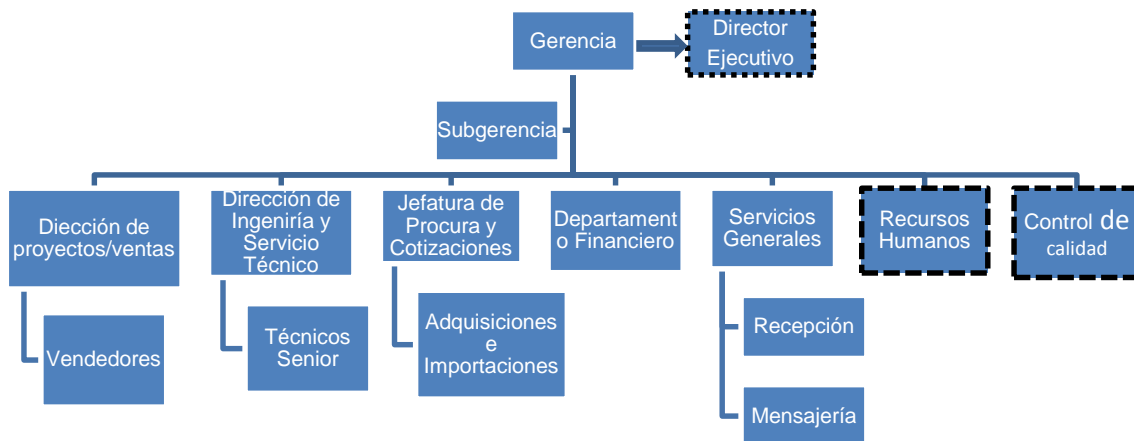


Figura 15. Organigrama propuesto

Como resultado de este análisis estructural, se obtuvo el planteamiento de una estructura organizacional más ajustada a la realidad de la organización, que permitirá que los directivos de la institución cuenten con un registro acerca de la forma de trabajo de la empresa y por otro lado se genere un mayor compromiso por parte de los trabajadores conociendo la estructura de la empresa en la cual laboran.

La nueva estructura planteada para la empresa no solo implica el cambio en el organigrama, sino más bien es una reestructuración en el funcionamiento de la empresa puesto que implica un manejo diferente de los procesos, reducción de la burocracia y por lo tanto una mejor relación interdepartamental.

CAPÍTULO IV: PRODUCTO

4.1 Introducción

La presentación del presente producto tiene como objetivo formalizar los procesos con todos los miembros de la organización; considerando que dichos procesos son herramientas claves para conocer el funcionamiento de cada área, así como las actividades por las cuales están conformados los cargos, la manera en la que se deben ejecutar estas tareas y los resultados que se esperan obtener de estos.

El producto busca posicionarse como una guía para la empresa Tecniequipos S.A., que se encuentra en constante innovación, para reorganizarse de mejor forma y tomar impulso, destinado a un mejor desenvolvimiento en el mercado nacional garantizando la calidad tanto en los servicios como en los productos que oferta.

Cabe recalcar que el presente producto está basado en la información referida por los miembros de la empresa y sus directivos, por lo tanto, es aplicable solo para la compañía, debido a que los datos y la metodología ha sido adaptada para el contexto y realidad exclusiva de la empresa.

4.2 Objetivos de proyecto

a) General

Proporcionar a la empresa una herramienta para potencializar su productividad, mediante la formalización y mejoramiento de procesos, la definición de cargos y funciones y el planteamiento de una estructura organizacional ajustada a la realidad de la organización.

a) Específicos

1. Socializar acerca del proyecto a todos los miembros de la organización
2. Formalizar los procesos que se levantaron en cada área de la organización, con sus respectivas mejoras
3. Definir las actividades y cargos que se requieren, alineados a la estrategia organizacional de Tecniequipos S.A.
4. Plantear una estructura organizacional para el 2017

4.3 Alcance

El presente tiene como alcance la totalidad de la población de la empresa Tecniequipos S.A., debido a que todos los miembros de la organización están inmersos en el contexto en el cual se desenvuelve la misma y solo de esta manera se obtendrán resultados óptimos.

4.4 Resultado Esperados

Mediante la presentación de este producto, se espera obtener y formalizar información relevante acerca del funcionamiento de la organización a través de sus colaboradores y procesos, mediante el uso de herramientas útiles que logren el acometido y, teniendo en cuenta siempre favorecer el desarrollo integral de la organización.

Mediante el levantamiento de procesos y de funciones de cada cargo, se desea obtener claridad en la división de áreas de la empresa al igual que los trabajadores podrán conocer de manera técnica el cómo deben realizar su trabajo eliminando tiempos muertos o actividades que no agreguen valor a los resultados finales esperados por el cliente

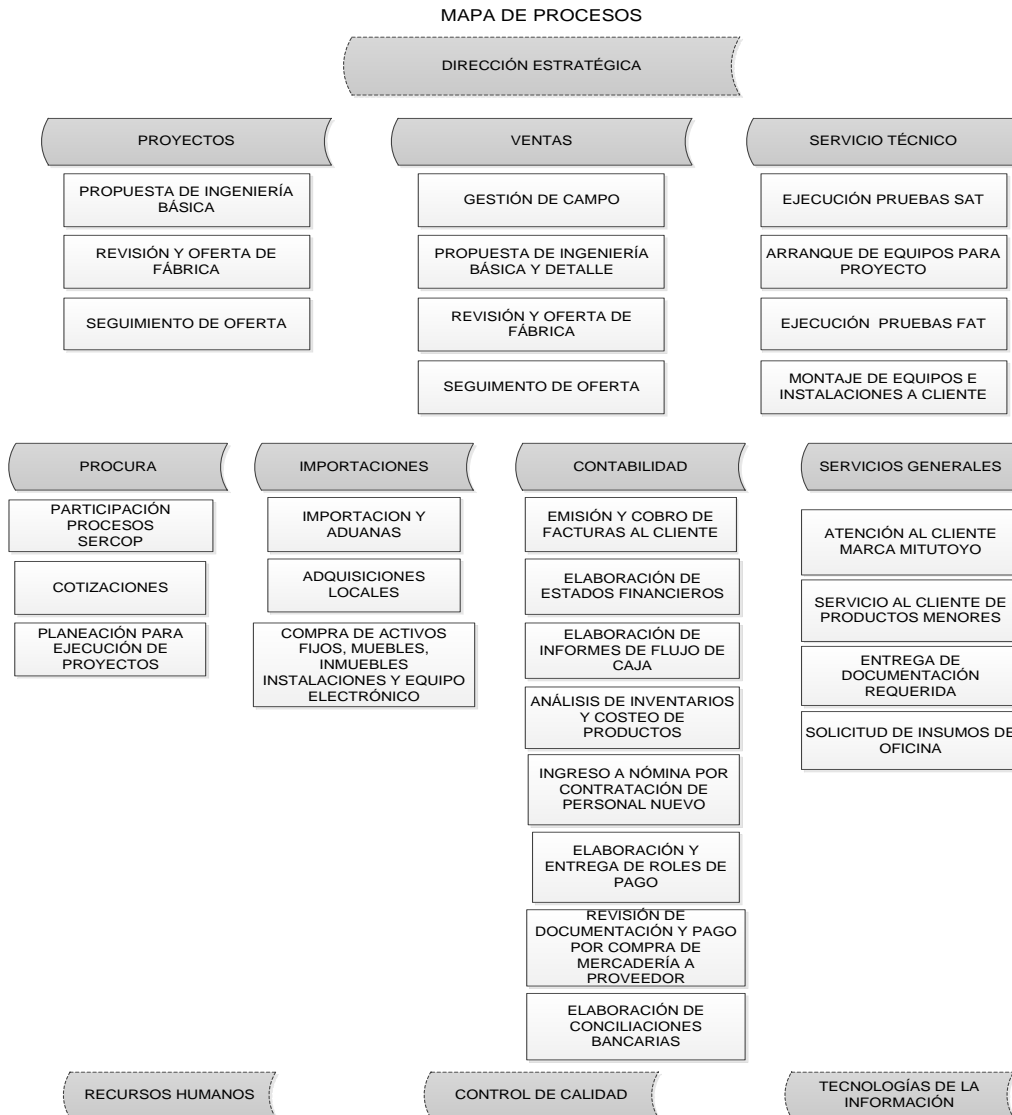
El planteamiento de una estructura organizacional adecuada para la empresa, va a beneficiar en el conocimiento del funcionamiento de la empresa y se modificará la perspectiva tanto de los directivos como de los demás trabajadores acerca del poder, debido a que gracias a este nuevo planteamiento habrá mejor distribución del mismo en la empresa tomando así a todos los trabajadores como un equipo homogéneo y sin dejar de lado conseguir la satisfacción del cliente.

4.5 Actividades realizadas

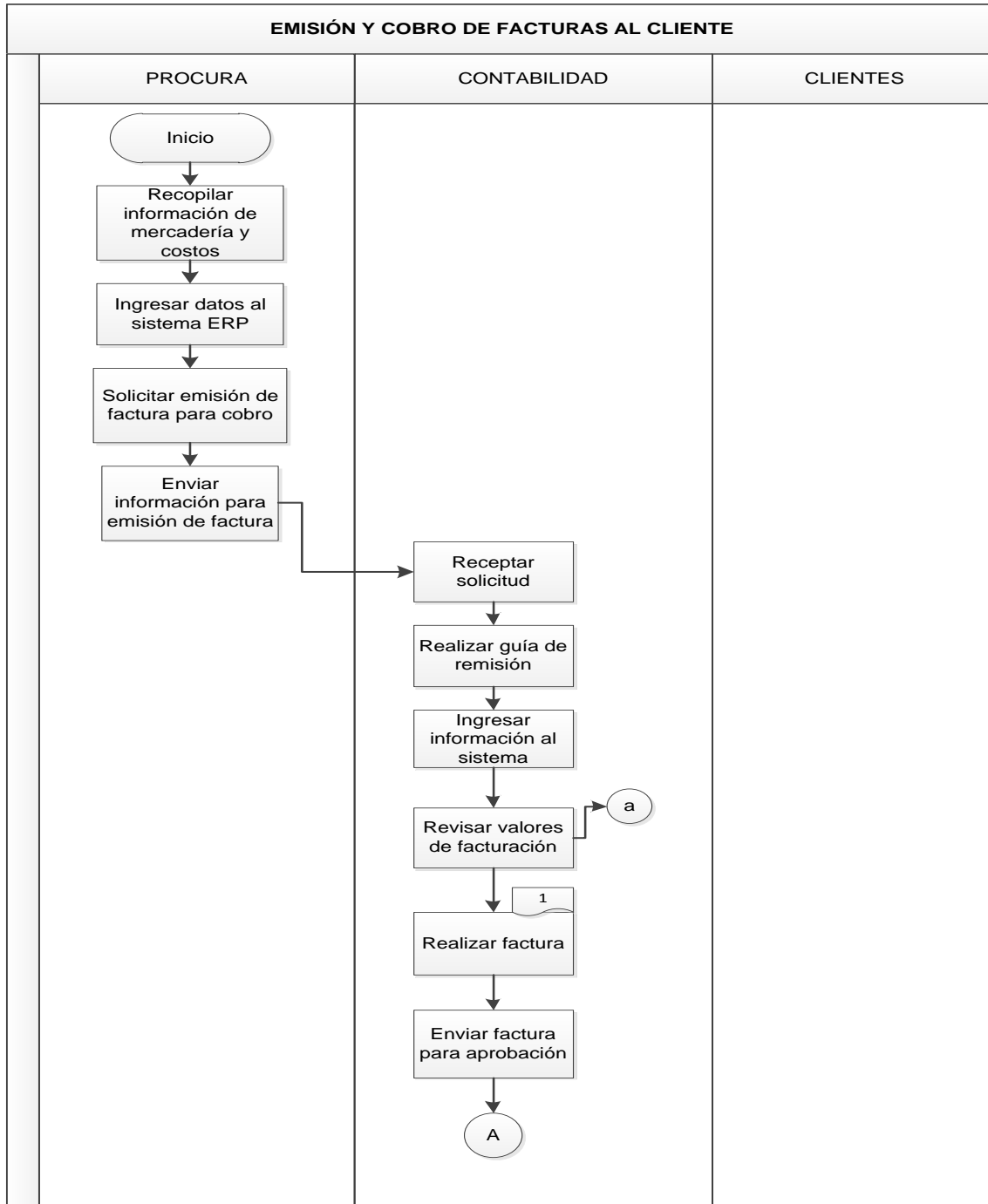
a. Levantamiento del Mapa de procesos

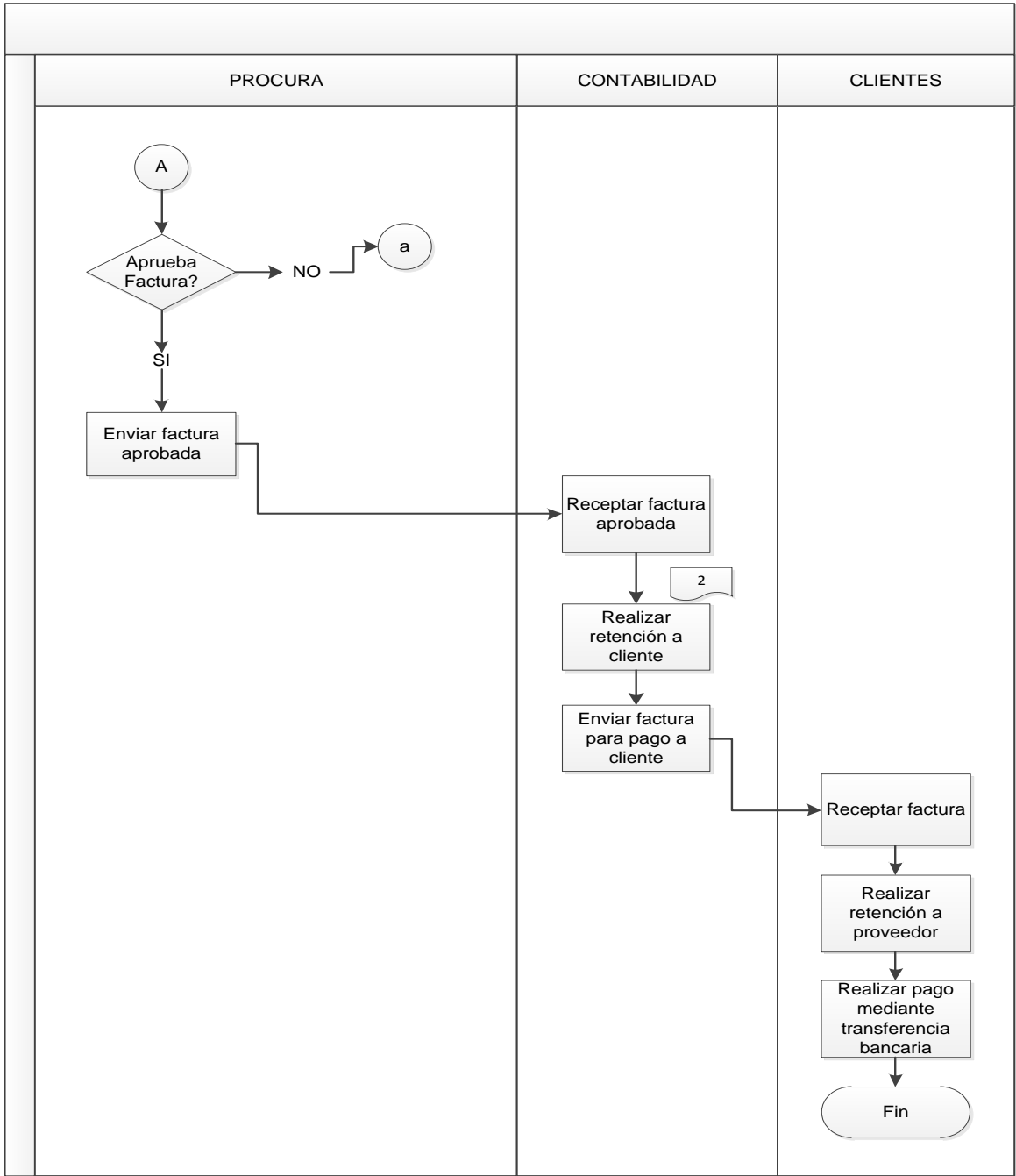
El mapa de procesos se estructuró de manera en la que se puedan evidenciar como se encuentran presentes los procesos organizacionales de la empresa, el objetivo de este mapa es dar a conocer a los miembros de la compañía el funcionamiento de la misma, se trabajó con toda la población al tratarse de una Pyme.

Mapa de procesos:



Este presenta a los procesos existentes en la actualidad en la empresa en recuadros con línea continua, los procesos que se propusieron incorporar se los presenta de diferente debido a que están diseñados en línea entrecortada para que sea de más fácil reconocimiento la propuesta planteada.



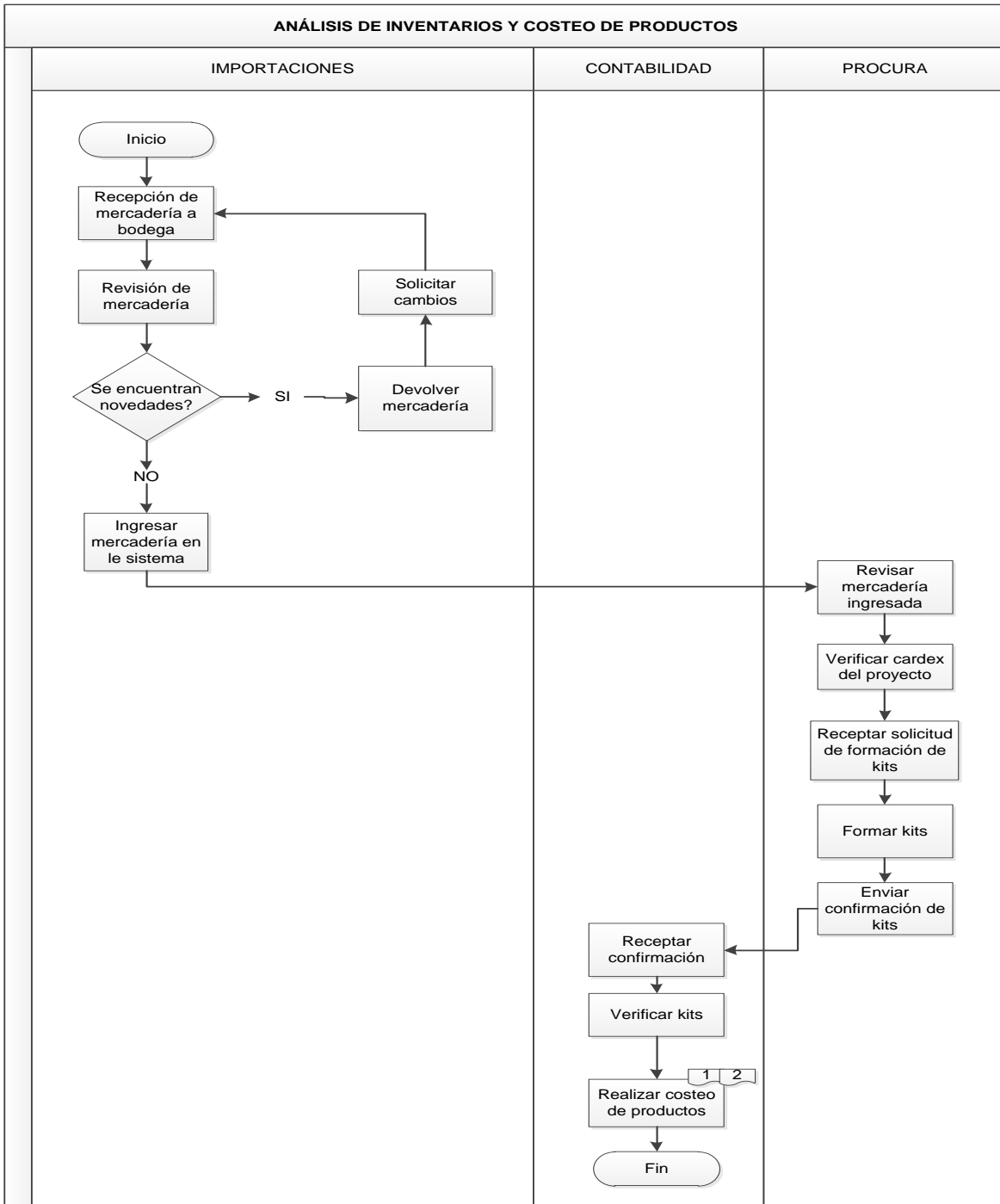


ELABORADO POR:

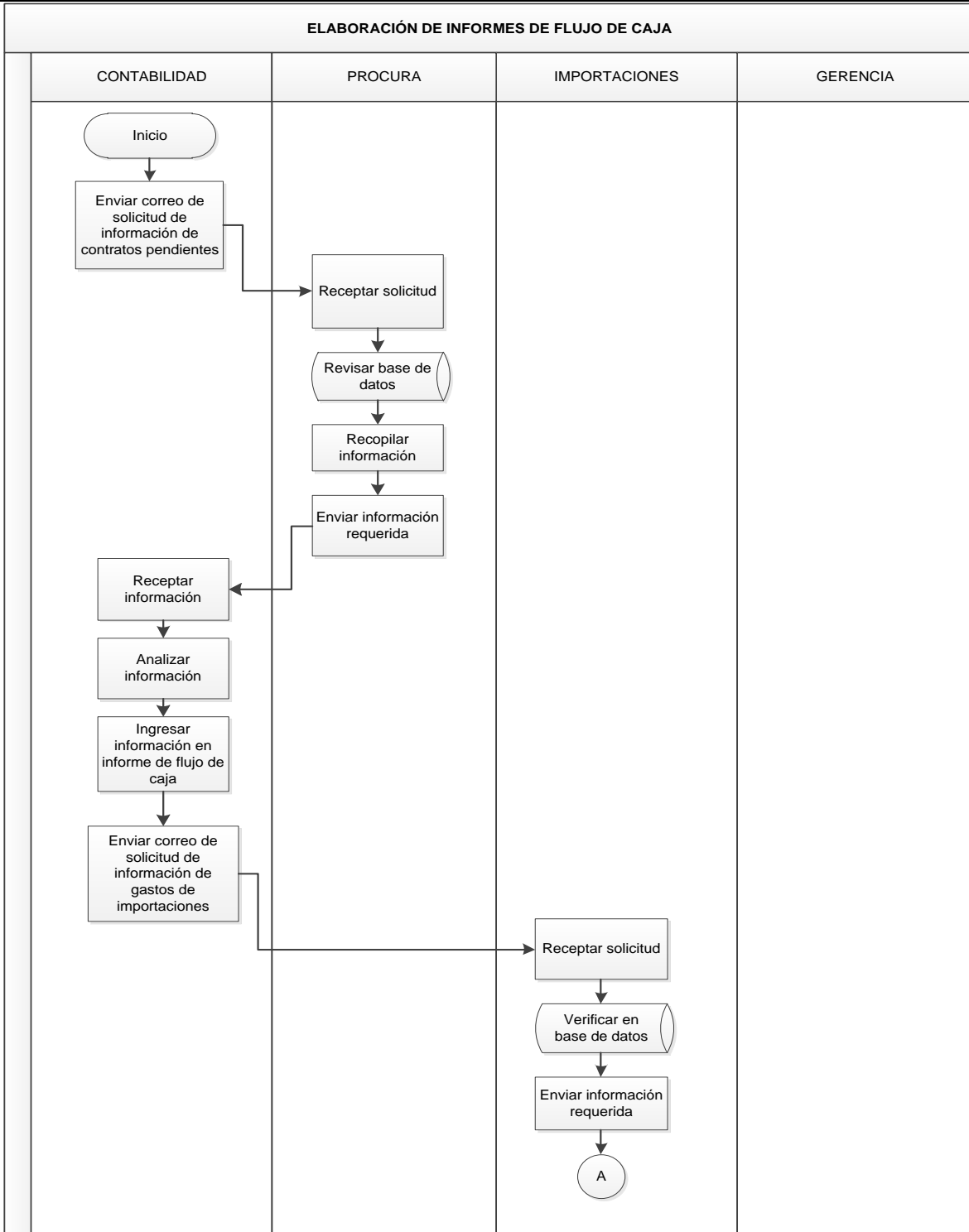
VALIDADO POR:

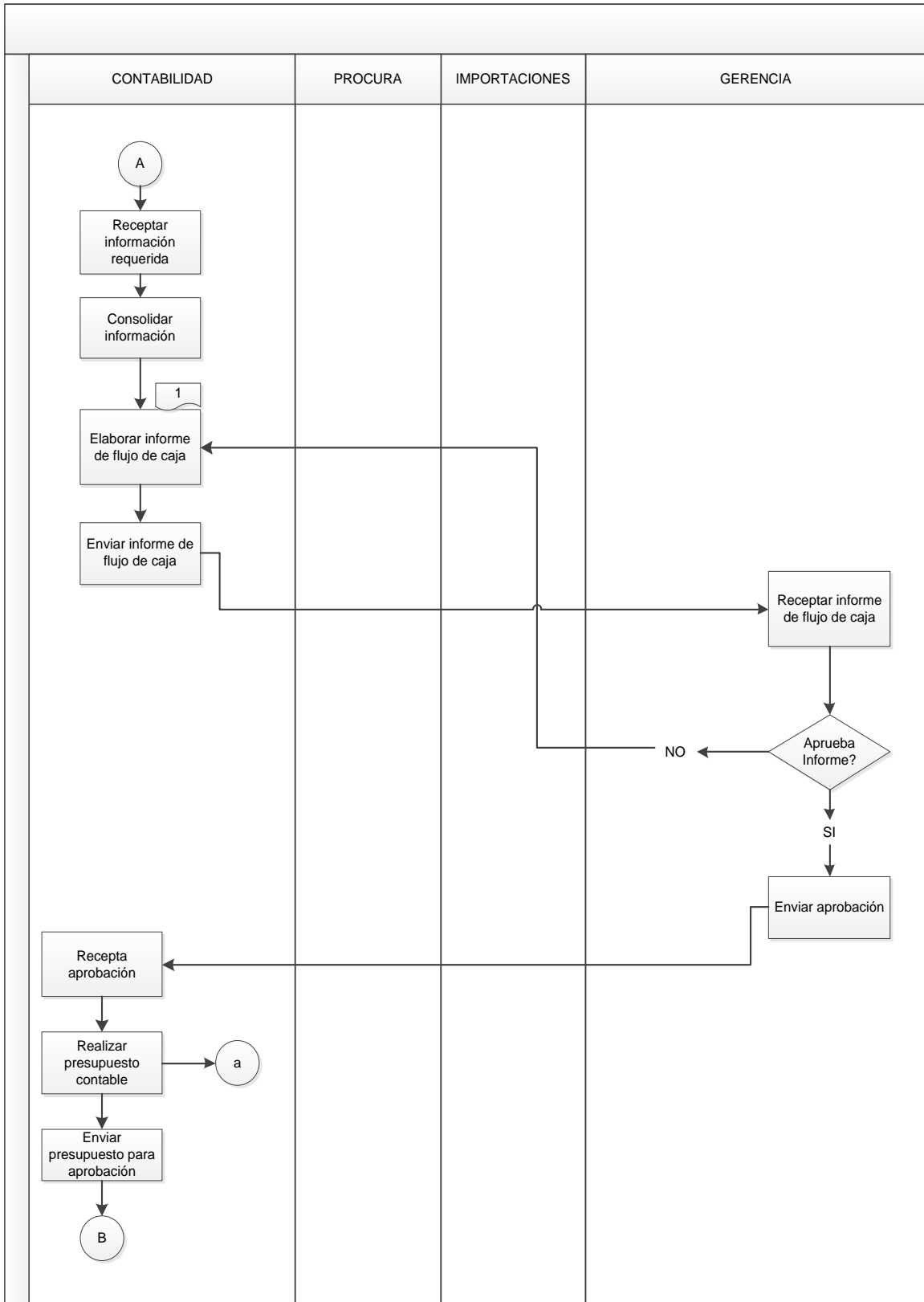
DOCUMENTOS:

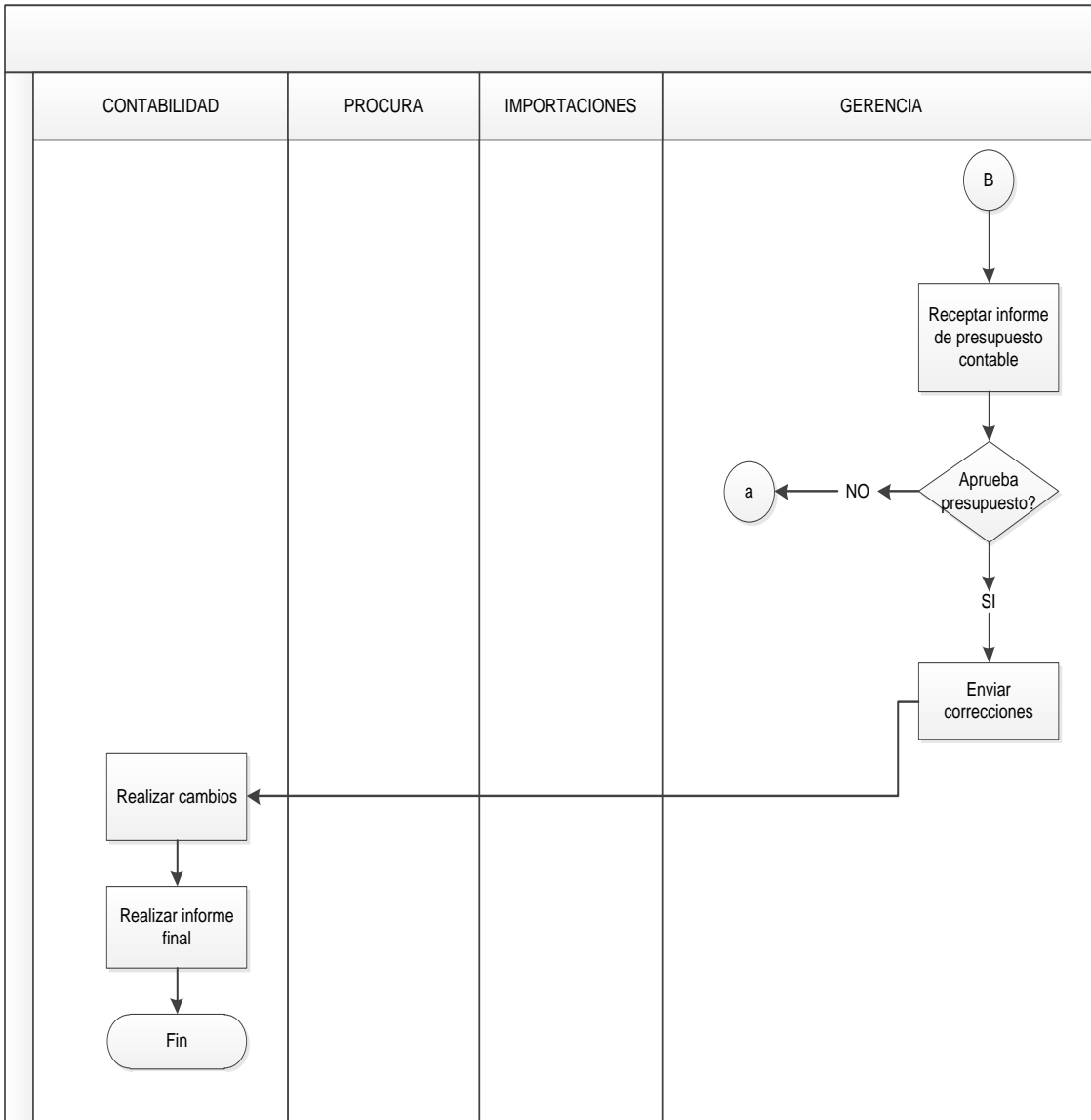
- 1** Factura para cobro
- 2** Factura con retención



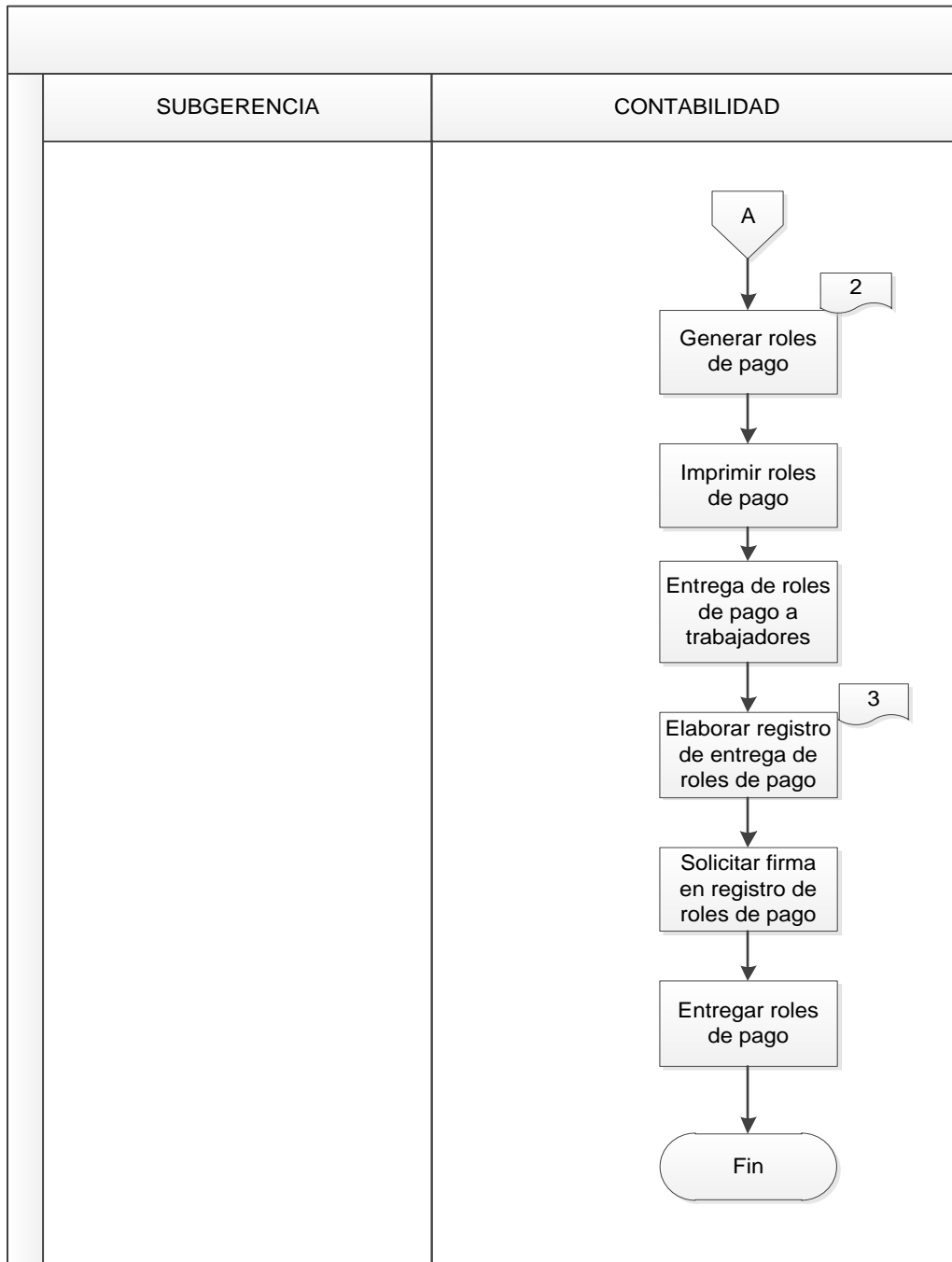
ELABORADO POR:	VALIDADO POR:	DOCUMENTOS: 1 Informe de saldos y costos de bodega 2 Liquidación de importaciones
-----------------------	----------------------	--



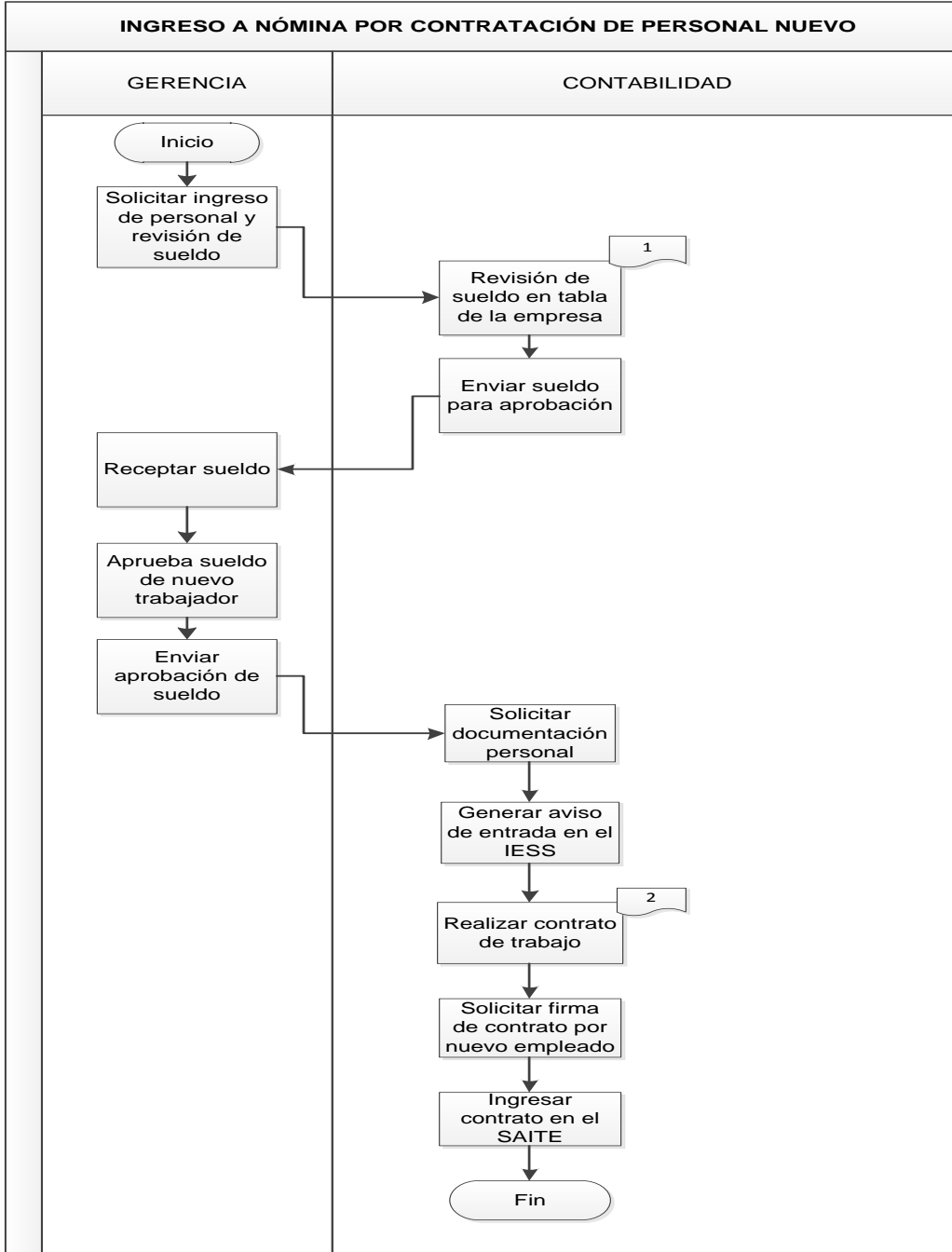




ELABORADO POR: 	VALIDADO POR: 	DOCUMENTOS: 1 Informe de flujo de caja
---------------------------	--------------------------	---



ELABORADO POR:	VALIDADO POR:	DOCUMENTOS: 1 Informe de roles de pagos 2 Roles de pagos 3 Registro de entrega de roles de pago
-----------------------	----------------------	--

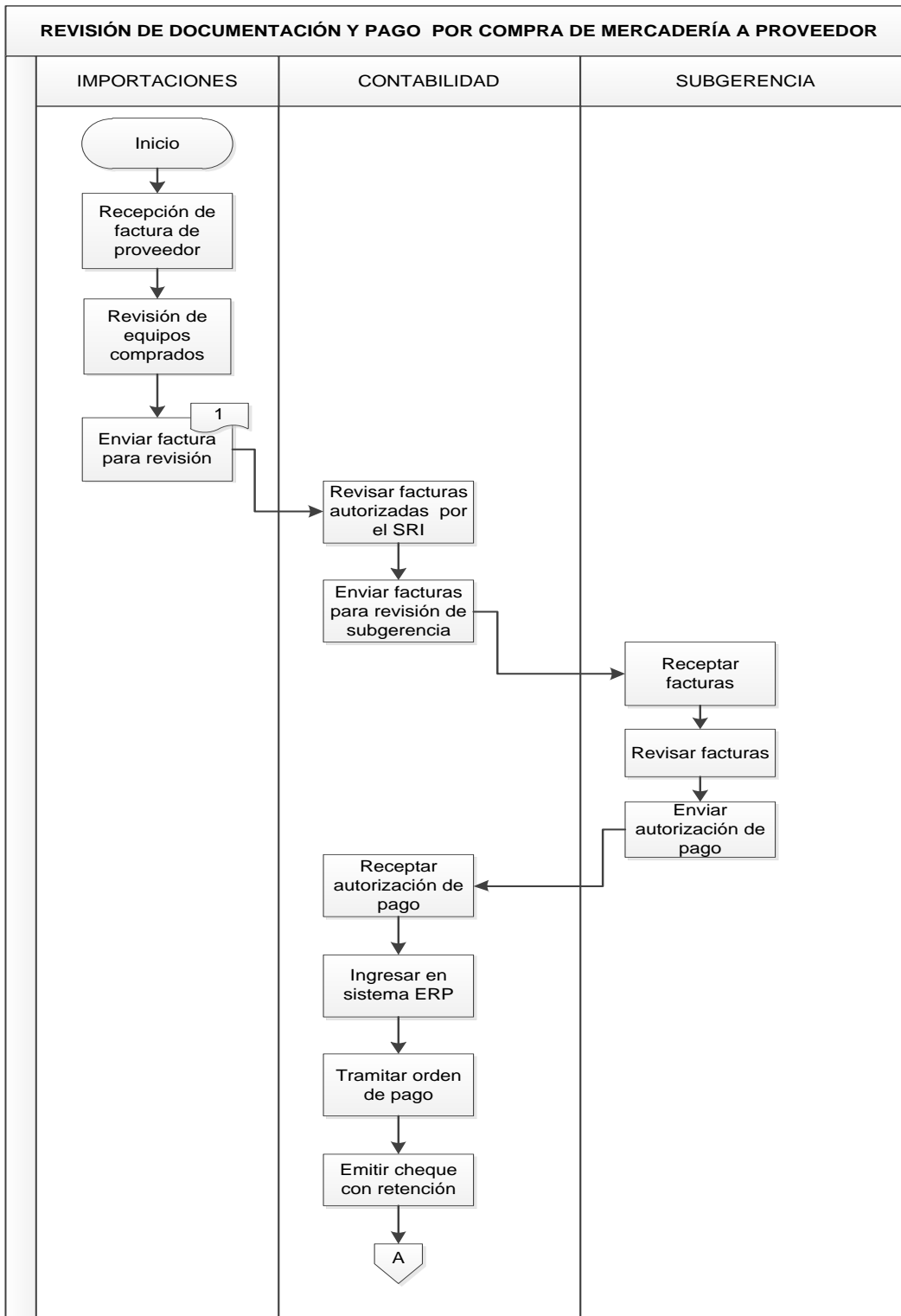


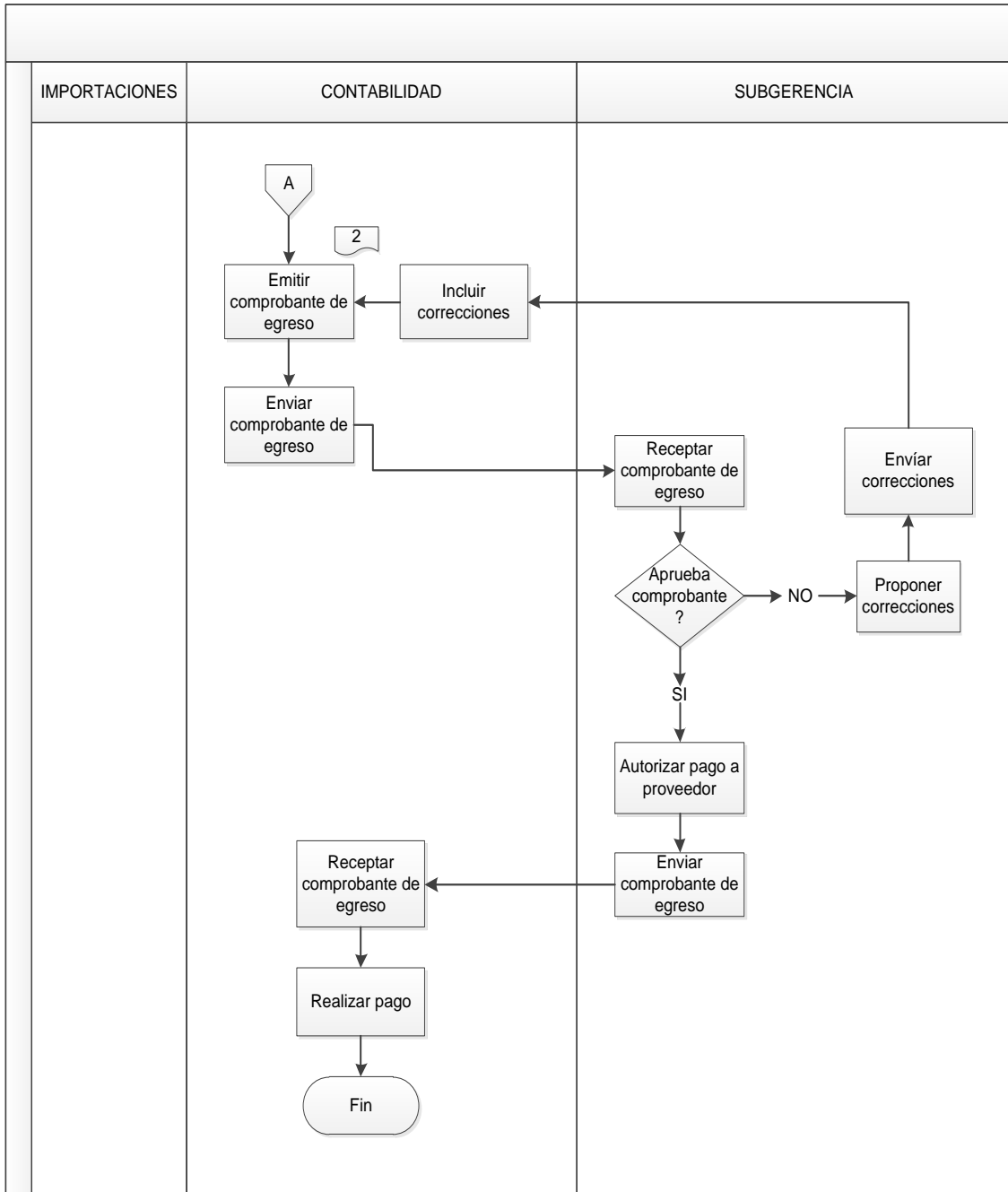
ELABORADO POR:

VALIDADO POR:

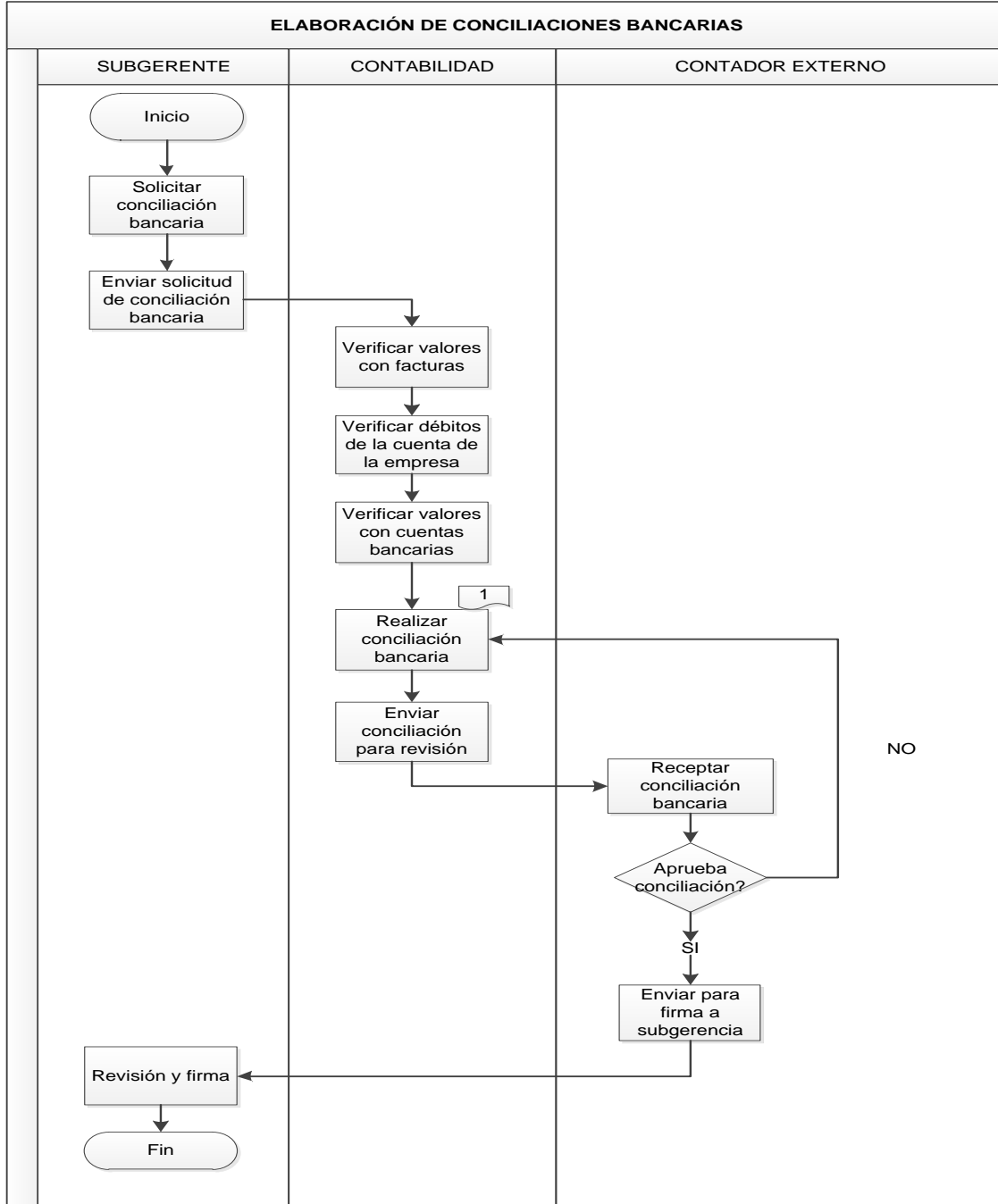
DOCUMENTOS:

- 1** Tabla salarial de Tecniequipos
- 2** Contrato de trabajo





ELABORADO POR:	VALIDADO POR:	DOCUMENTOS: 1 Factura por compra de equipos 2 Comprobante de egreso
-----------------------	----------------------	--

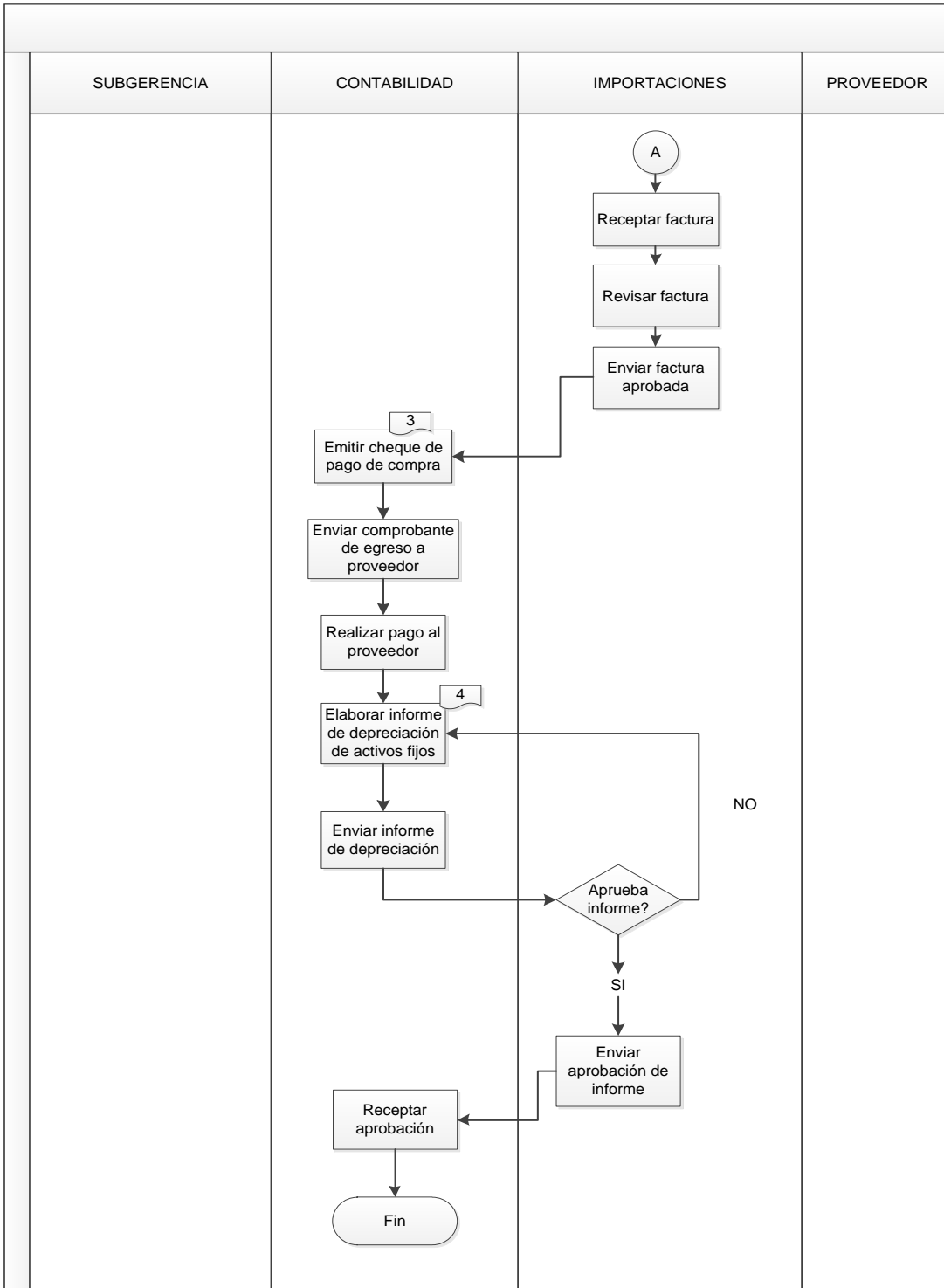


ELABORADO POR:

VALIDADO POR:

DOCUMENTOS:

1 Informe de conciliación bancaria

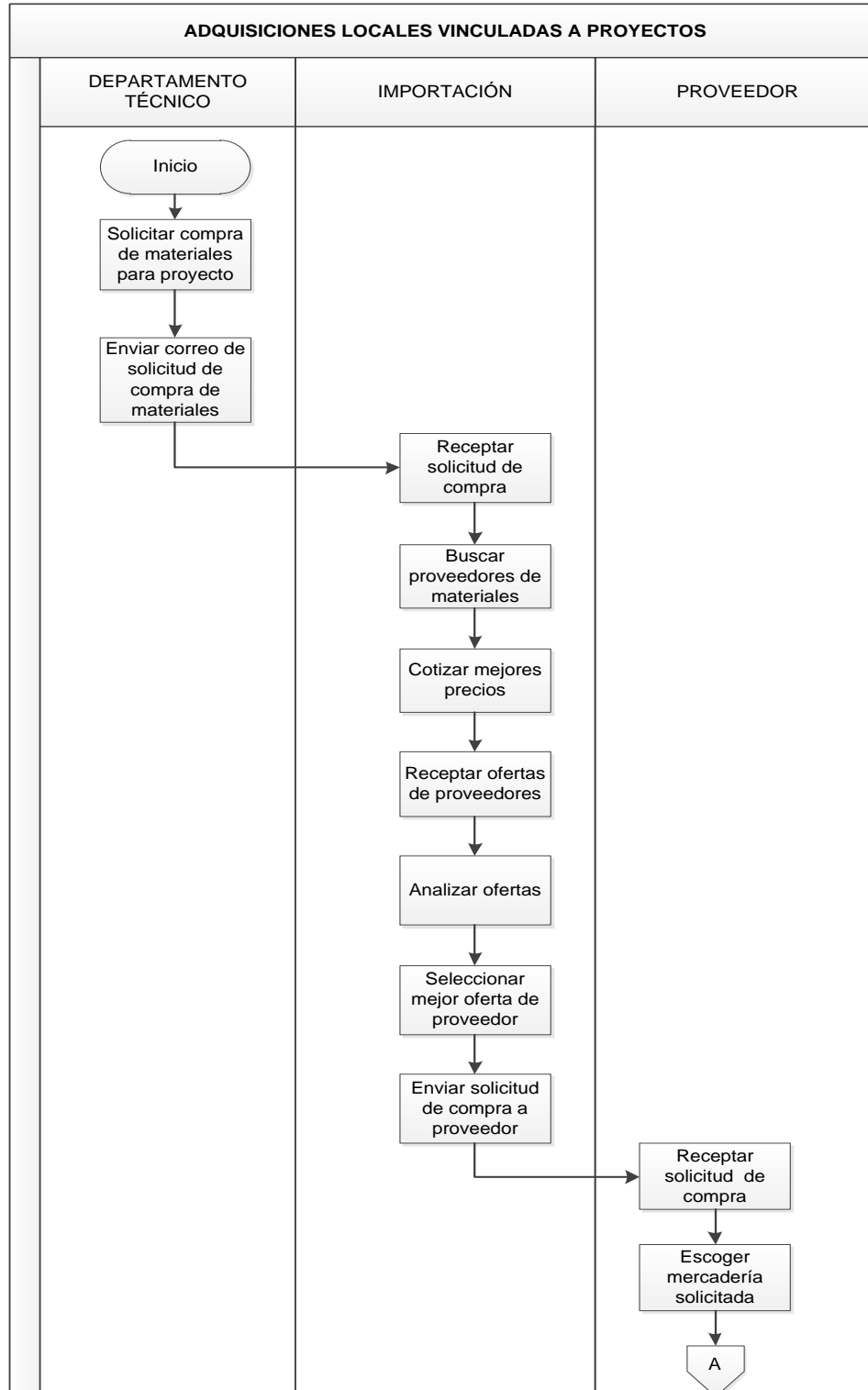


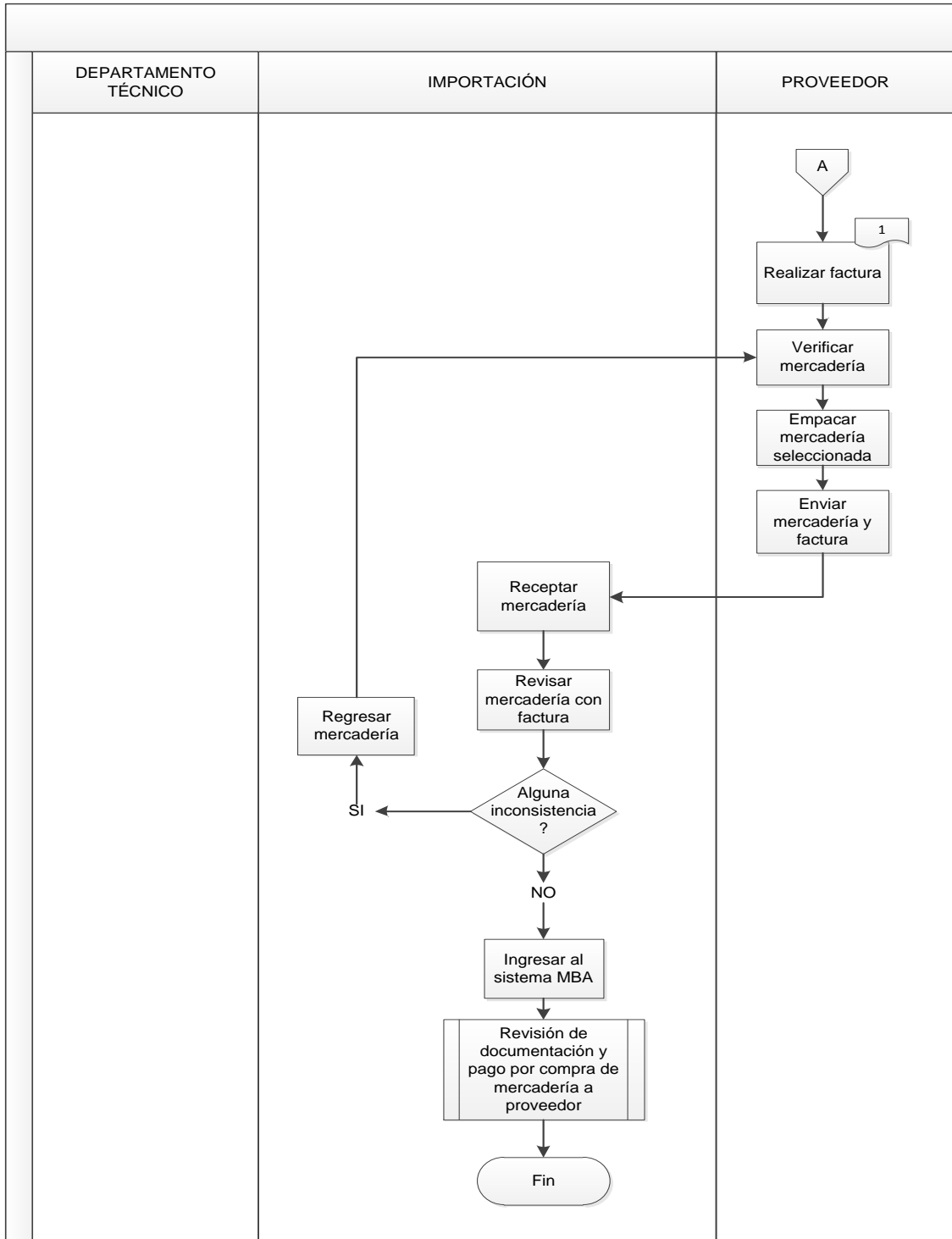
ELABORADO POR:

VALIDADO POR:

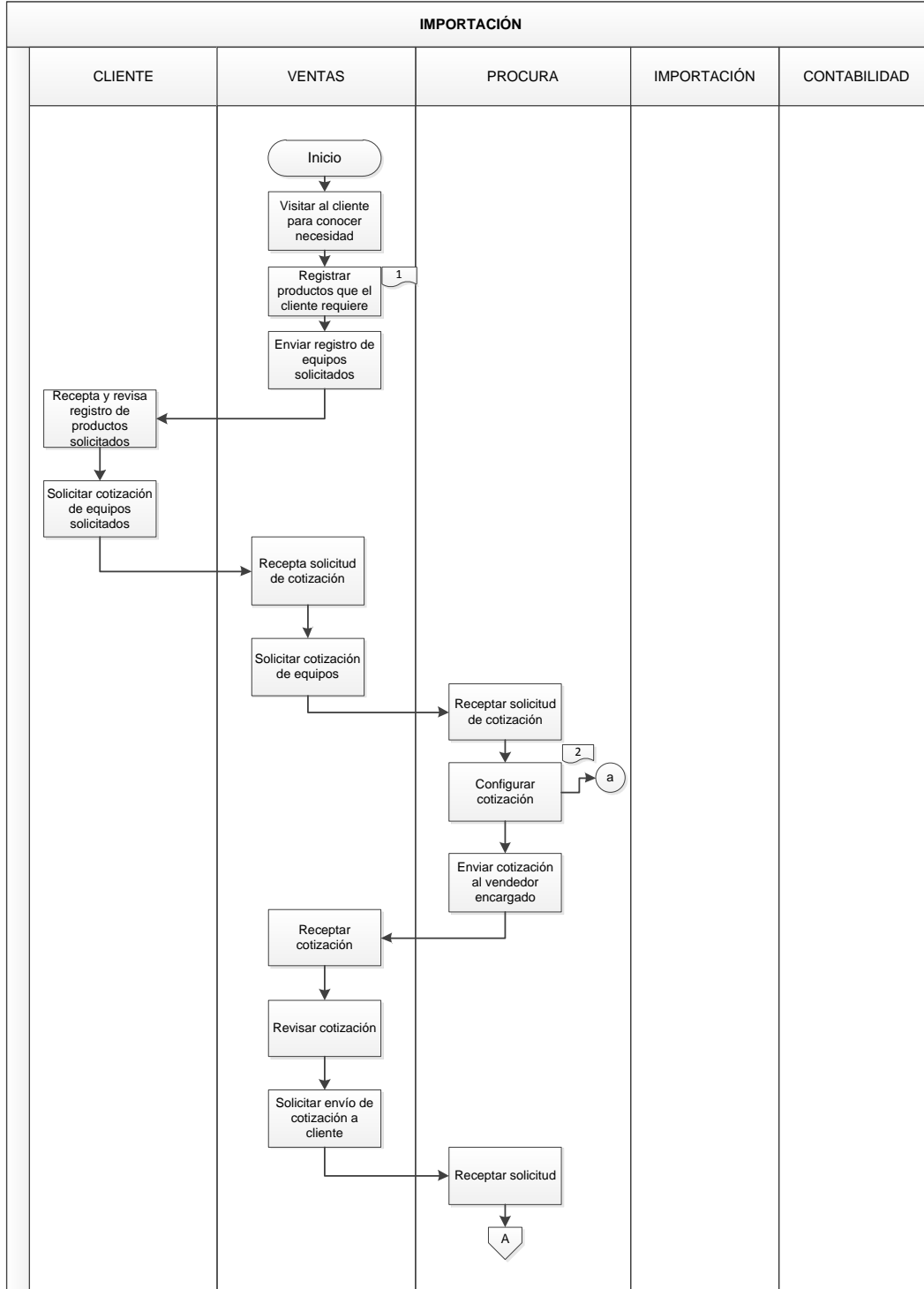
DOCUMENTOS:

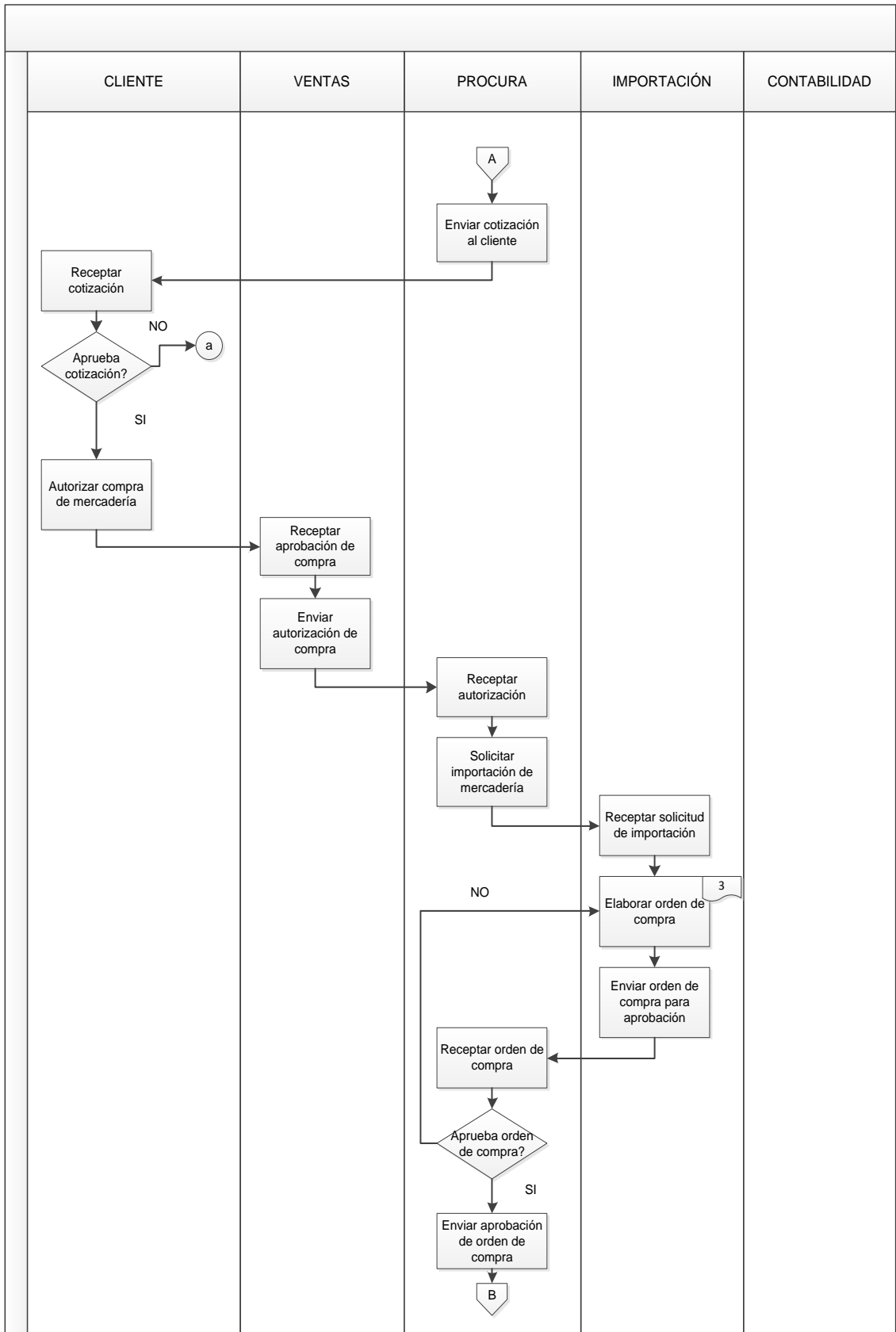
- 1 Orden de compra a proveedor
- 2 Factura para cobro
- 3 Cheque de pago
- 4 Informe de depreciación de activos fijos

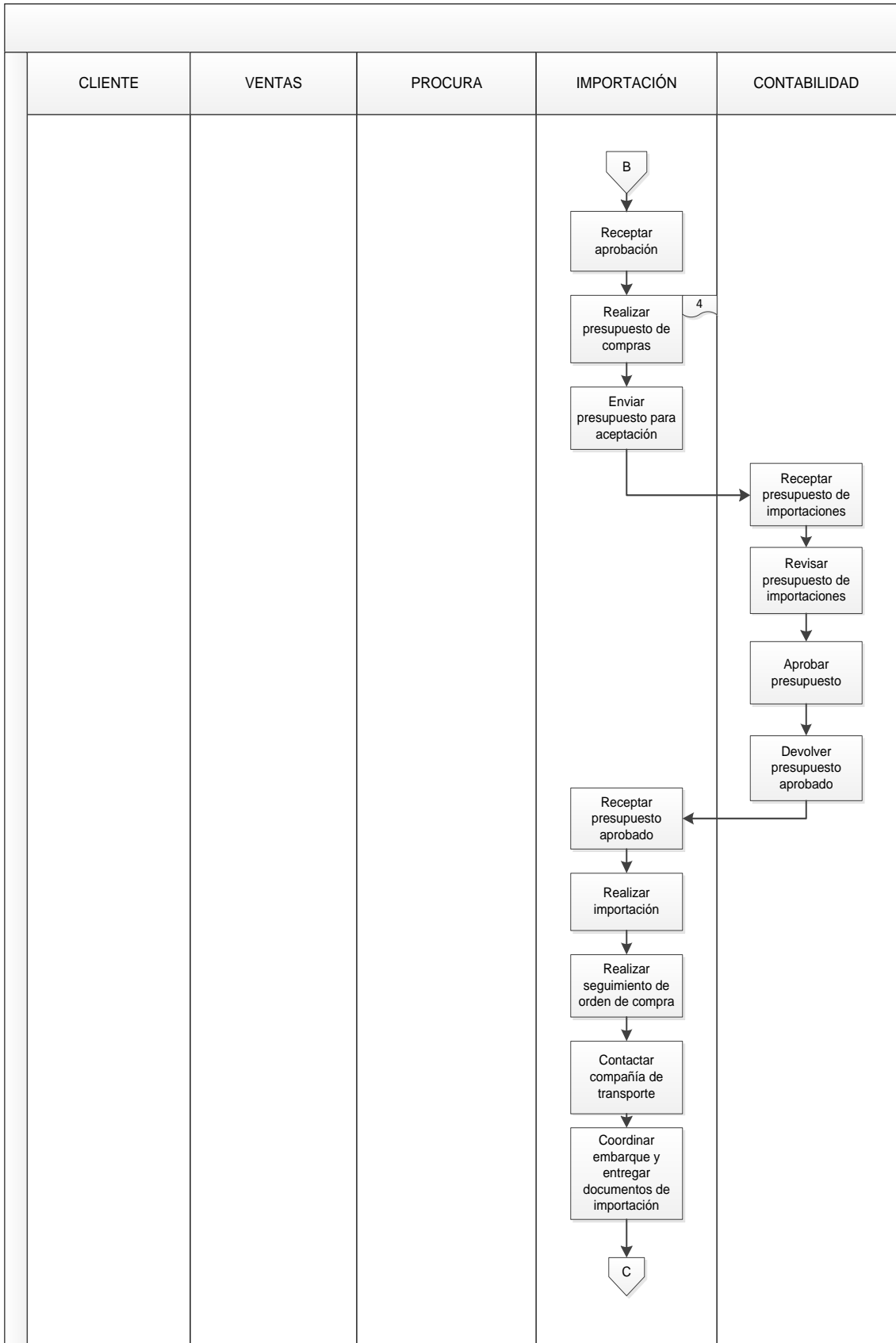


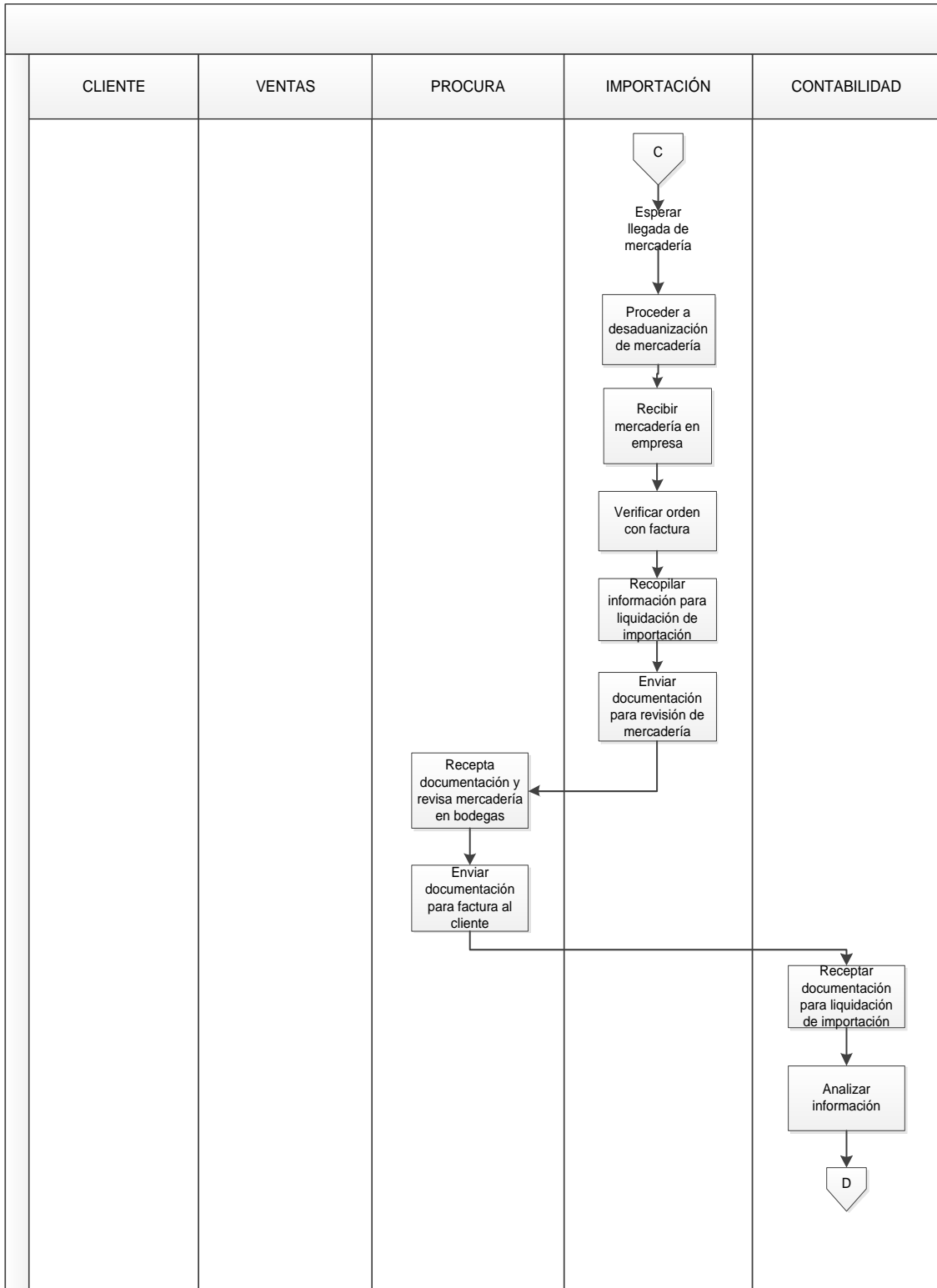


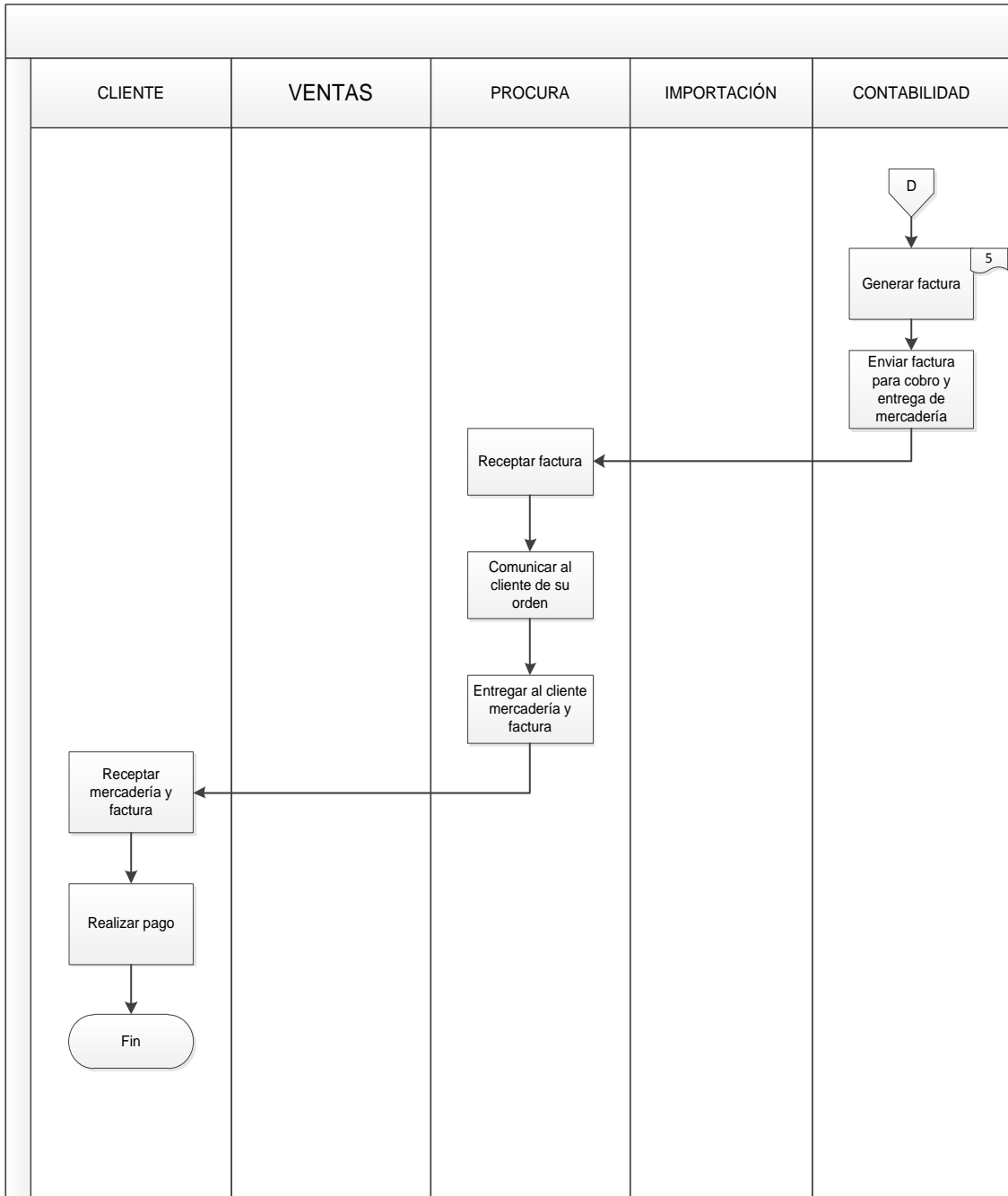
ELABORADO POR:	VALIDADO POR:	DOCUMENTOS: 1 Factura por cobro de mercadería
-----------------------	----------------------	---



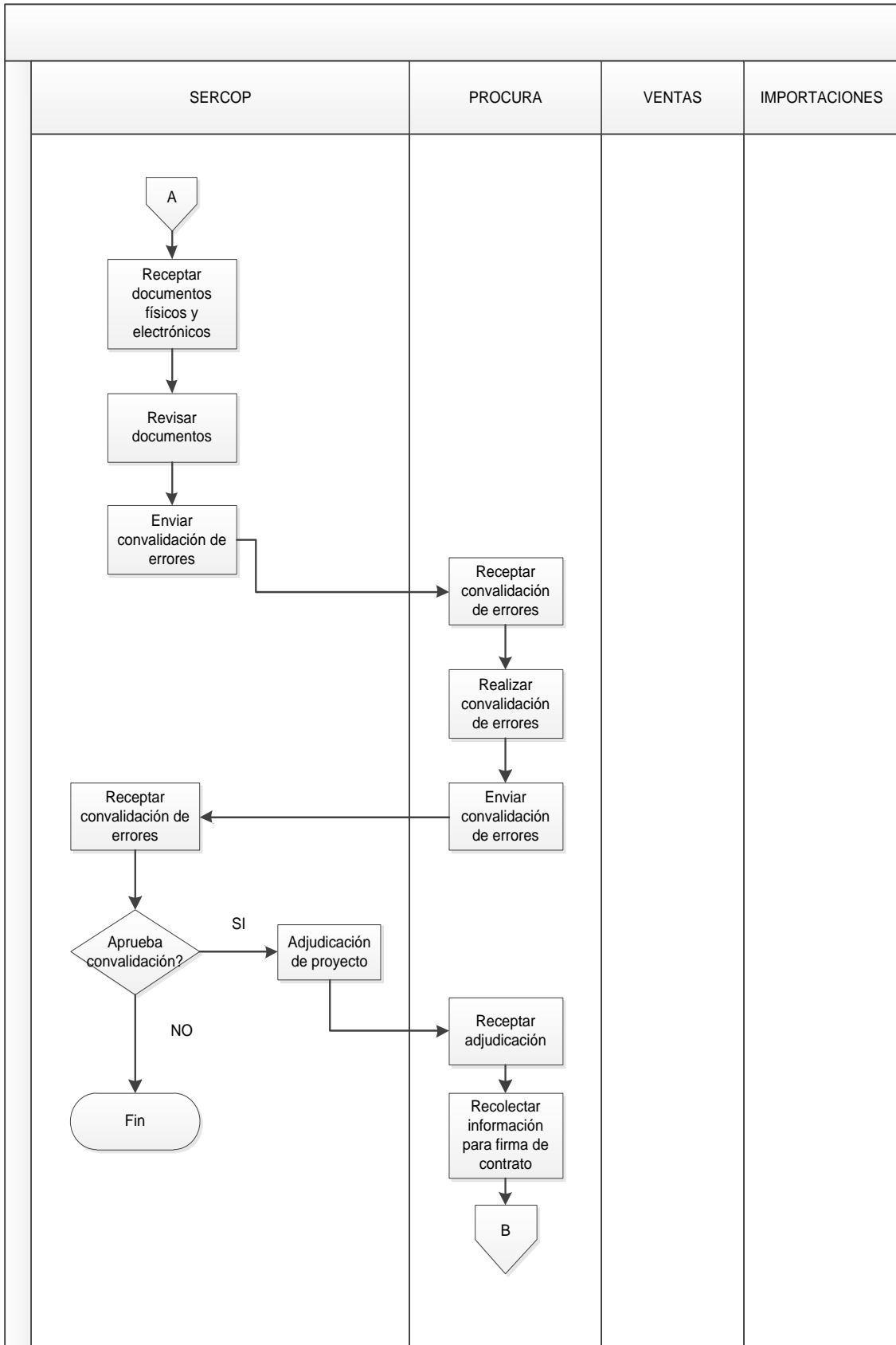


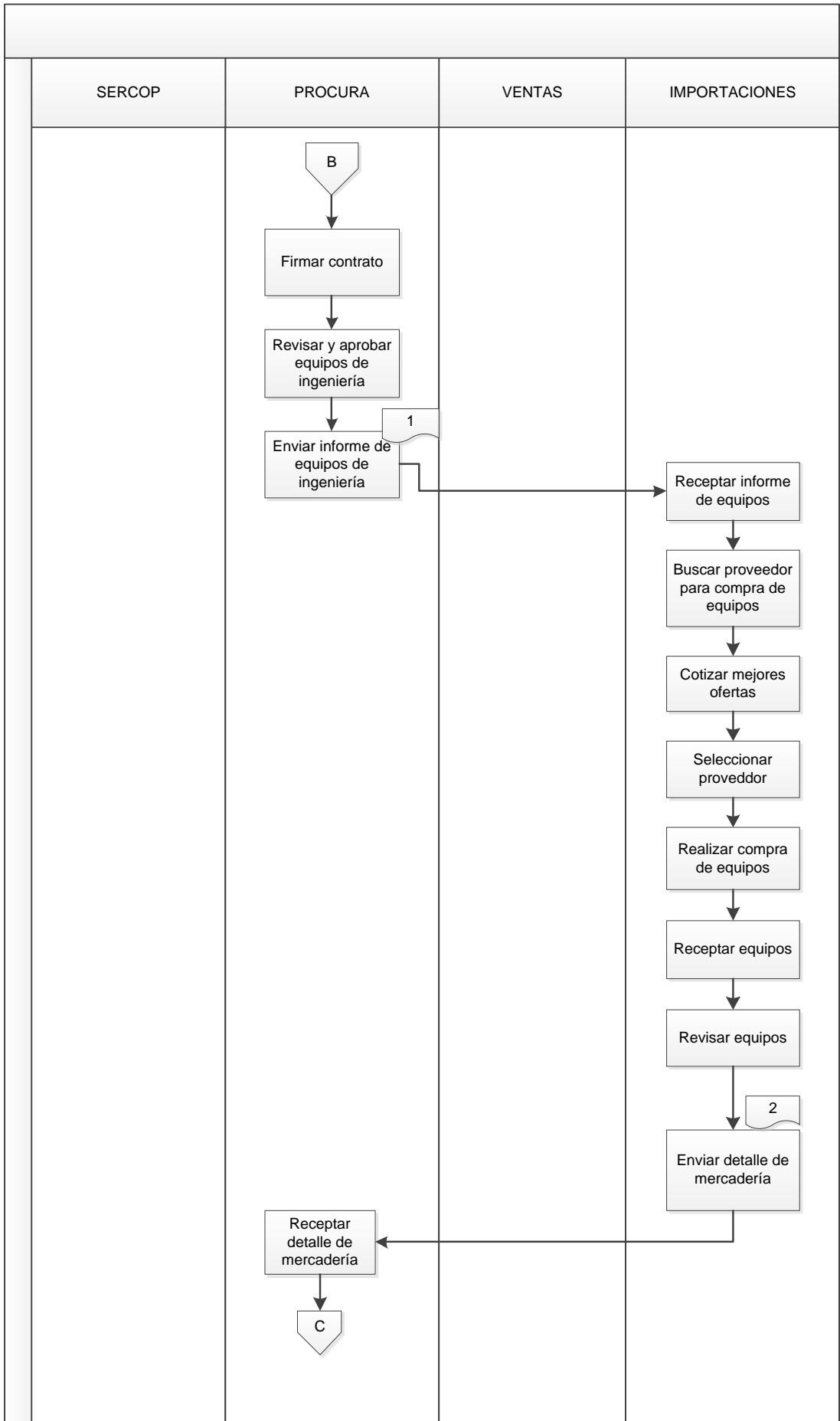


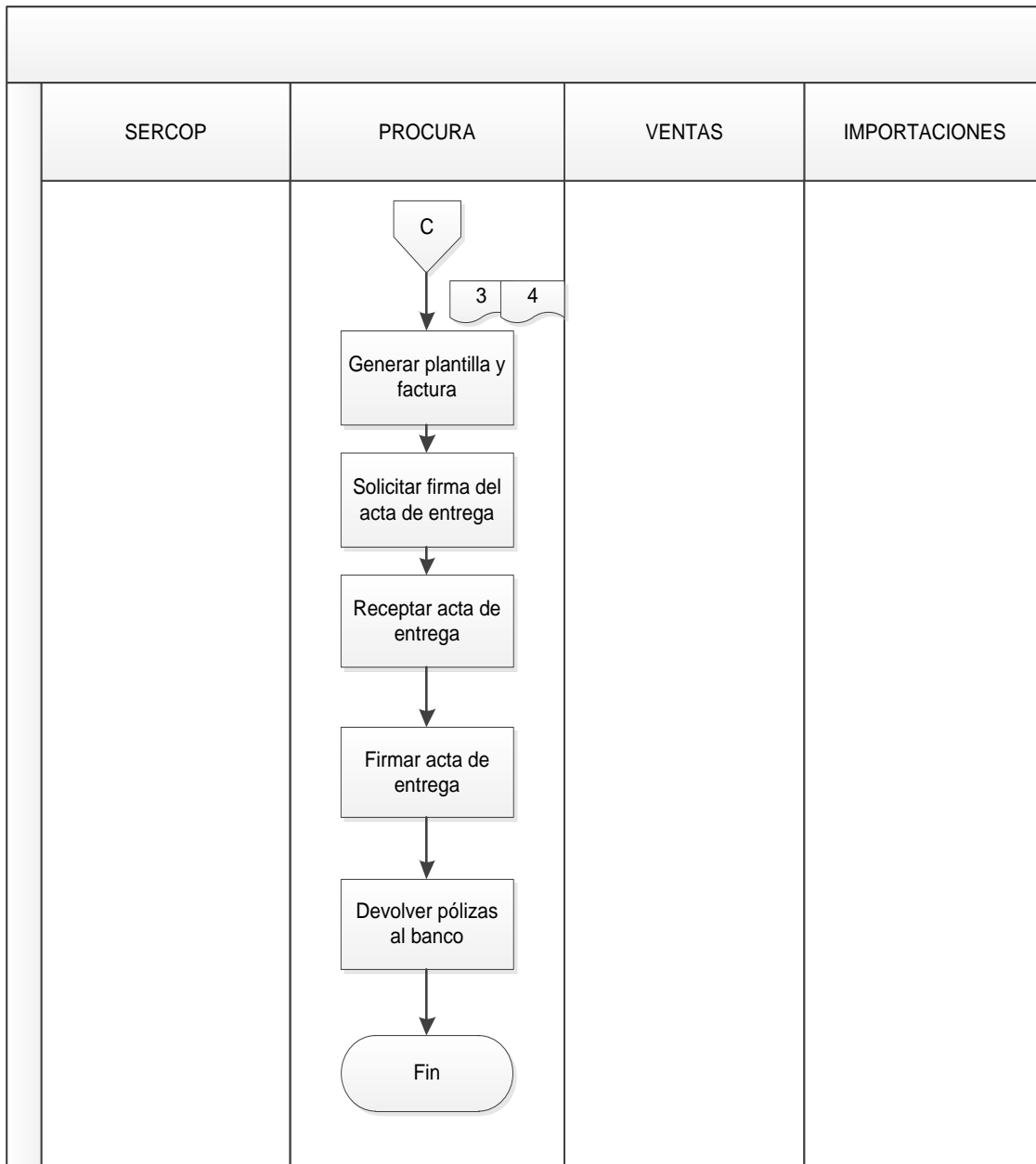




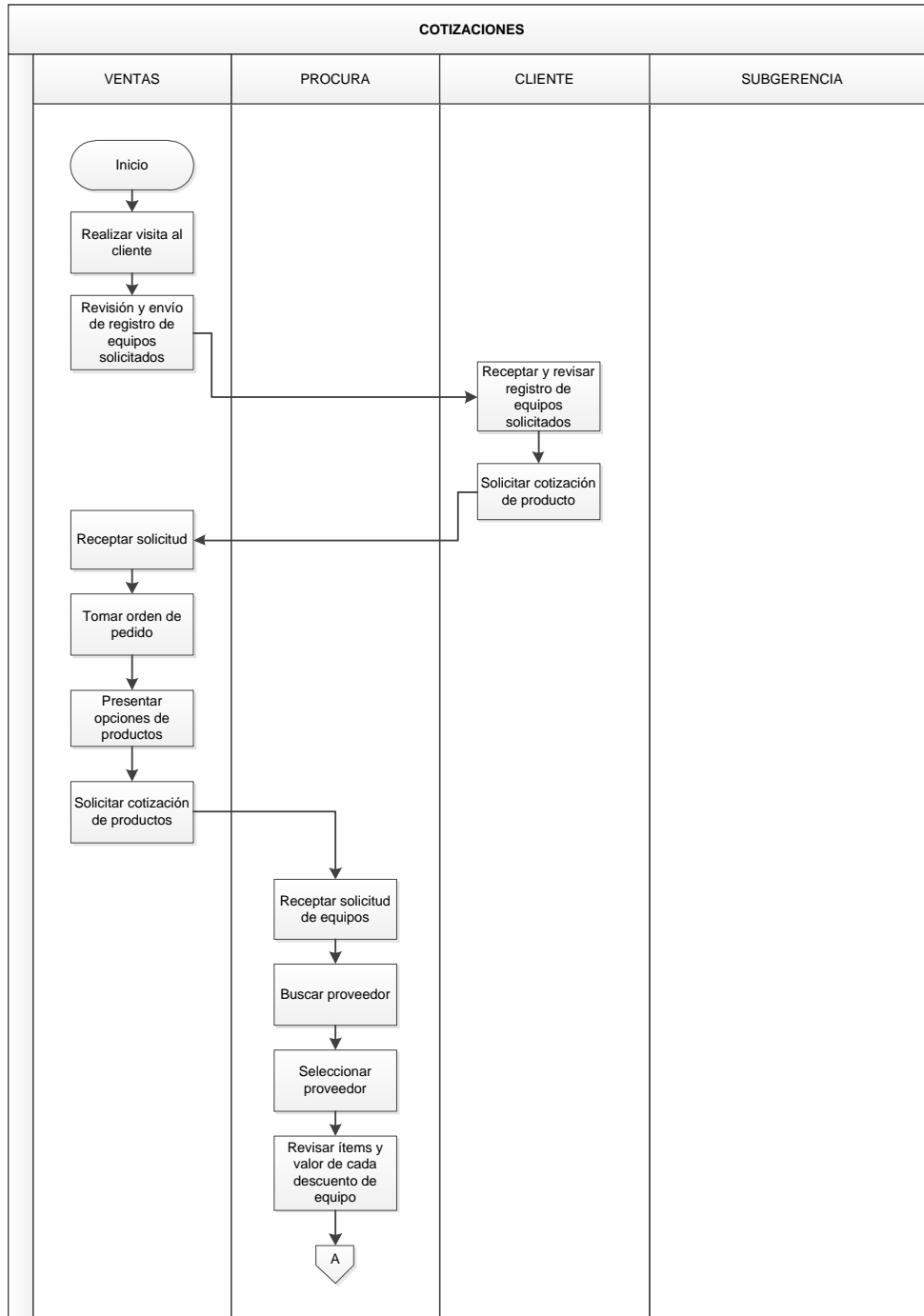
ELABORADO POR:	VALIDADO POR:	DOCUMENTOS: 1 Registro de pedido 2 Cotización 3 Orden de compra 4 Presupuesto de compras 5 Factura por cobro de mercadería
-----------------------	----------------------	--

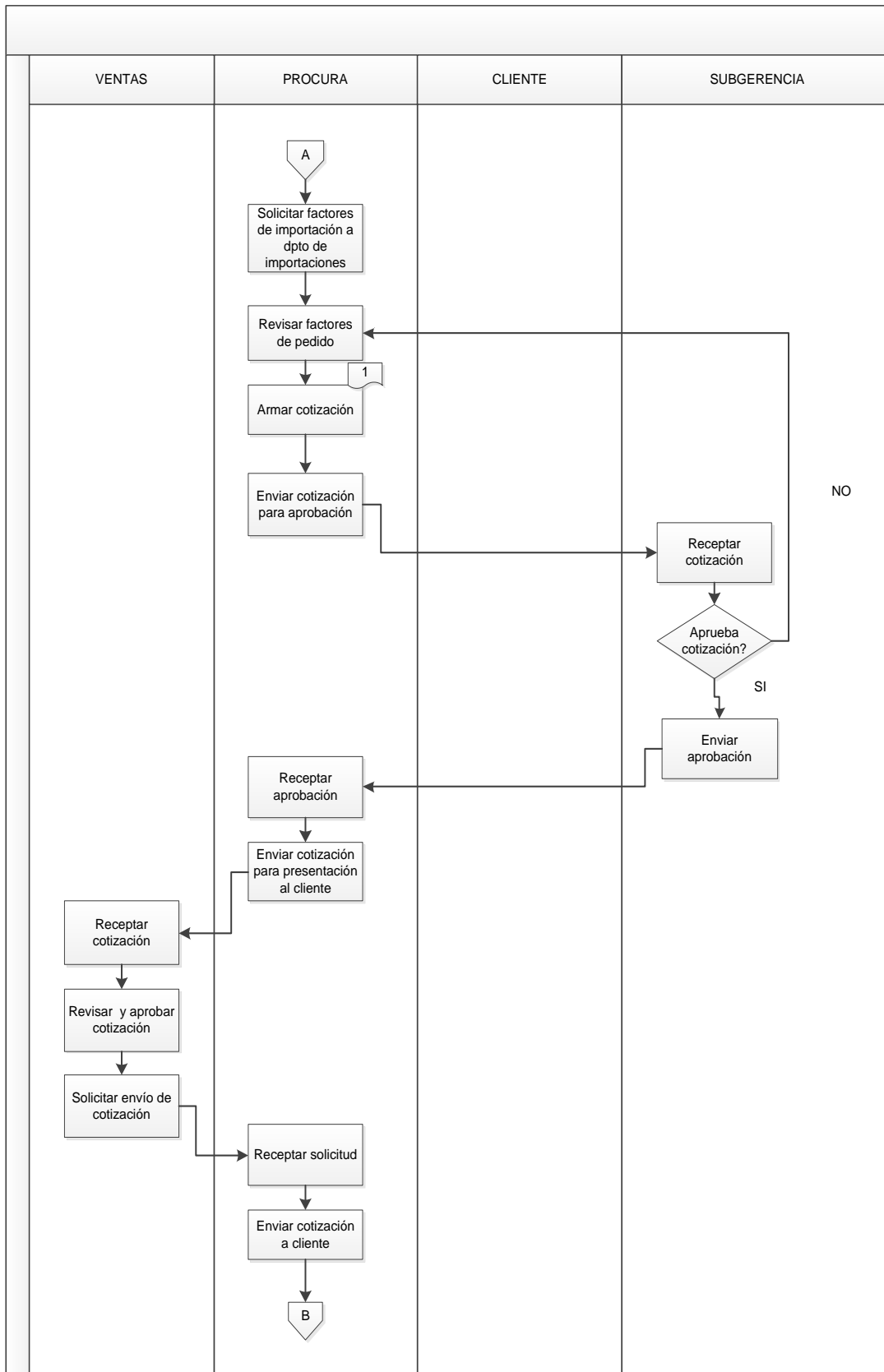


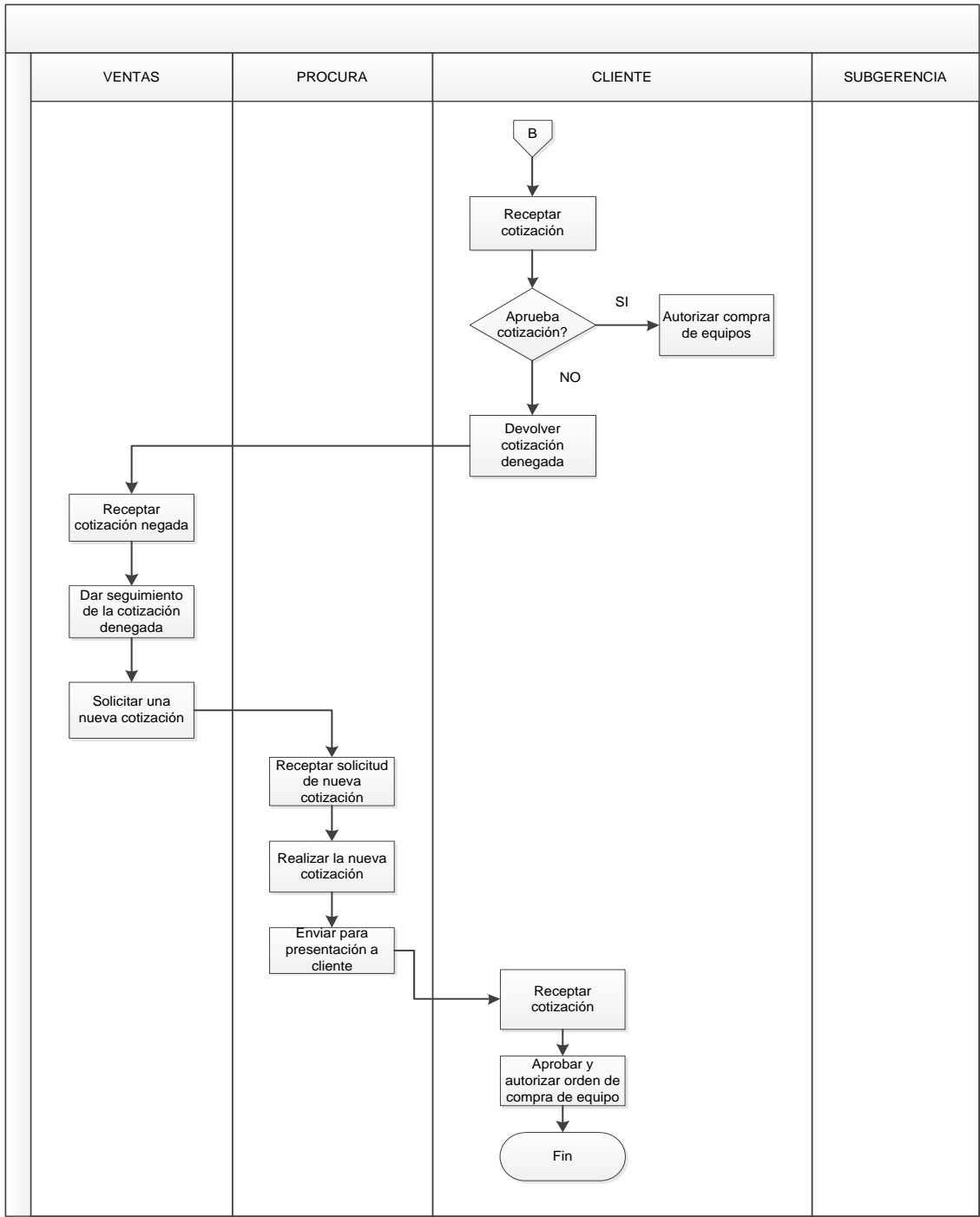




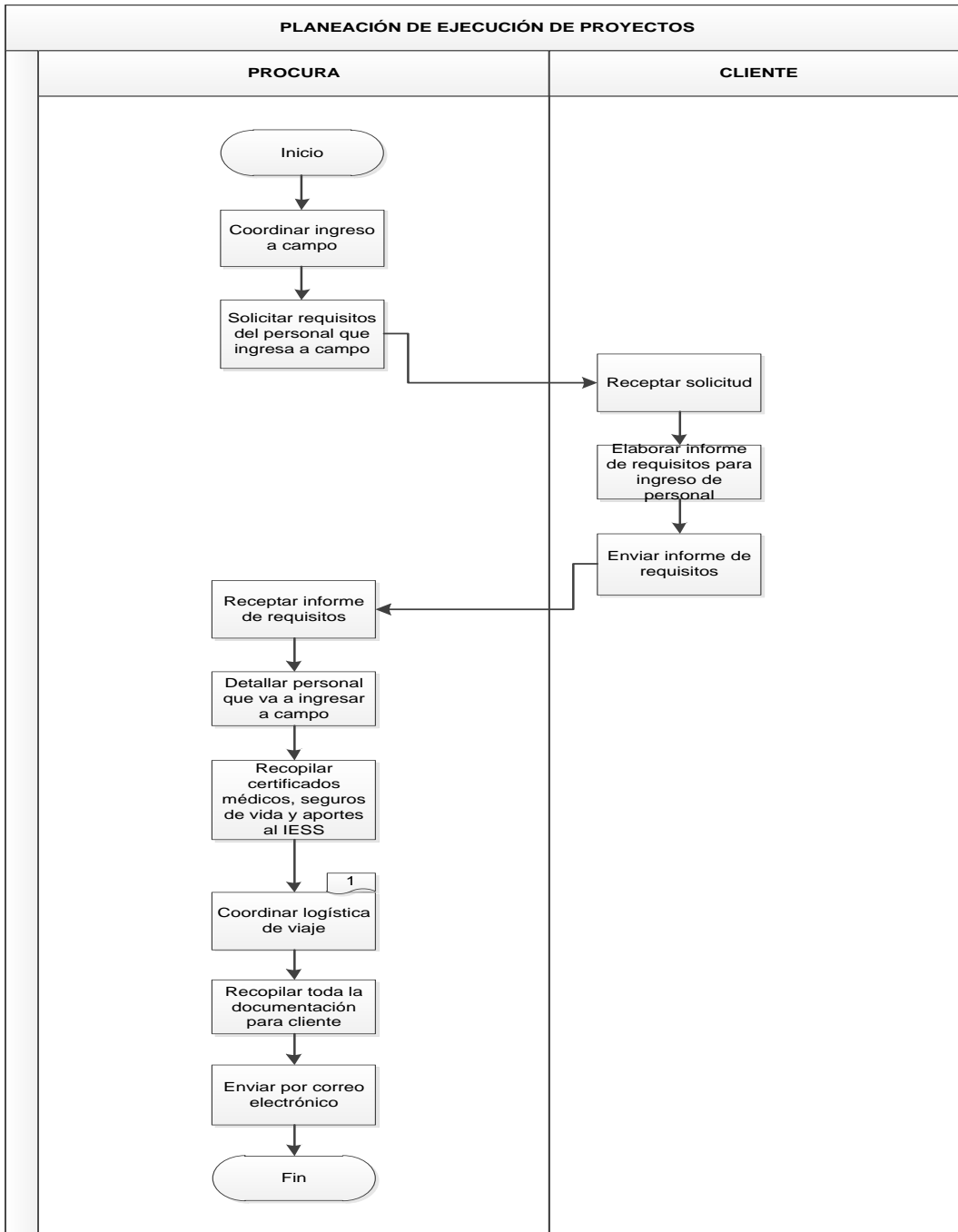
ELABORADO POR:	VALIDADO POR:	DOCUMENTOS: 1 Informe de ingeniería de equipos 2 Informe de detalle de mercadería 3 Plantilla de trabajo 4 Factura de equipos
-----------------------	----------------------	--







ELABORADO POR:	VALIDADO POR:	DOCUMENTOS: 1 Cotización de productos
-----------------------	----------------------	---

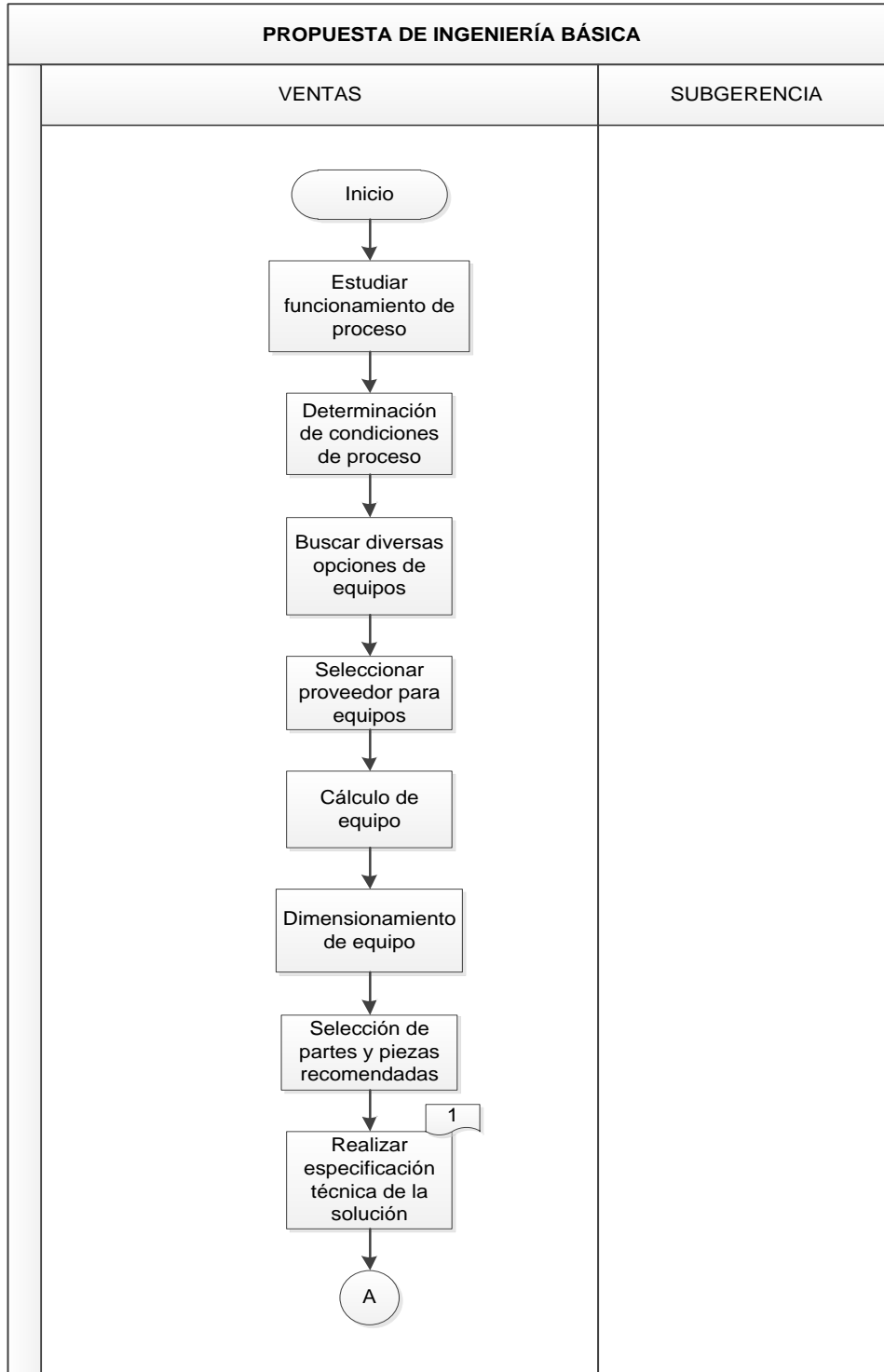


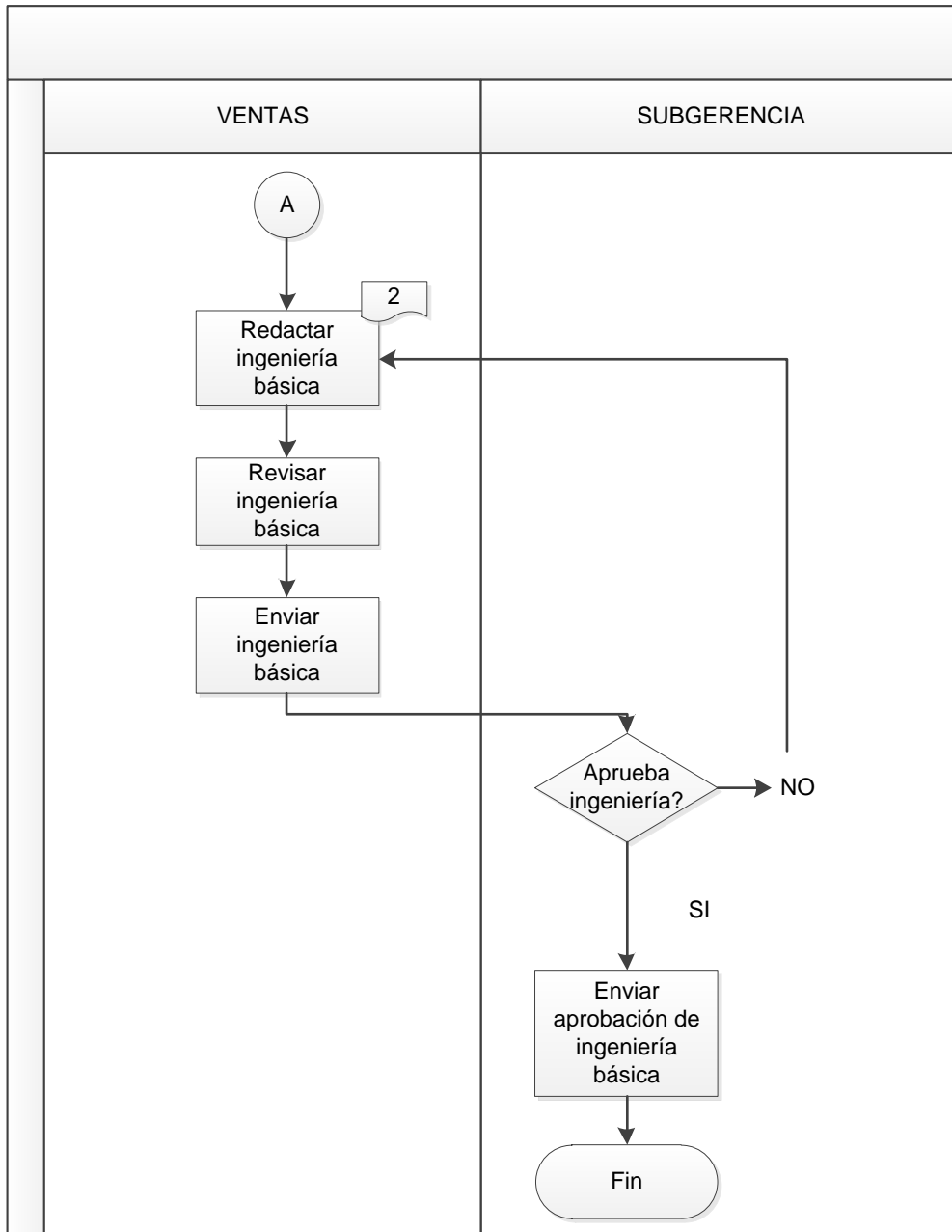
ELABORADO POR:

VALIDADO POR:

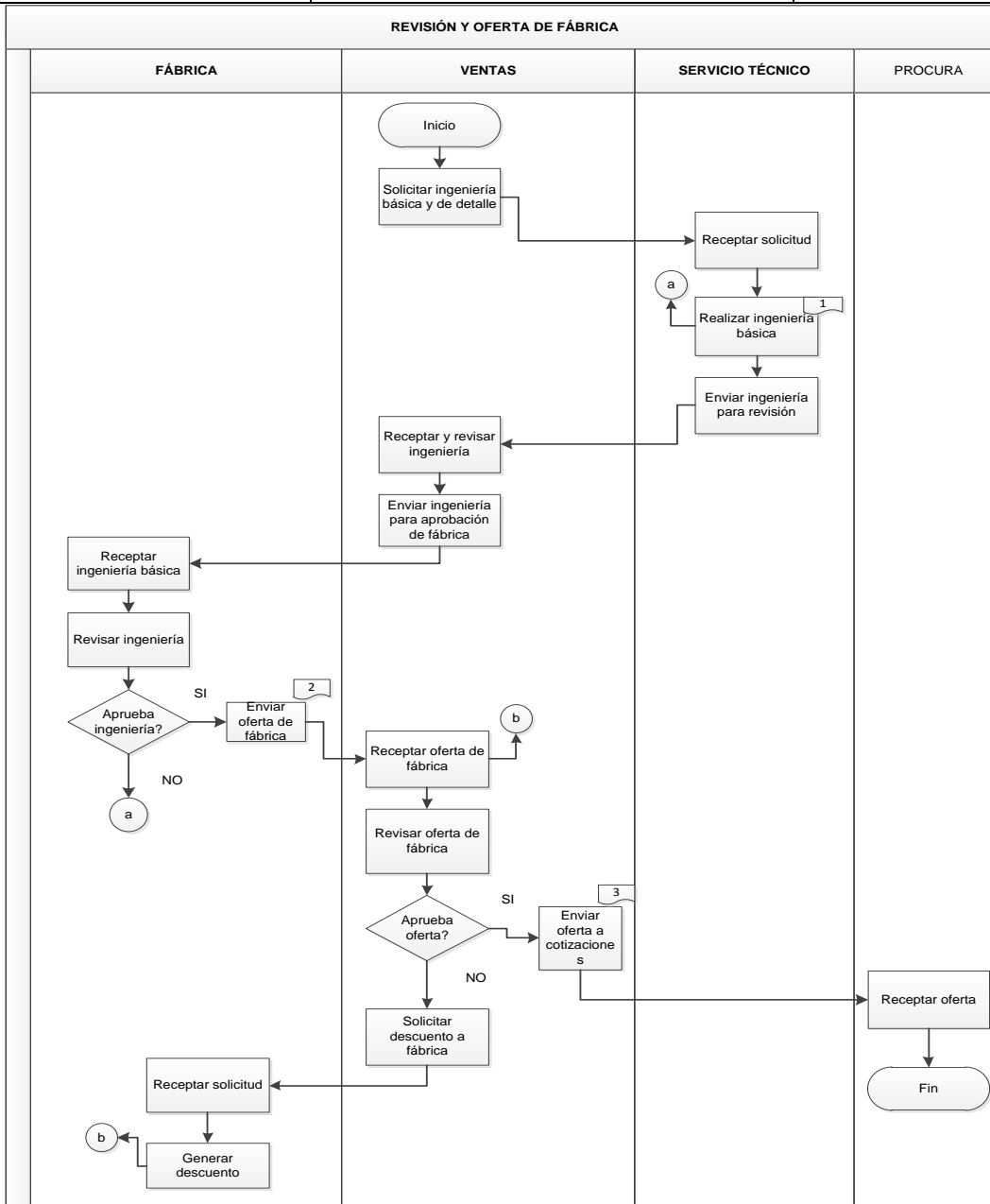
DOCUMENTOS:

1 Detalle de logística de viaje





ELABORADO POR: 	VALIDADO POR: 	DOCUMENTOS: 1 Especificación técnica de la solución 2 Informe de ingeniería básica
---------------------------	--------------------------	---

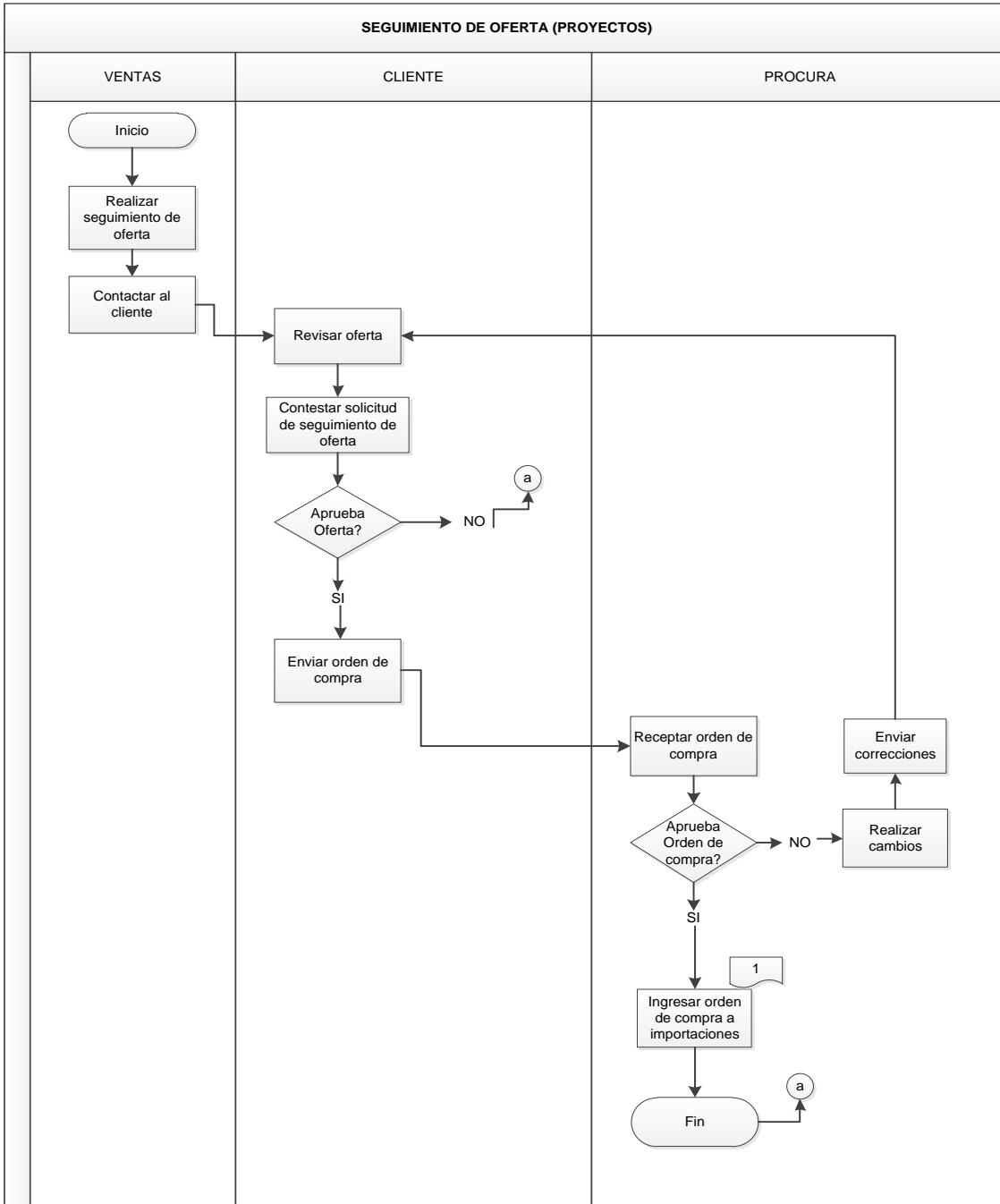


ELABORADO POR:

VALIDADO POR:

DOCUMENTOS:

- 1** Informe de ingeniería básica
- 2** Oferta de fábrica inicial
- 3** Oferta aprobada de fábrica

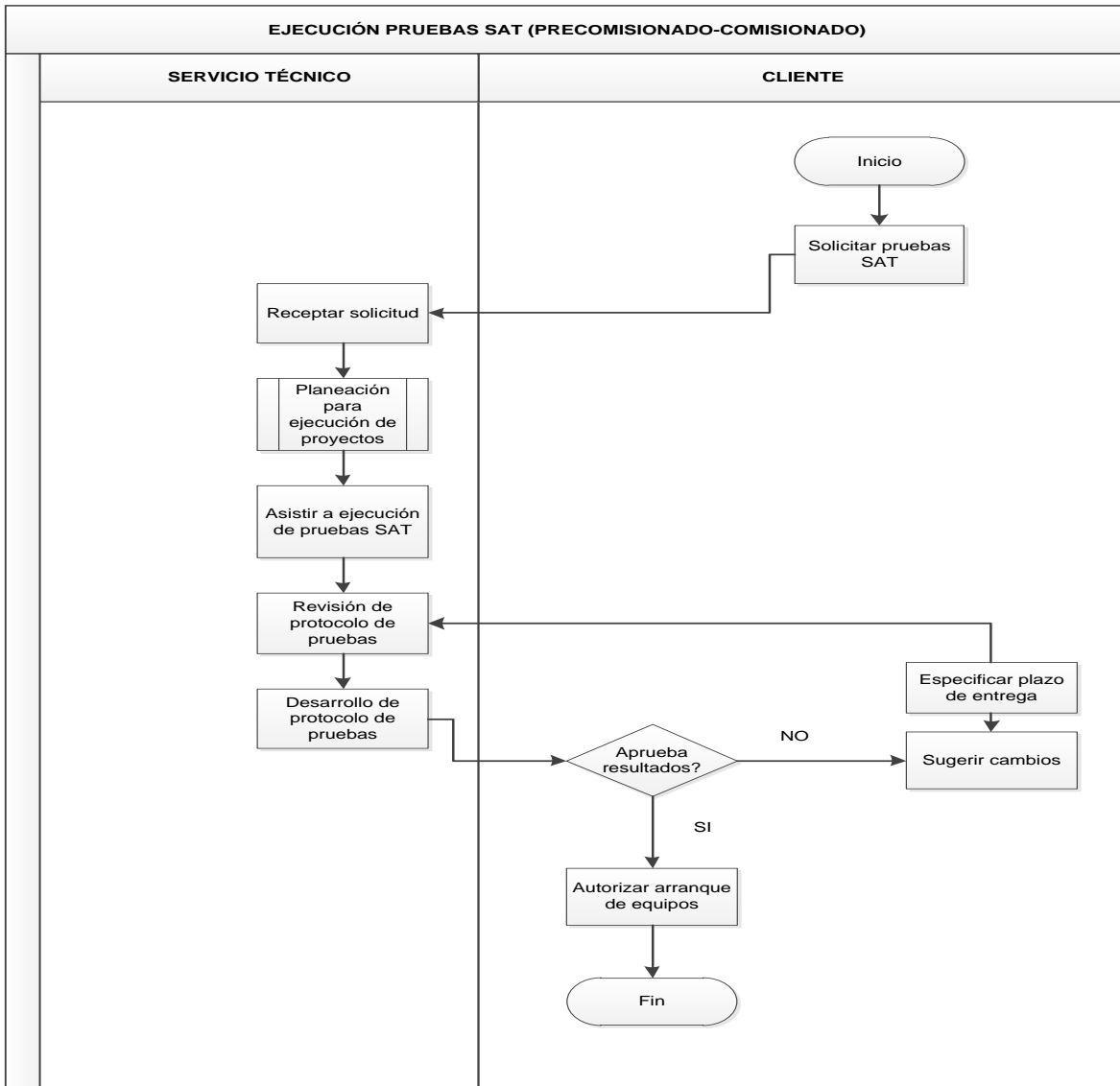


ELABORADO POR:

VALIDADO POR:

DOCUMENTOS:

1 Orden de compra

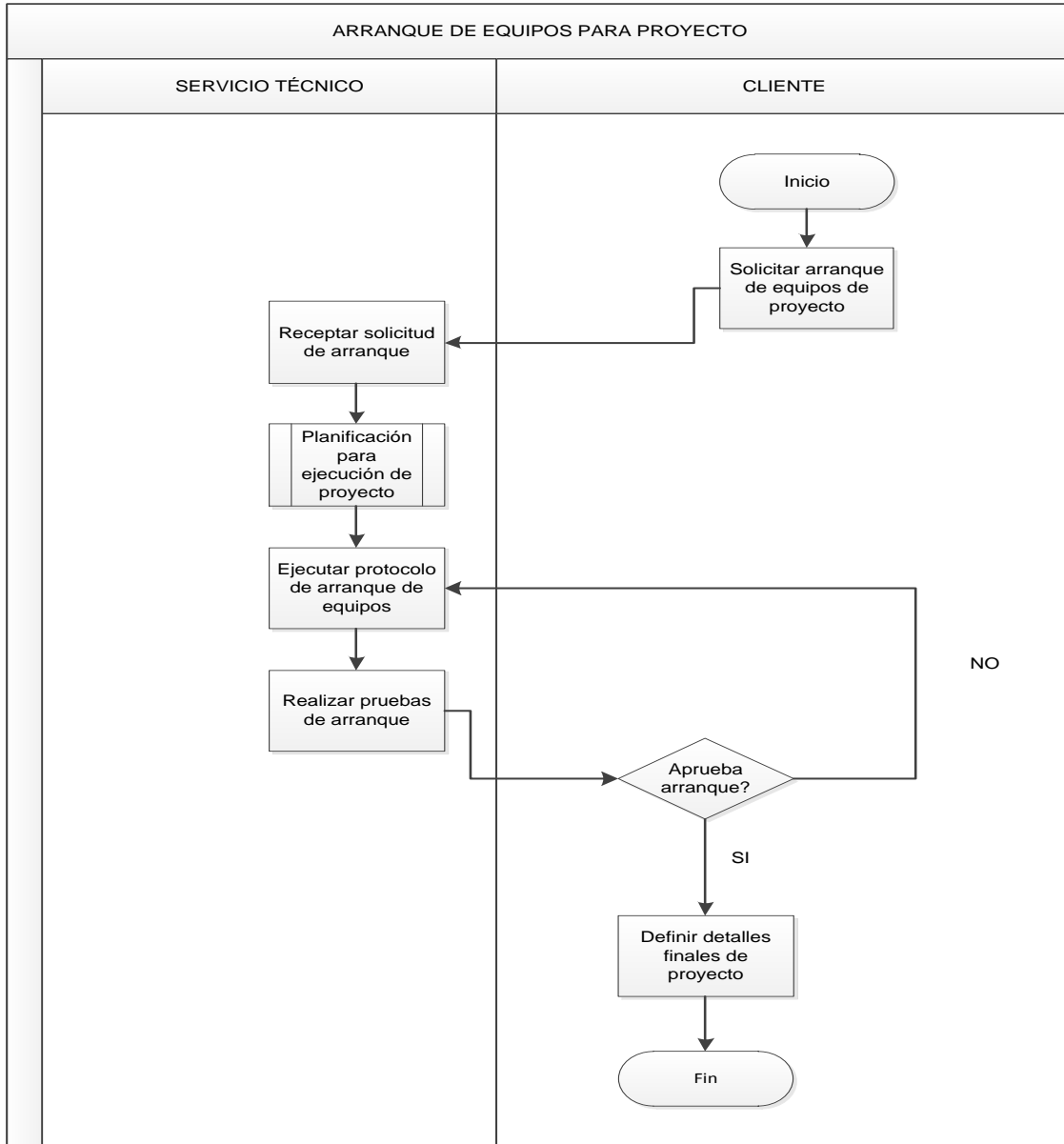


ELABORADO POR:

VALIDADO POR:

DOCUMENTOS:

N/A

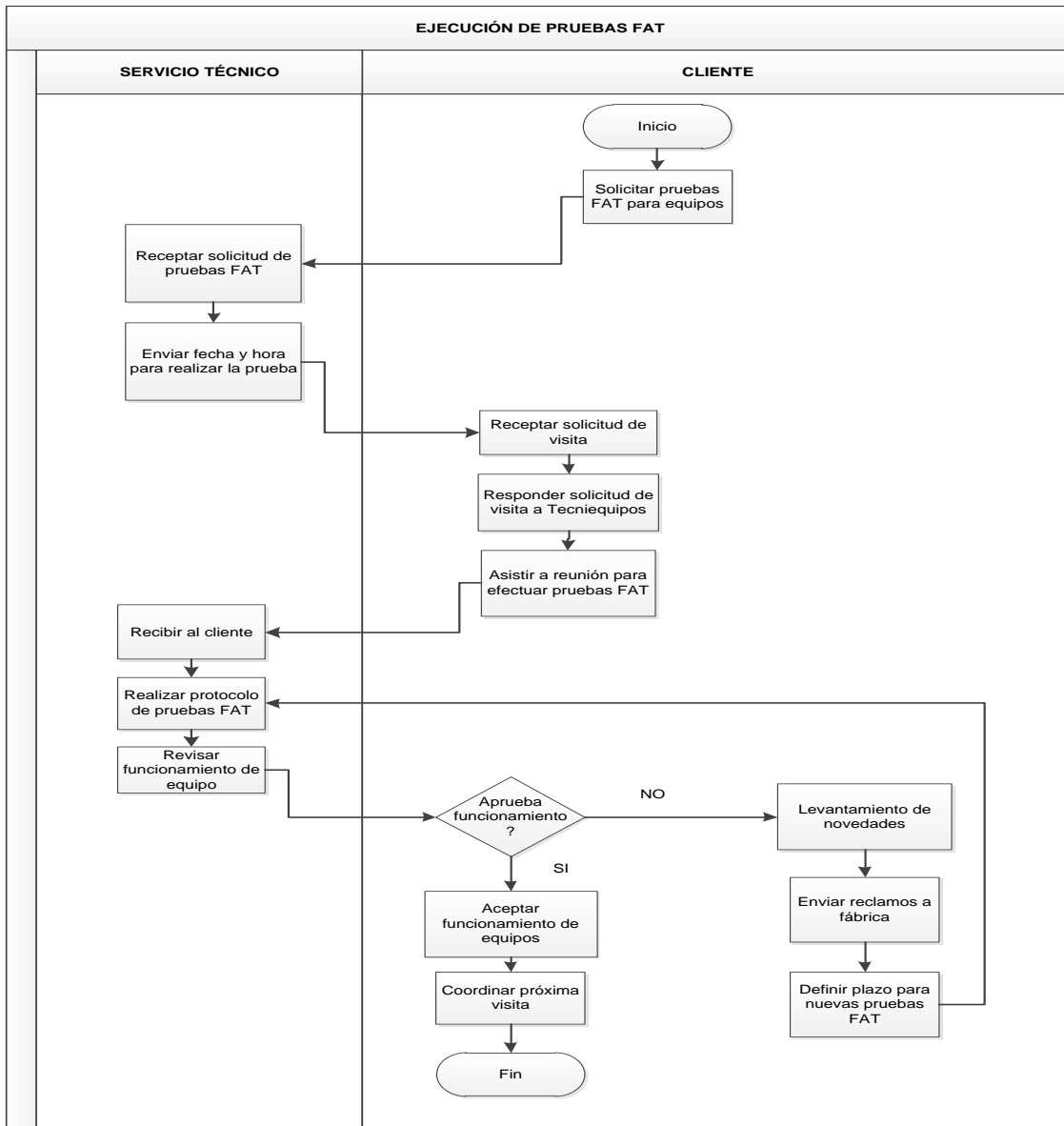


ELABORADO POR:

VALIDADO POR:

DOCUMENTOS:

N/A

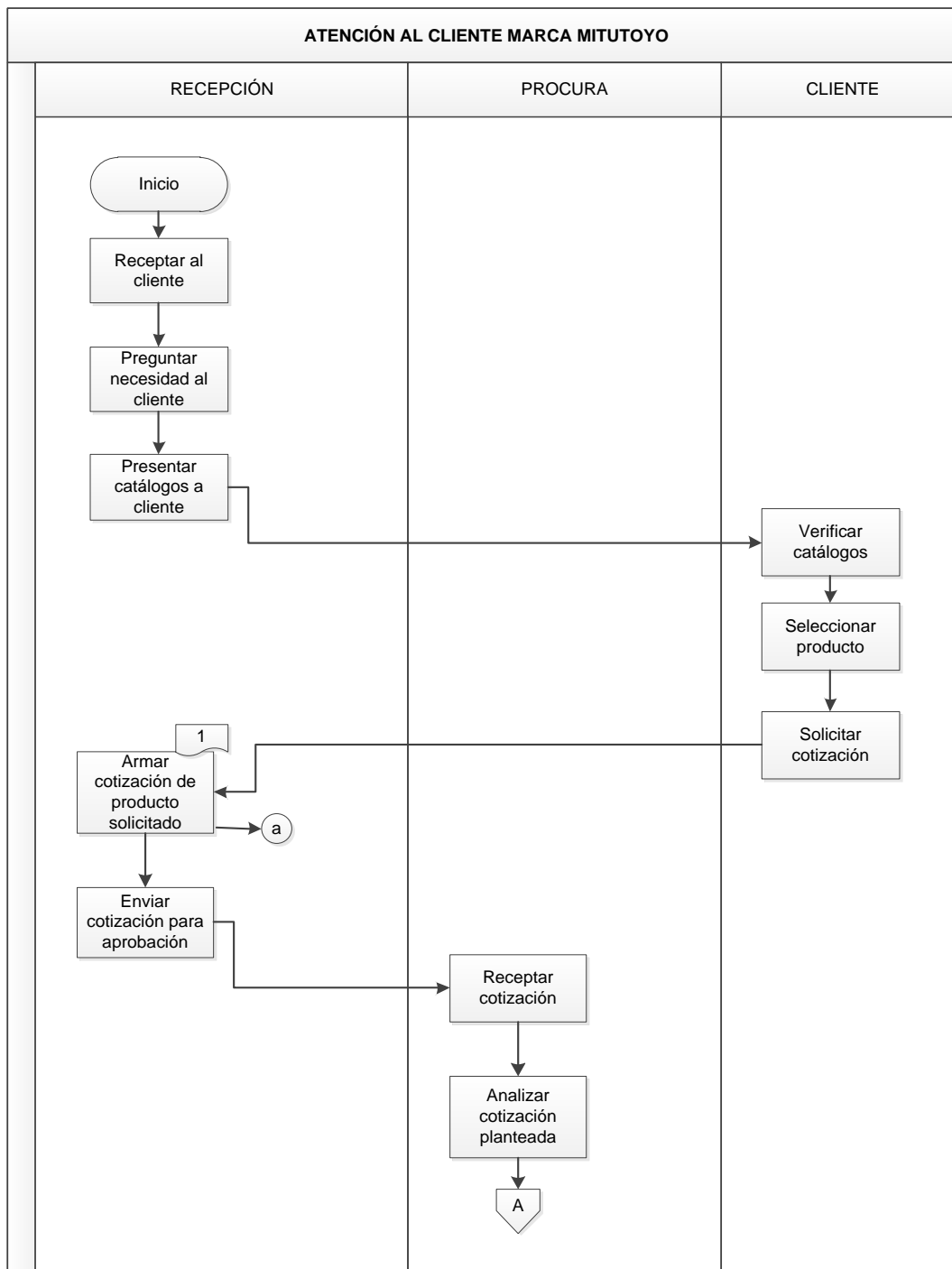


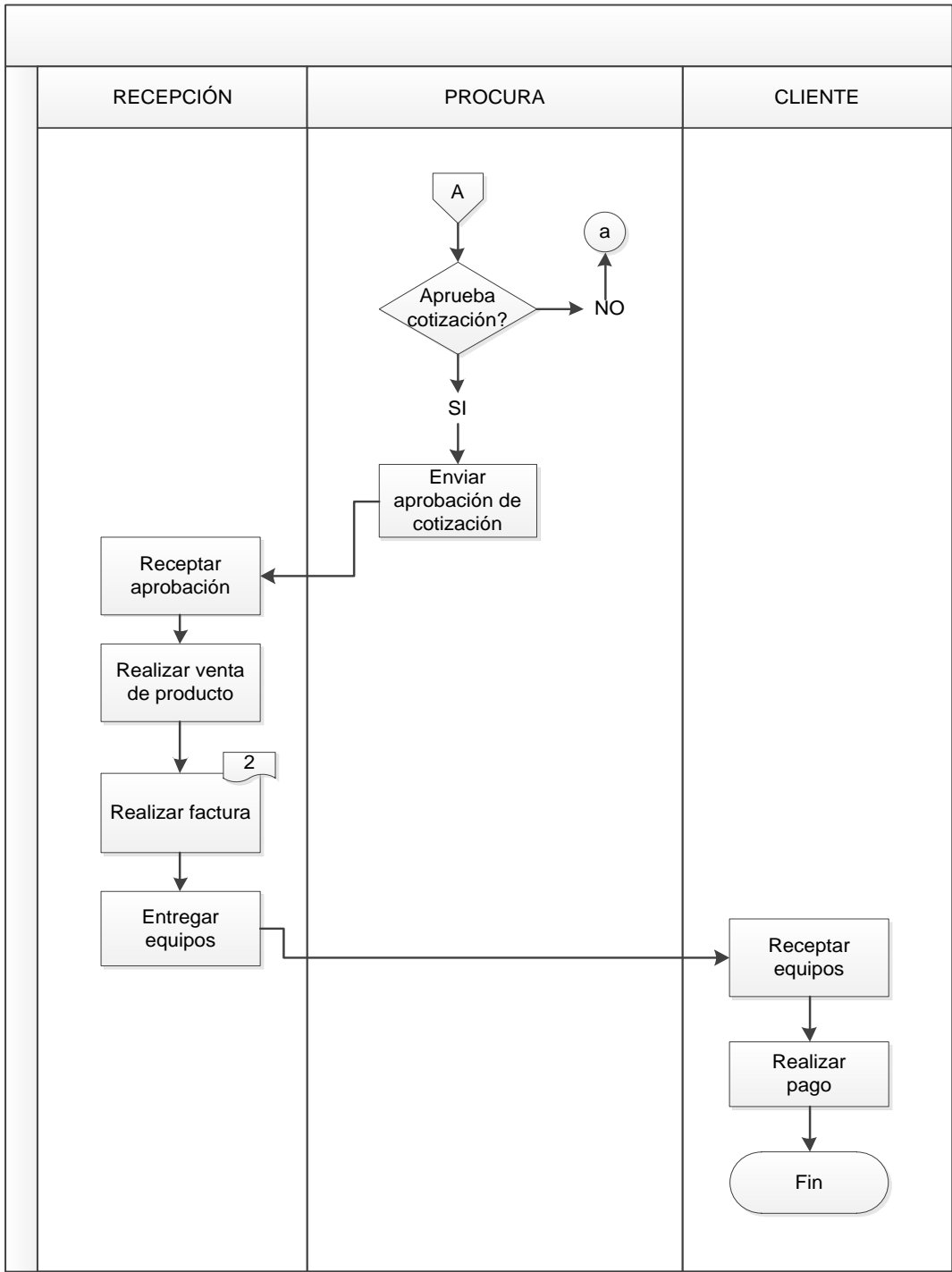
ELABORADO POR:

VALIDADO POR:

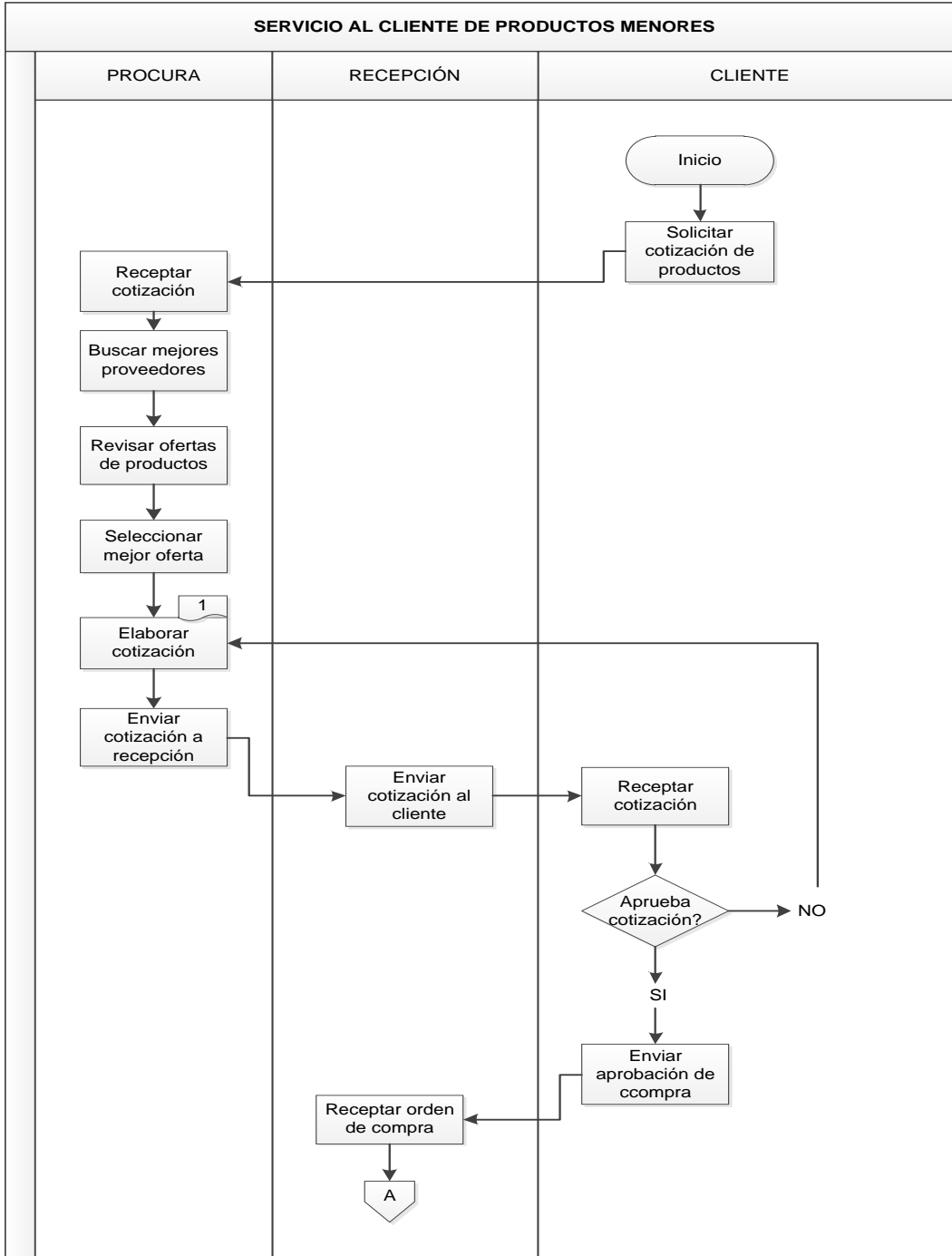
DOCUMENTOS:

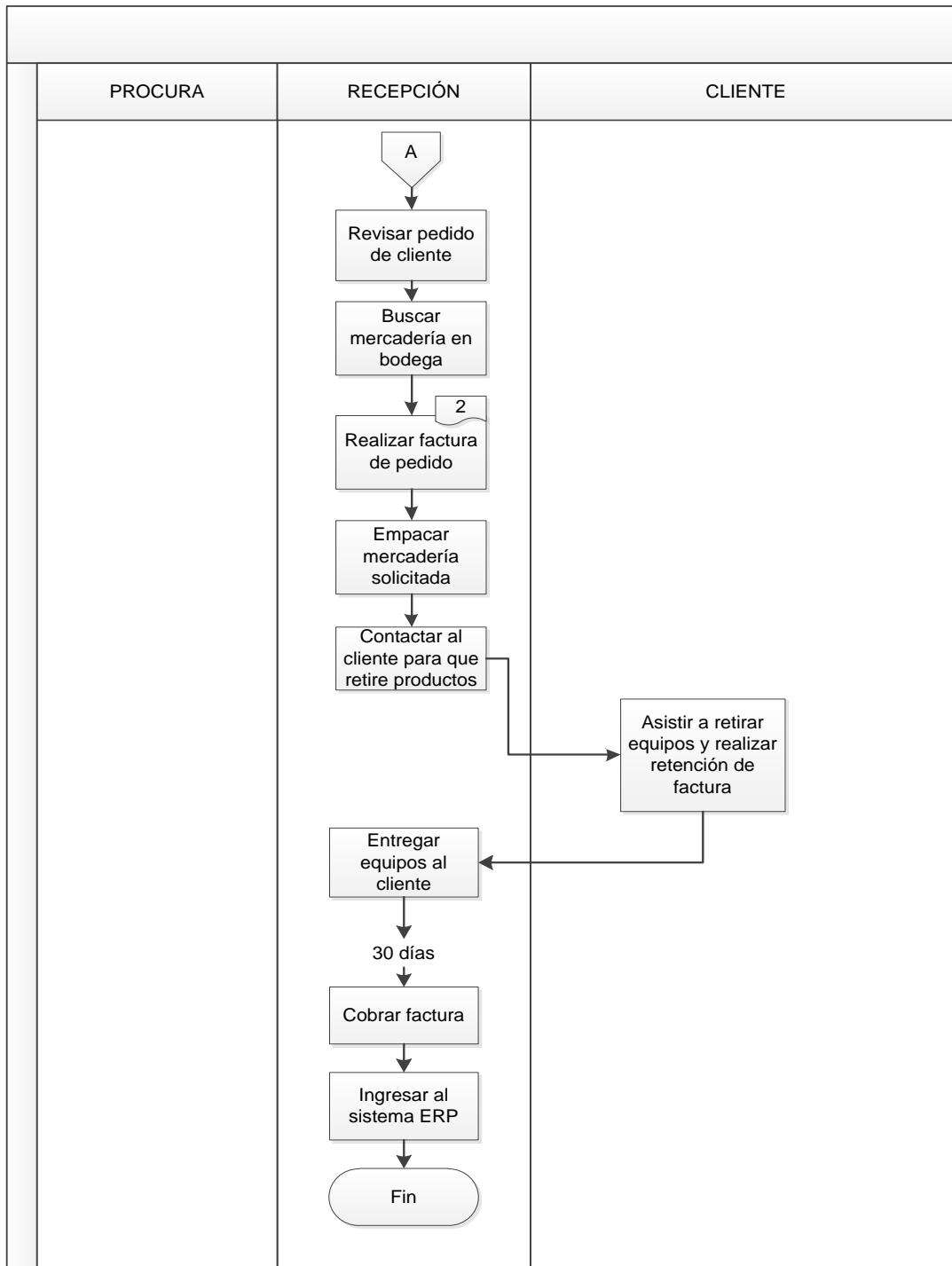
N/A



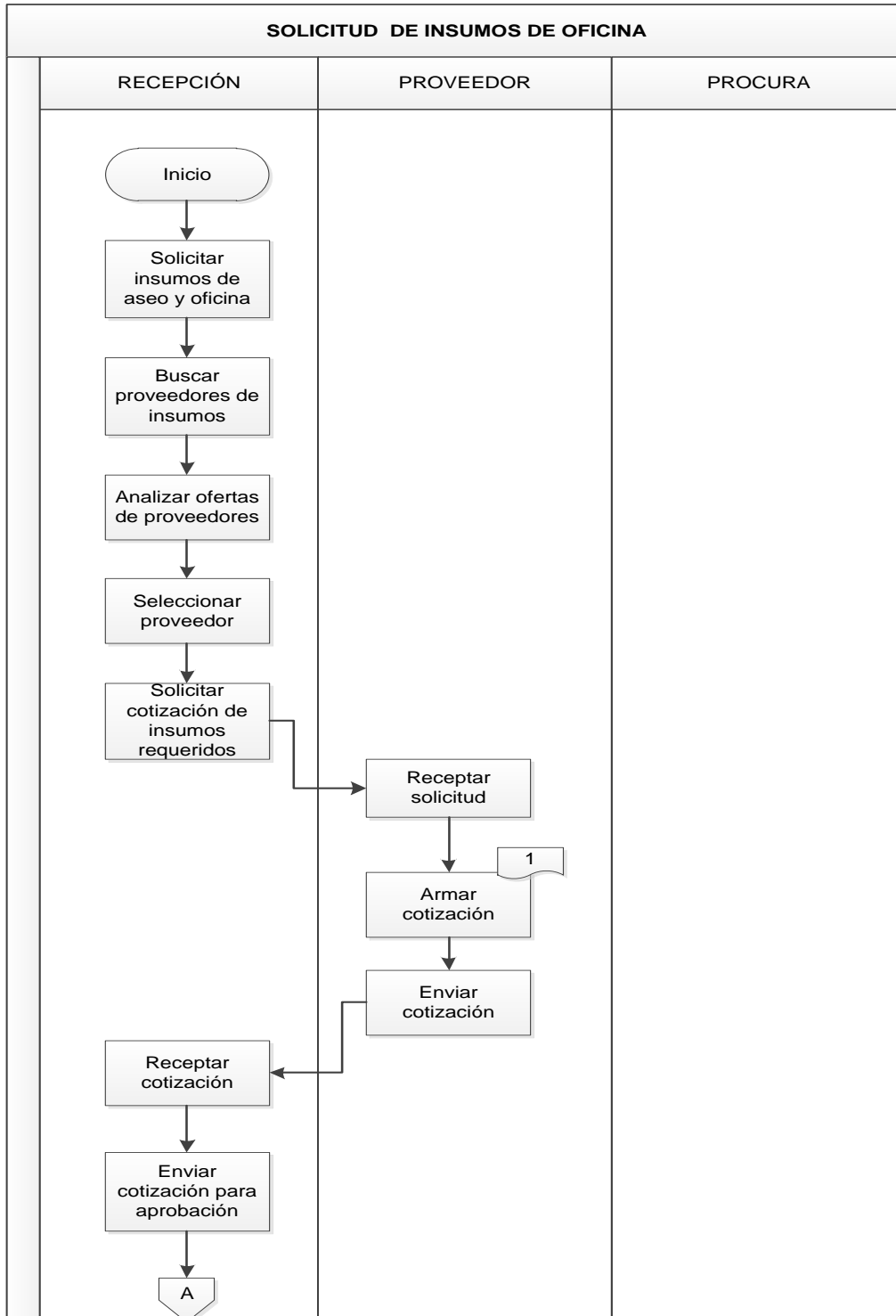


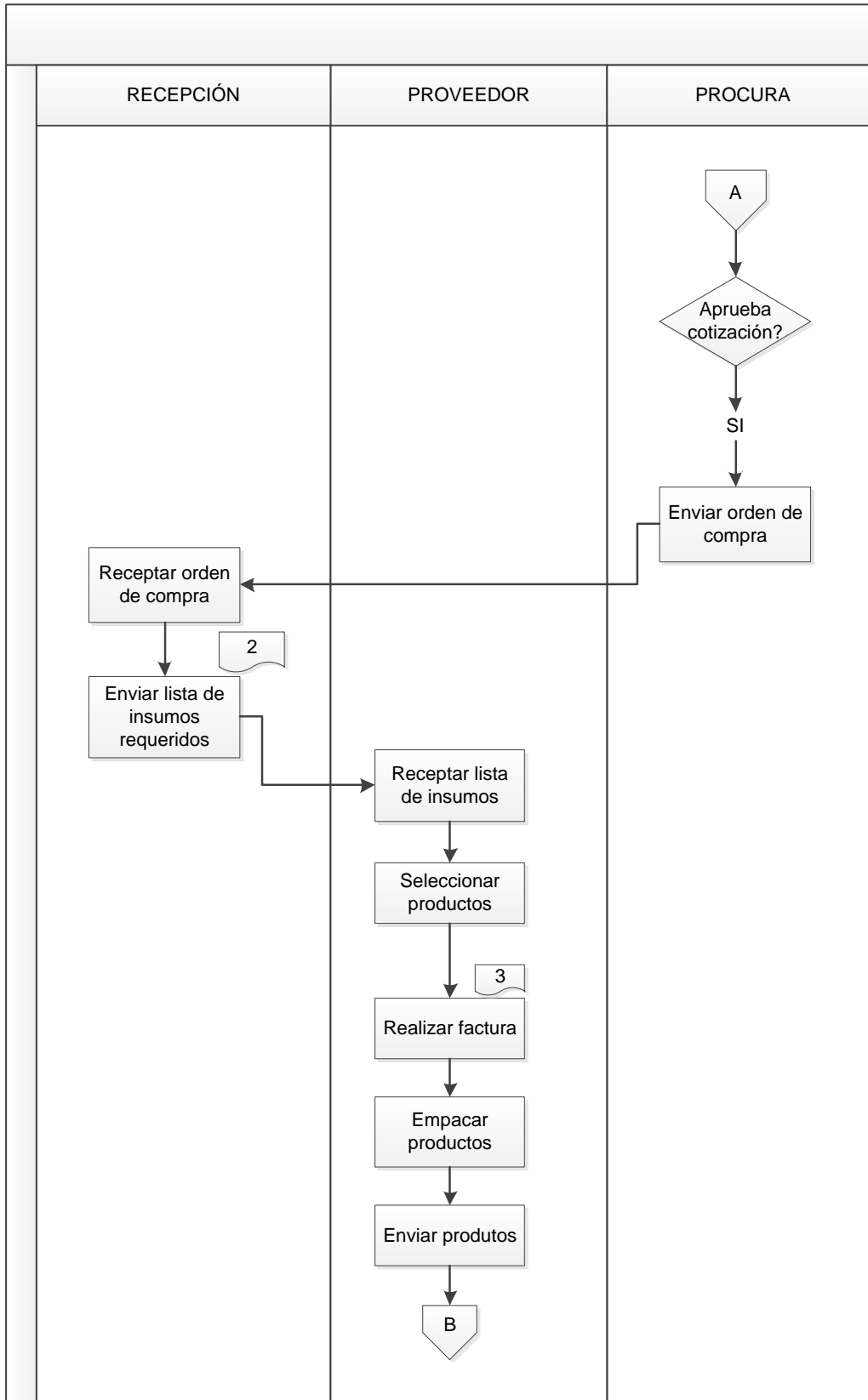
ELABORADO POR:	VALIDADO POR:	DOCUMENTOS: 1 Cotización de equipos 2 Factura por cobro
-----------------------	----------------------	--

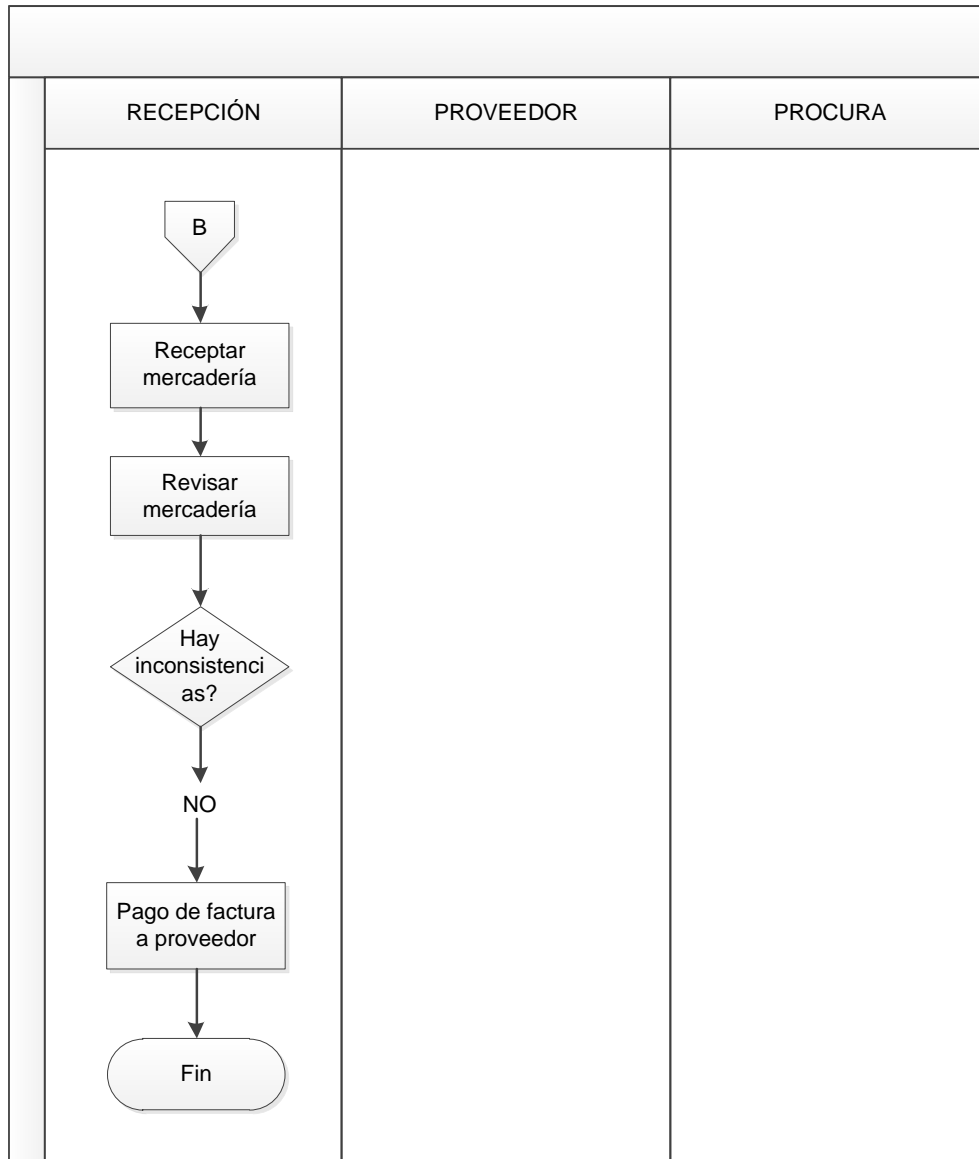




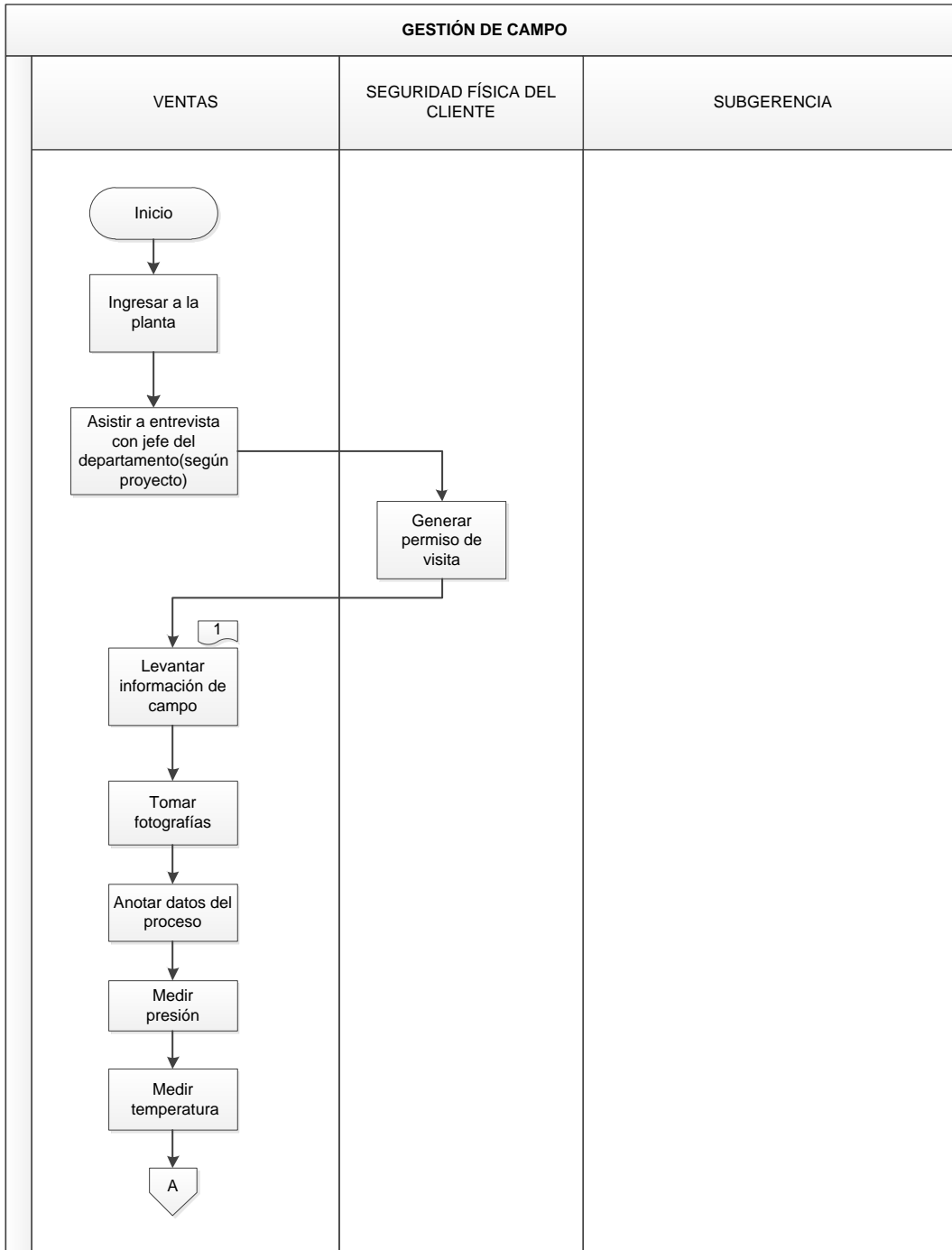
ELABORADO POR:	VALIDADO POR:	DOCUMENTOS: 1 Cotización de equipos 2 Factura por cobro
-----------------------	----------------------	--

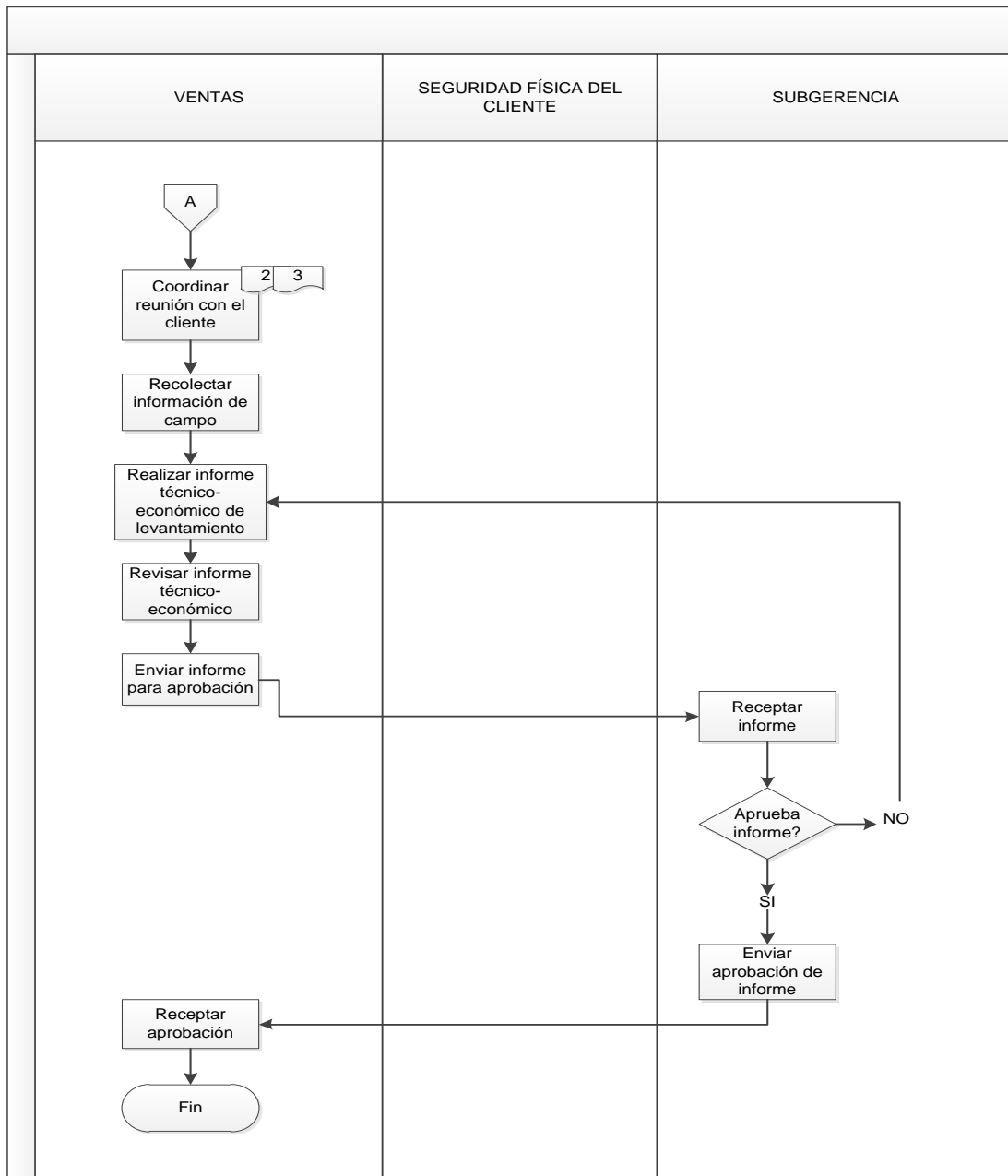




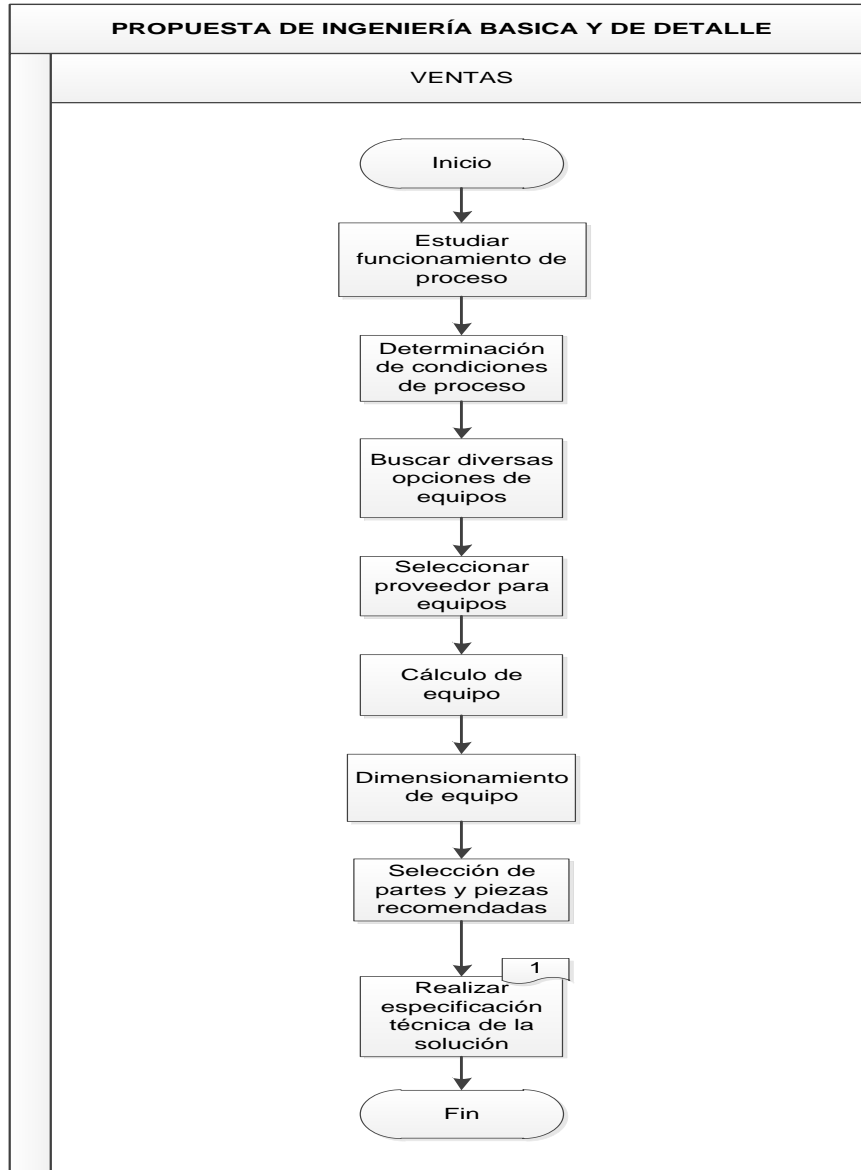


ELABORADO POR:	VALIDADO POR:	DOCUMENTOS: 1 Cotización de productos 2 Lista de insumos 3 Factura por cobro de productos
-----------------------	----------------------	--





ELABORADO POR:	VALIDADO POR:	DOCUMENTOS: 1 Informe de observación de campo 2 Cierre de permiso de trabajo 3 Informe de resultados
-----------------------	----------------------	---

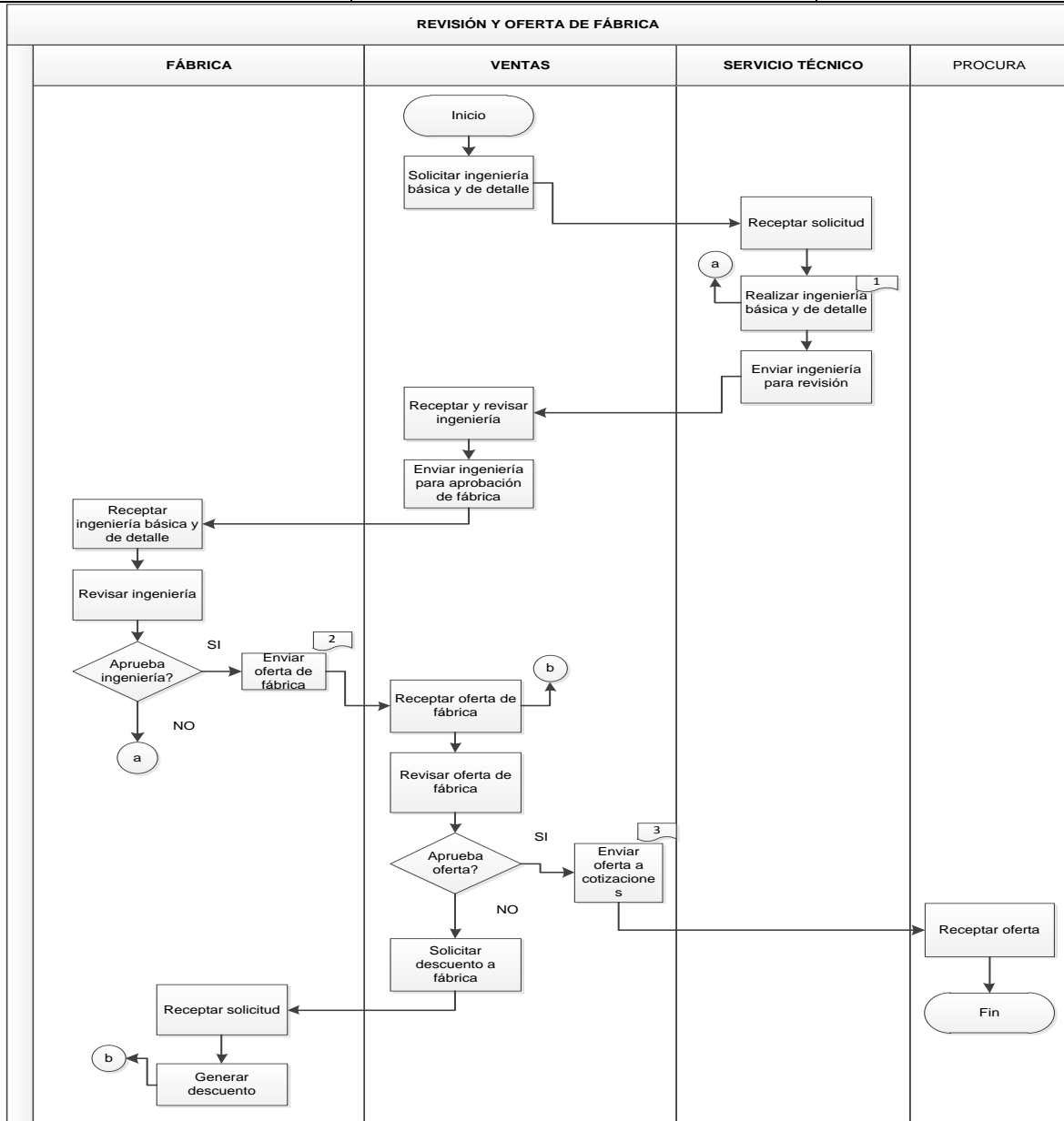


ELABORADO POR:

VALIDADO POR:

DOCUMENTOS:

1 Informe de especificación técnica de la solución

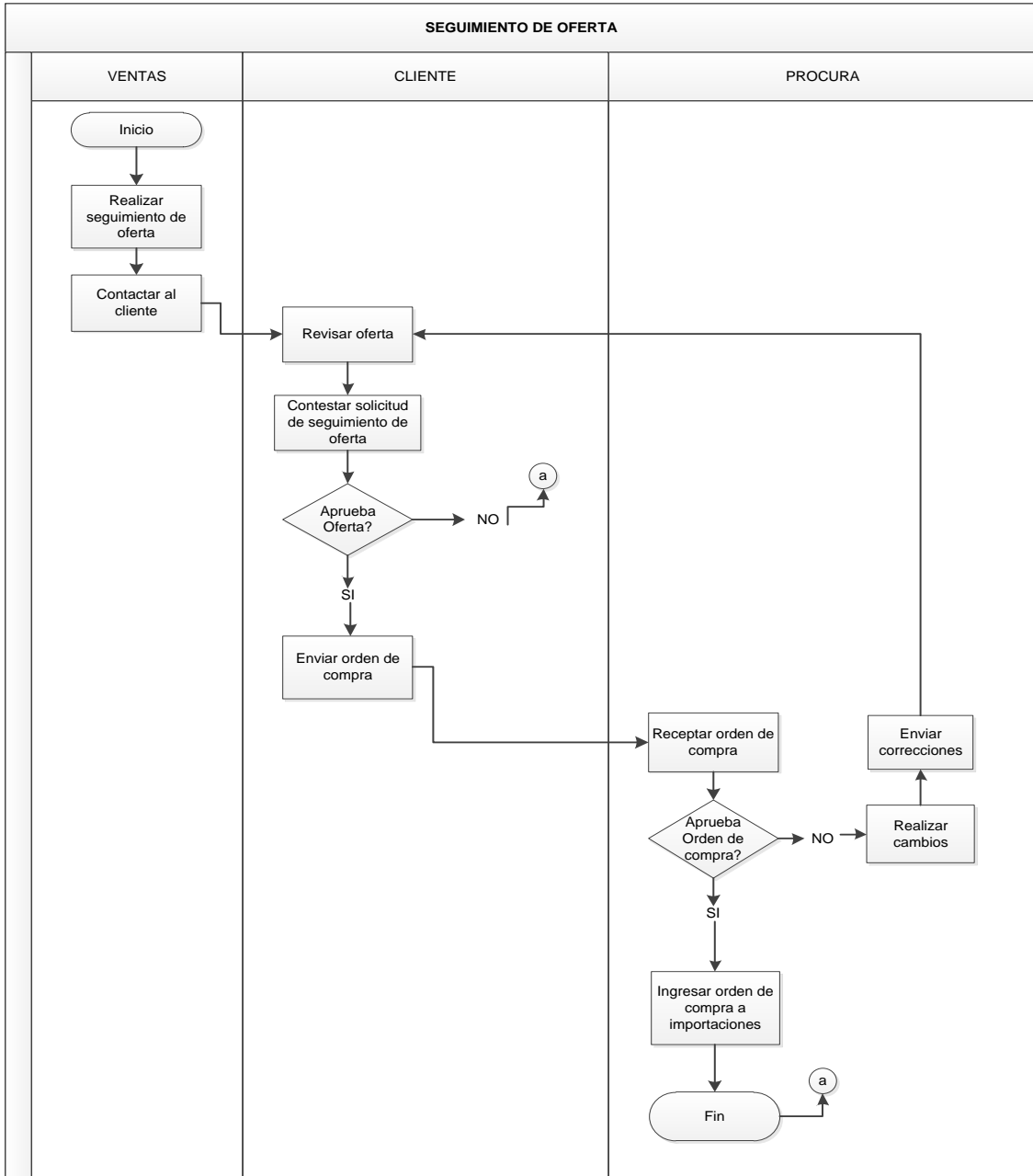


ELABORADO POR:

VALIDADO POR:

DOCUMENTOS:

- 1** Informe de ingeniería básica y de detalle
- 2** Oferta



ELABORADO POR:

VALIDADO POR:

DOCUMENTOS:

N/A

c. Mejoramiento de Procesos

En esta fase mediante el análisis y de cada proceso levantado anteriormente, se obtuvo el mejoramiento de varios de los procesos definidos, en total se realizaron mejoras de 17 procesos. Entre las mejoras que se definieron se encontraron actividades que no agregan valor, se agregaron responsables o actividades en otras áreas, entre otras mejoras.

En esta fase del producto se presentará una tabla en la cual se evidencie un inventario de los procesos mejorados con su respectivo nombre, código, número de flujograma al que pertenece y una descripción breve de la mejora planteada según el análisis respectivo.

Por otra parte se muestra cada proceso mejorado con su respectivo flujograma y formato.

A continuación se presentan los flujogramas mejorados:


MEJORAMIENTO DE PROCESOS (FLUJOGRAMAS)

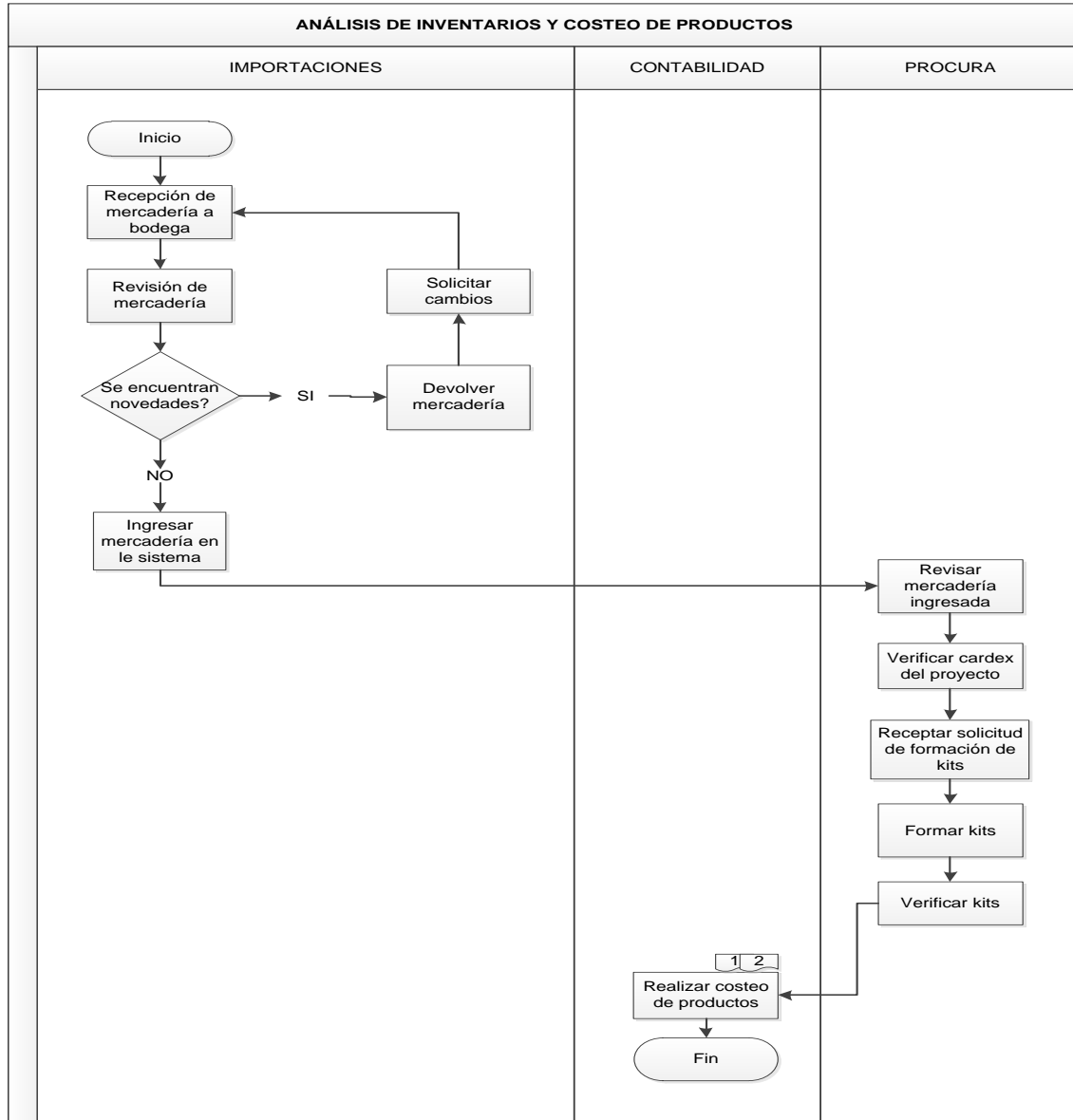
PROCESO	CÓDIGO	PROPUESTA DE MEJORA
ELABORACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS	EEF-01	Se unifican actividades similares y se aumenta la responsabilidad al contador externo de corregir y enviar el informe de estados financieros Ver flujograma 1
ANÁLISIS DE INVENTARIOS Y COSTEO DE PRODUCTOS	AICP-03	Se elimina la responsabilidad al departamento de contabilidad y pasa a ser un proceso del área de procura. Ver flujograma 2
ELABORACIÓN DE INFORMES DE FLUJO DE CAJA	EIFC-04	Unificar presentación de informe de flujo de caja con informe de presupuesto contable para obtener una sola aprobación Se recomienda que el área de contabilidad tenga acceso a la base de datos de contratos e importaciones Ver flujograma 3
ELABORACIÓN Y ENTREGA DE ROLES DE PAGO	EERP-05	Se unifican actividades de realiza y revisar informe final de roles de pago Se recomienda que se cree un área de RRHH Ver flujograma 4
INGRESO A NOMINA POR CONTRATACIÓN DE PERSONAL NUEVO	INPCPN-06	Se recomienda que se cree un área de RRHH para que realice este proceso en específico Ver flujograma 5
REVISIÓN DE DOCUMENTACIÓN Y PAGO POR COMPRA DE MERCADERÍA A PROVEEDOR	RDPCMP-07	Eliminar revisión de facturas por parte de la subgerencia Se unifican actividades de enviar consolidado de facturas y comprobante de egreso Ver flujograma 6

<p>COMPRA DE ACTIVOS FIJOS, MUEBLES, INMUEBLES, VEHÍCULOS INSTALACIONES Y EQUIPO ELECTRÓNICO</p>	<p>CAFMIVE-09</p>	<p>Modificar actividad que después de la revisión de subgerencia de la factura sea enviada directamente al área de contabilidad Se recomienda que actividades referentes a la depreciación de activos fijos sea otro proceso Ver flujograma 7</p>
<p>IMPORTACIONES</p>	<p>I-11</p>	<p>Eliminar primera revisión de cotizaciones por parte del área de ventas Eliminar participación del área de ventas para recepción de orden de compra, esta debe ser enviada directamente al área de procura Ver flujograma 8</p>
<p>PARTICIPACIÓN EN PROCESOS DE LA SERCOP</p>	<p>PPS-12</p>	<p>Adicionar participación del área de contabilidad para la elaboración de la factura Ver flujograma 9</p>
<p>COTIZACIONES</p>	<p>C-13</p>	<p>Eliminar actividad de presentación de opciones de producto al cliente El área de procura debe enviar directamente la cotización aprobada por subgerencia al cliente Incorporar que las cotizaciones denegadas sean enviadas directamente al área de procura Ver flujograma 10</p>
<p>PROPUESTA DE INGENIERÍA BÁSICA (PROYECTOS)</p>	<p>PIB- 15</p>	<p>Incorporar participación del área de procura en la búsqueda de proveedores de equipos Adicionar actividad al final de envío de informe al cliente Ver flujograma 11</p>
<p>ATENCIÓN AL CLIENTE MARCA MITUTOYO</p>	<p>ACMM- 22</p>	<p>Solicitar cotización directamente al área de procura para eliminar</p>

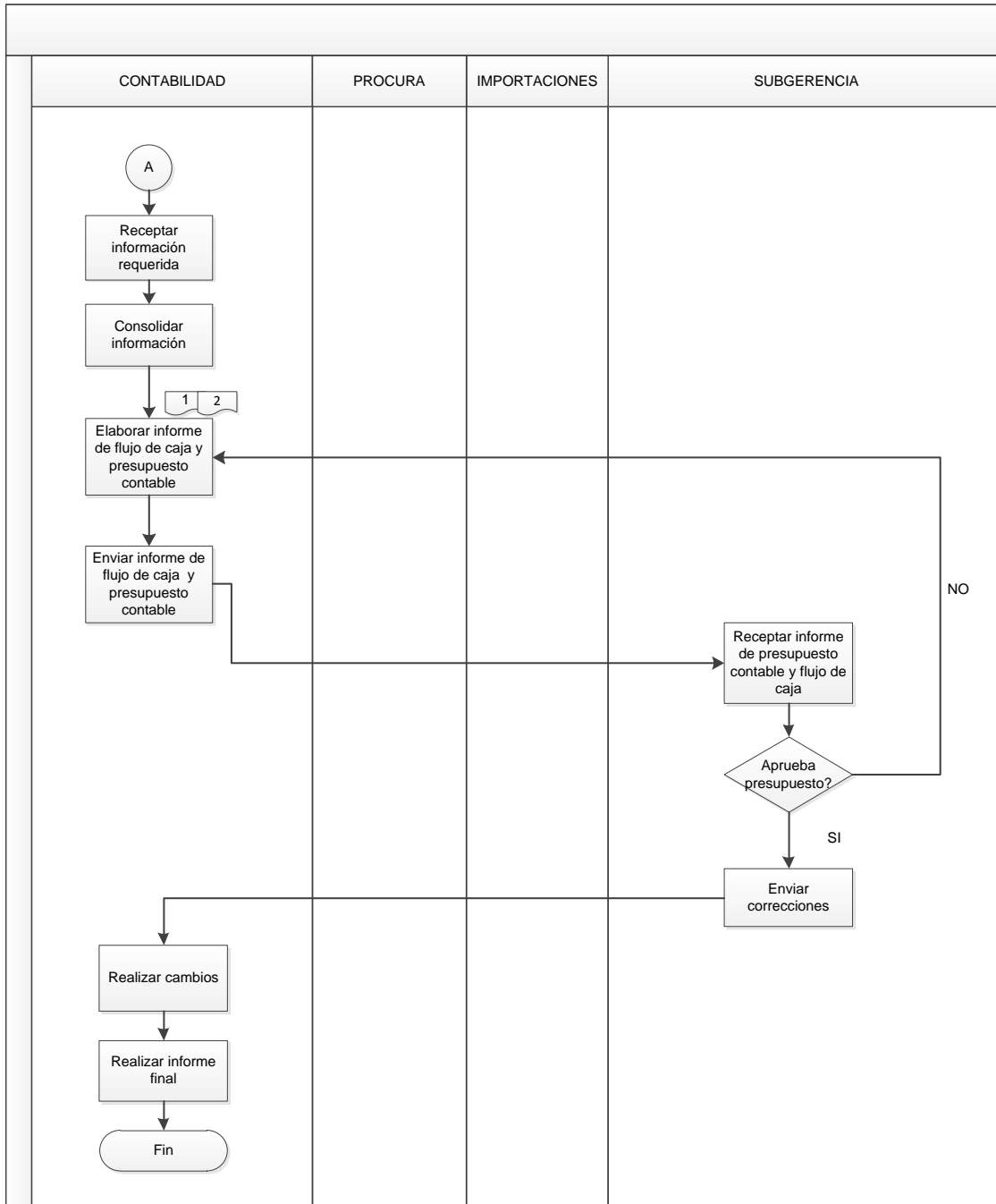
		<p>aprobación Solicitar aprobación de la cotización por parte del cliente Ver flujograma 12</p>
ATENCIÓN AL CLIENTE DE PRODUCTOS MENORES	ACPM- 23	<p>Eliminar responsabilidad de recepción para envío de cotización al cliente Ver flujograma 13</p>
SOLICITUD DE INSUMOS DE OFICINA	SIO- 25	<p>Adicionar responsabilidad al área de procura para búsqueda de proveedores Realizar la cotización de insumos directamente entre el área de procura y el proveedor, quitando la responsabilidad a recepción Ver flujograma 14</p>
GESTIÓN DE CAMPO	GC- 26	<p>Eliminar mediciones de presión y temperatura ya que están constando en los datos industriales de campo Adicionar actividad al final de enviar informe al cliente Ver flujograma 15</p>
PROPUESTA DE INGENIERÍA BÁSICA Y DE DETALLE	PIBDD- 27	<p>Adicionar responsabilidad al área de procura para búsqueda de proveedores de equipos Adicionar actividad de enviar informe final al cliente Ver flujograma 16</p>
SEGUIMIENTO DE OFERTA	SO- 29	<p>Adicionar actividades de insistir de nuevo si el cliente no aprueba oferta Aumentar actividad tramitar orden de compra Ver flujograma 17</p>

FLUJOGRAMA 2

	PROCESO: ANÁLISIS DE INVENTARIOS Y COSTEO DE PRODUCTOS	AICP-03 VERSION: 1 FECHA: ----- PAGINA: 1 de 1
---	---	---




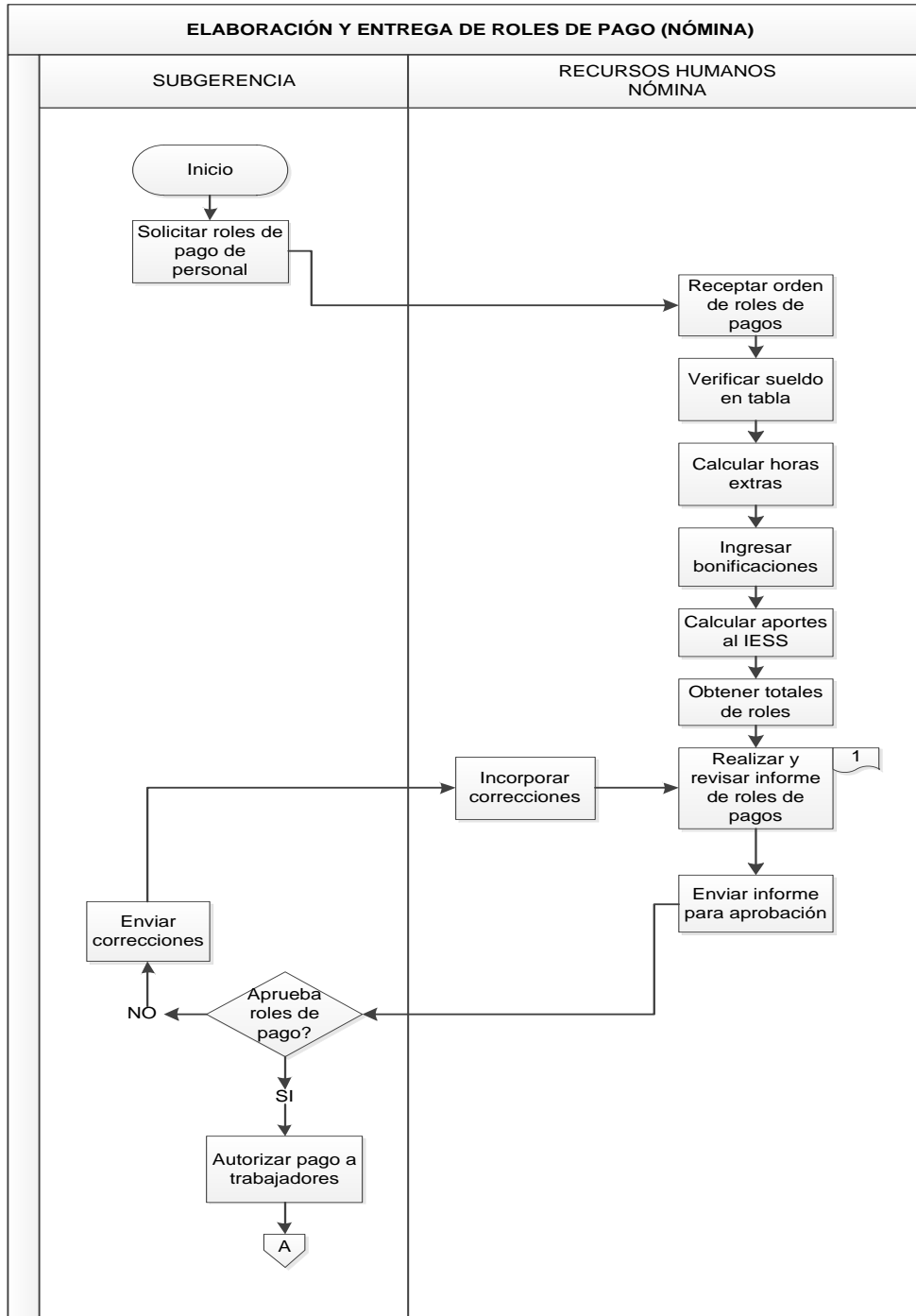
ELABORADO POR:	VALIDADO POR:	DOCUMENTOS: 1 Informe de saldos y costos de bodega 2 Liquidación de importaciones
-----------------------	----------------------	--

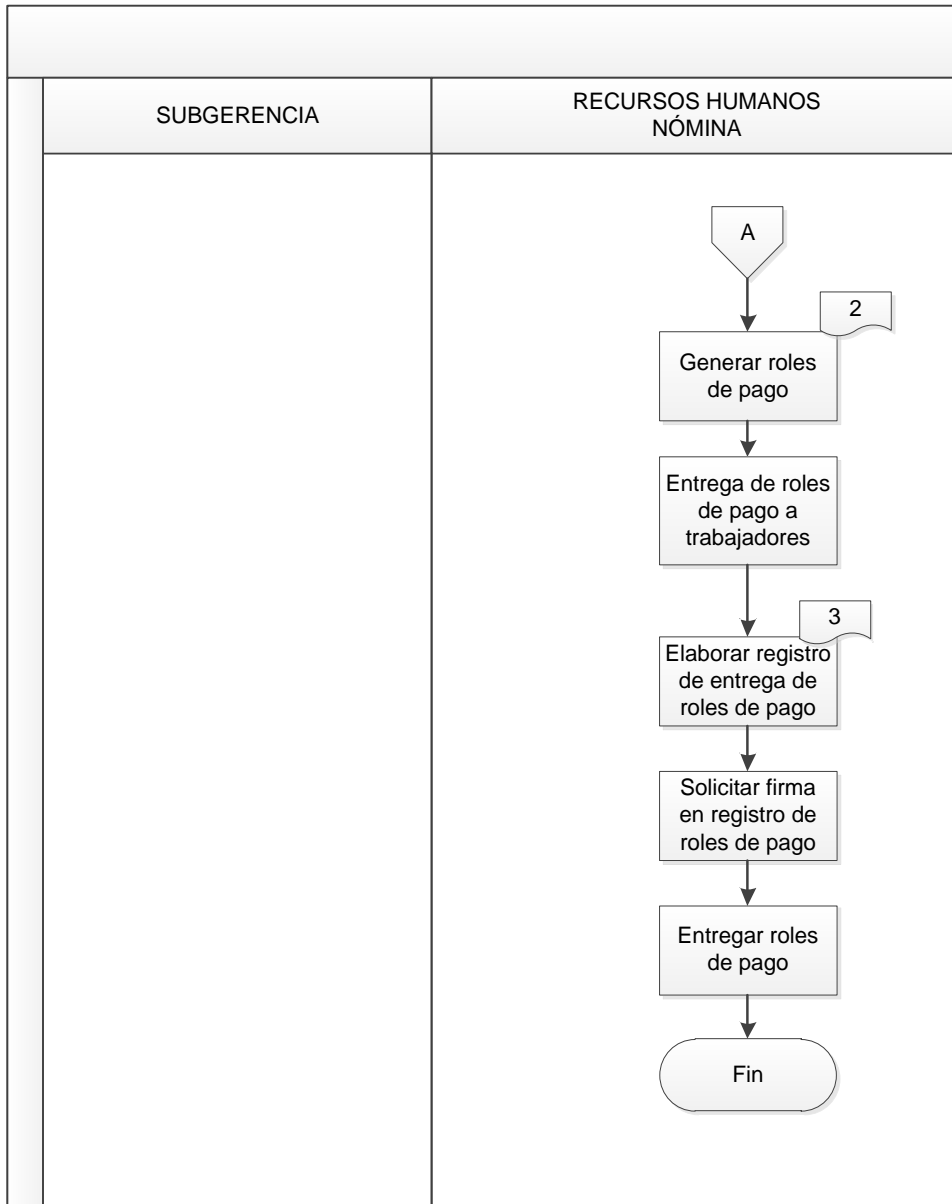


ELABORADO POR:	VALIDADO POR:	DOCUMENTOS: 1 Informe de flujo de caja 2 Informe de presupuesto contable
-----------------------	----------------------	---

FLUJOGRAMA 4

	<p>PROCESO: ELABORACIÓN Y ENTREGA DE ROLES DE PAGO</p>	<p>EERP-05 VERSION: 1 FECHA: ----- PAGINA: 1 de 2</p>
---	---	--

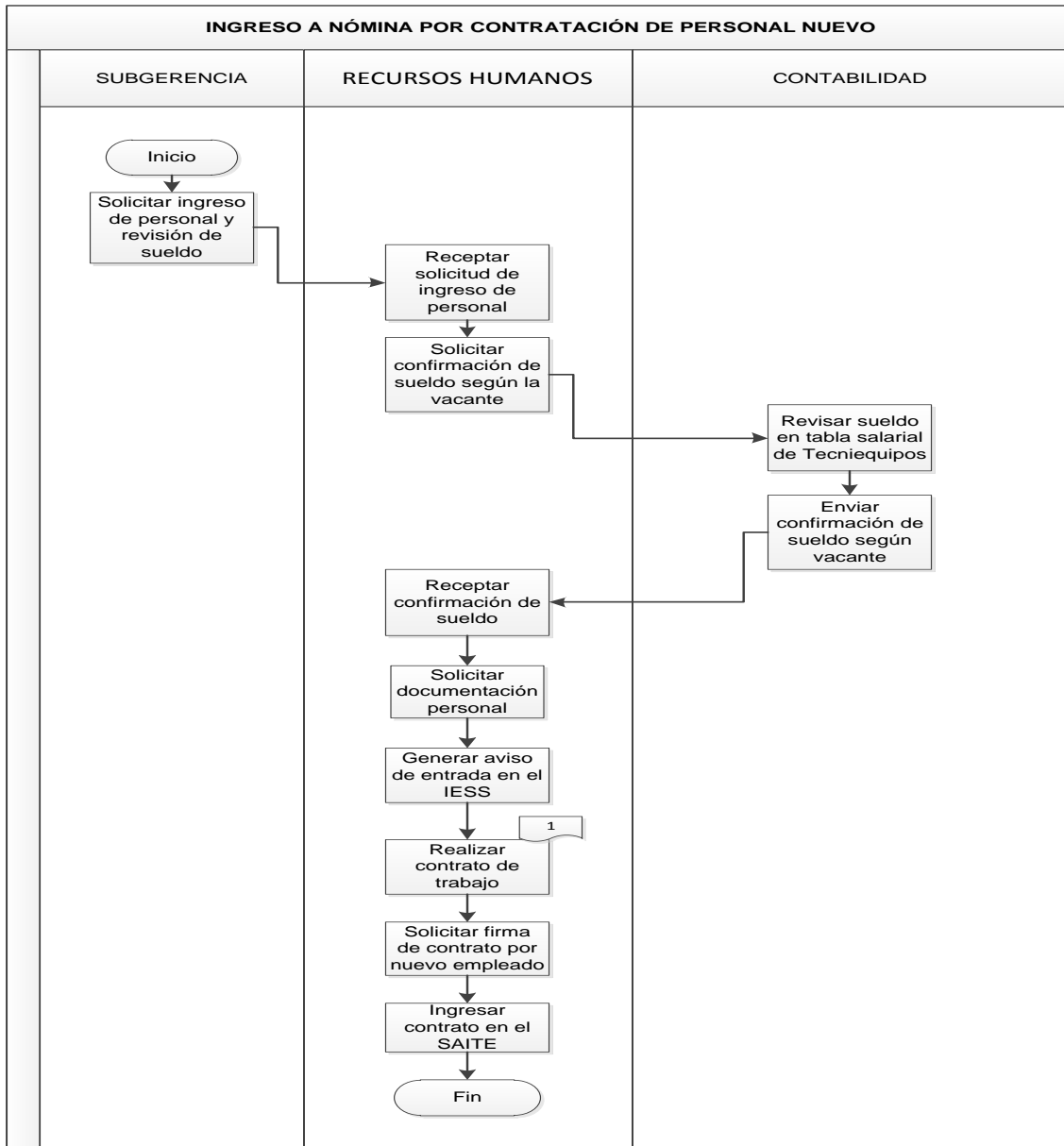




ELABORADO POR:	VALIDADO POR:	DOCUMENTOS: 1 Informe de roles de pagos 2 Roles de pagos 3 Registro de entrega de roles de pago
-----------------------	----------------------	--


FLUJOGRAMA 5

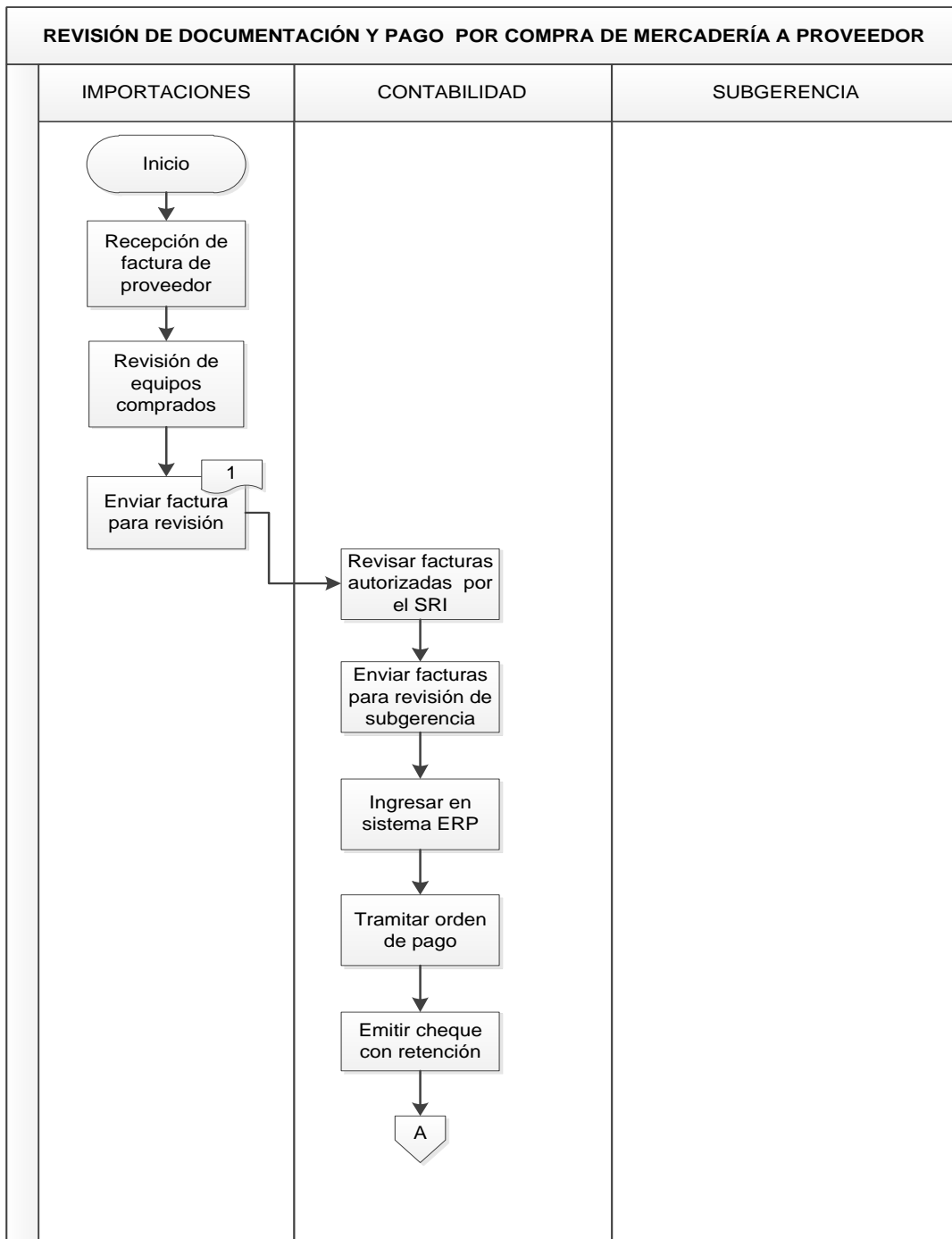
TECNIQUIPOS	PROCESO: INGRESO A NÓMINA POR CONTRATACIÓN DE PERSONAL NUEVO	INPCPN-06 VERSION: 1 FECHA: ----- PAGINA: 1 de 1
--------------------	---	---

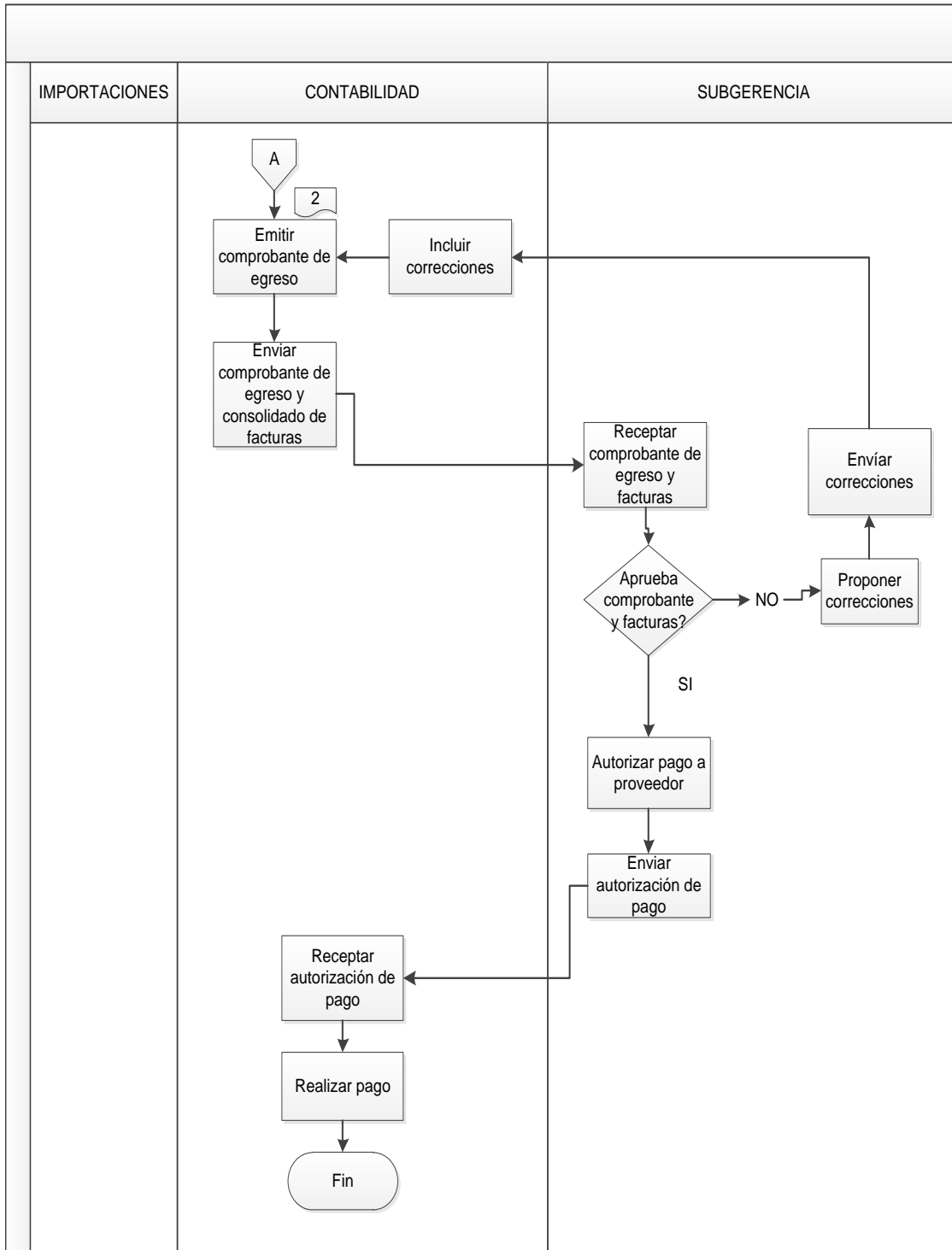


ELABORADO POR:	VALIDADO POR:	DOCUMENTOS: 1 Tabla salarial de Tecniequipos 2 Contrato de trabajo
-----------------------	----------------------	---

FLUJOGRAMA 6.

	<p align="center">PROCESO: REVISIÓN DE DOCUMENTACIÓN Y PAGO POR COMPRA DE MERCADERÍA A PROVEEDOR</p>	<p>RDPCMP-07 VERSION: 1 FECHA: ----- PAGINA: 1 de 2</p>
---	---	--

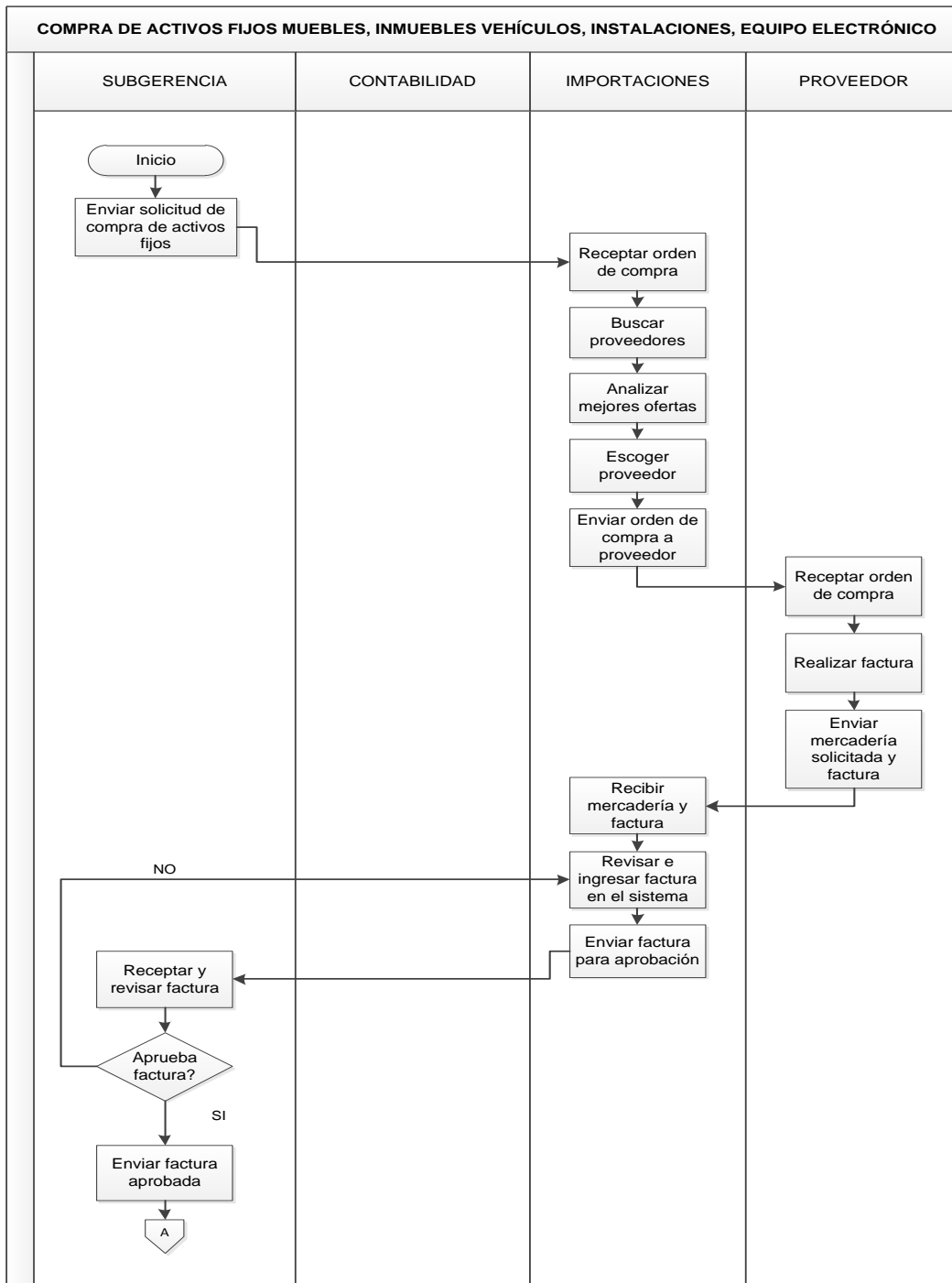


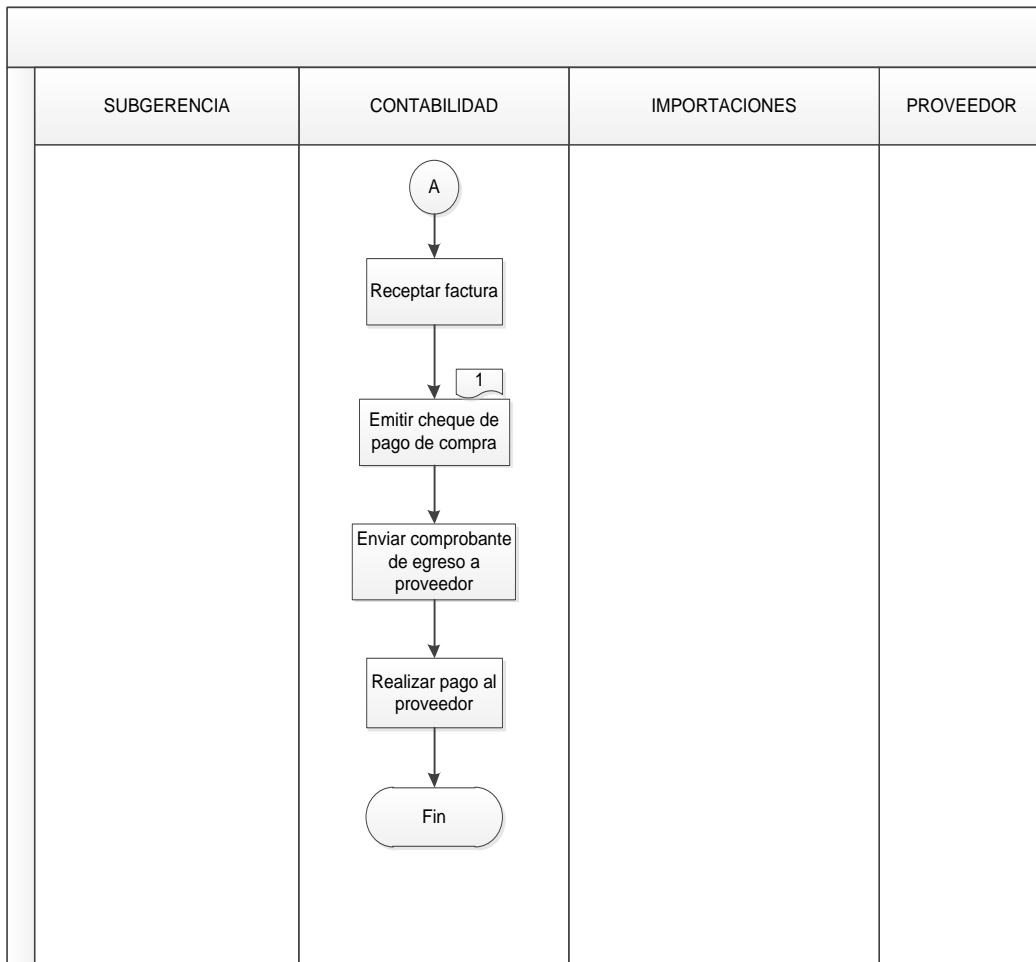


ELABORADO POR: 	VALIDADO POR: 	DOCUMENTOS: 1 Factura por compra de equipos 2 Comprobante de egreso
---------------------------	--------------------------	--

FLUJOGRAMA 7.

TECNIQUIPOS	PROCESO: COMPRA DE ACTIVOS FIJOS, MUEBLES, INMUEBLES, VEHÍCULOS INSTALACIONES Y EQUIPO ELECTRÓNICO	CAFMIVE-09 VERSION: 1 FECHA: ----- PAGINA: 1 de 2
--------------------	---	--

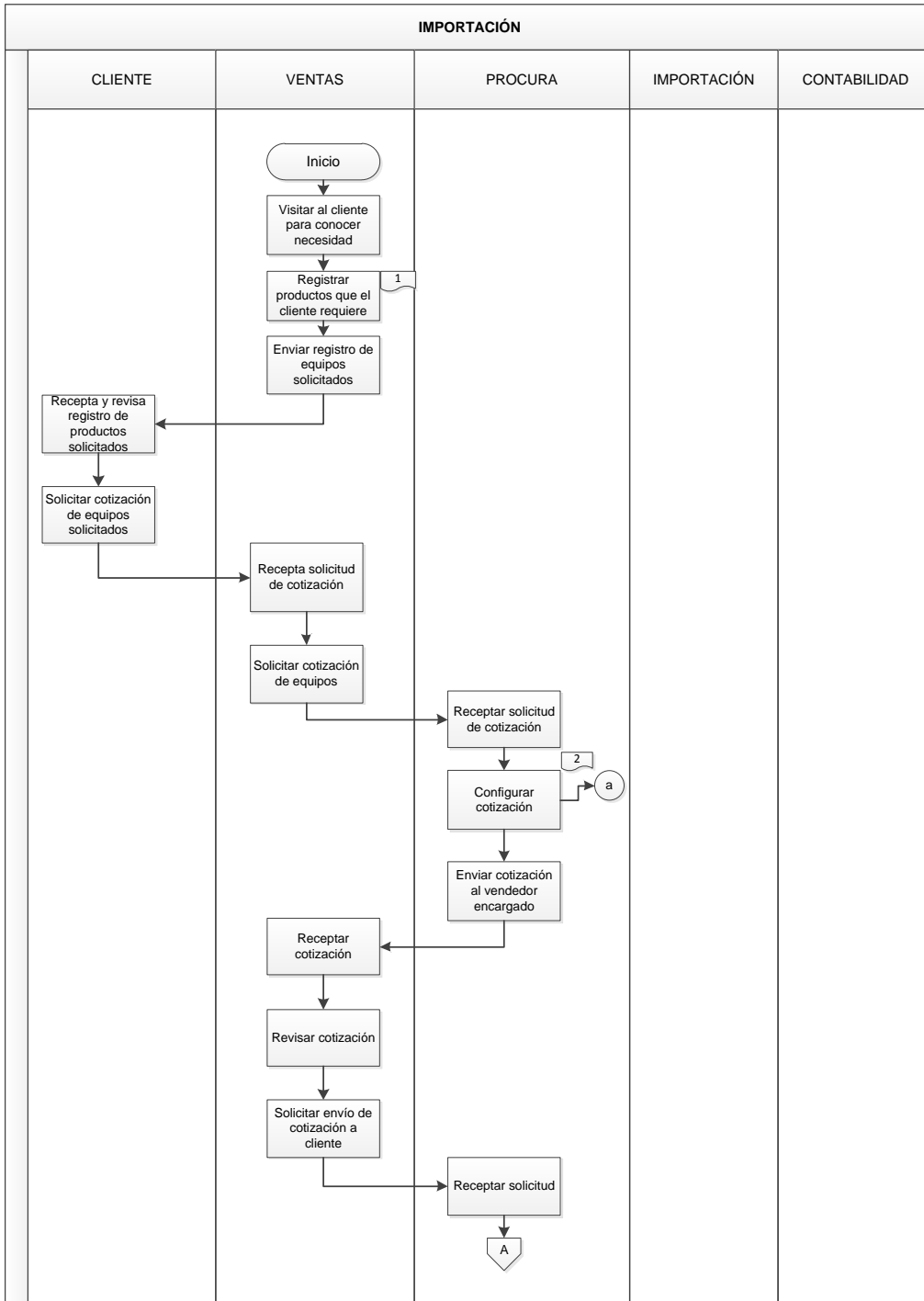


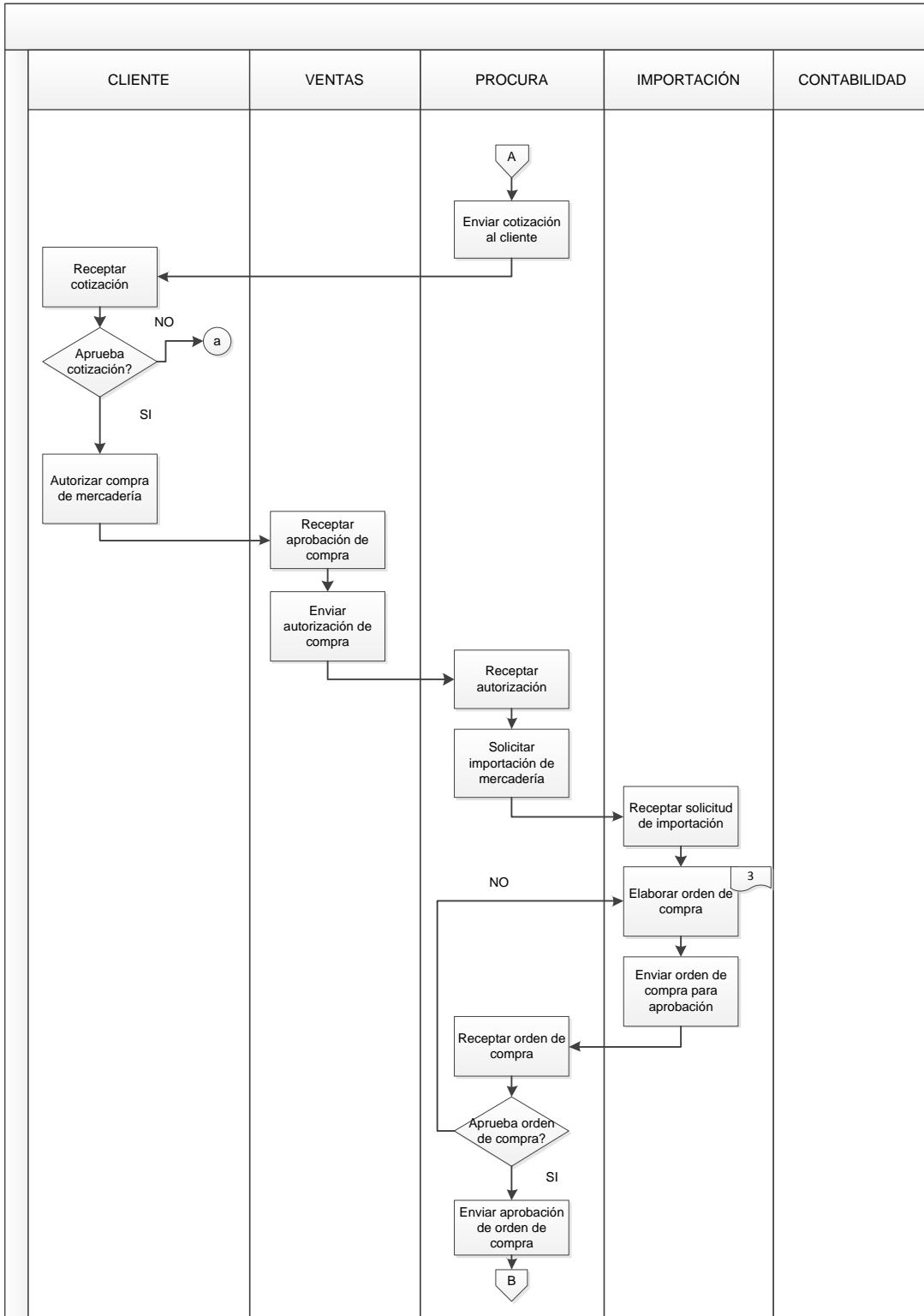


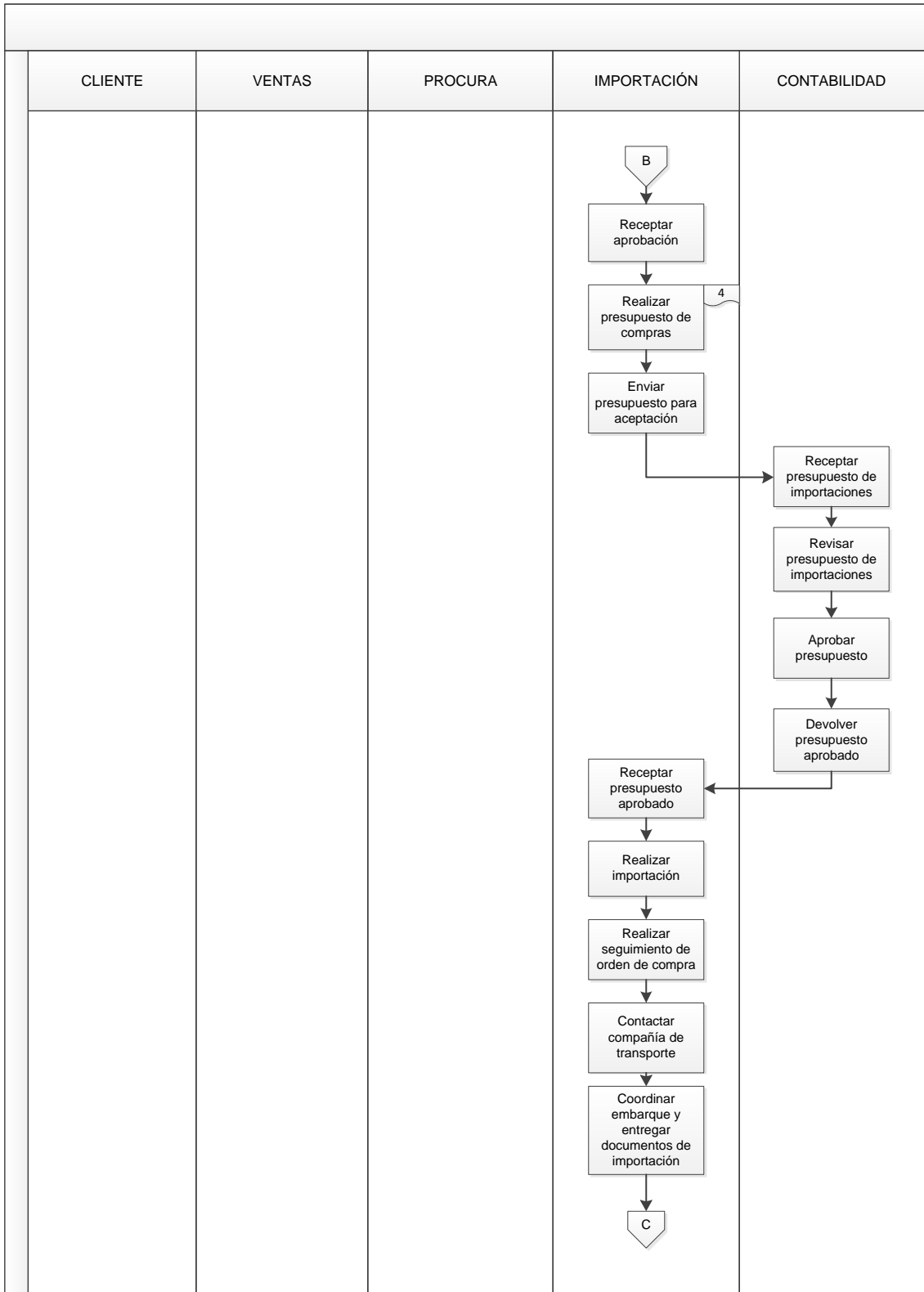
ELABORADO POR:	VALIDADO POR:	DOCUMENTOS: 1 Cheque de pago
-----------------------	----------------------	--

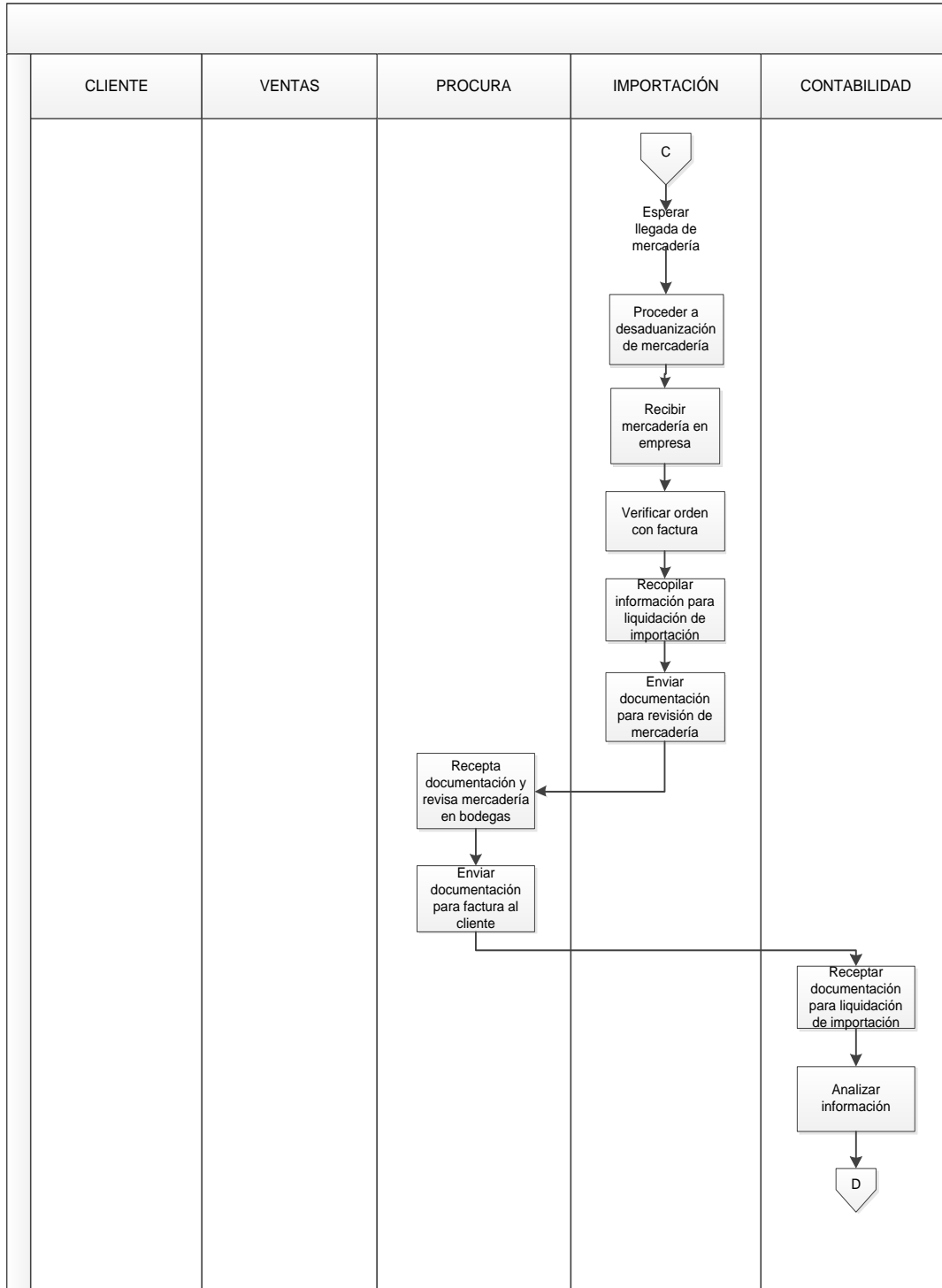
FLUJOGRAMA 8

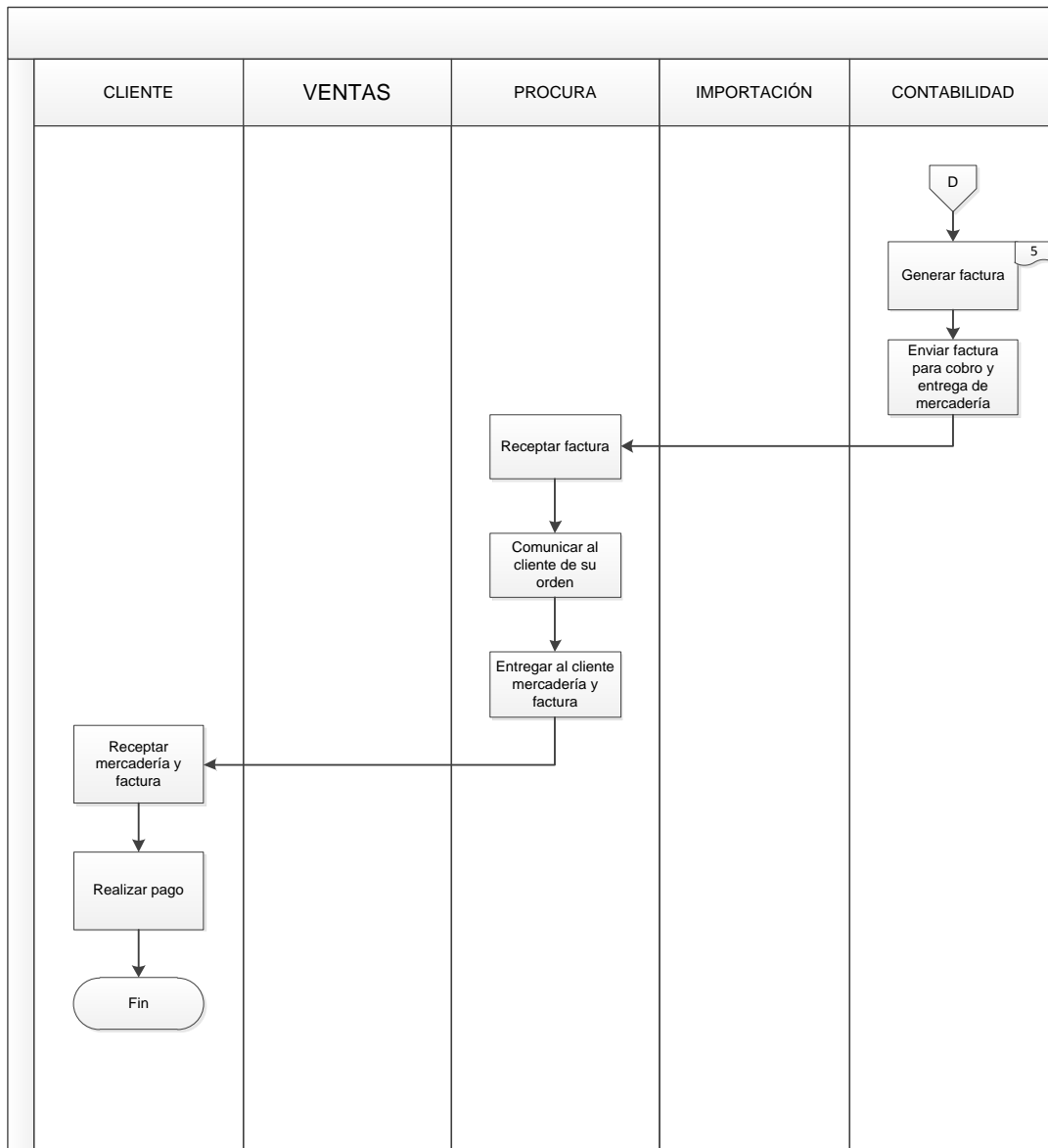
TECNIEQUIPOS	PROCESO: IMPORTACIÓN	I-11 VERSION: 1 FECHA: ----- PAGINA: 1 de 5
---------------------	-----------------------------	--







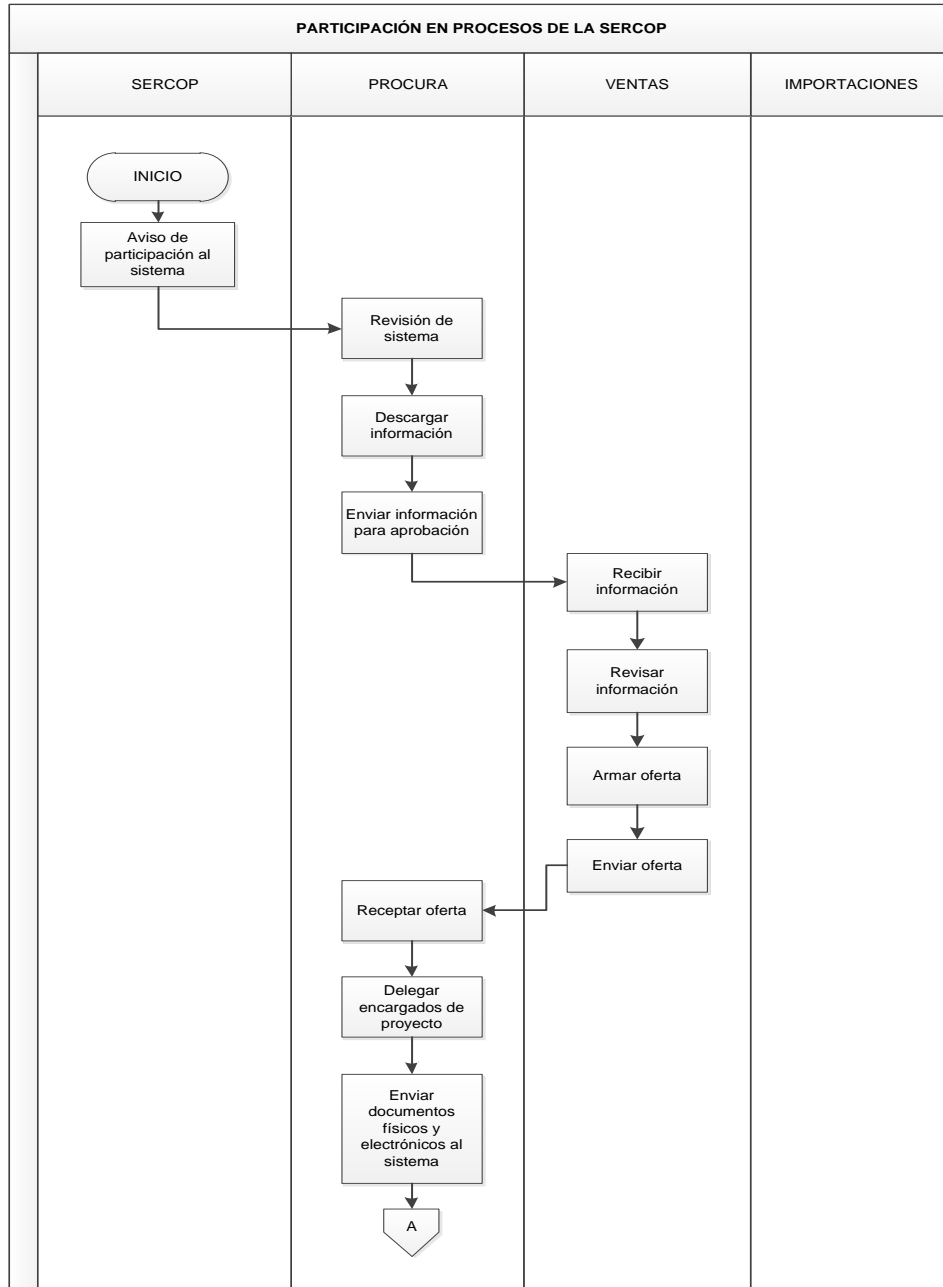


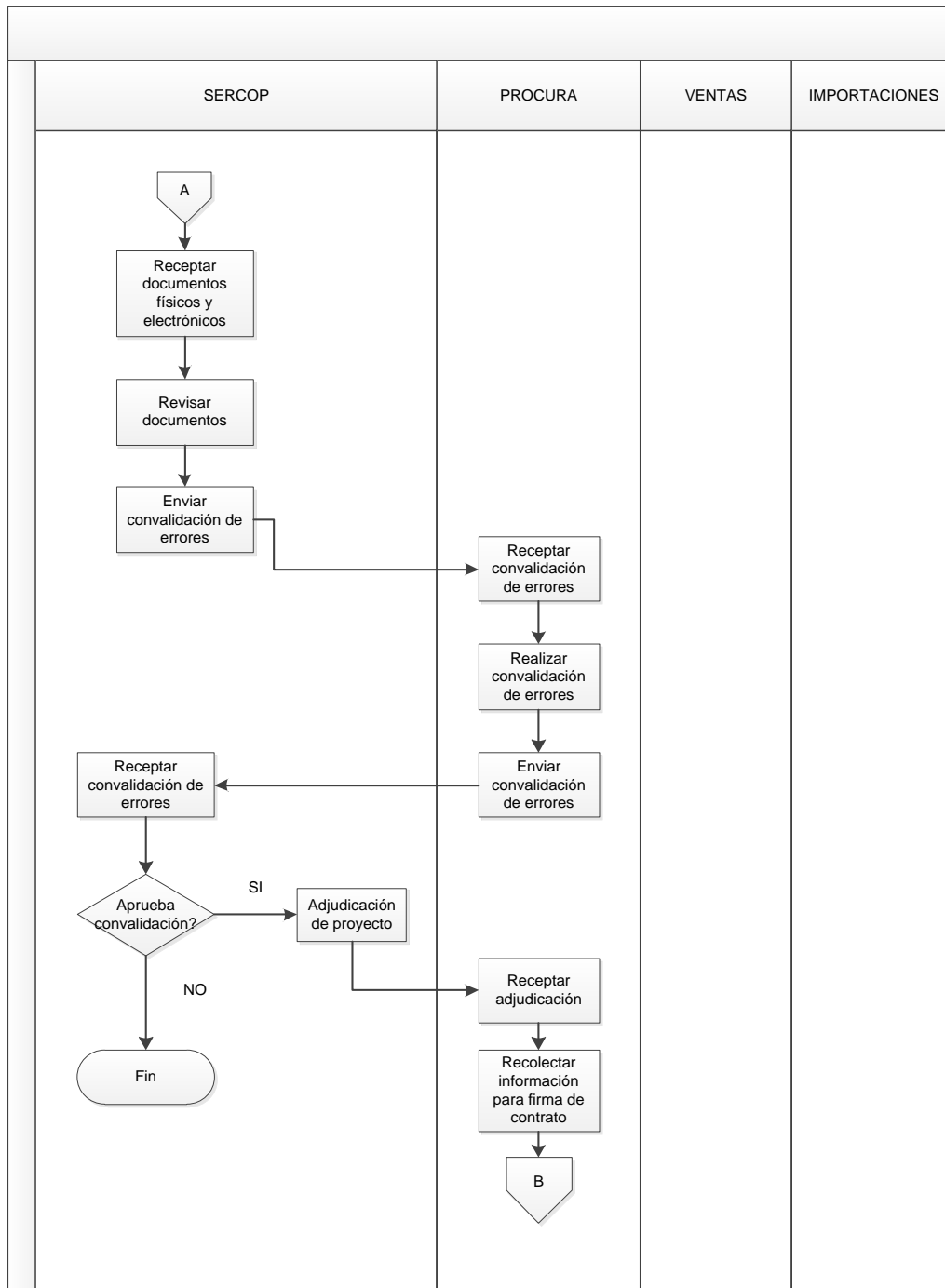


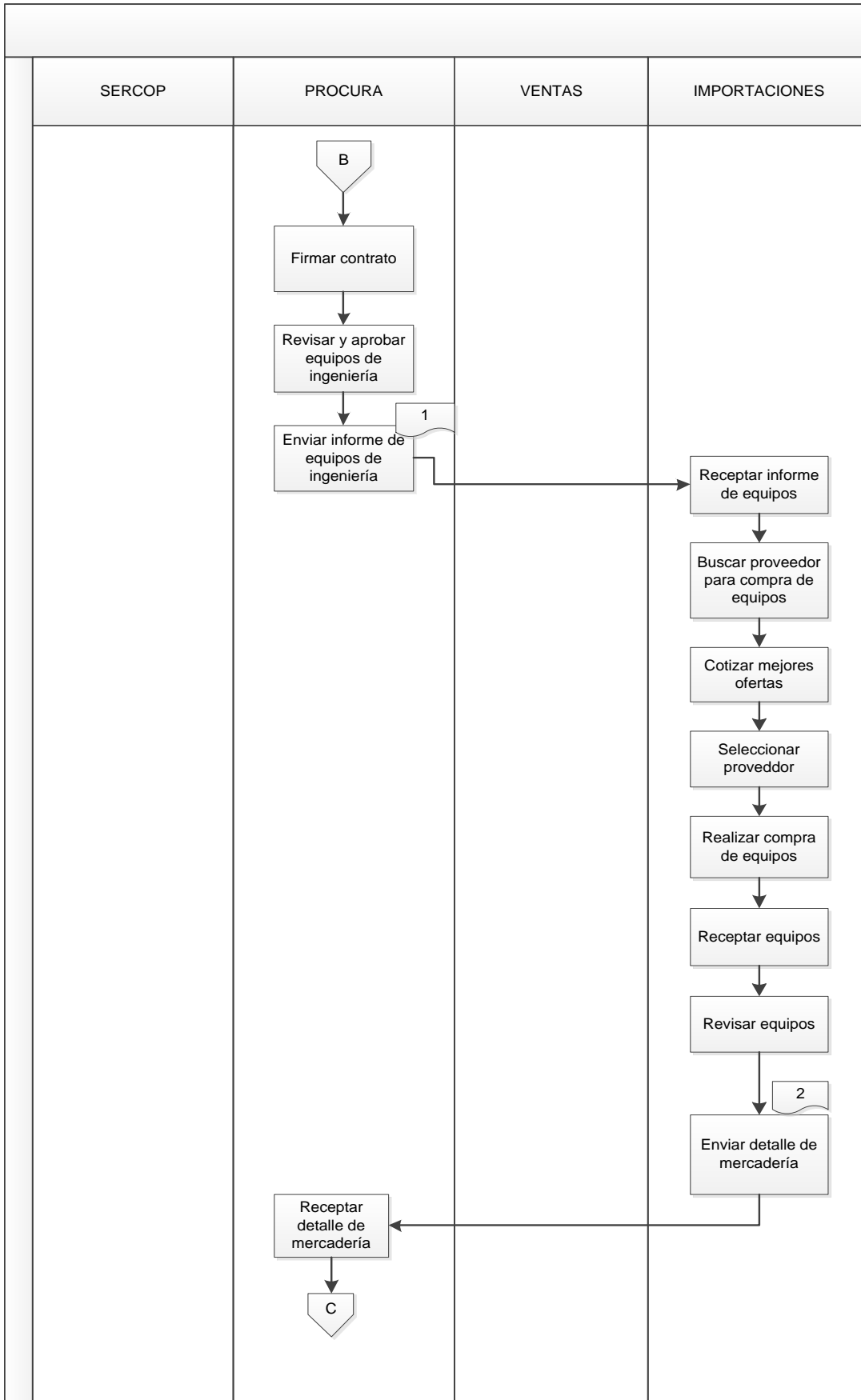
ELABORADO POR:	VALIDADO POR:	DOCUMENTOS: 1 Registro de pedido 2 Cotización 3 Orden de compra 4 Presupuesto de compras 5 Factura por cobro de mercadería
-----------------------	----------------------	--

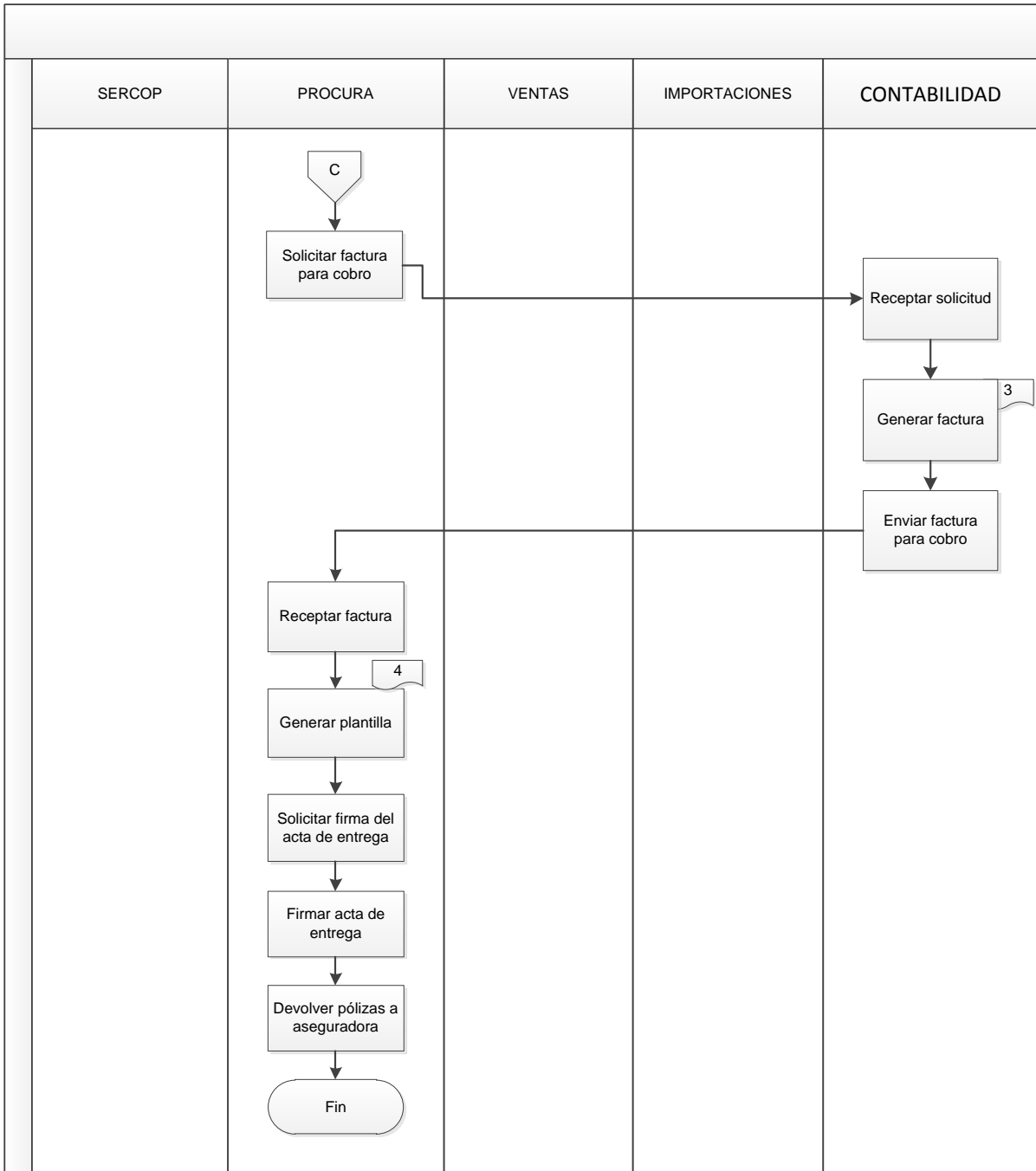
FLUJOGRAMA 9

TECNIQUIPOS	PROCESO: PARTICIPACIÓN EN PROCESOS DE LA SERCOP	PPS-12 VERSION: 1 FECHA: ----- PAGINA: 1 de 4
--------------------	--	--






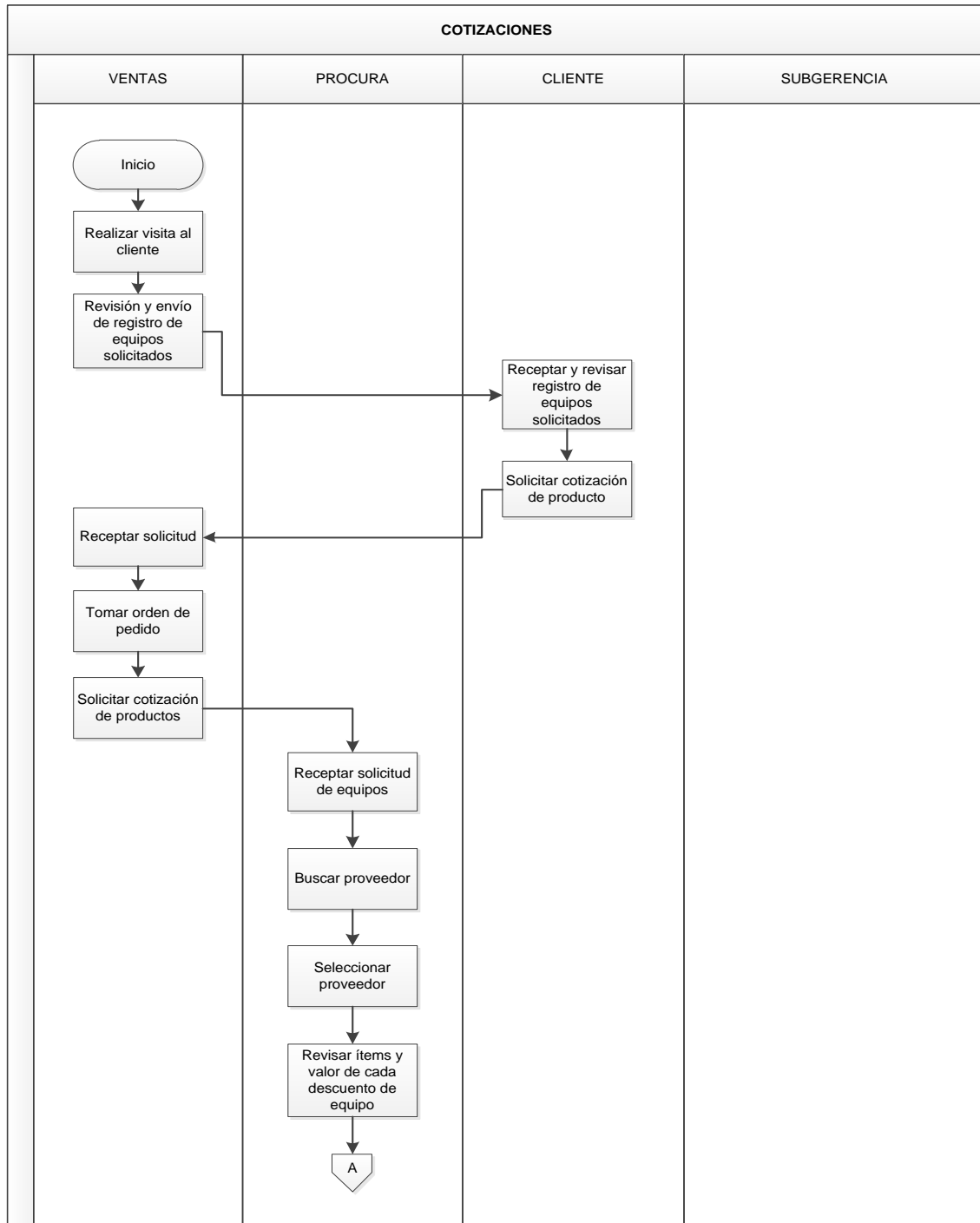


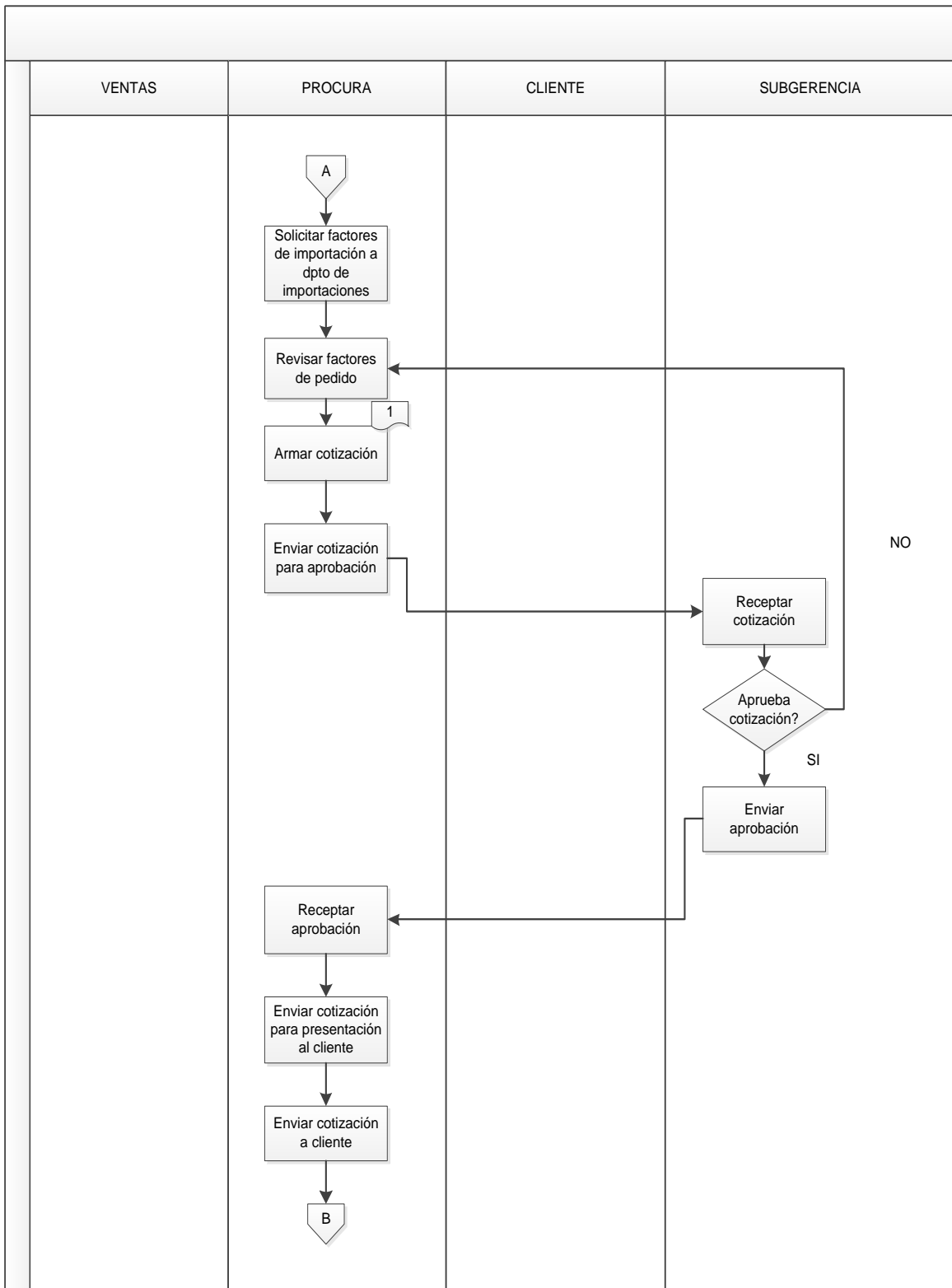


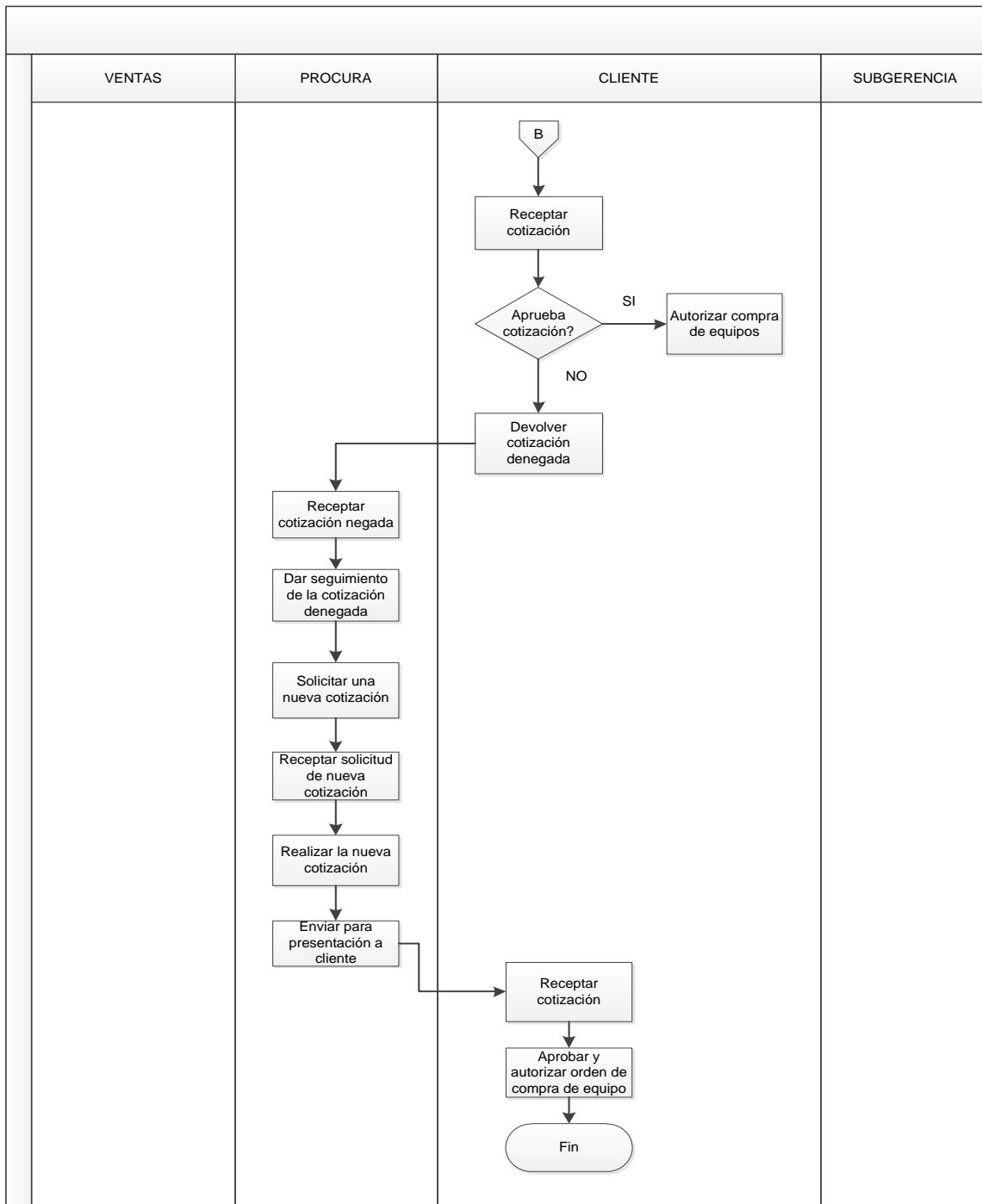
ELABORADO POR:	VALIDADO POR:	DOCUMENTOS: 1 Informe de ingeniería de equipos 2 Informe de detalle de mercadería 3 Plantilla de trabajo 4 Factura de equipos
-----------------------	----------------------	--

FLUJOGRAMA 10

	<p align="center">PROCESO: COTIZACIONES</p>	<p>C-13 VERSION: 1 FECHA: ----- PAGINA: 1 de 3</p>
---	--	---



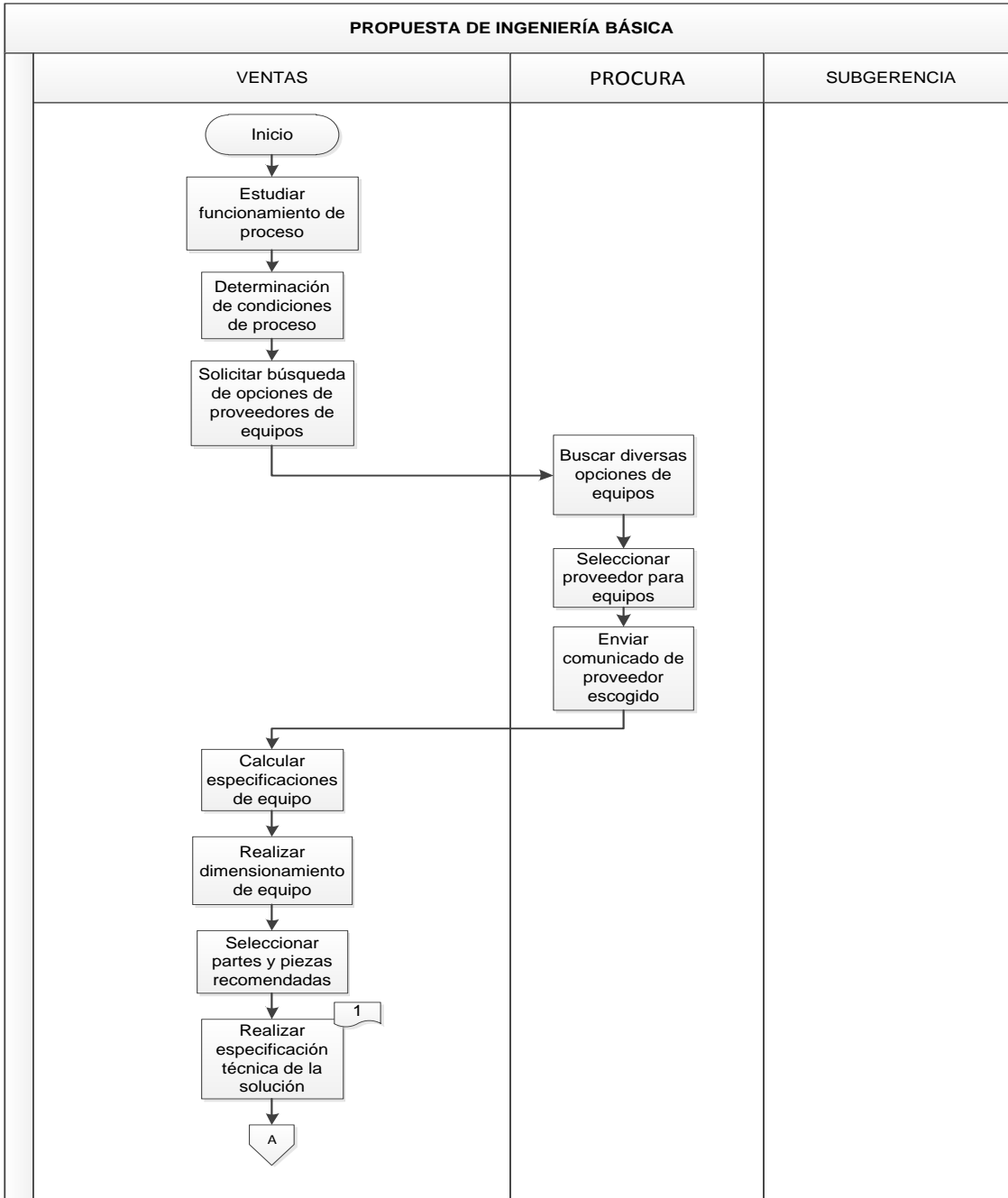


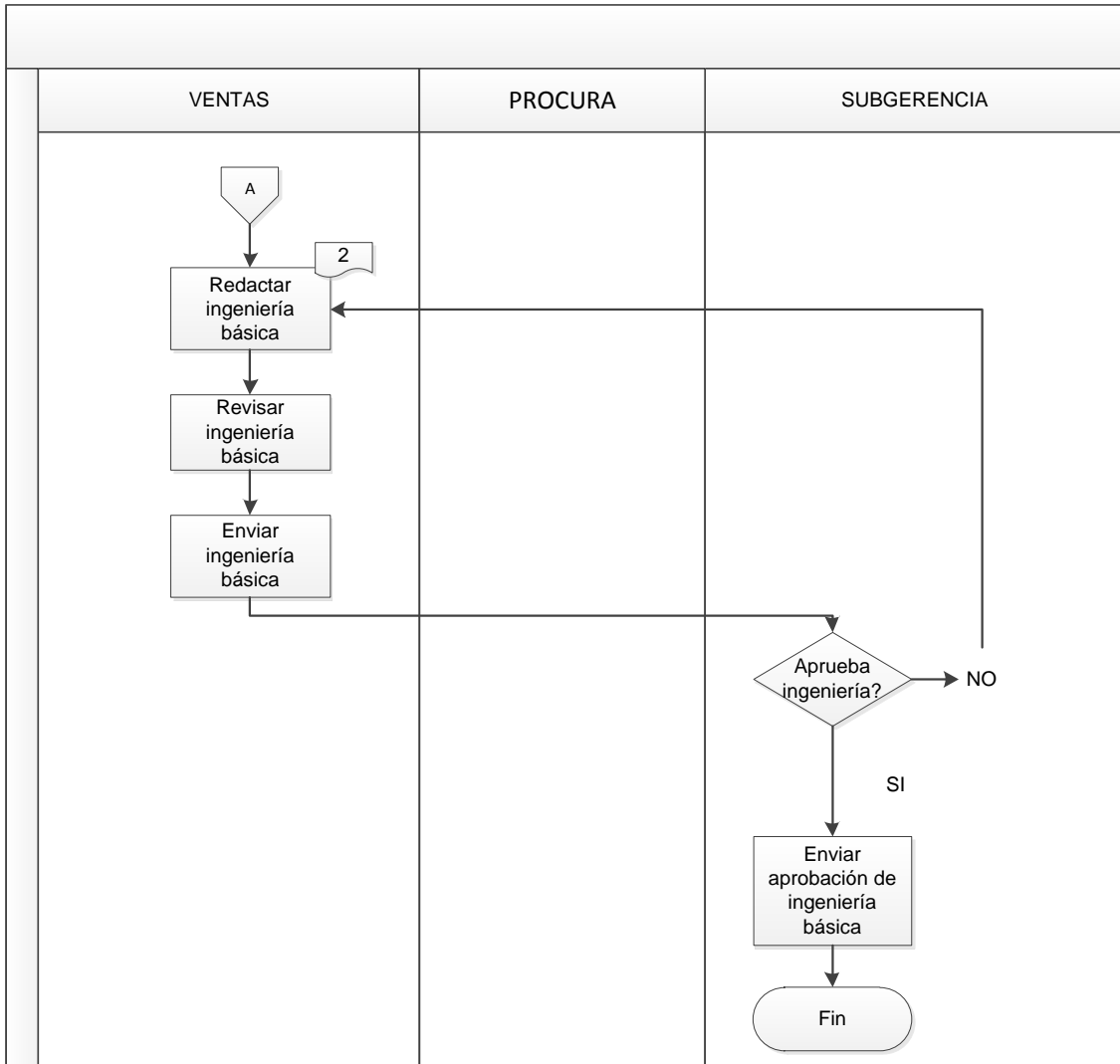


ELABORADO POR:	VALIDADO POR:	DOCUMENTOS: 1 Cotización de productos
-----------------------	----------------------	---

FLUJOGRAMA 11

TECNIQUPOS	PROCESO: PROPUESTA DE INGENIERÍA BÁSICA (PROYECTOS)	PIB- 15 VERSION: 1 FECHA: ----- PAGINA: 1 de 2
-------------------	--	---

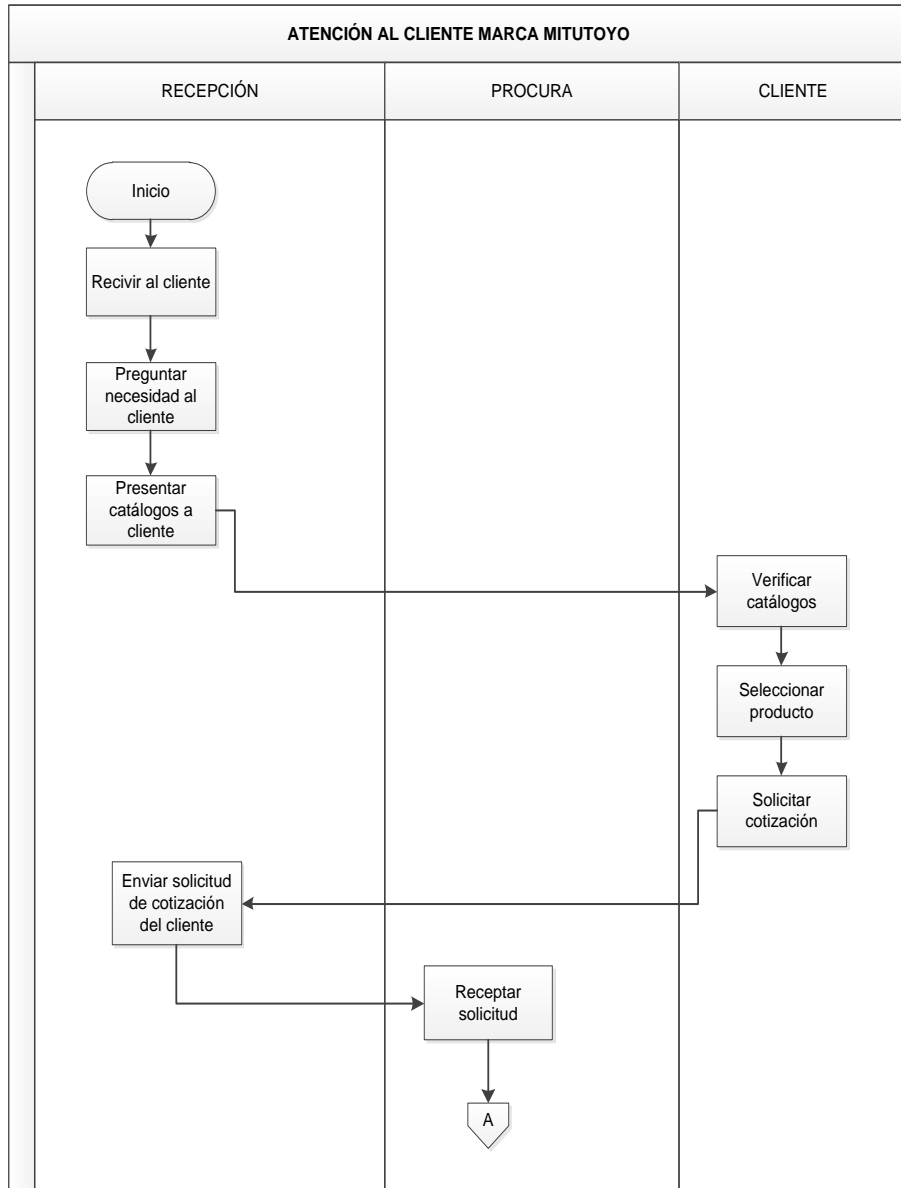


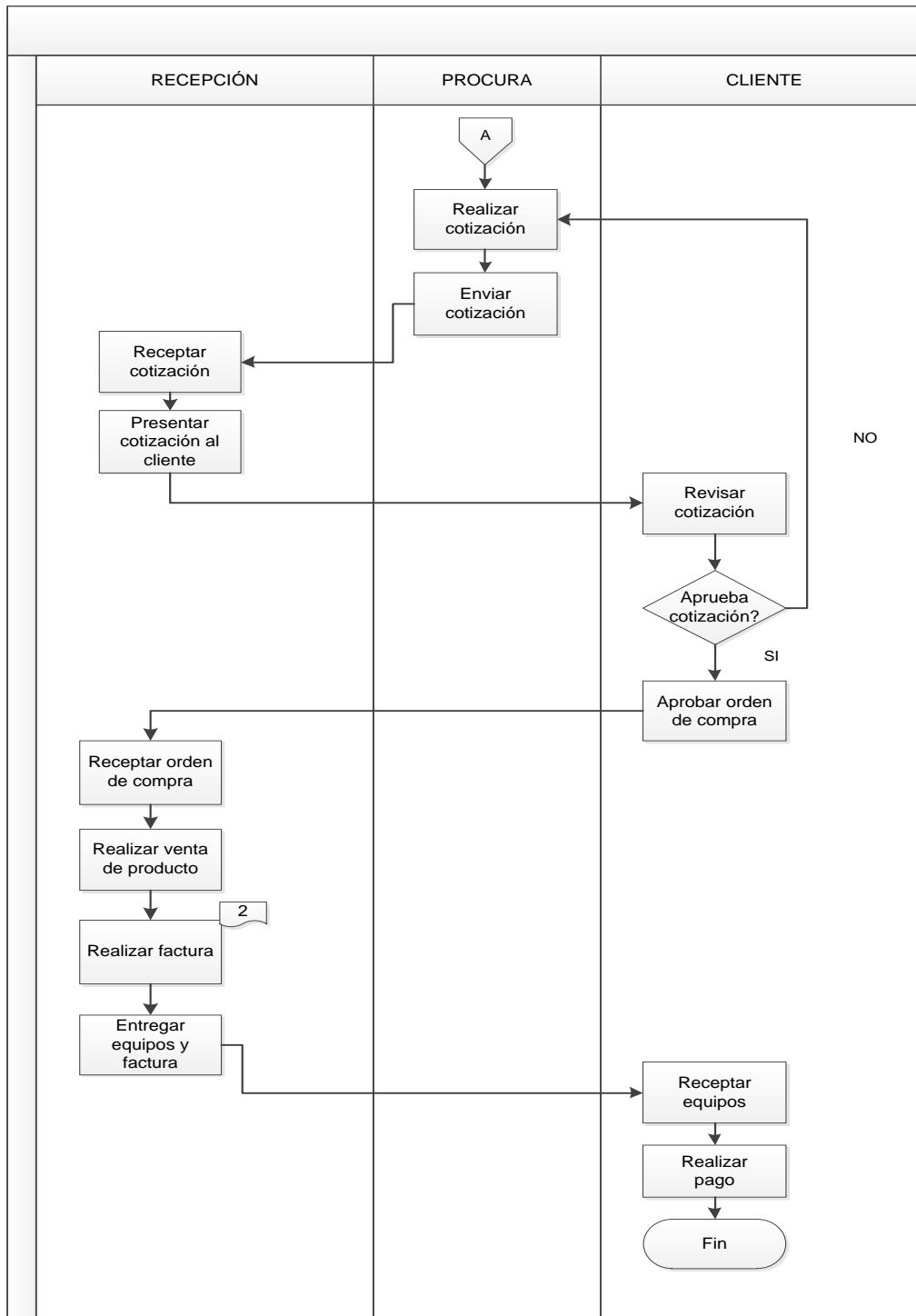


ELABORADO POR:	VALIDADO POR:	DOCUMENTOS: 1 Especificación técnica de la solución 2 Informe de ingeniería básica
-----------------------	----------------------	---

FLUJOGRAMA 12

	<p align="center">PROCESO: ATENCIÓN AL CLIENTE MARCA MITUTOYO</p>	<p>ACMM- 22 VERSION: 1 FECHA: ----- PAGINA: 1 de 2</p>
---	--	---

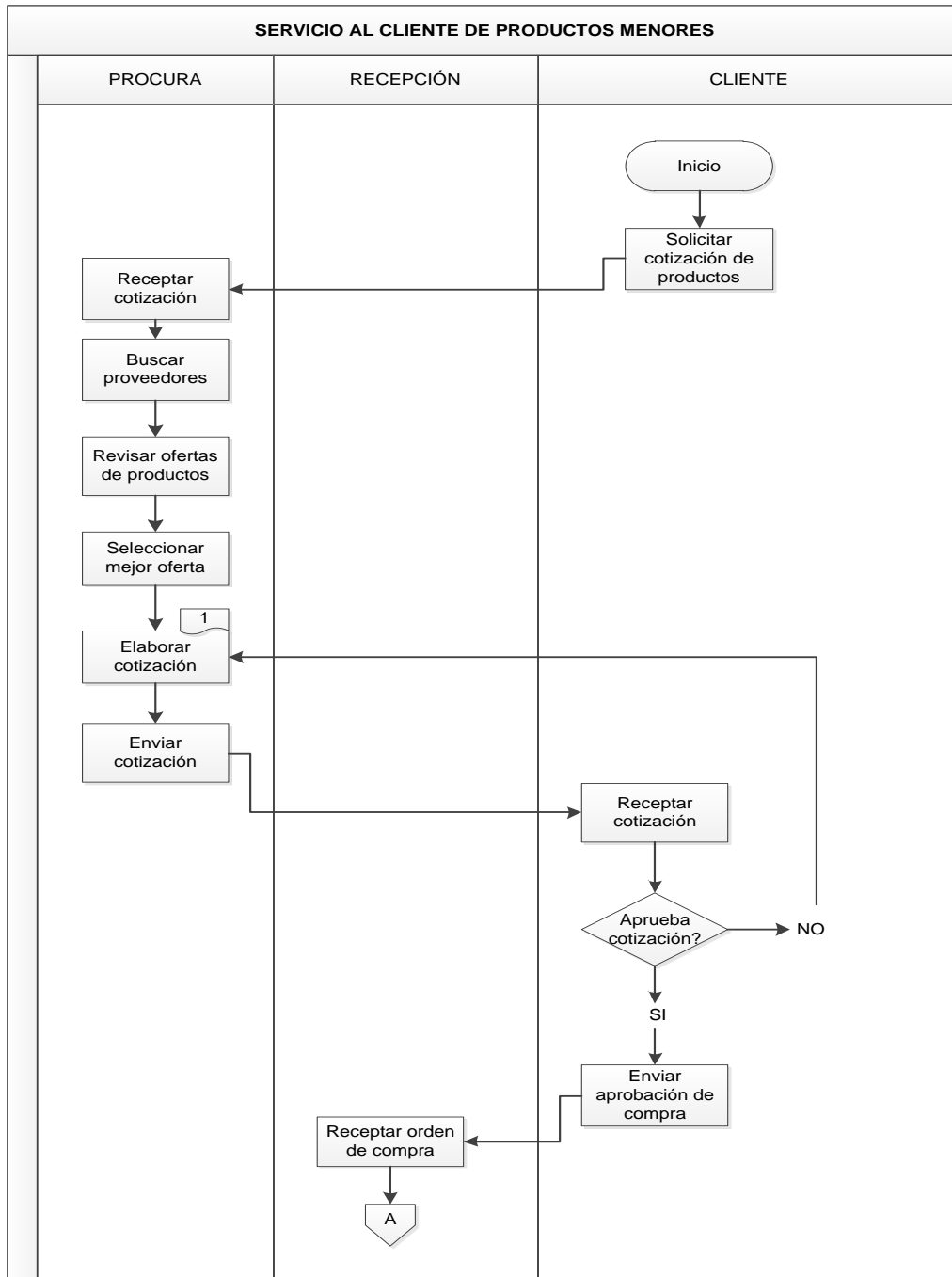


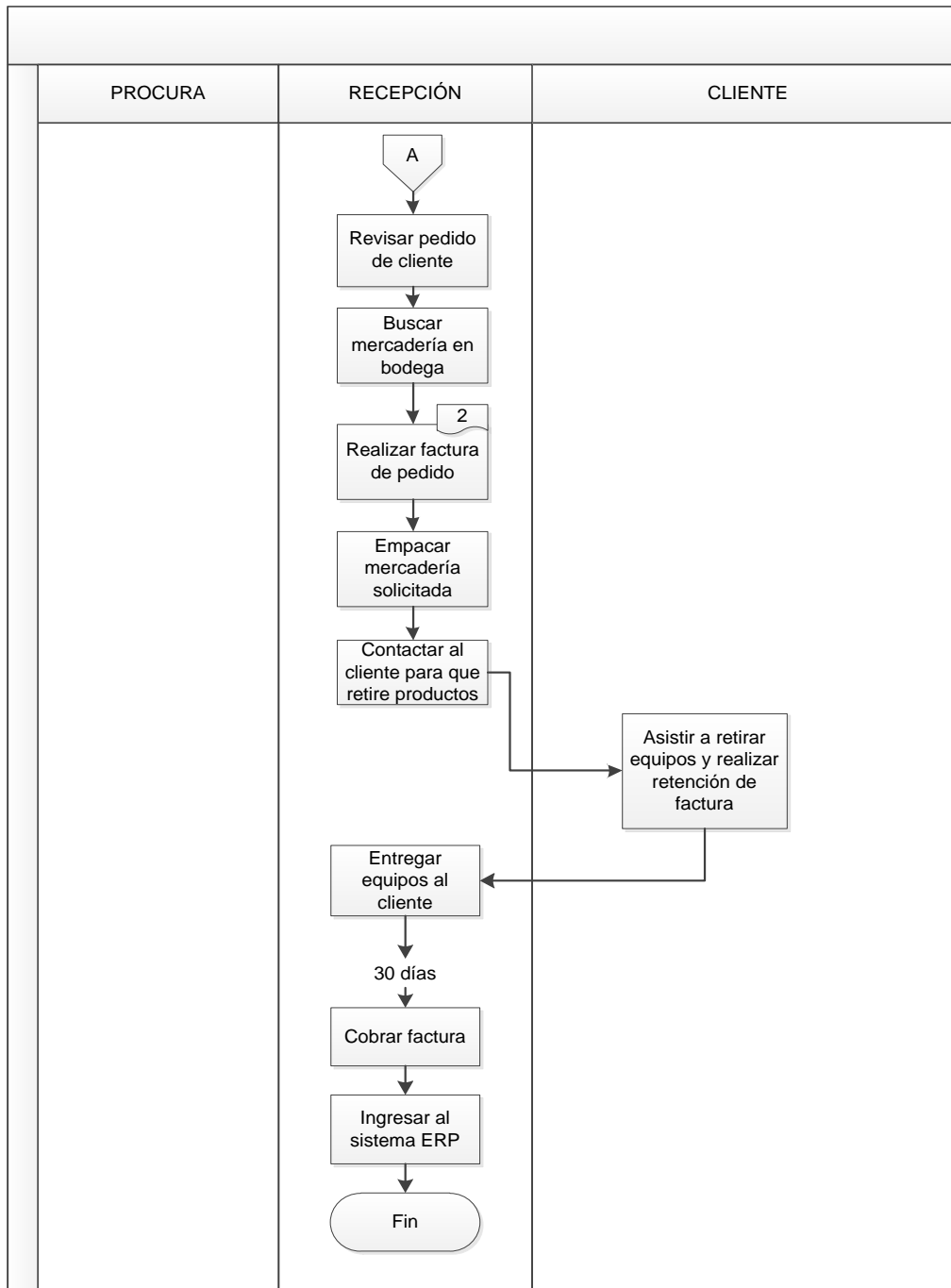


ELABORADO POR:	VALIDADO POR:	DOCUMENTOS: 1 Cotización de equipos 2 Factura por cobro
-----------------------	----------------------	--

FLUJOGRAMA 13

	<p>PROCESO: SERVICIO AL CLIENTE DE PRODUCTOS MENORES</p>	<p>ACPM- 23 VERSION: 1 FECHA: ----- PAGINA: 1 de 2</p>
---	---	---

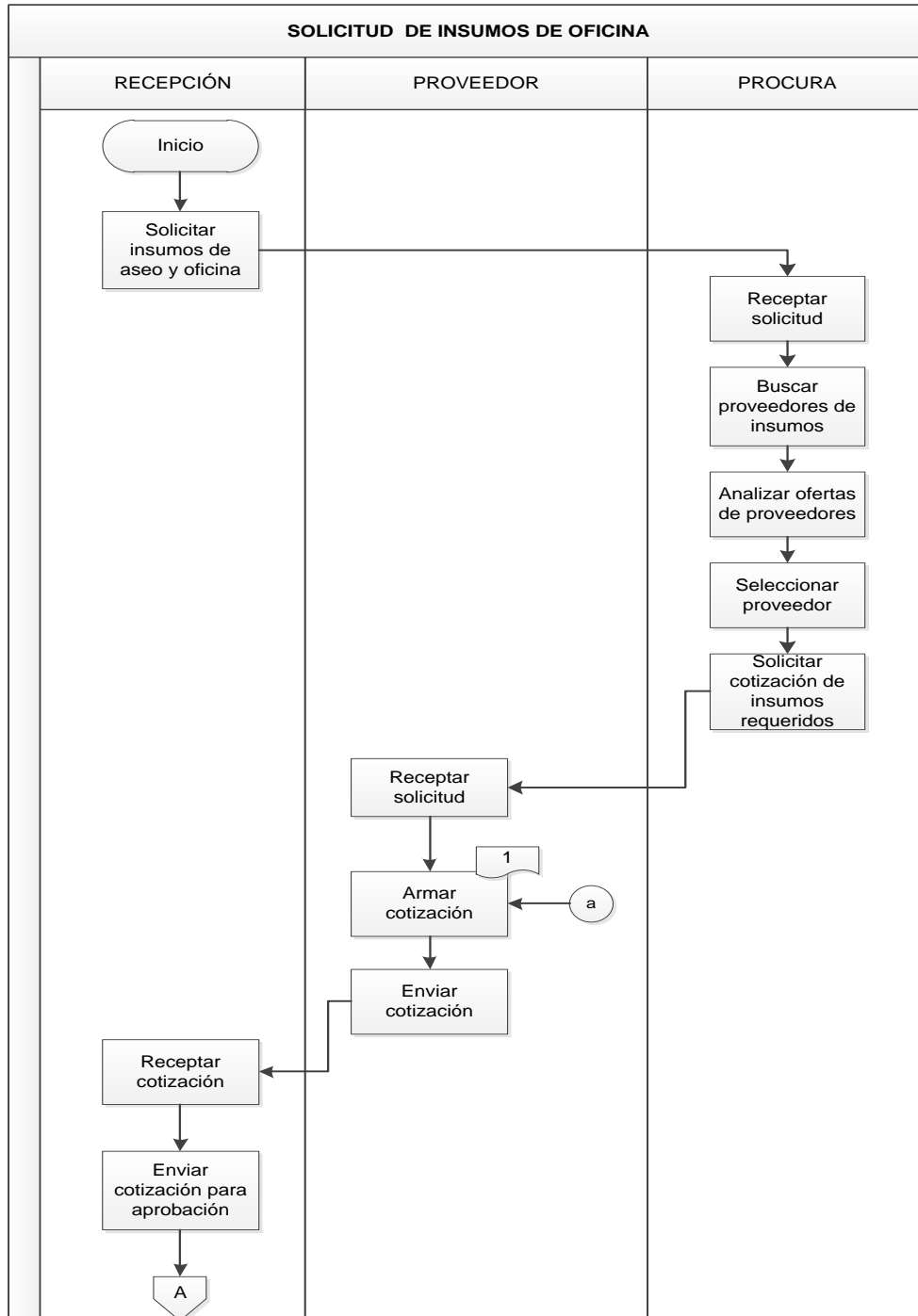


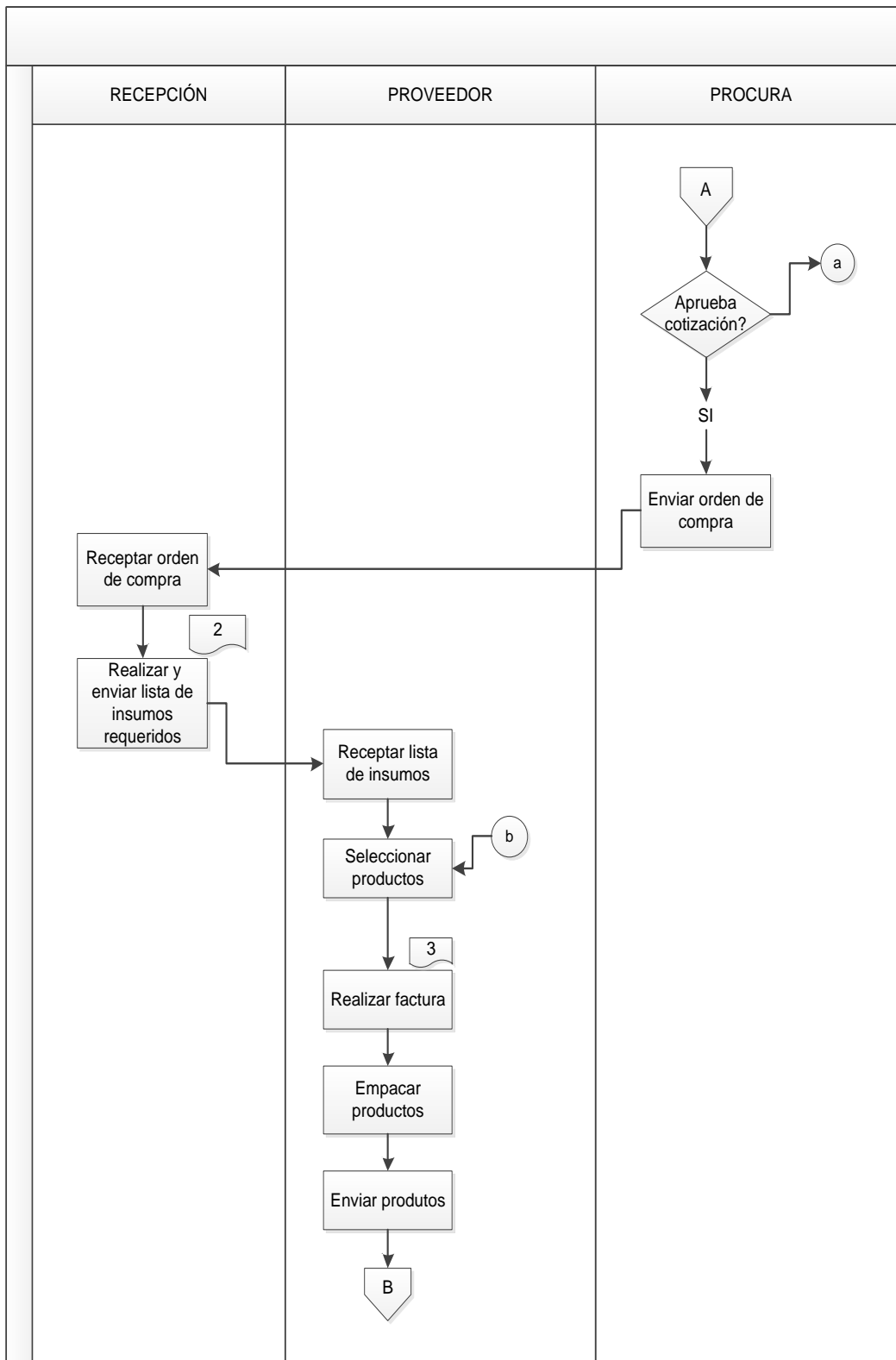


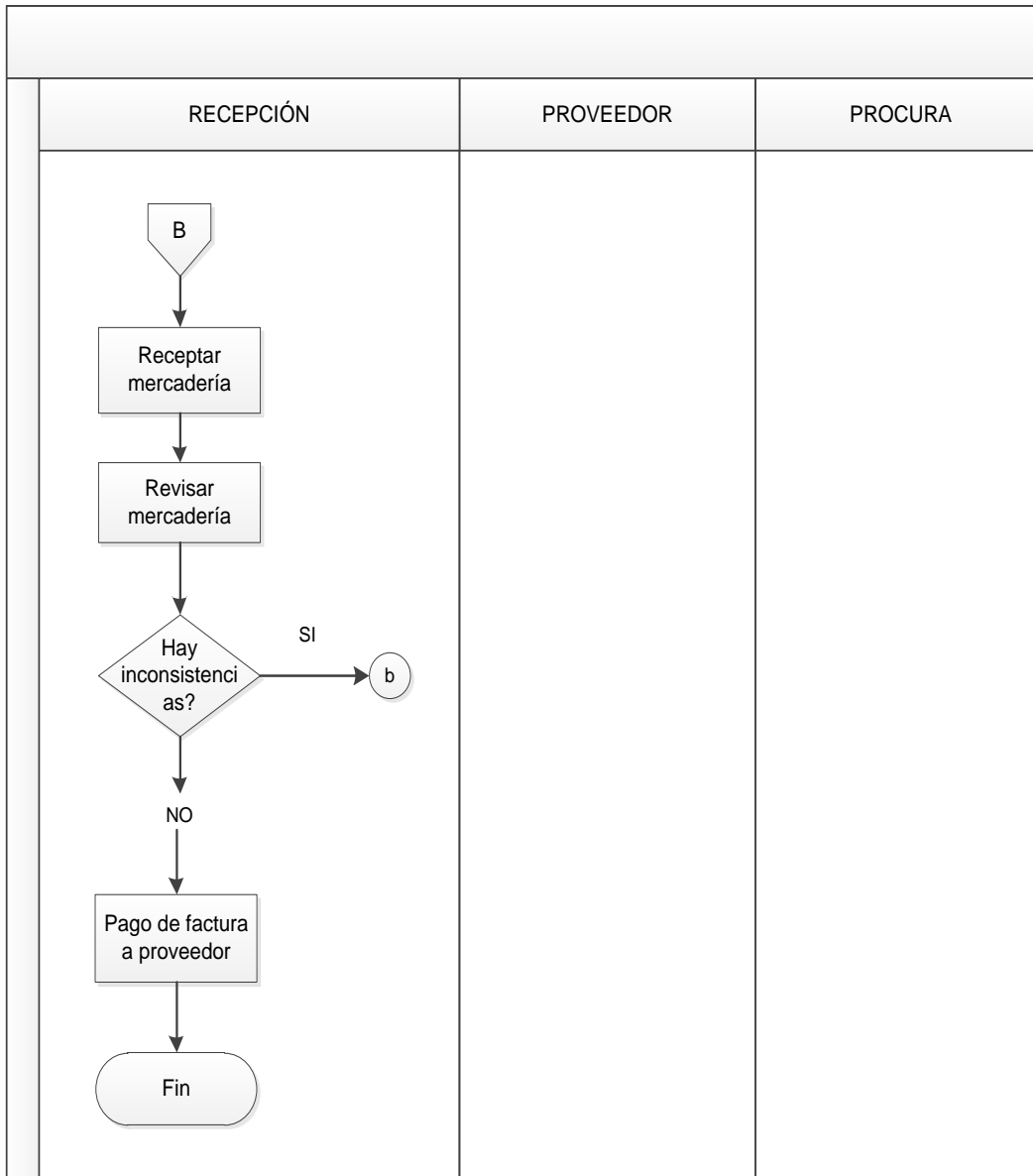
ELABORADO POR:	VALIDADO POR:	DOCUMENTOS: 1 Cotización de equipos 2 Factura por cobro
-----------------------	----------------------	--

FLUJOGRAMA 14

TECNIEQUIPOS	PROCESO: SOLICITUD DE INSUMOS DE OFICINA	SIO- 25 VERSION: 1 FECHA: ----- PAGINA: 1 de 3
---------------------	---	---



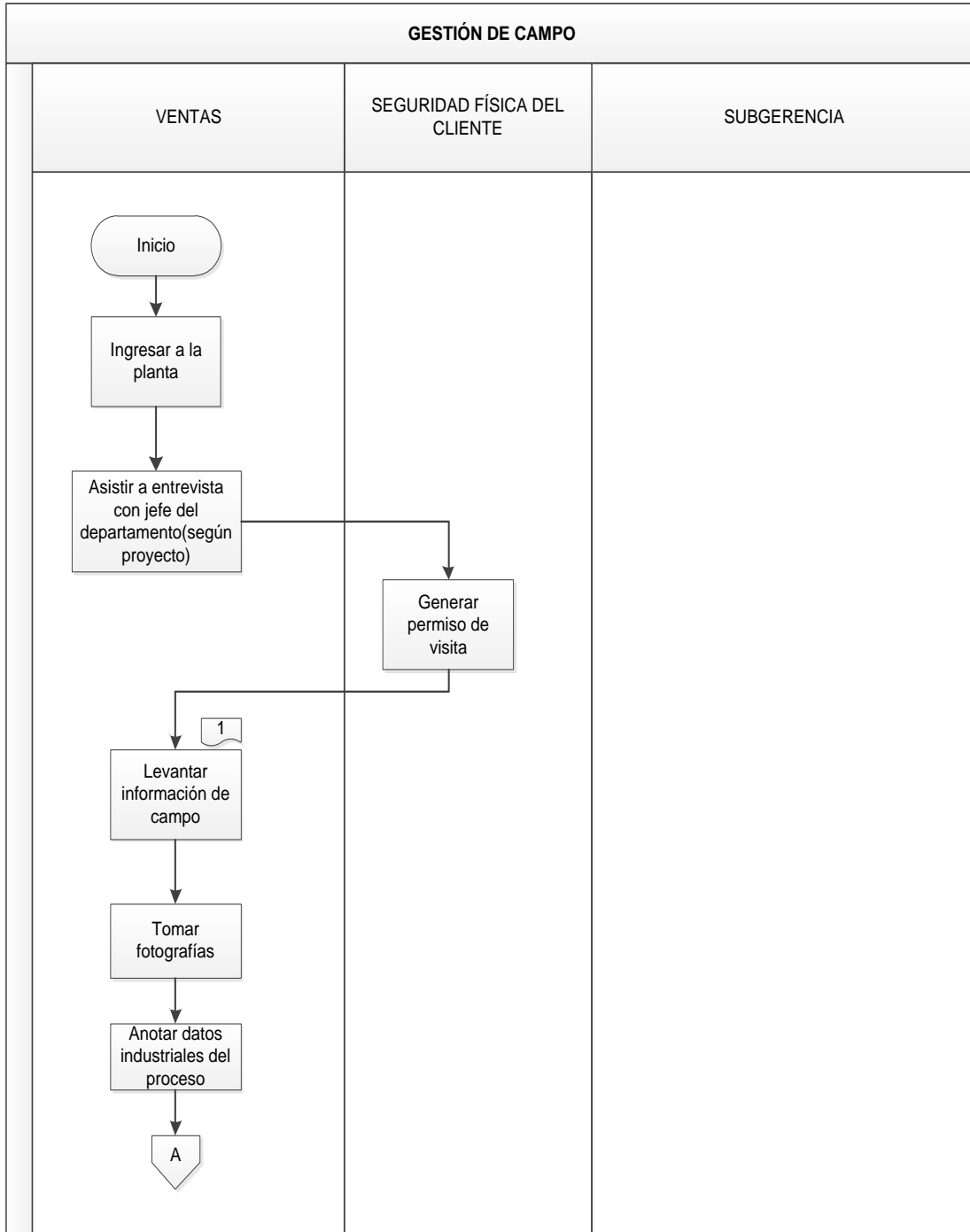


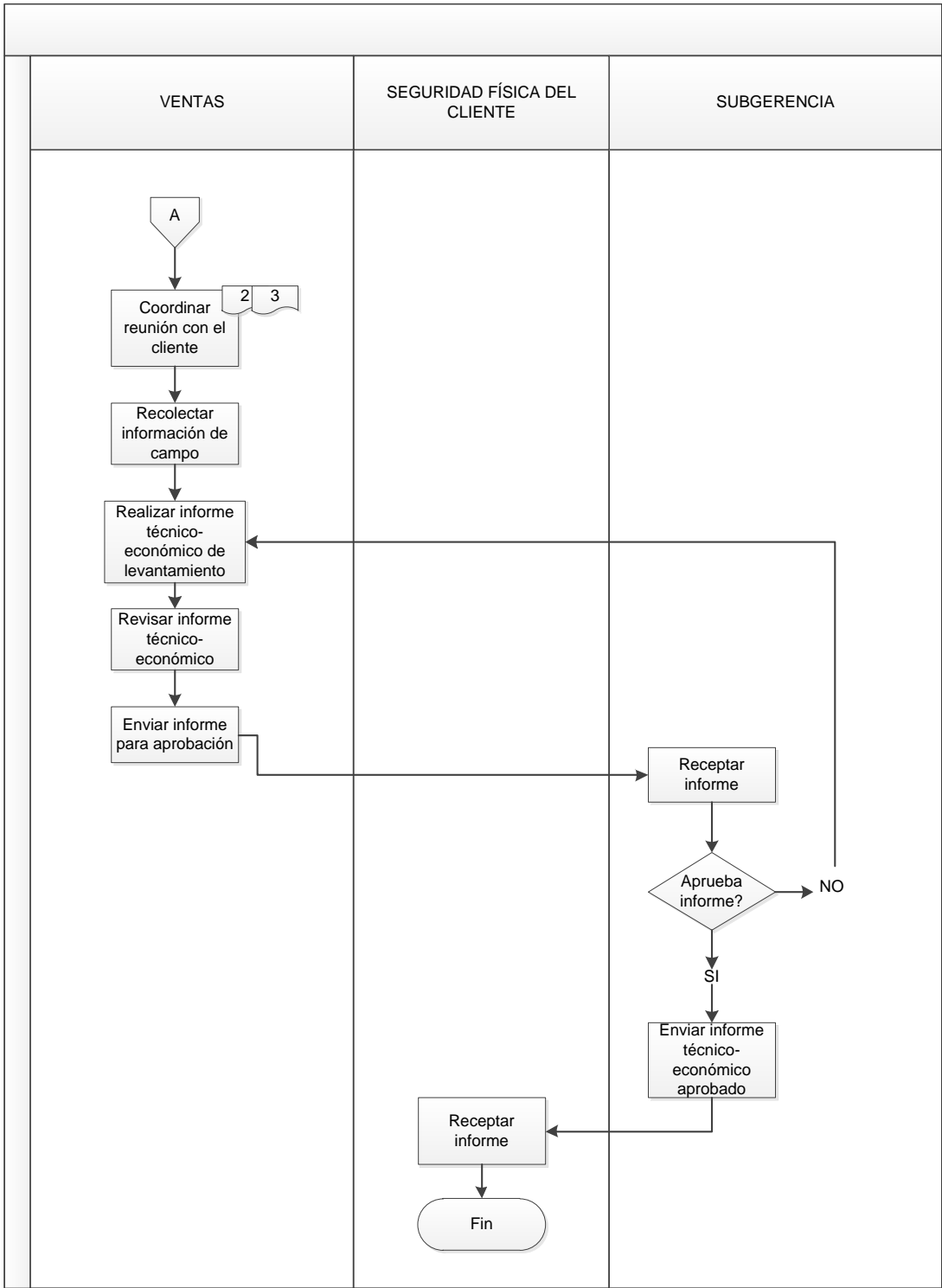


ELABORADO POR:	VALIDADO POR:	DOCUMENTOS: 1 Cotización de productos 2 Lista de insumos 3 Factura por cobro de productos
-----------------------	----------------------	--

FLUJOGRAMA 15

	<p>PROCESO: GESTIÓN DE CAMPO</p>	<p>GC- 26 VERSION: 1 FECHA: ----- PAGINA: 1 de 2</p>
---	---	---

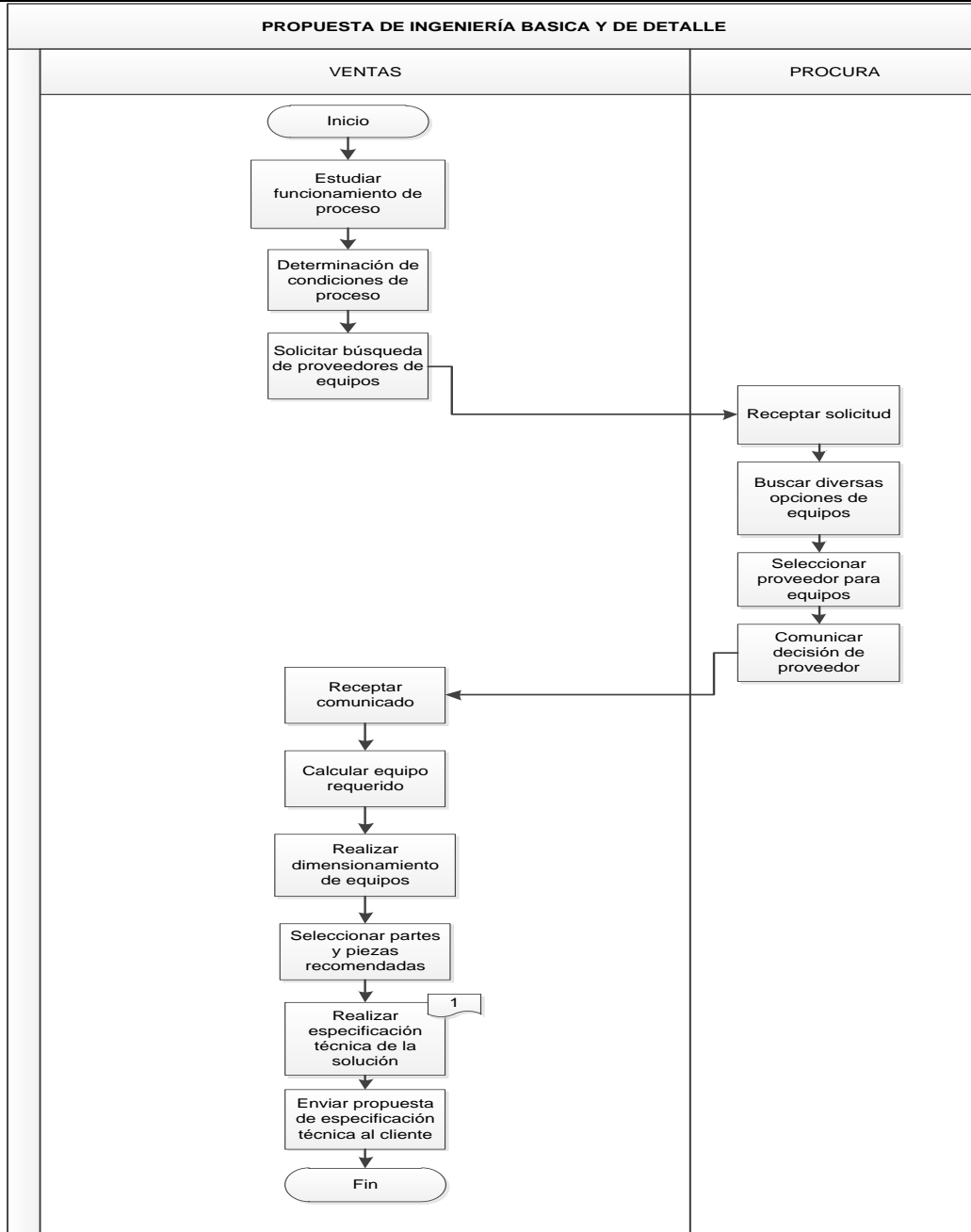




ELABORADO POR: 	VALIDADO POR: 	DOCUMENTOS: 1 Informe de observación de campo 2 Cierre de permiso de trabajo 3 Informe de resultados
---------------------------	--------------------------	---


FLUJOGRAMA 16

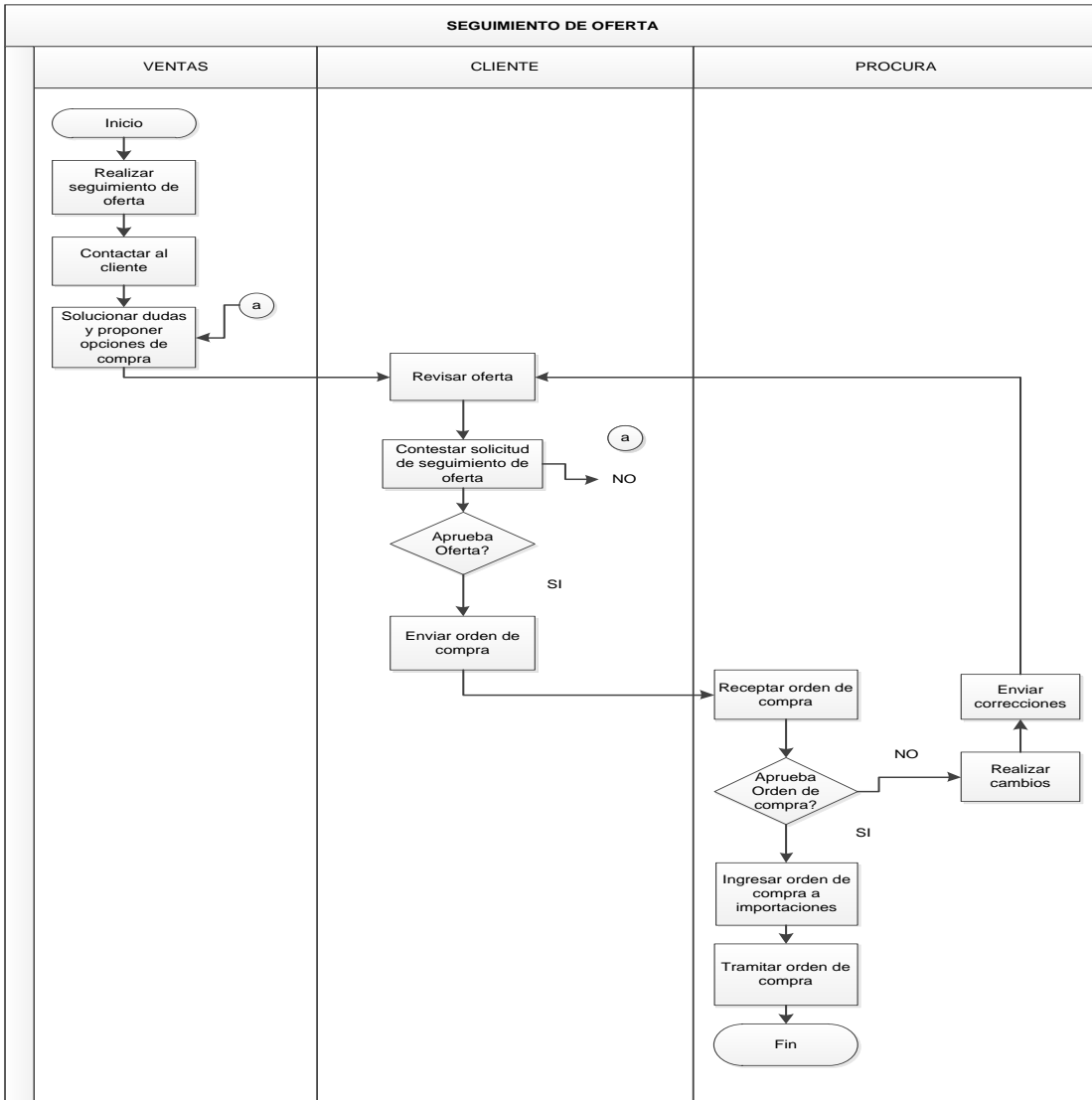
TECNIEQUIPOS	PROCESO: PROPUESTA DE INGENIERÍA BÁSICA Y DE DETALLE	PIBDD- 27 VERSION: 1 FECHA: ----- PAGINA: 1 de 1
---------------------	---	---



ELABORADO POR:	VALIDADO POR:	DOCUMENTOS: 1 Informe de especificación técnica de la solución
-----------------------	----------------------	--

FLUJOGRAMA 17

	PROCESO: SEGUIMIENTO DE OFERTA	SO- 29 VERSION: 1 FECHA: ----- PAGINA: 1 de 1
---	---------------------------------------	--



ELABORADO POR:	VALIDADO POR:	DOCUMENTOS: N/A
-----------------------	----------------------	---------------------------

d. Levantamiento de funciones

Para la obtención de esta fase del producto se tomó en cuenta información de los procesos mejorados, dado que las bases de la definición de funciones viene dado justamente de la determinación del cómo realizar las actividades de cada área.

El objetivo de este producto es proporcionar a la empresa una herramienta para que tanto los directivos como los trabajadores de la misma conozcan de manera más concreta las responsabilidades de cada cargo, requisitos específicos para ocupar el puesto, conocimientos y nivel de instrucción para cada caso, e incluso las interacciones que ciertos puestos deben tener con otras áreas, este producto tiene un alcance de toda la organización puesto que se trabaja con la totalidad de la población.

A continuación se presentan los descriptivos de cargos obtenidos del análisis de cada puesto de trabajo y de la metodología empleada para el logro de este fin:

DESCRIPTIVOS DE CARGOS

ANALISTA CONTABLE

1. Datos del puesto

Denominación del cargo	Analista Contable
Departamento	Contabilidad
Número de ocupantes	uno
Supervisor directo	Subgerente
Fecha de elaboración	09 de abril del 2018

2. Misión de Puesto

Gestionar de manera eficiente los recursos de la organización, logrando así mantener un registro del capital de la empresa actualizado, facilitando así, el buen uso de los recursos por parte de quienes lo solicitan, que se reflejará en rentabilidad asegurada y crecimiento empresarial.

3. Actividades de la posición

- Realiza informes de estados financieros
- Recopila información de pagos y gastos
- Realiza liquidación de órdenes de importación
- Emite factura para clientes y proveedores
- Verifica cárdex de mercadería
- Realiza guías de remisión
- Envía facturas a los clientes
- Realiza costeo de productos
- Recibe y analiza información de contratos pendientes y gastos de importación
- Elabora informes de flujo de caja
- Realiza presupuesto contable
- Efectúa cálculos para roles de pagos
- Controla aportes al IESS de trabajadores
- Realiza roles de pagos
- Entrega roles de pagos a trabajadores
- Maneja documentación de personal
- Genera avisos de entrada para personal nuevo
- Realiza contratos de trabajo
- Ingresa contratos de trabajo al sistema SAITE
- Revisa y archiva facturas autorizadas por el SRI
- Ingresa información de facturación al sistema ERP
- Emite cheque para pagos
- Emite comprobantes de egreso
- Ejecuta pagos a proveedores
- Maneja cuentas bancarias de la empresa
- Elabora conciliaciones bancarias

4. Actividades esenciales e Indicadores de competencia

Actividades esenciales	Indicadores de competencia
Recopila información de pagos y gastos	<ul style="list-style-type: none"> ○ Mantiene un archivo de la información de gastos y pagos realizados ○ Solicita a tiempo facturas que hayan sido ya canceladas ○ Conoce acerca de los presupuestos de los proyectos que se encuentran en ejecución
Maneja cuentas bancarias de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> ○ Lleva un control de movimientos bancarios ○ Maneja un registro de ingresos y egresos de la empresa y su razón ○ Mantiene contacto con los representantes de la cuenta en los distintos bancos ○ Actualiza constantemente los valores de las cuentas bancarias
Elabora conciliaciones bancarias	<ul style="list-style-type: none"> ○ Lleva un registro de los movimientos de todas las cuentas de la empresa ○ Da seguimiento a los informes del banco acerca del capital de la empresa ○ Verifica todas las cuentas de los bancos antes de realizar la conciliación bancaria

5. Educación Formal requerida

Nivel de educación formal	Título requerido	Área de conocimientos formales
Bachiller técnico	Contabilidad	Contabilidad, presupuestos, bancos, finanzas, ingresos, egresos, asientos contables, presupuestos

6. Informaciones Generales de Trabajo *

Informaciones generales	Descripción	Requerimiento de capacitación	Requerimiento de selección
Productos/servicios	Manejo de información acerca de productos o servicios que oferta la empresa	✓	
Personas/áreas	Conocimiento de áreas que conforman la organización	✓	
Leyes/regulaciones	Conocimiento en leyes, reglamentos, regulaciones. Normativas		✓
Cliente/usuarios	Conocimiento de los usuarios que tiene la organización	✓	
Proveedores/	Conocimiento de los	✓	

contratistas	proveedores y contratistas de la organización		
Datos institucionales	Alto grado de conocimiento de estadísticas, balances, indicadores, etc.	✓	

7. Destrezas laborales específicas requeridas *

Destrezas específicas	Descripción	Requerimiento de capacitación	Requerimiento de selección
Manejo de programas informáticos	Manejo de office, sistema MBA, ERP, navegación en internet	✓	✓
Operar equipos o insumos de oficina	Manejo de insumos de oficina básicos, computadora.	✓	✓

8. Experiencia laboral requerida

Dimensiones	Descripción
Tiempo de experiencia	Hasta un año
Nivel de experiencia	Experiencia en puestos o actividades relacionadas
Áreas específicas de experiencia	Experiencia en contabilidad, balances, manejo de cuentas bancarias, estados financieros, trámites y página del SRI, manejo de la página del ministerios del trabajo

9. Condiciones del área de trabajo

Área de trabajo	Área normal de oficina
Jornada	Jornada larga (8 horas)
Aspectos físicos del puesto	Sentado la mayor parte del día Exposición al calor moderado Exigencias visuales moderadas Baja exposición a ruido fuerte

10. Líneas de comunicación y reporte

Supervisor directo	Contador Externo
Supervisa personal	No aplica
Contacto con otras áreas	Todas las áreas de la empresa, incluyendo Gerencia y Subgerencia

VENDEDOR

1. Datos del puesto

Denominación del cargo	Vendedor
Departamento	Ventas
Número de ocupantes	cuatro
Supervisor directo	Subgerente
Fecha de elaboración	09 de abril del 2018

2. Misión de Puesto

Ofertar al mercado de productos, sistemas y proyectos de ingeniería, proveyendo a la empresa de clientes potenciales y de usuarios; de esta manera beneficiando al desarrollo de la organización bidireccionalmente, tanto en rentabilidad como en posicionamiento en el mercado.

3. Actividades de la posición

- Selecciona clientes potenciales
- Realiza y asiste a reuniones con clientes
- Realiza visitas al campo
- Recopila información técnica de proyecto
- Realiza informes técnico- económico de proyectos
- Estudia condiciones y funcionamiento de procesos en la visita a campo
- Elabora informe de visita a campo incluida la liquidación de viáticos
- Realiza cálculos y dimensionamiento de equipos según el proyecto, seleccionando partes y piezas según el requerimiento
- Elabora propuesta de especificación técnica de la solución para el cliente
- Revisa informe de ingeniería básica y de detalle
- Aprueba ofertas enviadas desde la fábrica (basket
- Solicita descuentos en el material a fábrica
- Realiza seguimiento de oferta al cliente
- Propone alternativas de solución para el cliente
- Ejecuta conferencias comerciales
- Arma ofertas según los productos solicitados
- Inspecciona empresas tercerizadoras y contratistas por proyectos
- Planea agenda para visitas a clientes
- Asiste a reuniones con la Subgerencia para evaluar términos comerciales
- Asiste a reuniones grupales lideradas por el gerente de ventas
- Asiste a reuniones con personal del departamento técnico
- Aprueba cotización enviada por Procura antes de ser enviada al cliente

4. Actividades esenciales e Indicadores de competencia

Actividades esenciales	Indicadores de competencia
Recopila información técnica del proyecto	<ul style="list-style-type: none">○ Levanta de manera analítica información del proyecto○ Mantiene capacitación constante acerca de soluciones tecnológicas

	<ul style="list-style-type: none"> o para el proyecto o Mantiene un canal de comunicación adecuado con el cliente o Reporta cualquier duda o sugerencia al cliente en el menor tiempo posible
Determina condiciones y funcionamiento de procesos en la visita a campo	<ul style="list-style-type: none"> o Obtiene mediciones de condiciones del proceso adecuadas o Considera todas las variables que pueden afectar a los resultados de las mediciones o Conoce acerca de los procesos del cliente o Se presenta con todas las herramientas necesarias para determinar la información requerida
Realiza cálculos y dimensionamiento de equipos, seleccionando partes y piezas según el requerimiento	<ul style="list-style-type: none"> o Realiza los cálculos ajustados al 100% al alcance del proyecto o Selecciona partes y piezas para proyecto de buena calidad o Respeta el costo dado para el proyecto o Verifica a varios proveedores para el dimensionamiento de equipos y la selección de las partes y piezas

5. Educación Formal requerida

Nivel de educación formal	Título requerido	Área de conocimientos formales
Maestría	Ingeniería en procesos Ingeniería comercial con menciones en procesos industriales o afines	Automatización de equipos, ventas, procesos industriales, marketing

6. Informaciones Generales de Trabajo *

Informaciones generales	Descripción	Requerimiento de capacitación	Requerimiento de selección
Procedimientos	Conocimiento en procesos generales o específicos de trabajo	✓	✓
Mercado / entorno	Conocimiento en el contexto donde se sitúa la organización	✓	✓
Productos/servicios	Manejo de información acerca de productos o servicios que oferta la empresa	✓	✓
Clientes/ usuarios	Alto grado de conocimiento en las usuarios de la organización	✓	
Datos institucionales	Alto grado de conocimiento en estadísticas indicadores, producción, etc.	✓	
Proveedores/	Conocimiento de los	✓	

contratistas	proveedores de la organización		
Otros grupos/ instituciones	Conocimiento de socios, inversionistas, representantes, patrocinadores	✓	

7. Destrezas laborales específicas requeridas *

Destrezas específicas	Descripción	Requerimiento de capacitación	Requerimiento de selección
Manejo de programas informáticos	Manejo de office, sistema MBA, ERP, navegación en internet	✓	✓
Empleo de otros idiomas	Nivel de inglés intermedio 50% escrito, 50% hablado		✓
Operar equipos o insumos de oficina	Manejo de insumos de oficina básicos, computadora.		✓
Operar maquinaria, herramientas o vehículos	Manejo de vehículos de la empresa, conocimiento básico de manejo de maquinaria por proyectos	✓	✓

8. Experiencia laboral requerida

Dimensiones	Descripción
Tiempo de experiencia	De uno a tres años
Nivel de experiencia	Experiencia en puestos o actividades relacionadas
Áreas específicas de experiencia	Experiencia en elaboración de ofertas, levantamiento de información en campo de trabajo, equipos y procesos industriales, venta directa

9. Condiciones del área de trabajo

Área de trabajo	Área normal de oficina Trabajo en campo
Jornada	Jornada larga (8 horas) Viajes ocasionales por proyecto (horas extras)
Aspectos físicos del puesto	Sentado la mayor parte de la jornada Exposición al calor moderado Exigencias visuales moderadas Moderada exposición a ruido fuerte

10. Líneas de comunicación y reporte

Supervisor directo	Director de ventas
Supervisa personal	No aplica
Contacto con otras áreas	Todas las áreas de la empresa

JEFE DE PROCURA

1. Datos del puesto

Denominación del cargo	Jefe de Procura
Departamento	Procura/cotizaciones
Número de ocupantes	uno
Supervisor directo	Subgerente
Fecha de elaboración	09 de abril del 2018

2. Misión de Puesto

Planificar y ejecutar todas las adquisiciones tanto locales como internacionales que solicite la empresa o sus usuarios, asegurando la calidad en los productos y el tiempo de entrega acordado así, cumpliendo con las legislaciones vigentes en el país acerca de compras en el extranjero

3. Actividades de la posición

- Revisa Portal de Compras Públicas
- Selecciona procesos para participar en los mismos Controla fechas de procesos (Subasta Inversa, Régimen Especial, Licitaciones, etc.)
- Envía pliegos y demás información al Dpto. de ventas y técnico para su revisión y aprobación para realizar o no la oferta
- Prepara documentación y formularios para cada proceso (incluye revisión de alcances técnicos y demás especificaciones de parte del Dpto. Técnico y Ventas)
- Elabora y envía ofertas a través de la página de la SERCOP y USHAY
- Prepara documentación física para envío al destinatario del proceso
- Participa en Subastas Inversas
- Busca información de procesos, ya sea para convalidación de errores, oficios de adjudicación, etc.
- Coordina con el Departamento de Ventas cada uno de los requerimientos del cliente
- Analiza con el Departamento Técnico si se cumple las especificaciones solicitadas por el cliente
- Realiza cotizaciones a clientes, revisión de condiciones comerciales en oferta
- Busca y solicita cotizaciones de materiales de acuerdo a cada contrato
- Realiza contratos a terceros para adquisición de bienes o servicios
- Negocia formas de pago
- Recolecta documentación, de acuerdo a la carta de adjudicación
- Solicita Pólizas (si lo amerita el proyecto)

- Solicita declaración juramentada (si lo amerita el proyecto)
- Coordina firma de contrato con el cliente
- Solicita compra de equipos en el exterior o locales al Dpto. de importaciones
- Receta y revisa equipos y materiales cotizados y comprados, junto con el Dpto. Técnico y ventas
- Coordina el medio de transporte para entrega de materiales en destino, de acuerdo a cada contrato
- Revisa empaques de productos para envío al destinatario y confirmación de entrega de mercadería
- Ingresar cotizaciones al sistema MBA, para luego proceder con la guía de remisión y facturación por parte del Dpto. contable
- Revisa guías de remisión y facturas
- Envía factura adjuntando documentación de acuerdo a cada contrato
- Realiza planillas de acuerdo al contrato, y envío de las mismas los diferentes clientes para su respectiva autorización
- Realiza oficios según sea requerido
- Archiva documentación de contratos (pliegos, contratos, pólizas, acta de entrega, oficios, etc.)
- Solicita y revisa de Actas de entrega Recepción Provisionales y definitivas
- Realiza seguimiento de trámite de pago de facturas
- Solicita devolución de pólizas

4. Actividades esenciales e Indicadores de competencia

Actividades esenciales	Indicadores de competencia
Ingresar cotizaciones al sistema MBA, para luego proceder con la guía de remisión y facturación por parte del dpto. Contable	<ul style="list-style-type: none"> ○ Manejo al 100% del sistema MBA ○ Realiza cotizaciones según parámetros solicitados por el usuario o cliente interno ○ Recopila y envía la información completa al dpto. Contable
Elabora y envía ofertas a través de la página de la SERCOP Y USHAY	<ul style="list-style-type: none"> ○ Verifica todos los datos proporcionados para realizar la cotización ○ Realiza ofertas según formatos dados por la SERCOP y USHAY ○ Cumple con el tiempo establecido para el envío de ofertas a portales de compras públicas
Realiza planillas de acuerdo al contrato y envío de los mismos al cliente para su aprobación	<ul style="list-style-type: none"> ○ Conoce el presupuesto que se maneja para dicho proyecto ○ Solicita aprobaciones al cliente previamente al cobro de la planilla ○ Conoce los elementos que serán requeridos para el proyecto ○ Realiza planillas según formato manejado por la empresa

5. Educación Formal requerida

Nivel de educación formal	Título requerido	Área de conocimientos formales
Carrera larga (5 años)	Ingeniería Comercial o Ingeniería en administración de empresas con mención en compras	Administración de empresas, compras internacionales, nacionales, leyes de aduana, manejo de portales de compras

6. Informaciones Generales de Trabajo *

Informaciones generales	Descripción	Requerimiento de capacitación	Requerimiento de selección
Procedimientos	Conocimiento en procesos generales o específicos de trabajo	✓	
Mercado/entorno	Conocimiento del entorno donde se desarrolla la empresa	✓	
Productos/servicios	Manejo de información acerca de productos o servicios que oferta la empresa	✓	
Leyes/regulaciones	Manejo de normativas, regulaciones, leyes		✓
Clientes/usuarios	Conocimiento de los usuarios que tiene la organización	✓	
Proveedores/contratistas	Alto grado en conocimiento de proveedores locales y en el extranjero	✓	

7. Destrezas laborales específicas requeridas *

Destrezas específicas	Descripción	Requerimiento de capacitación	Requerimiento de selección
Manejo de programas informáticos	Manejo de office, sistema MBA, ERP, navegación en internet	✓	✓
Empleo de otros idiomas	Nivel de inglés intermedio 50% escrito, 50% hablado		✓
Operar equipos o insumos de oficina	Manejo de insumos de oficina básicos, computadora.		✓

8. Experiencia laboral requerida

Dimensiones	Descripción
Tiempo de experiencia	De uno a tres años
Nivel de experiencia	Experiencia en puestos o actividades similares
Áreas específicas de experiencia	Experiencia en manejo de portales de compras, regulaciones aduaneras del país, compras en el extranjero, adquisiciones locales, realización de cotizaciones y ofertas

9. Condiciones del área de trabajo

Área de trabajo	Área normal de oficina
Jornada	Jornada larga (8 horas)
Aspectos físicos del puesto	Sentado la mayor parte de la jornada Exposición al calor moderado Exigencias visuales moderadas Exposición a ruido fuerte moderado

10. Líneas de comunicación y reporte

Supervisor directo	Subgerente
Supervisa personal	Jefe de importaciones Recepcionista Mensajero
Contacto con otras áreas	Todas las áreas de la empresa

JEFE DE IMPORTACIONES

1. Datos del puesto

Denominación del cargo	Jefe de Importaciones
Departamento	Importaciones
Número de ocupantes	uno
Supervisor directo	Subgerente
Fecha de elaboración	09 de abril del 2018

2. Misión de Puesto

Proveer a la organización los insumos necesarios tanto para la realización de proyectos como activos fijos propios de la empresa, mediante la cotización de mejores ofertas de compra en el extranjero o adquisiciones locales, garantizando así la calidad del producto y cuidando el capital de la organización.

3. Actividades de la posición

- Procesa una adquisición o compra local / internacional, por parte del departamento de cotizaciones
- Estima costos de importación
- Evalúa costos de tarifas de empresas transportistas
- Evaluar precios ofertados por proveedores locales / internacionales, en caso de que se requiera
- Instruye a los proveedores internacionales la forma de despacho de nuestros pedidos
- Coordina con el departamento financiero los pagos necesarios para nacionalizar los pedidos llegados a Ecuador
- Entrega a departamento contable documentación referente a la importación, proveedores (facturas y listas de empaque), documentación de empresas cargueras, de agentes de aduana, aerolíneas.
- Archiva documentación de importaciones, proveedores, documentos de empresas cargueras, etc.
- Mantiene comunicación con proveedores para consulta sobre estatus de órdenes.
- Coordina con departamento financiero para pago a proveedores internacionales.
- Coordina con departamento financiero para pago a proveedores locales
- Elabora reportes de estatus de órdenes de importación
- Busca proveedores locales según la necesidad de compra, tanto para locales como internacionales (en caso de requerirlo)
- Organización de documentación referente a cada adquisición realizada para entregar al departamento contable
- Receipta equipos / material adquirido, en Tecniequipos
- Revisa equipo / material adquirido, en Tecniequipos

4. Actividades esenciales e Indicadores de competencia

Actividades esenciales	Indicadores de competencia
Procesa adquisiciones o compras locales o internacionales	<ul style="list-style-type: none"> ○ Realiza la adquisición de un bien solicitado en el tiempo establecido ○ Da seguimiento a órdenes de compras efectuadas ○ Maneja trámites aduaneros
Coordina pagos para nacionalizar pedidos llegados al Ecuador	<ul style="list-style-type: none"> ○ Efectúa pagos a tiempo ○ Realiza seguimiento de pagos a adquisiciones en el extranjero ○ Mantiene un registro de las compras realizadas y recibidas ○ Mantiene comunicación con el dpto. contable para pago a proveedores
Entrega al departamento contable documentación referente a la importación	<ul style="list-style-type: none"> ○ Realiza un archivo completo acerca de documentos de importaciones ○ Entrega a tiempo documentos requeridos por el dpto. contable

5. Educación Formal requerida

Nivel de educación formal	Título requerido	Área de conocimientos formales
Carrera larga (5 años)	Ingeniería en administración de empresas Ingeniería comercial con mención en importaciones o compras	Administración de empresas, compras locales e internacionales, negociación, cotizaciones

6. Informaciones Generales de Trabajo *

Informaciones generales	Descripción	Requerimiento de capacitación	Requerimiento de selección
Procedimientos	Conocimiento en procesos generales o específicos de trabajo	✓	✓
Mercado/ entorno	Conocimientos del contexto en el que se desenvuelve la organización	✓	
Productos/ servicios	Manejo de información acerca de productos o servicios que oferta la empresa	✓	
Leyes/ regulaciones	Alto grado de conocimientos en leyes, normativas, políticas, reglamentos	✓	✓
Clientes/ usuarios	Conocimiento de los clientes o usuarios de la organización	✓	
Proveedores/ contratistas	Conocimiento de empresas que proveen materiales a la org.	✓	

7. Destrezas laborales específicas requeridas *

Destrezas específicas	Descripción	Requerimiento de capacitación	Requerimiento de selección
Manejo de programas informáticos	Manejo de office, sistema MBA, ERP, navegación en internet	✓	✓
Empleo de otros idiomas	Nivel de inglés intermedio 50% escrito, 50% hablado		✓
Operar equipos o insumos de oficina	Manejo de insumos de oficina básicos, computadora.		✓

8. Experiencia laboral requerida

Dimensiones	Descripción
Tiempo de experiencia	De uno a tres años
Nivel de experiencia	Experiencia en puestos o actividades similares
Áreas específicas de experiencia	Experiencia en compras en el exterior leyes aduaneras, nacionalización de mercadería, experiencia en pagos a proveedores en el extranjero

9. Condiciones del área de trabajo

Área de trabajo	Área normal de oficina
Jornada	Jornada larga (8 horas)
Aspectos físicos del puesto	Sentado la mayor parte de la jornada Exposición al calor moderado Exigencias visuales moderadas Baja exposición a ruido fuerte

10. Líneas de comunicación y reporte

Supervisor directo	Jefe de Procura
Supervisa personal	No aplica
Contacto con otras áreas	Todas las áreas de la empresa

GERENTE TÉCNICO

1. Datos del puesto

Denominación del cargo	Gerente Técnico
Departamento	Técnico
Número de ocupantes	4
Supervisor directo	Subgerente
Fecha de elaboración	09 de abril del 2018

2. Misión de Puesto

Proveer a los usuarios de servicios técnicos eficaces en cualquier índole en que se desarrolle su necesidad, de igual manera colaborar con el direccionamiento técnico y la ejecución de procesos para la empresa obteniendo de esta manera el desarrollo de proyectos industriales que benefician de manera directa a la estrategia y el crecimiento de Tecniequipos S.A.

3. Actividades de la posición

- Provee el liderazgo y direccionamiento técnico del proyecto.
- Responde a situaciones cambiantes del contexto de ejecución del proyecto
- Lidera el trabajo de los miembros del equipo a su cargo, mantiene una clara delimitación de sus roles y responsabilidades.
- Actúa como el enlace principal con el Usuario
- Elabora informes periódicos de actividades en el área
- Dirige reuniones de seguimiento periódicas en el área para evaluar la ejecución del Proyecto
- Define estrategias técnicas según sea necesario en la ejecución del proyecto
- Encabeza reuniones para la presentación de los resultados y avances del proyecto.
- Evalúa presupuestos de costos de mano de obra y materiales
- Elabora presupuestos y cotizaciones para ofertas
- Efectúa trabajo en campo

4. Actividades esenciales e Indicadores de competencia

Actividades esenciales	Indicadores de competencia
Evalúa presupuestos y cotizaciones para ofertas	<ul style="list-style-type: none">○ Conoce los requerimientos del proyecto al 100%○ Elabora presupuestos en un tiempo adecuado según necesidades del proyecto○ Realiza seguimiento a los otros departamentos acerca de avances de requerimientos de proyectos
Evalúa costos y presupuestos de mano de obra	<ul style="list-style-type: none">○ Elabora presupuestos en el tiempo solicitado para el avance del proyecto○ Conoce los insumos requeridos para realizar el presupuesto del proyecto○ Organiza a su equipo para la realización de las diversas actividades asignadas

Efectúa trabajo en campo	<ul style="list-style-type: none"> ○ Realiza inspecciones previas del campo de trabajo para conocer la realidad del proyecto ○ Lleva bitácora acerca de observaciones y sugerencias para presentación del proyecto al cliente ○ Cumple al 100% los requerimientos del cliente acerca del proyecto
---------------------------------	--

5. Educación Formal requerida

Nivel de educación formal	Título requerido	Área de conocimientos formales
Maestría	Ingeniería en procesos industriales Ingeniería mecánica o afines	Procesos industriales, maquinaria petrolera, automatización de equipos.

6. Informaciones Generales de Trabajo *

Informaciones generales	Descripción	Requerimiento de capacitación	Requerimiento de selección
Información estratégica	Conocimiento en planificación estratégica de la organización, políticas, planes operativos	✓	
Mercado/entorno	Conocimiento acerca del contexto donde se desarrolla la organización	✓	
Procedimientos	Conocimiento en procesos generales o específicos de trabajo		✓
Productos/servicios	Manejo de información acerca de productos o servicios que oferta la empresa	✓	
Clientes/usuarios	Conocimiento y manejo de clientes, usuarios de la institución	✓	

7. Destrezas laborales específicas requeridas *

Destrezas específicas	Descripción	Requerimiento de capacitación	Requerimiento de selección
Manejo de programas informáticos	Manejo de office, sistema MBA, ERP, navegación en internet	✓	✓
Empleo de otros idiomas	Nivel de inglés intermedio 50% escrito, 50% hablado		✓
Operar equipos o insumos de oficina	Manejo de insumos de oficina básicos,		✓

	computadora.		
Operar maquinaria, herramientas o vehículos	Manejo de vehículos de la empresa, equipos tecnológicos especializados de proyectos, software específicos para maquinaria	✓	✓

8. Experiencia laboral requerida

Dimensiones	Descripción
Tiempo de experiencia	De tres a cinco años
Nivel de experiencia	Experiencia en puestos o actividades similares
Áreas específicas de experiencia	Experiencia en procesos industriales, empresas petroleras, automatización de equipos, manejo de grupos, elaboración de cotizaciones según proyecto, análisis de costos de maquinaria.

9. Condiciones del área de trabajo

Área de trabajo	Área normal de oficina y trabajo en campo
Jornada	Jornada larga (8 horas), se toman en cuenta aparte horas extras de trabajo en campo
Aspectos físicos del puesto	Sentado cuando amerita trabajo en oficina De pie cuando amerita trabajo en campo Exposición a altas temperaturas Exigencias visuales altas Alta exposición a ruido fuerte Levantamiento de peso ocasional Iluminación de alta intensidad Exposición a químicos o material industrial

10. Líneas de comunicación y reporte

Supervisor directo	Subgerente
Supervisa personal	Equipo técnico (3)
Contacto con otras áreas	Todas las áreas de la empresa

TÉCNICO SENIOR

1. Datos del puesto

Denominación del cargo	Técnico Senior
Departamento	Técnico
Número de ocupantes	cuatro
Supervisor directo	Gerente Técnico
Fecha de elaboración	09 de abril del 2018

2. Misión de Puesto

Proveer a los usuarios de servicios técnicos eficaces en cualquier índole en que se desarrolle su necesidad, de igual manera colaborar con el direccionamiento técnico y la ejecución de procesos para la empresa obteniendo de esta manera el desarrollo de proyectos industriales que benefician de manera directa a la estrategia y el crecimiento de Tecniequipos S.A.

3. Actividades de la posición

- Brinda atención técnica a clientes
- Da soporte telefónico, correo electrónico, acceso remoto o en sitio a los sistemas de los clientes en los productos: Foxboro I/A, Foxboro PAC, Foxboro RTU, Foxboro M&I, Wonderware, Triconex
- Proporciona asesoría para la elaboración de cotizaciones de proyectos
- Realiza alcances de trabajos y cronogramas para complementación a las ofertas de proyectos
- Efectúa trabajo en campo según sea el requerimiento (mantenimiento, instalaciones, etc.)
- Asiste como residente de obra según proyecto
- Redacta libro de obra diario de proyecto
- Busca nuevas aplicaciones que se puedan mejorar o ampliar para el cliente
- Realiza ofrecimientos al cliente creando oportunidades
- Comunica al Departamento de ventas acerca de ofertas dadas al cliente
- Realiza capacitaciones a clientes acerca de productos
- Aprueba cotizaciones de materiales
- Ejecuta actividades en oficina y campo relacionadas a proyectos (ingeniería, documentación, pruebas FAT, entrega de actas, puesta en marcha, pruebas SAT)
- Da seguimiento a actividades en oficina y en campo relacionadas a proyectos
- Realiza el seguimiento interno de importación de equipos
- Elabora informe diario de mantenimiento de equipos

4. Actividades esenciales e Indicadores de competencia

Actividades esenciales	Indicadores de competencia
Ejecuta actividades en oficina y campo	<ul style="list-style-type: none">○ Ejecuta de manera satisfactoria las pruebas realizadas a los equipos en campo○ Realiza seguimiento constante de los avances del proyecto realizadas en otras áreas

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Lleva un registro de las pruebas realizadas para posteriormente mostrarlas a al cliente
Realiza alcance de trabajos y cronogramas para complementación a las ofertas de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> ○ .Conoce al 100% los alcances del proyecto ○ Realiza cronograma de ejecución de proyecto respetando los requerimientos del cliente ○ Mantiene un canal de comunicación constante con el cliente y las demás áreas involucradas ○ Realiza aprobación del cronograma por parte del cliente y su jefe inmediato
Efectúa trabajo en campo	<ul style="list-style-type: none"> ○ Realiza actividades en campo con las herramientas necesarias ○ Realiza estudios previos de las condiciones en campo ○ Cumple con las condiciones y horarios establecidos para el proyecto ○ Da respuesta a cualquier duda que se presente por el cliente en la ejecución del proyecto ○ Realiza un chequeo contante de los avances del proyecto con los demás involucrados del mismo

5. Educación Formal requerida

Nivel de educación formal	Título requerido	Área de conocimientos formales
Maestría	Ingeniería en procesos industriales Ingeniería mecánica o afines	Procesos industriales, maquinaria petrolera, automatización de equipos.

6. Informaciones Generales de Trabajo *

Informaciones generales	Descripción	Requerimiento de capacitación	Requerimiento de selección
Procedimientos	Conocimiento en procesos generales o específicos de trabajo	✓	✓
Mercado/entorno	Conocimientos del contexto donde se desenvuelve la organización	✓	
Productos/servicios	Manejo de información acerca de productos o servicios que oferta la empresa	✓	
Clientes/usuarios	Conocimiento de los clientes que tiene la empresa	✓	

7. Destrezas laborales específicas requeridas *

Destrezas específicas	Descripción	Requerimiento de capacitación	Requerimiento de selección
Manejo de programas informáticos	Manejo de office, sistema MBA, ERP, navegación en internet	✓	✓
Empleo de otros idiomas	Nivel de inglés intermedio 50% escrito, 50% hablado		✓
Operar equipos o insumos de oficina	Manejo de insumos de oficina básicos, computadora.		✓
Operar maquinaria, herramientas o vehículos	Manejo de vehículos de la empresa, manejo de maquinaria y equipos para proyectos	✓	✓

8. Experiencia laboral requerida

Dimensiones	Descripción
Tiempo de experiencia	De tres a cinco años
Nivel de experiencia	Experiencia en puestos o actividades similares
Áreas específicas de experiencia	Automatización de equipos, mecánica. Procesos industriales, software, etc.

9. Condiciones del área de trabajo

Área de trabajo	Área normal de oficina Trabajo en campo
Jornada	Jornada larga (8 horas) Viajes ocasionales por proyecto (horas extras)
Aspectos físicos del puesto	Sentado cuando amerita trabajo en oficina De pie cuando amerita trabajo en campo Exposición a altas temperaturas Exigencias visuales altas Alta exposición a ruido fuerte Levantamiento de peso ocasional Iluminación de alta intensidad Exposición a químicos o material industrial

10. Líneas de comunicación y reporte

Supervisor directo	Gerente Técnico
Supervisa personal	No aplica
Contacto con otras áreas	Todas las áreas de la empresa

RECEPCIONISTA

1. Datos del puesto

Denominación del cargo	Recepcionista
Departamento	Servicio Generales
Número de ocupantes	uno
Supervisor directo	Jefe de Procura
Fecha de elaboración	09 de abril del 2018

2. Misión de Puesto

Proveer el direccionamiento al cliente tanto telefónico como cara a cara cuando lo requiera proporcionando la información verás acerca de productos o áreas de la organización, logrando así dar un buen servicio al cliente y generando un ambiente de empatía con el mismo.

3. Actividades de la posición

- Atiende al cliente que visita la empresa
- Atiende al cliente de manera telefónica Entrega y Receipta documentos externos
- Entrega y Receipta documentos Internos (Cheques, Egresos, Retenciones, Facturas, Depósitos, etc.)
- Realiza reporte de entrega y recepción de documentos Internos
- Recibe los requerimientos de trámites de todos los departamentos destinados para mensajería
- Elabora ruta de mensajería
- Realiza la mensajería en el caso de ausencia del mensajero.
- Realiza cotizaciones equipos pequeños Efectúa la venta de equipos pequeños
- Realiza envíos de mercaderías a clientes Entrega equipos con su respectiva factura
- Realiza cobros telefónicamente o por correo a clientes
- Realiza solicitud de retenciones a clientes
- Ingresa clientes nuevos al sistema de MBA
- Ingresa cobros en el sistema MBA
- Ingresa retenciones al sistema MBA
- Verifica equipos en sistema
- Solicita suministros de oficina y aseo a proveedor
- Organiza los Cumpleaños del personal mensualmente.

- Mantiene el archivo de documentos (copias de egresos, retenciones)
- Realiza actualización de documentos (nombramientos, cédulas de identidad, poderes)

4. Actividades esenciales e Indicadores de competencia

Actividades esenciales	Indicadores de competencia
Atiende al cliente que visita la empresa	<ul style="list-style-type: none"> ○ Atiende al cliente con buena actitud ○ Soluciona cualquier duda del cliente acerca de un área o persona de la empresa ○ Contesta el teléfono cada vez que suena Contesta el timbre de la empresa y abre la puerta al cliente que visita
Entrega y receipta documentos internos (cheques, egresos, retenciones, facturas, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Lleva un registro de los documentos que le entregan y los que envía ○ Tramita a tiempo los requerimientos que sean de manera urgente ○ Entrega documentos a las personas que deben recibirlos
Realiza actualización de documentos (nombramientos, cédulas de identidad, poderes)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Controla el tiempo de caducidad de cada documento para su actualización ○ Solicita documentos a los miembros de la empresa o a clientes según sea el caso para actualizarlos ○ Mantiene una base de datos con toda la información de cada documento

5. Educación Formal requerida

Nivel de educación formal	Título requerido	Área de conocimientos formales
Bachiller	Ciencias Sociales Ciencias Químicas y biológicas Ciencias físicas-matemáticas, etc.	Atención al cliente

6. Informaciones Generales de Trabajo *

Informaciones generales	Descripción	Requerimiento de capacitación	Requerimiento de selección
Procedimientos	Conocimiento de procesos específicos de su puesto de trabajo	✓	✓
Productos/servicios	Manejo de información acerca de productos o servicios que oferta la empresa	✓	
Personas/	Conocimiento de áreas que	✓	

áreas	conforman la organización		
Clientes/ usuarios	Conocimiento de los usuarios que tiene la organización	✓	

7. Destrezas laborales específicas requeridas *

Destrezas específicas	Descripción	Requerimiento de capacitación	Requerimiento de selección
Manejo de programas informáticos	Manejo de office, navegación en internet	✓	✓
Operar equipos o insumos de oficina	Manejo de insumos de oficina básicos, computadora.	✓	✓

8. Experiencia laboral requerida

Dimensiones	Descripción
Tiempo de experiencia	Menos de seis meses
Nivel de experiencia	Experiencia en puestos o actividades relacionadas
Áreas específicas de experiencia	Experiencia en atención al cliente Recepción, archivo de documentos, custodia de elementos de la empresa, manejo de insumos de oficina

9. Condiciones del área de trabajo

Área de trabajo	Área normal de oficina
Jornada	Jornada larga (8 horas)
Aspectos físicos del puesto	Sentado la mayor parte de la jornada Exposición al calor moderado Exigencias visuales moderadas Exposición a ruido fuerte moderado

10. Líneas de comunicación y reporte

Supervisor directo	Jefe de Procura
Supervisa personal	No aplica
Contacto con otras áreas	Todas las áreas de la empresa

MENSAJERO

1. Datos del puesto

Denominación del cargo	Mensajero
Departamento	Servicio Generales
Número de ocupantes	uno
Supervisor directo	Jefe de Procura
Fecha de elaboración	09 de abril del 2018

2. Misión de Puesto

Proveer a la empresa del servicio de mensajería tanto de documentos como de paquetería acerca de los productos de la empresa, logrando generar confianza en el cliente y los directivos de la empresa para la recepción y envío de encomiendas, de igual manera colaborando en actividades como abastecimiento de insumos de oficina y trámites bancarios propios de la organización.

3. Actividades de la posición

- Colabora con la limpieza externa e interna de los vehículos de la empresa
- Controla entrega y recepción de vehículos de la empresa usados por terceros
- Controla y Mantiene el orden del taller
- Colabora en la carga y descarga de mercadería en oficinas
- Colabora en la carga y descarga de mercadería para entrega clientes
- Mantiene abastecido los insumos del área de cafetería, botellones de agua y suministros de limpieza del 1ro. y 2do. Piso.
- Realiza la apertura y cierre de oficinas según horarios establecidos
- Coordina con la Recepción los requerimientos del día para elaboración de la Hoja de Ruta
- Efectúa depósitos y retiros
- Entrega documentación según sea el caso
- Realiza trámites de oficina (Notarización de Documentos, pagos servicios, etc.)

4. Actividades esenciales e Indicadores de competencia

Actividades esenciales	Indicadores de competencia
Colabora con la limpieza interna y externa de los vehículos de la empresa	<ul style="list-style-type: none">○ Realiza la limpieza de los vehículos de la empresa por lo menos una vez a la semana○ Recibe los vehículos utilizados para viajes para su limpieza cuando lo requieran
Realiza apertura y cierre de oficinas	<ul style="list-style-type: none">○ Cumple con el horario de apertura y cierre de oficinas○ Mantiene buena custodia de las

	llaves de las oficinas
Coordina con recepción requerimiento del día para elaborar hoja de ruta	<ul style="list-style-type: none"> ○ Mantiene control de los requerimientos diarios ○ Mantiene buena comunicación con la recepcionista para elaboración de hoja de ruta ○ Atiende a todos los requerimientos solicitados ○ Conoce las direcciones de entrega de documentos o trámites

5. Educación Formal requerida

Nivel de educación formal	Título requerido	Área de conocimientos formales
Bachiller	Ciencias Sociales Ciencias Químicas y biológicas Ciencias físicas-matemáticas, etc.	Manejo de mapa para ubicación en la ciudad

6. Informaciones Generales de Trabajo *

Informaciones generales	Descripción	Requerimiento de capacitación	Requerimiento de selección
Procedimientos	Conocimiento de procesos específicos de su puesto de trabajo	✓	✓
Personas/ áreas	Conocimiento de áreas que conforman la organización	✓	
Clientes/ usuarios	Conocimiento de los usuarios que tiene la organización	✓	

7. Destrezas laborales específicas requeridas *

Destrezas específicas	Descripción	Requerimiento de capacitación	Requerimiento de selección
Operar equipos o insumos de oficina	Manejo de insumos de oficina básicos, computadora.	✓	✓
Operar maquinaria, herramientas o vehículos	Manejo de vehículos de la empresa para mensajería	✓	✓

8. Experiencia laboral requerida

Dimensiones	Descripción
Tiempo de experiencia	Menos de seis meses
Nivel de experiencia	Experiencia en puestos o actividades similares
Áreas específicas de experiencia	Experiencia en manejo de vehículos, entrega de documentos, trámites bancarios simples.

9. Condiciones del área de trabajo

Área de trabajo	Área de oficina Recorridos para mensajería
Jornada	Jornada larga (8 horas)
Aspectos físicos del puesto	Sentado la mayor parte de la jornada Exposición al calor moderado Exigencias visuales moderadas Exposición a ruido fuerte moderado Exposición a contaminación ambiental fuerte

10. Líneas de comunicación y reporte

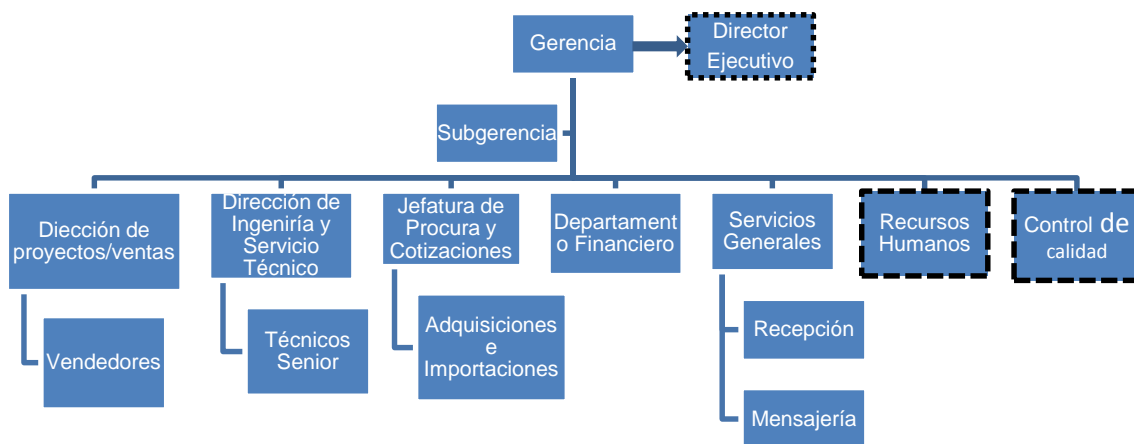
Supervisor directo	Jefe de Procura
Supervisa personal	No aplica
Contacto con otras áreas	Todas las áreas de la empresa

e. Planteamiento de una estructura organizacional

La estructura organizacional es parte fundamental de la presentación de la empresa misma debido a que gracias a este elemento se conoce cómo está conformada la misma y se sabe más a profundidad el manejo que se da tanto a los procesos como al personal en sí.

El objetivo de este producto es lograr el planteamiento de una estructura organizacional adecuada y ajustada a la realidad de la organización donde se está desarrollando la presente investigación, brindándole a la compañía un nuevo enfoque hacia el manejo de sus procesos y la consecución de sus metas estratégicas anteriores, esta herramienta tiene como alcance a toda la empresa debido a que es una herramienta que va a colaborar con las metas globales de la misma

A continuación se presenta la estructura organizacional que fue planteada mediante el análisis de la información dada por los directivos de la empresa



4.6 Supuestos

Factores de favorecen el desarrollo del proyecto:

- Colaboración de las áreas ejecutivas para conseguir los objetivos planteados
- Participación de los miembros de la organización
- Compromiso total de todos los miembros de la organización
- Facilidad de acceso a la información requerida
- Adecuada planificación del tiempo de trabajo y tareas

Factores que pueden perjudicar el desarrollo del proyecto

- Carga laboral de los trabajadores
- Horarios rotativos o viajes imprevistos
- Falta de interés en la ejecución del proyecto

4.7 Precondiciones

Para que se ejecute de la mejor manera este producto se han evaluado ciertas precondiciones que deben ser tomadas en cuenta.

- Contar con todo el material tanto técnico como práctico para realizar las actividades planificadas
- La colaboración de los directivos y demás trabajadores, para permitirle a la investigadora obtener información estratégica de la empresa
- El compromiso de las áreas estratégicas de la empresa para la continuidad y actualización del proyecto.

4.8 Indicadores

La medición de resultados obtenidos en la ejecución del producto será medido por los siguientes indicadores:

Tabla 1. Indicadores del producto

OBJETIVO	INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	META
Socialización del proyecto al personal de la empresa	Número de reuniones ejecutadas para la socialización del proyecto	$\frac{\# \text{ de reuniones realizadas}}{\# \text{ de reuniones planificadas}}$	Socializar al 100% de trabajadores acerca del proyecto
Formalizar los procesos que fueron levantados en cada área con sus respectivas mejoras	Número de procesos formalizados	$\frac{\# \text{ de procesos formalizados}}{\# \text{ de procesos levantados}}$	Definir formalmente el 100% de los procesos de la organización
Definir funciones de cada cargo mediante la utilización del método ACT	Número de cargos definidos Número de entrevistas realizadas al personal	N/A	Definir un manual de funciones con todos los descriptivos de cargos
Planteamiento de una estructura organizacional para la empresa	Número de reuniones con directivos de la empresa Número de reuniones con personal administrativo de la empresa	N/A	Definir una estructura organizacional para la empresa para el año 2017

Tabla 2. Indicadores del proyecto

OBJETIVO	INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	META
Argumentar la investigación de manera teórica-técnica.	Porcentaje de avances en argumentación teórica- técnica	$\frac{\% \text{ de avances realizados}}{\% \text{ de avances finalizados}}$	Argumentar el 100% de la investigación de manera teórica-técnica
Elaborar mapeo y levantamiento de procesos	Número de procesos levantados	$\frac{\text{Número de procesos levantados}}{\text{Número de procesos elaborados}}$	Mapeo y levantamiento del 100% de los procesos
Plantear una estructura organizacional mediante el desarrollo de mejoras a procesos	Número procesos mejorados	$\frac{\text{Número de procesos mejorados}}{\text{número de procesos levantados}}$	Mejoras del total de los procesos para plantear la nueva estructura
Levantar los descriptivos de cargos para definir los perfiles de puestos.	Número de descriptivos definidos	$\frac{\text{Número de descriptivos definidos}}{\text{número de descriptivos analizados}}$	Levantar el 100% de los descriptivos de cargos

Estos indicadores permitirán la medición del cumplimiento de los objetivos planteados en el proyecto, y de esta manera avanzar en la consecución de los resultados deseados.

4.9 Fuentes de verificación

Si se requiere realizar un análisis futuro del cumplimiento de los objetivos del proyecto se necesita realizar una revisión de los procesos que se ejecutan cuando sea necesario puesto que, estos solo pueden modificarse si la estrategia de la organización cambiara de rumbo o se replanteara.

En lo referente a la verificación del cumplimiento de las funciones de los trabajadores, de igual manera se debe realizar una evaluación semestral del rendimiento, así cualquier tipo de deficiencia en el desarrollo de las actividades propuestas para cada cargo, podrá ser solventada a tiempo.

Es necesario, mantener registros de cumplimiento para el control de los indicadores de eficacia que fueron propuestos en los descriptivos de cargos y que fueron levantados en función de las actividades esenciales proporcionadas por los trabajadores, así, se llevará un completo archivo acerca de los análisis de resultados.

4.10 Sostenibilidad

Para que este proyecto se siga ejecutando en el transcurso del tiempo es necesario que, comenzando por los directivos de la organización, se tome como un proceso más de la empresa la revisión de procesos de la organización de manera anual debido a que en el transcurso de este tiempo podrían darse cambios significativos dentro de la estructura de la empresa.

La estructura organizacional requiere de igual manera ser revisada y actualizada de ser necesario dado que, a pesar de que los índices de rotación de personal son muy bajos, la estructura puede modificarse por contrataciones nuevas o por renunciaciones en los puestos de trabajo

La creación de un comité de evaluación que se encargue de realizar la verificación en el cumplimiento de indicadores, de la actualización si fuera el caso de información referente a la estructura organizacional de la empresa y a los perfiles de cargos que

podieran cambiar en el transcurso del tiempo, por esto es que el mejoramiento continuo debe ser tomado como una premisa importante para lograr que los resultados del proyecto se mantengan o mejoren constantemente.

4.11 Medios e insumos

En lo referente a materiales, no es necesario un gasto exorbitante dado que, un insumo muy importante es la colaboración de los entrevistados de cada área, considerando que son la fuente principal y más verídica de información tanto de procesos como de las funciones que se ejercen en los distintos puestos de trabajo

Tabla 3. Medios e Insumos

ACTIVIDADES	MEDIOS/INSUMOS	PARTICIPANTES
Socialización del proyecto con el personal de la empresa	Computador Infocus Espacio físico (sala de capacitaciones)	Todos los miembros de la organización
Levantar y formalizar los procesos que fueron definidos en cada área con sus respectivas mejoras	Computadora Hojas de papel bond Impresiones Carteles Post-its	Todos los miembros de la organización (Según cronograma de reuniones)
Definir funciones de cada cargo mediante la utilización del método ACT	Hojas de papel bond Esferos Espacio físico (sala de capacitaciones) Computadora Guías para desarrollo del taller ACT	Todos los miembros de la organización (Según cronograma de reuniones)
Planteamiento de la estructura organizacional para la empresa	Computadora Hojas de papel bond Esferos Espacio físico	Gerente General Subgerente Jefe de Procura

4.12 Costos-Presupuesto

En la siguiente tabla se muestra el presupuesto necesario para la ejecución de las actividades planteadas anteriormente:

Tabla 4. Costos-Presupuesto

ACTIVIDAD	INSUMOS	CANTIDAD	COSTOS	TOTAL
Socialización del proyecto con el personal de la empresa	Computador	1	500	500
	Infocus	1	300	300
	Sala de capacitaciones	1	0	0
Levantar y formalizar procesos que fueron definidos con sus respectivas mejoras	Computadora	1	500	500
	Hojas de papel bond	90	0,10	9
	Impresiones	680	0.10	68
Definir funciones de cargo mediante el método ACT	Hojas de papel bond	70	0.10	7
	Esferos	17	0.40	6.80
	Espacio físico	1	0	0
	Computadora	1	500	500
	Guías impresas de método ACT	119	0.40	47.60
Planteamiento de la estructura organizacional para la empresa	Computadora	1	500	500
	Hojas de papel bond	10	0.10	1
	Esferos	5	0.40	2
	Espacio físico	1	0	0
			PRESUPUESTO FINAL	2441,00

4.13 Matriz de Marco Lógico

Tabla 5: Matriz de marco Lógico

Objetivos	Descripción	Actividades	Metodología Técnica	Insumos	Indicadores	Medios de verificación	Resultados	Supuestos	Costo
Objetivo General	Proporcionar a la empresa una herramienta para potencializar su productividad, mediante la formalización y mejoramiento de procesos, la definición de cargos y funciones y el planteamiento de una estructura organizacional ajustada a la realidad de la organización.				-Número de procesos definidos -Número de cargos levantados -Número de jefes de área entrevistados -Porcentaje de aceptación de la nueva estructura organizacional	-Registro de funciones levantadas -Fichas de procesos -Encuestas de satisfacción Registros de datos	-Conocimiento total del funcionamiento de la empresa -Mejores índices de productividad	-Colaboración de todos los trabajadores -Colaboración de directivos	\$200

Objetivo específico	Socializar acerca del proyecto a todos los miembros de la organización	-Reuniones con el personal	-Presentación digital -Charlas informativas	-Computador -Carteles -Infocus	-Número de personas informadas -Número de charlas realizadas	-Registro de asistencia -Evaluaciones de cumplimiento de procesos	-Personal de la organización informado acerca del proyecto	-Participación de los trabajadores -Colaboración de los directivos -Carga laboral de los trabajadores	\$600
Objetivo específico	Formalizar los procesos que fueron levantados en cada área con sus respectivas mejoras	-Levantar previamente procesos -Plantear mejoras a procesos -Recopilar toda la información obtenida -Elaborar manuales de procesos para la empresa -Realiza los procesos en Visio -Solicitar aprobación de Subgerencia	-Entrevistas -Focus group -Programación de capacitaciones -Reuniones con el personal -Carteleras informativas	-Computador -Carteles -Flujogramas de procesos -Mapa de procesos -Programa Visio -Carteles Post-its -Marcadores -Impresiones de fichas de levantamiento	-Número de procesos levantados -Número de procesos mejorados -Número de procesos formalizados -Número de reuniones ejecutadas -Número de trabajadores capacitados	-Fichas de levantamiento de procesos -Actas de reuniones -Registros de asistencia a capacitaciones -Manual de procesos elaborado	-Procesos levantados, formalizados y socializados en su totalidad	-Manejo de información acerca de los procesos -Interés de los directivos de la empresa -Desconocimiento de procesos -Apertura por parte de los directivos para realizar capacitaciones	\$577

		-Enviar información de procesos por correo electrónico							
Objetivo específico	Definir las actividades y cargos que se requieren alineados a la estrategia organizacional de Tecniequpos S.A.	-Planificación del taller ACT -Ejecución de reuniones con trabajadores y directivos -Llenado de guías según especificación de taller Análisis de funciones -Solicitar aprobación de Subgerencia -Realización de descriptivo de cargos	-Taller de Método ACT -Planificación de reuniones con Subgerencia	-Guías de método ACT -Computador -Infocus -Copias para cada participante -Esferos -Hojas de papel bond -Sala de capacitaciones	-Número de descriptivos realizados -Número de participantes del taller -Número de cargos definidos	-Guías de método ACT llenas -Descriptivos de cargos completo	-Definición del manual de funciones	-Carga laboral de los trabajadores -Participación de los colaboradores -Aceptación del taller por el Subgerente -Apertura de los miembros de la organización para realizar el taller.	\$561

Objetivo específico	Plantear una estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> -Recopilación de procesos y manual de funciones -Análisis de estructura de la empresa -Definición de la metodología -Análisis de la información -Reuniones con directivos de la empresa -Diseño de nuevo organigrama 	<ul style="list-style-type: none"> -Análisis de estructura organizacional mediante el anterior organigrama -Metodología de rediseño organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> -Computador Organigrama anterior -Flujogramas -Manual de funciones 	<ul style="list-style-type: none"> -Porcentaje de adaptación a la nueva estructura 	<ul style="list-style-type: none"> -Registro de nuevo organigrama de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> -Estructura organizacional horizontal definida 	<ul style="list-style-type: none"> -Desconocimiento de procesos -Cargos no definidos -Funciones no definidas -Participación de los directivos de la empresa 	\$503
----------------------------	--	---	--	--	---	--	--	---	--------------

4.14 Monitoreo

Mediante la organización de un grupo de control en la empresa se va a lograr verificar que todo lo planificado en el proyecto se cumpla en el tiempo y de la manera en la que fue planteado, por lo tanto este grupo de control debe llevar un registro de todas las actividades que se realizaron y los resultados que se obtuvieron de estas evaluaciones.

Dichas evaluaciones se las puede llevar a cabo mediante encuestas, en las cuales se mida la eficacia de los indicadores planteados.

4.15 Evaluación

La verificación del funcionamiento del proyecto, debe realizarse mediante una revisión después de un año, dado que en ese tiempo se pueden evidenciar resultados o algún cambio importante en lo planteado.

Se realizarán encuestas para conocer la adaptación que tuvieron los miembros de la organización con el planteamiento del producto, para, de esta manera evidenciar falencias en la ejecución de actividades o técnicas empleadas

Se verificará si los procesos que fueron levantados, son adecuados para el funcionamiento de cada área respectivamente, de igual forma se evaluará si las funciones definidas para cada cargo de la empresa responden a las demandas de la dirección, todo esto siempre enfocado en el cumplimiento de las políticas de la organización.

4.16 Destinatarios

El alcance que tiene el proyecto es para todos los miembros de la organización, por causa de que se analizan los procesos de las distintas áreas y las funciones de cada cargo; en lo que respecta a otros beneficiarios, también se mencionan a los proveedores y a los clientes de la empresa puesto que tras el mejoramiento de los procesos, la respuesta que se dará ante las solicitudes dadas a la organización será más rápida y eficiente.

4.17 Cronograma

Tabla 6: Cronograma de Actividades

ACTIVIDADES	TIEMPO												
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	
Aprobación por parte de gerencia de los nuevos procesos													
Socializar con todos los miembros de la organización los nuevos procesos													
Realizar inducción acerca de los descriptivos de cargos													
Solicitar aceptaciones por parte de los trabajadores de los descriptivos de cargos													
Socializar con el personal de la empresa acerca de la nueva estructura organizacional													
Acordar con gerencia y subgerencia fechas para control y seguimiento del proyecto													

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- La ejecución de este proyecto surge como una necesidad por parte de los directivos, para formalizar información que es necesaria para el correcto funcionamiento de la empresa al igual que tener una base para desarrollar nuevas técnicas en renovación de estrategias.
- El conocimiento y manejo de la información referente a procesos organizacionales, ofrecerá a los directivos de la empresa una herramienta muy útil para el posible replanteamiento de planes estratégicos encaminados a proveer mejores soluciones a los clientes.
- La ejecución de este proyecto permitirá que se generen cambios en la manera de responder a las solicitudes externas, tanto de proveedores como de clientes, gracias a una visión más amplia de las capacidades y responsabilidades de los ocupantes de los puestos de trabajo.
- El compromiso organizacional evidenciado en los trabajadores de Tecniequipos S.A., está dado, justamente por las facilidades de horario, beneficios monetarios por cumplimiento de metas y la buena comunicación que existe entre todos los departamentos.
- La estructura organizacional que se estaba manejando antes de este proyecto, no reflejaba de manera clara como se manejaban las relaciones de poder en la empresa, de igual forma, tampoco era posible definir claramente la interacción de los procesos de la cadena de valor.

- El uso de la metodología ACT para la definición de funciones, representó un gran avance para la empresa en lo que respecta a formalización de las áreas de trabajo, debido al correcto alineamiento que se dio de la teoría a la realidad de la institución.
- Mediante la revisión de los procesos definidos para la empresa y los descriptivos de cargos, se van a poder generar índices de medición de resultados para una posible futura evaluación del desempeño.
- Un correcto manejo de los manuales de procesos y funciones de una empresa depende principalmente de la capacitación que se brinde a los trabajadores para el entendimiento integral de la información.
- Este tipo de proyectos generan un impacto tanto en la organización en la que se está ejecutando como en otras organizaciones dado que puede ser utilizado como punto de partida para análisis futuros en otros contextos u empresas.
- Tecniequios S.A., al ser una empresa que representa oficialmente en nuestro país a otras compañías de gran magnitud en el extranjero, es imprescindible que cuente con una estructuración más formal y específica para su contexto, que le permita responder de manera eficaz a las demandas de sus representadas.

5.2 Recomendaciones.

- Formalizar y socializar con todo el personal de la organización acerca de las políticas y normas de la empresa, para evitar incumplimientos en reglamentos.
- Capacitar al personal acerca de la propuesta de gestionar por procesos para mejorar así los procedimientos que se llevan a cabo y que los trabajadores puedan obtener nuevas estrategias para optimizar tiempos y resultados.
- Actualizar la información presentada en este proyecto cada vez que sea pertinente para la empresa debido a posibles variaciones en materia de personal.

- Crear un área de Recursos Humanos o Talento Humano, para así, poder contar con personal altamente calificado para la actualización y seguimiento de la ejecución de este proyecto.
- Generar espacios donde sea posible la participación de todos los miembros de la empresa y así recoger propuestas de mejora del funcionamiento de procesos de cada área.
- Para poder garantizar una correcta implementación de este proyecto en la empresa es necesario que se sigan tanto las actividades como los planteamientos realizados anteriormente, puesto que toda la información fue recolectada en base a la realidad de la empresa y el contexto en el cual se desenvuelve.

6. BIBLIOGRAFÍA

- A, K. I. (2014). *Figura 1*. Recuperado el 4 de diciembre de 2017, de Auditorías energéticas: <http://www.incytde.org/incyde/content/auditor-energ-ticas>
- Agudelo Tobón, L. (2007). *Gestión por Procesos*. Medellín : Los autores.
- Aiteco consultores. (2016). *Aiteco consultores*. Obtenido de <https://www.aiteco.com/origen-del-mapa-de-procesos/>
- Alles, M. (2015). *Dirección Estratégica de RRHH*. Buenos Aires: Granica.
- Álvarez, J. M. (2012). *Configuración y usos de un mapa de procesos*. Madrid: AENOR.
- Amisaday, H. Z. (18 de noviembre de 2016). *Gestiopolis*. Obtenido de Definición y etapas en el Mapeo de Procesos. : <https://www.gestiopolis.com/definicion-etapas-mapeo-procesos/>
- Cárdenas, D. R. (2014). *Levantamiento y Propuesta de mejora de procesos y elaboración del manual de perfiles de cargos para la fundación Hermano Miguel. Tesis de Pregrado*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador .
- Chiavenato, I. (2011). *Planeación Estratégica. Fundamentos y aplicaciones*. México DF: Mc Graw Hill.
- Cortéz, D. P. (2013). *Diseño de un plan de sucesión y de carrera para los cargos operativos del Banco Internacional S.A. Tesis de pregrado*. Quito: Pontificia Universidad Católica de Ecuador.
- Delgado, H. C. (2011). *Desarrollo de una Cultura de Calidad*. México: Mc Graw Hill.
- Dressler, G. (2015). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.
- EcuRed. (26 de marzo de 2013). *Ecu Red. Conocimiento con todos y para todos*. Obtenido de Gestión por Competencias: https://www.ecured.cu/index.php?title=Gesti%C3%B3n_por_competencias&action=info
- Evans y Lindsay. (2015). *Administración y Control de la Calidad*. México DF: Cengage Learning Editores.

- Fortunato Contreras, Julio Olaya, Fausto Matos. (2017). *Gestión por Procesos, Indicadores y Estándares para Unidades de Información*. Lima: Oscar Ricardo Retamozo Ramos.
- Gelabert, M. P. (2015). *Gestión de personas. Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. Madrid: ESIC.
- Gilli, J. J. (2007). *Diseño Organizativo. Estructura y Procesos*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Gómez, Balkin y Cardy. (2016). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: PEARSON.
- Hermosilla Redondo, D. (2015). *Universidad de Valladolid Biblioteca Universitaria: Repositorio Documental*. Obtenido de Sistemas Integrados de Gestión: Procedimientos Interactivos: <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/12095>
- ICONTEC. (23 de septiembre de 2015). *Escuela Judicial "Rodrigo Lara Bonilla" campus virtual*. Obtenido de Norma ISO 9001- 2015: http://ejrlb.com/docs2017/NORMA_ISO9001_2015.pdf
- ISOTools. (2016). *ISOTools*. Obtenido de Gestión por Procesos: <https://www.isotools.org/soluciones/procesos/gestion-por-procesos/>
- Ivonne, K. (2014). *Auditorías energéticas*. Recuperado el 4 de diciembre de 2017, de <http://www.incytde.org/incytdc/content/auditor-energ-ticas>
- James Evans y William Lindsay. (2015). *Administración y Control de la Calidad*. México DF: Cengage Learning Editores.
- Jarrín, G. (20 de agosto de 2017). Empresa Tecniequipos S.A. (V. Santamaría, Entrevistador)
- Kumar, D. (2008). *Six Sigmas: Las mejores prácticas*. Bogotá: Panamericana editorial.
- López, N. J. (9 de noviembre de 2012). *Gestiópolis*. Obtenido de Frederick Winslow Taylor, el padre de la administración científica: <https://www.gestiopolis.com/frederick-winslow-taylor-padre-administracion-cientifica/>
- Luis Gómez, David Balkin, Robert Cardy. (2016). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: PEARSON.
- Luzángela Aldana de Vega et al . (2010). *Administración por Calidad*. Bogotá: Alfaomega Colombiana S.A.
- Manuel García, Carlos Quispe, Luis Paez. (agosto de 2003). *Redalyc*. Obtenido de Red de revistas Científicas de America Latuna y el Caribe, España y Portugal: <http://www.redalyc.org/html/816/81606112/>

- Martha Vargas, Luzángela de Vega. (2014). *Calidad y Servicio. Conceptos y herramientas*. Bogotá: Ecoe ediciones.
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2009). *Guía para el Levantamiento de Procesos*. Costa Rica.
- Moreno, J. (2009). *Pertinencia del Método ACT*. Quito.
- Navarro, D. (febrero de 2012). *Contribuciones a las Ciencias Sociales*. Obtenido de Conducta Humana Reactiva: <http://www.eumed.net/rev/cccss/18/nljf.html>
- Omachonu, V. (2014). *Principios de Calidad Total*. México: Trillas S.A.
- Organización Internacional del Trabajo. (4 de septiembre de 2012). *CINTERFOR*. . Obtenido de <http://www.oitcinterfor.org/p%C3%A1gina-libro/1-%C2%BFqu%C3%A9-competencia-laboral>
- Oscar González y Jaime Arciniegas. (2016). *Sistemas de Gestión de Calidad. Teoría y práctica bajo la norma ISO 2015*. Bogotá: ECOE ediciones.
- Pulido, H. G. (2010). *Calidad Total y Productividad*. México: Mc Graw Hill.
- Real Academia Española. (octubre de 2014). *Real Academia Española*. Obtenido de Diccionario de la lengua española: <http://www.rae.es/obras-academicas/diccionarios/diccionario-de-la-lengua-espanola>
- Rodríguez, J. (2011). *Reorganización de la empresa. El cambio en la estructura organizacional*. México DF: Trillas.
- Rojo, A. (25 de junio de 2013). *SBQ Consultores*. Obtenido de El Cilco de Deming o círculo PDCA: <https://www.s bqconsultores.es/el-ciclo-de-deming-o-circulo-pdca/>
- Secretaría de la Función Pública. (12 de julio de 2010). *Sistema de Normas de la Administración Pública Federal*. Obtenido de <http://www.usp.funcionpublica.gob.mx/manuales/manualesIngreso/documentos/Queeselperfildelpuesto.pdf>
- Tecniequpos S.A. . (05 de enero de 2017). *Tecniequpos*. Obtenido de <http://www.tecniequpos.com/blog/>
- Tejero, J. J. (2007). *Innovación y mejora de procesos logísticos*. Madrid : ESIC .
- Torres, W. H. (21 de junio de 2010). *Universidad EAFIT. Revista Universitaria*. Obtenido de Diseño de perfil de cargos basado en competencias. Estudio de caso para coordinador HSQE en la gran empresa: http://www.eafit.edu.co/Search/Paginas/resultados_g.aspx?k=dise%C3%B1o%20de%20un%20perfil%20de%20cargos

Ucha, F. (19 de diciembre de 2011). *Definición ABC*. Obtenido de Flujograma:
<https://www.definicionabc.com/?s=Flujograma>

Universidad Nacional Costa Rica. (8 de noviembre de 2012). *Programa Desarrollo Recursos Humanos*. Obtenido de
<http://www.rekursoshumanos.una.ac.cr/index.php/101-modulo-pdrh/137-diccionario-competencias>

Velasco, J. A. (2012). *Gestión por Procesos*. Madrid: ESIC editorial.