1100d 6699

I

TESIS RIGGO F37

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO.

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES.

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES.

ESPECIALIDAD: RELACIONES INDUSTRIALES.

# DISEÑO DE UN SISTEMA MECANIZADO DE TRAYECTORIAS DE CARRERA Y PROGRAMAS INDIVIDUALES DE DESARROLLO EL CASO DE UNA EMPRESA DE INGENIEROS CONSULTORES

TUTOR: LIC. NAVARRO PEDRO V.

FARRAEZ V, INGRID C.

SEQUERA Y, MINERVA E.

### INDICE

### INDICE

	PAG
INTODUCCION	I
CAPITULO I	
PLANTEAMIENTO Y FORMULACION DEL PROBLEMA	6
CAPITULO II	
MARCO TEORICO	
A CLARIFICACION CONCEPTUAL	10
B TECNICAS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL	26
C ORGANIZACIONES MATRICIALES	29
D IMPORTANCIA DE LA MECANIZACION	<b>3</b> 3
CAPITULO III	
LA ORGANIZACION	
A DESCRIPCION DE LA ORGANIZACION	34
1 OBJETIVOS DE LA ORGANIZACION	34
2 FUERZA LABORAL	36
3 FORMA DE ORGANIZACION	37
4 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	39
CAPITULO IV	
DISEÑO DEL SISTEMA MECANIZADO	
A ORGANIZACION DE LA INFORMACION	43
B TRAYECTORIAS DE CARRERA	43

D MECANIZACION DEL SISTEMA	45
CAPITULO V	
METODOLOGIA DE INVESTIGACION	
A OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	50
1 OBJETIVO GENERAL	50
2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	50
3 ALCANCE DEL ESTUDIO	52
4 IMPORTANCIA DEL ESTUDIO	52
5 LIMITACIONES DEL ESTUDIO	53
B ASPECTOS METODOLOGICOS	55
1 DISEÑO DE INVESTIGACION	55
2 MUESTRA	56
C BUSQUEDA Y RECOLECCION DE INFORMACION	58
1DETERMINACION DE LAS FUENTES DE INVESTIGACION	58
2 TECNICAS DE RECOLLECCION DE INFORMACION	59
D TECNICAS DE ANALISIS DE DATOS	59
CAPITULO VI	
ANALISIS DE LA INFORMACION	
A INTRODUCCION	64
B INTERPRETACION DE LA INFORMACION	67
1 DIRECCION DE INGENIERIA CIVIL	67
2 DIRECCION DE ELECTROMECANICA	71
3 DIRECCION DE TELECOMUNICACIONES	81
4 GERENCIA DE SISTEMAS	84
5 - UNIDAD DE DIRILIO	87

### CAPITULO VII

PROYECTO DE PROGRAMAS INDIVIDUALES	
- METODOLOGIA PARA SU ESTABLECIMIENTO	91
CAPITULO VIII	
RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES	
A RECOMENDACIONES	95
B CONCLUSIONES	99
BIBLIOGRAFIA	102
	4.0

#### INTRODUCCION

Considerar que los recursos humanos constituyen el más valioso y dinàmico recurso de toda organización y que de su productividad depende en gran medida, el crecimiento y el éxito de cualquier gestión gerencial, las organizaciones deben conseguir los medios para satisfacer a sus trabajadores y lograr así su máximo rendimiento y su contribución con los objetivos organizacionales.

Con tales ideas se realizaron en este estudio las trayectorias de carrera y la metodología para los programas individuales como vias de crecimiento del personal dentro de una organización específica y para desarrollar los conocimientos necesarios para la buena ejecución de diferentes tipos de trabajo.

En la gerencia moderna de personal, una señal de calidad es la capacidad para planificar nuevos programas de desarrollo con el fin de suministrar personal bien adiestrado y calificado para satisfacer sus necesidades futuras.

Dicha planificación suele ser sustentada por métodos tanto cuantitativos como cualitativos; habiendo sido seleccionado el método cualitativo como eje central de esta memoria, ya que considera al hombre factor clave en el logro de los objetivos empresariales.

Dentro de esta consideración se hace necesario resaltar que la administración moderna, debe entonces valerse de nuevas fuentes de conocimiento, como la informática, los sistemas y la computación entre otras, a fin de hacer eficiente el manejo de datos cualitativos en el área de recursos humanos. El trabajo realizado presenta el diseño de un sistema mecanizado de trayectorias de carrera y la elaboración de una metodología para realizar programas individuales como un medio de búsqueda del desarrollo del personal técnico de la empresa en estudio Eripe c.a.

información recolectada por medio de las técnicas utilizadas (descripción de cargos, perfil de selección y programas de adiestramiento) para establecer las alternativas de datos fuė cargada en una base progresion, interconectadas que permitirán conocer tanto el perfil de los cargos como el perfil de los trabajadores y asi poner en practica las trayectorias de carrera de acuerdo al diseño, el cual permitira registrar y procesar la información para determinar las transferencias, los ascensos, promociones, cargos vacantes, los cargos que pueden ser cubiertos por un trabajador y los trabajadores que pueden ocupar un cargo, logrando asi optimizar parte de la información necesaria para la toma de decisiones en el area de desarrollo del personal de la empresa en cuestión.

Este proyecto, además tiene la intención de servir de orientación para cubrir futuras espectativas en cuanto a

desarrollo y/o planificación de carrera en Eripe c.a. y en cualquier otra empresa de similar estructura a la estudiada, así como también constituye requisito indispensable para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Escuela de Ciencias Sociales de la Universidad Católica Andrés Bello.

# CAPITULO I

### CAPITULO I : PLANTEAMIENTO Y FORMULACION DEL PROBLEMA.

Toda organización necesita una serie de recursos, los cuales constituyen los elementos que facilitan el logro de sus objetivos. Estos recursos pueden ser:

- Materiales: Diseño, instalaciones fisicas, maquinarias, muebles, etc.
- Técnicos: Sistemas, organigramas, manuales, instructivos, etc.
- Humanos: Representan el elemento más importante dentro de la organización, ya que estos no solo pueden mejorar sino también perfeccionar el empleo y diseño de los recursos materiales y técnicos.

Asi pues es importante la existencia de una gerencia o departamento que lleve a cabo las funciones propias de la administración del recurso humano, ya que, las organizaciones requieren de energia humana para el logro de sus objetivos, asi como también el individuo necesita de esta para lograr su desarrollo y realización integral. Por lo tanto se debe considerar dentro de la organización, la dignidad de la persona humana que debe ser respetada y no convertirse en ni de manipulaciones, actitudes paternalistas, brindar contrario se le deben el explotación; por oportunidades para su desarrollo y capacitación, a fin de que participen cada dia más en la marcha de la organización, dentro del orden y la coordinación que deben privar para que se logren los objetivos de la empresa.

Para las organizaciones es determinante que su personal perfeccione sus conocimientos, a fin de poder solucionar mejor y más rápidamente los problemas que se le presenten en el desempeño de sus funciones, como también es relevante que el personal esté en condiciones de ocupar puestos de mayor responsabilidad cuando ello sea necesario.

Todo esto implica que la capacitación de los individuos constituye un reto de interes mutuo para llenar una necesidad, que redundara en beneficio de ambos: el desarrollo de personal.

Para un individuo el desarrollo de su carrera tiene un significado mucho más amplio que la obtención de dinero, prestigio y reconocimiento profesional. Una carrera da un sentido de logro, por lo que todos necesitan cierta orientación para poder obtenerla.

Es por esto que la planificación de carrera constituye "un proceso en que se fijan metas personales y se determinan habilidades, tratando de adaptarlas a las necesidades y/u oportunidades futuras de una empresa" (BURACK.1987,p.575). Dentro de este proceso las trayectorias de carrera y los programas individuales de desarrollo, son parte importante para el mantenimiento del personal en condiciones optimas en la organización, sobre todo en aquellas empresas que ofrecen servicios de consulta y asesoria brindando sus recursos

la realización de estudios con enfoques humanos para Vale multidisciplinarios. destacar que la demanda de servicios de ingenieria de consulta en el pais ha incrementado en forma acelerada a partir del año 1985. pasando de una contratación estimada en el orden de cinco millones de horas-hombre para ese mismo año, a más de quince millones horas-hombre en 1988. (CAVECON, 1989.p.1)

Dentro gama de empresas consultoras de esta encuentra Eripe Ingenieros Consultores. c.a. Esta organización ha mostrado su preocupación por el mantenimiento y desarrollo de los recursos humanos disponibles para ofertar a las compañias que requieren un servicio y potencial humano competentes. Por esta razón se hace necesario realizar el establecimiento de trayectorias de carrera y una metodologia para la elaboración de programas individuales de desarrollo de los trabajadores de la empresa, como un medio le permita a la organización proveer vias o alternativas de crecimento a sus trabajadores y a su vez le proporciona las oportunidades de perfeccionar y/o adquirir nuevos conocimientos por medio de un programa de adiestramiento adecuado para optar a cargos de mayor responsabilidad, avivando así su deseo de superación y colaboración en empresa. llegando a optimizar y simplificar esta función mediante la mecanización de la información.

Por lo demás es un hecho que el futuro de la gestión de personal está centrado en las comunicaciones y necesidades

de información de las empresas. "En virtud de estos requerimientos y del auge que ha tenido la automatización de los sistemas, particularmente los de personal la gerencia de recursos humanos exiige programas que brinden mayor facilidad y rapidez en la toma de decisiones, ya sea para proveer, adiestrar, desarrollar, clasificar, remunerar y compesar a los individuos de la organización". (ALVES.1989.p.1)

Expuestas estas razones se considera relevante dedicarse a diseñar un sistema mecanizado de trayectorias de carrera y programas individuales de desarrollo de los trabajadores que conforman el nivel técnico de Eripe c.a Ingenieros Consultores.

## CAPMULO I

#### CAPITULO II: MARCO TEORICO.

### A.-Clarificación Conceptual.

Hoy en dia los administradores de Recursos Humanos dan prioridad a los programas y políticas de desarrollo, enfatizando la importancia de las oportunidades de crecimiento y reconociendo que el entrenamiento y el desarrollo tienen una influencia relevante en la aplicación y utilización efectiva de todos los recursos humanos que emplean.

Asi por medio de estos elementos se brindan oportunidades de progreso integral a los trabajadores, a fin de que logren satisfacer sus diferentes tipos de necesidades, y que puedan ocupar puestos superiores.

Esta política consiste en identificar aquellas àreas en las que las personas puedan aspirar a su promoción, determinando los puestos sujetos a ella.

Se considera el desarrollo dentro de una organización en un sentido amplio, como "Un sistema por el cual se busca que el trabajador aproveche lo mejor posible todas las facultades, no solo para la labor que ejecuta actualmente, sino en vista de su progreso y proyección futura.(VIVAS. 1971 p.43)

En un sentido más restringido, se podría decir que el desarrollo de personal es la búsqueda del mejoramiento,

perfeccionamiento y acrecentamiento del recurso humano en su propia organización.

Las organizaciones con miras a alcanzar dicho perfeccionamiento realizan la planificación como "un proceso mediante el cual se sustenta la gestión empresarial a fin de preveer las contingencias y fuerzas contrarias que dinamizan las acciones para alcanzar u obtener la misión última de la organización".(ALVES.1988. p.311).

La planificación de la administración de los recursos humanos sirve de fundamento para analizar, resolver problemas y tomar decisiones que se desprenden de las relaciones con y para el personal, de acuerdo a cada sub-sistema de trabajo.

La planificación de recursos humanos en específico, refiere a "Un proceso integral, participativo y continuo mediante el cual se incorpora, a la planificación corporativa la de conjunto de las diferentes funciones de administración đe personal (reclutamiento, selección, adiestramiento, clasificación, compensación, planes de carrera, beneficios sociales, etc.) con el propósito de elaborar un plan, cuyos lineamientos encaucen eficientemente las acciones para poder contar, en la optima calidad, cantidad y oportunidad, con el tipo de trabajador dispuesto a logro de los objetivos y metas contribuir al de la empresa.(SANCHEZ.1990,p.20)

La planificación de recursos humanos diferenciada como un proceso aparte del resto de los procesos de la gestión de

recursos humanos (y en especial de los que le son más afines como trayectorias de carrera, desarrollo y adiestramiento) no se siente justificada en todas las empresas, ya que, la misma es entendida como un proceso dinâmico de toma de decisiones que requiere el establecimiento de objetivos a mediano o largo plazo y la elaboración de pronósticos, diagnósticos y análisis del entorno, que implica una serie de actividades que tienen un costo en tiempo y relación dentro de la empresa.

Hay que advertir que el establecer la planificación de recursos humanos como proceso diferenciado no es una garantia de éxito, pues la conducción del proceso en si requiere de personal experimentado y con mucha claridad conceptual de lo que esta buscando, a su vez se requiere la utilización de métodos, los cuales se pueden definir en dos grandes grupos: Métodos Cuantitativos y Métodos Cualitativos.

Para realizar una planificación de recursos humanos se debe contar con métodos cuantitativos, de donde se obtengan datos que permitan tener una proyección de las necesidades futuras de la organización, de acuerdo a pronósticos de la economía nacional e institucional, pronósticos económicos de la organización y pronósticos de recursos humanos.

Los pronósticos de recursos humanos comprenden:

Pronosticos de los Requerimientos: Es decir, de los conocimientos, habilidades, experiencias, actitudes, intereses vocacionales, etc, con que

deberán contar en el futuro los miembros de la organización en cada uno de los sectores o departamentos de esta. (ARIAS.1987.p 170)

Pronostico de la oferta de mano de obra: Se refiere a pronosticos de la población, educación y del crecimiento de la industria o de la actividad económica y el crecimiento de la economia del país, darán una idea de los recursos humanos que puedan ser localizados fuera de la organización cuando se necesiten. (ARIAS.1987.p.170)

Otro punto importante es que cada organización debe preocuparse por contar con un inventario de recursos humanos que le permita conocer las experiencias, habilidades, conocimientos, intereses, actualización en el trabajo, etc, de cada uno de los miembros de la misma, de manera que pueda cubrir los puestos disponibles, ya sea por egresos o por expansión y que pueda planear los programas de entrenamiento y formación necesarios para hacer frente a las necesidades presentes y futuras de la organización.

por esto que se hace necesaria la existencia métodos cualitativos que permitan sustentar la planificación recurso humano, dada la amplitud e importancia de los mismos en el desarrollo, preparación y mantenimiento del trabajador en la organización. Elenfoque cualitativo constituye el eje fundamental de cualquier esfuerzo orientado a integrar lo estratégico, a la planificación de recursos

humanos, y considera al hombre como factor clave y determinante en el logro de los objetivos organizacionales. El mencionado enfoque, permite establecer las acciones a emprender en administración de personal.

De esta manera, es posible contar con el recurso humano, dispuesto a contribuir de manera creativa al logro de las metas y estrategias de la organización.

acuerdo a los métodos mencionados nos abocaremos a establecer la planificación de recursos humanos segun el método cualitativo, ya que, para este estudio se establecerán travectorias de carrera y programas individuales de desarrollo, teniendo claro que para la elaboración de dichos programas es un requisito esencial tomar en cuenta la de eficiencia y estimación de potencial. ya que medio de estos se logra determinar la plena aplicación del recurso humano y proporcionarle oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización.

La mayoria de las organizaciones emplean las trayectorias de carrera en la planificación del desarrollo y promoción de los empleados, ya que, dichas trayectorias son entendidas como "las diferentes alternativas de cargos que puede ocupar un trabajador que ingrese o se encuentre en cualquier posición dentro de la organización, para su desarrollo y progreso. La trayectoria hay que verla desde el punto de vista de la organización, pues esta debe trasladar a los individuos a lo

largo de trayectorias de carrera, para desarrollar las capacidades necesarias en el personal de distintos niveles y en la realización de diferentes tipos de trabajo.

Es importante señalar que los individuos tampoco tienen que seguir necesariamente, trayectorias ascendentes de carrera. Las trayectorias laterales permiten la realización de multiples funciones y actividades, permitiendo así el desarrollo de capacidades más amplias entre los individuos. Muchas personas consideran que las carreras laterales son altamente satisfactorias. (WALKER. 1989 p.5)

En vez de definir linealmente las trayectorias como vias estrechas de progresión, es posible señalar cada posición de una organización dentro del marco de una red. De esta forma, se presentan como trayectorias las distintas opciones de movimiento en una carrera.(WALKER. 1989.p.8)

representar trayectorias de carrera deben sean laterales reales de progresión, posibilidades ascendentes, sin contemplar ritmos de progreso "normales" o especialización técnica forzada, además deben ser tentativas y responder a los cambios en el contenido del trabajo, a las prioridades del trabajo, a los patrones de organización y a las necesidades de la gerencia, así como también especificar las destrezas suceptibles de adquirirse, el conocimiento y otros atributos especificos requeridos para realizar eltrabajo en cada posición a lo largo de la trayectoria y no simplemente las credenciales de educación, la edad o las

experiencias de trabajo que puedan excluir algunas personas capaces de las oportunidades de avance.(WALKER. 1989 p.11)

Para definir las trayectorias se requieren datos empiricos que se puedan obtener siguiendo una serie de pasos que no son requisitos, pero sirven de guia; los cuales son:

- Recopilar datos sobre las actividades reales del trabajo, su importancia relativa y la asignación relativa de tiempo para cada una de ellas.
- Determinar mediante el análisis de esas actividades, las destrezas, conocimientos y otras capacidades requeridas para su efectiva realización.
- Identificar los patrones de similitud entre las posiciones, en base a su contenido y a los requerimientos de destrezas y conocimientos y agrupar las posiciones similares como familias de cargos.
- Identificar posibles lineas de progresión, en términos de la lógica, entre esas familias de cargo, com representación de las trayectorias de carrera.
- Integrar esa red general de trayectorias como un sistema único de carreras que presenta las posibilidades de progreso.(WALKER. 1989. p.12)

Solamente con proporcionar una consideración fresca objetiva de las posibilidades de carrera en una organizació acorde con la realidad, se puede mejorar el proceso d desarrollo de una carrera.(WALKER. 1989 p.14)

Las trayectorias de carrera proporcionan un enlac vital entre los propósitos de carrera del individuo y lo requerimientos reales de personal. El resultado solo puede se positivo si se logra una mejor utilización del personal y un menor ambiguedad en la forma en que los miembros del persona contemplan la relación de empleo. (WALKER. 1989 p. 30)

Las trayectorias de carrera, a pesar de que está basadas en la realidad, serán más útiles si se trasladan a lo planes individuales de desarrollo, aunque esta informació relacionada con la carrera se pueden aplicar de varias forma entre las que se incluyen:

- La descripción de las oportunidades carrera al personal nuevo y a los candidatos trabajadores pertenecientes a la empresa.
- La identificación de "posiciones en blanco" par las cuales los individuos están listos o encuentran en proceso de desarrollo.
- La identificación de necesidades específic de adiestramiento para los individuos.(WALKER. 19 p.33)

Los empleados deben recibir información sobre las trayectorias de carrera en forma directa y a través de los gerentes. En este contexto, deben hacerse planes específicos para lograr acciones de desarrollo acordes con la realidad.

Las trayectorias de carrera deben definirse en base a actividades y requerimientos reales del trabajo, de modo que empleados y gerentes tengan una base real para la planificación del desarrollo de carrera.(SANCHEZ. 1987. p.75)

El establecimiento de trayectorias de carrera aporta beneficios tanto a la organización como a los trabajadores:

- A la organización porque presenta un mecanismo administrativo que le permite desarrollar y evaluar progresivamente el nivel de desempeño de sus especialistas técnicos y facilita el conocer el tipo de personal a requerir para cumplir con los objetivos y funciones de la empresa.
- Al trabajador porque es el instrumento que 1e proporciona las oportunidades de perfeccionar y/0 adquirir nuevos conocimientos y de satisfacer sus aspiraciones de participación, fomentando asi su afan de superación y participación la en empresa. (SANCHEZ.1987. p.76)

Como consecuencia de este proceso la empresa, por su parte, lograrà una mayor efectividad en el cumplimiento de sus objetivos a través de un personal más especializado e

integrado en sus fines.(SANCHEZ. 1987 p.76)

Los programas individuales de desarrollo establecen la diferentes alternativas de modificación de su posición que puede tener un trabajador durante el periodo planificado. Enfasis de dichos programas está en verlo desde el punto vista del trabajador y asegurarle a la organización la reemplazos necesarios en los cargos fundamentales. (SANCHE 1987. p.79)

Los programas individuales, aportan beneficios tanto la organización como a los empleados:

### A la organización:

- Permite disponer de reemplazos requeridos en for adecuada, para los cargos fundamentales de organización.
- Permite normalizar la administración personal en terminos de ascensos, reclasificacione transferencias y aumentos de sueldo.
- Permite establecer planes de adiestramien validos, oportunos, eficientes y eficaces.
- Mayor productividad, por efecto de identificación del empleado con la empresa y la al moral, adquiridos por la certidumbre de su progre en los próximos años.

### A los trabajadores:

- El tener claridad de sus posibilidades de progreso dentro de la organización.
- El conocer sus potenciales y limitaciones de poder alcanzar su desarrollo futuro.
- Posibilidades de permanencia, de hacer carrera en su àrea.
- El recibir un adiestramiento continuo oportuno y adecuado a sus expectativas y funciones. (SANCHEZ. 1987.p.80)

Como se menciono anteriormente para que los planes individuales puedan establecerse es necesario que la organización cumpla con algunos requisitos los cuales son:

- Que se aplique un sistema de evaluación del desempeño.
- Establecer un sistema de estimación de potencial de los trabajadores, a través del cual se obtenga información acerca de sus posibilidades, para ocupar cargos de mayor responsabilidad y complejidad.
- Disponer de una infraestructura de adiestramiento.
- Debe ser práctica de la empresa que los reemplazos surjan de la misma organización y exista un sistema establecido para tal fin.(SANCHEZ. 1987.p.80)

los Las trayectorias de carrera У programas individuales sirven como medios para motivar al personal dentro de la organización, claro está, dicho proceso motivacional depende mucho de la existencia de las condiciones del clima adecuado de esta. Toda organización, tiene ambiente o personalidad propia que la distingue de otras y que influye en la conducta de sus miembros. La gerencia por lo tanto debe esforzarse para crear el tipo de clima que permita que se alcancen los objetivos de la organización y al mismo tiempo, se satisfagan las necesidades psicológicas y sociales de su personal.

Para mantener y mejorar la calidad del clima organizacional, las fuerzas que interactúan para determinarlo deben ser aisladas y estudiadas. El principal propósito de la existencia de la organización, su tamaño y su estructura, desempeñan papeles importantes para determinar su singularidad.

Las actitudes que los gerentes y supervisores tienen hacia la personalidad humana y los métodos que usan para dirigir y controlar las actividades de los subordinados, son de principal importancia para determinar el clima de la parte de la organización de la cual son responsables.

Las relaciones dentro y entre los grupos que comprende una organización también contribuyen a su clima. Mediante el conocimiento de las características comunes a los grupos, los supervisores deben estar en mejor posición para comprender las fuerzas que ayudan a crear el tipo de clima a su nivel en la organización; también deberan ser capaces de desarrollar relaciones más armoniosas y efectivas entre los grupos de empleados.

Otros factores de naturaleza fisica como: la naturaleza del trabajo, disposición al trabajo y las condiciones que afectan la salud y seguridad del empleado contribuyen al clima, ya sea directa o indirectamente mediante su influencia sobre la conducta humana.

A continuación se presentan los conceptos que se utilizaron para llevar a cabo la realización de las trayectorias de carrera, que sirvieron de base teórica para la interpretación y análisis de los datos obtenidos.

MOVILIDAD: Desde el punto de vista interno de una organización, se entiende como el flujo de los trabajadores de un cargo a otro ó de un área a otra. Dentro de esta tomaremos en cuenta: La Movilidad Vertical Ascendente o Progresión y la movilidad Horizontal.

MOVILIDAD VERTICAL ASCENDENTE: Es el flujo de los trabajadores de un cargo inferior a uno superior dentro de una escalera de cargos, donde la secuencia de estos se fundamenta en la interrelación de las actividades y requerimientos específicos de cada cargo. El sistema de progresión se establece en

forma clara, por medio de la definición de las familias de cargo de manera tal que permita la igualdad de oportunidades de progresar y desarrollarse dentro de la organización.

MOVILIDAD HORIZONTAL: Esta representada diversas vias o alternativas que puede tener บท cargo de forma horizontal hacia otros cargos pertenecientes a escaleras organizacionales o areas especificas de una misma gerencia o hacia otras Este tipo de movilidad implica areas de la empresa. el traslado hacia escaleras de cargos paralelas, las de acuerdo a sus actividades específicas. cuales permiten el incremento o no de responsabilidades, continuando el flujo normal de la travectoria de carrera en las funciones correspondientes.

CLASES DE CARGO: Representan el conjunto de cargos de una misma naturaleza que están en función de un mismo tipo de actividad y cuyos ocupantes pueden ser intercambiados.

ESCALON: Es equivalente a un cargo.

ESCALERAS O FAMILIAS DE CARGO: Se presentan como las vias o alternativas pautadas por la organización, por medio de las cuales los trabajadores se encaminarán en la trayectoria de carrera.

De acuerdo al tipo de actividades específicas de los diferentes escalones existirán escaleras de cargos simples y escaleras de cargos compuestas.

ESCALERAS DE CARGOS SIMPLES: Consisten en una serie continua de escalones o cargos pertenecientes a una misma área, dirección o gerencia. La movilidad de los trabajadores a través de los escalones de la escaleras de cargos simple ocurrirá de forma vertical ascendente. El paso de un escalón a otro en este tipo viene dado por el desenvolvimiento del trabajador en el cargo inmediato inferior.

ESCALERAS DE CARGOS COMPUESTAS: Consiste una serie continua de escalones o cargos, que permiten que los mismos se relacionen entre si. pudiendo a una misma unidad organizativa pertenecer departamento y cuyas actividades y requerimientos son similares entre si. Surgen como una serie alternativas para los trabajadores, ya que, a través de la inducción específica de los puestos de trabajo algunos casos el adiestramiento. lograr la existencia de vias para el desarrollo personal dentro de la organización y una adecuación a los requerimientos de la misma. Claro està, que ello dependerà del desempeño de trabajadores en los cargos inmediatos inferiores los cargos aspirados, el entendido de una en

consolidación de experiencia, educación y adquisición de conocimientos básicos distintos a los que venía teniendo, y así mismo dependerá del grado de importancia y complejidad que exija una escalera de cargos simple, con la finalidad de ser promovido al cargo superior de la familia de cargos de la trayectoria de carrera establecida un flujo de movilidad normal.

TIEMPO EN EL CARGO: Lapso en el cual el trabajador se desempeña en un cargo determinado equivalente a los años de servicio en la empresa limitado a cada cargo en particular.

TIEMPO DE PROMOCION: Periodo minimo en el cual un trabajador puede ser ascendido a otro cargo.

Conceptos menos relevantes a los anteriormente expuestos seran presentados en un glosario de términos contenido en el anexo # 1.

cual se establecerán los patrones de progresión posible de acuerdo a una serie de requerimientos de trabajo. Estas técnicas son:

1.- Descripciones de Cargos : Es una relación escrita que delinea los deberes y las condiciones relacionadas con el cargo, que hace, cómo las hace, porqué las hace y para quelas hace.

También suele ser definido como " el proceso que consiste en determinar los elementos o hechos que componen la naturaleza de un cargo y que lo hacen distinto de todos los otros existentes en la organización. (CHIAVENATO. 1983. p.275)

Esta técnica tiene como objetivos principales :

- Determinación ideal del perfil del ocupante del cargo.
- Suministra el material necesario para el contenido de los programas de adiestramiento.
- Determinación del valor relativo de las diversas posiciones de un departamento y alineación de los cargos similares en otros.(CHIAVENATO.1983.p296)

Las descripciones de cargos suministran un apoyo importante a las trayectorias de carrera por el hecho de que proporcionan en forma detallada funciones específicas y

responsabilidades que se exigen en cada uno de los cargos, además de determinar la educación, experiencia y conocimientos exigidos por el mismo.

2.- Perfiles de Selección: Permite ubicar al individuo más idóneo para ocupar determinados cargos atendiendo a los atributos, cualidades, habilidades y destrezas personales que debe poseer el aspirante, para cubrir con las exigencias que demanda el cargo. (ANTON. 1988.p.41)

Proporciona a la trayectoria de carrera los requisitos exigenciales que se deriven de un cargo, para obtener así, el individuo más idôneo para cada cargo con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal.

3.- Programas de Adiestramiento : "Consiste en la elaboración de planes mediante los cuales se da al trabajador las oportunidades para desarrollar su capacidad a fin de que alcance las normas de rendimiento que se establezcan , así como también lograr que desarrollen todas sus potencialidades en bien de él mismo y de la organización." (CHIAVENATO. 1983 p.482)

Proporciona a la trayectoria de carrera, los medios para satisfacer las necesidades tanto individuales como organizacionales, contribuyendo a establecer claramente los cursos y programas de adiestramiento necesarios para realizar eficázmente las funciones de cada cargo indispensables para avanzar en su trayectoria.

4.- Valoración de Cargos: "Se puede definir como el procedimiento sistemático y científico utilizado para determinar la importancia relativa de los requisitos (o exigencias), que se derivan del diseño intrinseco de un cargo y las dimensiones extrinsecas del mismo, por referencia a los demás puestos de una organización". (URQUIJO. 1989. p.59)

La valoración de cargos presenta la ubicación de los cargos en grado jerárquico.

### C.- Organizaciones Matriciales

La organización matricial, es un diseño organizativo utilizado para establecer un sistema flexible y adaptable de recursos y procedimientos que permita conseguir una serie de objetivos de un proyecto.

El tipo de organización por divisiones tradicionales permite que un flujo de trabajo, progrese entre unidades funcionales autónomas de una división específica. Un director de división es responsable de todos los programas de trabajo relativos a los productos de su división. En una organización matricial, el director de la división tiene la misma responsabilidad, autoridad y compromiso ante los resultados; la diferencia está en la división del trabajo realizado, así como en la asignación de la autoridad, responsabilidad y compromiso en la realización de los proyectos.

"Un tipo de organización matricial se construye en base a proyectos específicos. La autoridad, responsabilidad y compromiso del proyecto, de acuerdo con el tiempo, costo, calidad y cantidad previstos por el contrato recae sobre el director del mismo. Según este concepto, la organización lineal opera exclusivamente como una relación de apoyo a la organización lineal del proyecto. (BURACK. 1987.p.233)

"El director del proyecto tiene asignado personal cualificado de los departamentos funcionales, mientras dura el proyecto. Por consiguiente, la organización del proyecto está compuesta por el director y grupos de personal funcionales. Además de la responsabilidad y compromiso de sacar adelante el proyecto, el director del mismo tiene autoridad para diseñar el trabajo, asignar el personal a los grupos de funcionamiento y determinar las relaciones durante el proceso. Mientras dure el proyecto, tiene autoridad para premiar al personal promociones, aumentos de salario y otros incentivos, y para relevar al personal asignado al grupo de funcionamiento. Una vez finalizado el proyecto, el personal del grupo funcional vuelve a los departamentos funcionales para su reasignación o traslado a otras divisiones o programas. Hay que señalar que algunos miembros del equipo pueden seguir perteneciendo administrativamente a su area funcional y unirse o separarse del equipo, según sea necesario. (BURACK. 1987. p.235)

La organización por proyectos se basa principalmente en sus propios recursos internos; un equipo que trabaja bajo una estructura matricial "pide prestado" los recursos de las

divisiones funcionales, que como hemos dicho antes, asumen entonces una relación de apoyo.

El concepto de organización matricial. supone diseñado más como sistema organizativo เเทล "red de relaciones", que como una relación en linea entre el personal que realiza el trabajo. La red de relaciones se impone al empezar y terminar los proyectos especificos. Una función de la división principal que asigna los recursos para multiples proyectos es determinar la prioridad de los recursos y valorar el desarrollo del proyecto según los requisitos contractuales.

La organización matricial permite a los grandes talentos un alto grado de especialización con la máxima eficacia en las operaciones .

La utilización de una organización matricial se basa en una nueva disposición de las funciones organizativas orientadas hacia el objetivo y diseñada para adaptarse a los cambios y beneficiarse del equipo de trabajo.

Las organizaciones de proyecto pueden existir en cierto número de formas. Por ejemplo Middleton distingue entre organizaciones de proyectos individual, de confianza, intermezclada y agregada.

Una organización de proyectos individual, consiste en una sola persona: El Director ó Gerente de proyecto. El ejerce control a través de departamentos funcionales que desempeñan todo el trabajo en el proyecto. No se reportan

directamente a el las actividades de personal (excepto el apoyo de oficina).

En una organización de proyectos de confianza proporciona al gerente de proyectos un personal de confianza para ejercer control por medio de actividades tales como: programación, supervisión de tareas y fondos y control cambios, para llevar a cabo cualquier función única del pruebas o activación de sitios. proyecto como Los departamentos funcionales desempeñan todavia las tareas primarias de ingenieria, consecusión y manufactura.

Una organización de proyectos intermezclada se establece cuando algunas de las funciones primarias se remueven de los departamentos funcionales y se asignan para reportar directamente al gerente de proyectos, junto con las funciones de confianza.

Con una organización agregada todos los departamentos y actividades que se requieren para llevar a cabo un proyecto reportan directamente al gerente de proyectos. Así, las organizaciones matriciales se pueden diferenciar por medio de varias dimensiones, incluyendo la cantidad de personal implicado, el porcentaje de tipo de personas asignadas "permanentemente" al proyecto en contraste con aquellas que se prestan durante un periodo corto, y las responsabilidades asignadas al gerente de proyecto en contraste con los ejecutivos funcionales.

# D.- Importancia de la Mecanización.

"El moderno de sistematización de las proceso actividades complejas de la sociedad, ha inducido notables ciencias de la administración las avances las organizaciones empresariales, siendo hoy imprescindible para un administrador, el poseer conocimientos concretos sobre los alcances de la aplicación de la teoria de los sistemas y las comunicaciones, con la finalidad de efectuar un sin número de trabajos esrtratėgicos y rutinarios de planificación, organización. coordinación đе las areas metas empresariales". (Alves. 1987 p.85)

Es importante resaltar que la mayoria de las empresas han mecanizado los datos relativos al personal por cuanto el rol de un sistema de información es el de proporcionar fácil acceso a dichos datos al ser requeridos por cualquier usuario, con el fin de que puedan tomarse decisiones de carácter estratégico y táctico.

a la necesidad de dar estudio responde Nuestro comienzo a la conformación de diseños que organicen controlen las acciones del personal en Eripe c.a., partiendo la introducción de información requerida tanto de base de datos del trabajador en una cargos, como interconectados que permitan conocer en forma efectiva perfil de cada cargo y el de los trabajadores para poner practica las trayectorias de carrera.

# 

# CAPITULO III: LA ORGANIZACION

### A.- Descripción de la Organización.

ERIPE C.A es una empresa de ingenieria de consulta fundada en el año de 1976, que hasta el presente ha acumulado una amplia experiencia en diversas áreas de la ingenieria, producto de su participación en la ejecución de más de ciento sesenta (160) proyectos multidisciplinarios.

Aunado a la capacidad de su personal y de los recursos de que dispone, permite ofrecer los servicios de consultoria en los siguientes campos de estudio: ingenieria básica, ingenieria de detalle, gerencia integral de inspección de obras, procura y asesoria, en general, para proyectos multidisciplinarios y, en particular para proyectos que involucren las especialidades de ingenieria eléctrica, mecànica, civil y sistemas.

### 1.-Objetivos de la Organización.

La empresa se aboca a la busqueda de talentos y tecnologias para asi cumplir con los requerimientos economia que exige altos niveles de conocimientos e información para la ejecución de proyectos de ingenieria de gran competitividad en el mercado.

Desarrollar proyectos que involucren el dominio de nuevas tecnologias, asegurando la transferencia tecnologica y contribuyendo de esta forma al desarrollo de la ingenieria venezolana.

Ofrecer servicios integrales de ingenieria y gerencia que le permitan a los clientes la realización de sus proyectos con eficiencia, rendimiento y en el tiempo que una sociedad competitiva lo exige.

Realizar todas aquellas actividades evaluativas de la factibilidad y rentabilidad de un proyecto determinado, que permita a los clientes la adecuada toma de decisiones gerenciales.

Diseñar soluciones automatizadas que, con el menor tiempo de respuesta posible, permitan el control de procesos y procedimientos con la consecuente reducción de costos y minimización de los margenes de error.

Garantizar la realización de cada elemento que interviene en un proyecto determinado para que sea ejecutado de acuerdo a las normas y especificaciones que lo rigen.

Planificar, procurar materiales y equipos, supervisar la construcción y hacer seguimiento, mediante el uso correcto de sistemas y programas aplicados a cada una de las fases que integran un proyecto, para controlar el avance y costo de las mismas y así poder garantizar la oportuna inversión de los recursos.

### 2.- Fuerza Laboral.

ERIPE C.A ingenieros consultores, cuenta con un personal integrado, entre otros por profesionales, técnicos y tecnologos multidisciplinarios de vasta experiencia y de altos niveles de capacitación, especializados en las áreas de:

- Ingenieria Civil.
- Ingenieria Eléctrica y Electrónica.
- Ingenieria Industrial.
- Ingenieria de Sistemas.
- Ingenieria de Telecomunicación y
- Desarrollo Empresarial.

Este equipo humano representa el más valioso e importante activo de la organización por considerarlo herramienta sólida y fundamental de una empresa consultora

competitiva.

La fuerza laboral de esta empresa está constituida por setenta y seis (76) trabajadores distribuidos porcentualmente de la siguiente manera: (ver anexo # 2)

- Un 53% del Nivel Profesional.
- Un 28% del Nivel Técnico .
- Un 19% del Nivel Administrativo.

# 3.-Forma de Organización.

ERIPE C.A, se caracteriza por tener una forma de organización matricial, de administración de proyectos.

Este tipo de organización se asemeja a una combinación de organizaciones funcionales y de proyectos.

Es importante señalar que el gerente de proyectos ordinariamente reporta al jefe o director del proyecto, aún cuando su adscripción sea una especialidad o área determinada.

Una de las características que presentan las organizaciones de proyectos o matriciales, es la formación de equipos en diversas especialidades

funcionales para trabajar en proyectos específicos de naturaleza temporal; ya que, su propósito central es proporcionar un alto grado de coordinación y visibilidad a una determinada tarea. Por ello este tipo de organización es especialmente relevante para aquellos trabajos que se realizan una vez, o de naturaleza altamente compleja que requiera coordinación frecuente y cercana del trabajo.

La empresa en estudio se puede ubicar como organización de proyectos de tipo intermezclada, ya que las funciones primarias (especialidades) se remueven de los departamentos funcionales (de origen) y se asignan para reportar al gerente de proyectos, según se requiera.

Esta organización matricial transmite la idea de que la mayoria de los miembros asignados a un proyecto siguen reportando a un ejecutivo funcional junto con el gerente de proyectos. Así, en esta forma de organización la mayoria de los miembros tienen dos supervisores durante la vida del proyecto.

En este tipo de organización pareceria correcto dedicar más recursos a la capacitación e intercambio de información entre unidades, a la planeación y desarrollo de carreras que en otras formas de organización.

### 4.- Estructura Organizativa.

Las diferentes areas de la empresa estan distribuidas organizativamente según lo siguiente:

- Presidencia.
- Dirección General.
- Dirección de Ingenieria Civil.
- Dirección de Electromécanica.
- Dirección de Proyectos.
- Dirección de Promoción y Desarrollo.
- Gerencia de Sistemas.
- Gerencia de Recursos Humanos.
- Gerencia de Administración.
- Gerencia de Servicios Generales.
- Unidad de Dibujo y Reproducción.

A continuación se detalla el objetivo general de cada una de las areas:

Presidencia: Representa a la compañia en la gestión diaria de los negocios por ante cualquier persona natural o juridica, así como también, solicitar y gestionar las operaciones financieras y bancarias de la compañia.

Dirección General: Dirigir la organización permanente de la empresa, llevando a cabo la gestión diaria de la compañia a través de la Gerencia de Recursos Humanos y Administración, así como también asignar los recursos humanos y materiales necesarios para la ejecución de proyectos de acuerdo con la dirección de proyectos.

Dirección de Ingenieria Civil: Velar por la consolidación de su área, preparando a su personal para las tareas a desarrollar, así como también asignar y controlar las responsabilidades para un proyecto específico.

Dirección de Electromecánica: Establecer técnicas y procedimientos para el diseño de obras eléctricas, electromecánicas, mecánicas y de instrumentación, así como también desarrollar trabajos, normas y criterios en el diseño y desarrollo de proyectos en él área.

Dirección de Proyectos: Planificar, controlar y supervisar el uso correcto de sistemas, programas y standards de diseño aplicados a cada una de las fases que conforman un proyecto, garantizando asi, el control, avance y costo de los mismos.

Dirección de Promoción y Desarrollo: Detectar la necesidades y requerimientos de los clientes través del análisis del mercado, así como tambié proponer soluciones óptimas de acuerdo a lo problemas que pueda confrontar la organización.

Gerencia de Sistemas: Proveer la infraestructura de personal, equipos, programas y conocimiento necesarios para cubrir las necesidades en cuanto a análisis, desarrollo y operación de los sistema informáticos que se deriven de los proyectos contratos de la empresa, así como también e mantenimiento de los sistemas internos requeridos e la misma.

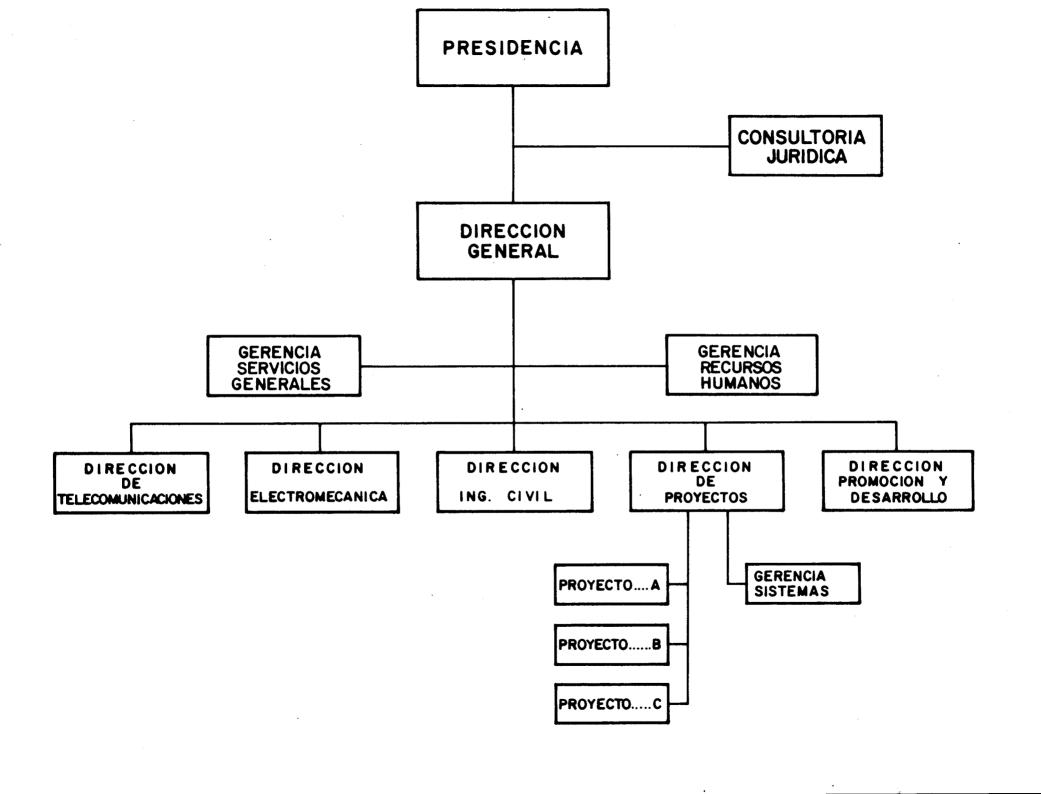
Gerencia de Recursos Humanos: Velar por е de las politicas, normas cumplimiento procedimientos relativos a los recursos humanos е la administración general У a đe persona especificamente, asesorando a las distintas unidade de la empresa y a los trabajadores.

Gerencia de Administración: Desarrollar sistema información contable para el registro, control elaboración de los estados financieros que refleje razonablemente la situación financiera de l empresa, con el fin de efectuar la presentació oportuna de los resultados a la presidencia

gerencia general y junta directiva, y a su vez obtener la opinión favorable de la auditoria externa.

Gerencia de Servicios Generales: Llevar el mantenimiento preventivo de instalaciones, bienes muebles e inmuebles, equipos etc de la organización, así como también realizar las compras generales de equipos, accesorios de oficina, etc, a fin de dotar mantener la infraestructura física y administrativa que garantiza los servicios y recursos necesarios para el adecuado funcionamiento de la organización.

Unidad de Dibujo y Reproducción: Desarrollar trabajos de dibujo, planos y modificaciones de los mismos de acuerdo a los requerimientos de cada proyecto, así como presentaciones, diseño y/o elaboración de formatos, además tiene a su cargo el control de actividades de reproducción de material de toda la empresa.



#### PARCHURA DESCRIPTION ASSESSED ASSES AS ASSES AS AS ASSES AS

THE STATE OF THE S

# CAPITULO IV .: DISEÑO DEL SISTEMA MECANIZADO.

A continuación se describen las etapas que se cubrieron para el diseño y desarrollo del sistema mecanizado de trayectorias de carrera.

# A.- Organización de la información.

De manera de obtener la información necesaria para nuestro estudio se analizó la estructura organizacional de la empresa para determinar los cargos que conforman el nivel técnico y obtener por medio de los instrumentos utilizados los atributos que son esenciales para el desarrollo del personal y que se determinaron al diseñar el sistema de organización y recursos humanos, estableciendo códigos, asignandole letras y números para cada serie de datos en forma correlativa, y asi obtener facilidad en el manejo de los mismos, entre dichos códigos se encuentran: Identificación del trabajador, educación, experiencia, adiestramiento realizado, conocimientos, habilidades y destrezas, así como también la función básica de cada cargo y los requisitos para ocuparlos.

### B.- Trayectorias de Carrera.

Los cargos técnicos fueron clasificados y agrupados en familias o escaleras de acuerdo a las necesidades de la

empresa para contar con alternativas de crecimiento del personal, constituyendo éstas las trayectorias de carrera de Eripe c.a.

# C.- Programas Individuales de Desarrollo.

A fin de que las trayectorias de carreras tengan una efectiva aplicación dentro de la organización se hace necesario que estas sean sustentadas con la implementación de programas individuales de desarrrollo, de manera que las escaleras de cargos creadas puedan ser ocupadas por los trabajadores de la empresa, permitiendo así determinar las alternativas de transferencias y ascensos que pueda tener cada ocupante de un cargo en un momento dado, de acuerdo con su formación, habilidades y experiencia acumulada (perfil del ocupante).

A partir de estas alternativas se podrán programar los movimientos del personal y el adiestramiento básico a que deberá ser sometido el trabajador en los próximos años, lo cual constituye parte importante de su programa individual de carrera, ya que, para completar dicho programa se deben realizar las evaluaciones de desempeño y potencial de cada ocupante.

# D.- Mecanización del Sistema.

El sistema mecanizado de trayectorias de carrera permite registrar y procesar la información requerida para determinar las transferencias, los ascensos, promociones, los cargos vacantes, los cargos que puedan ser cubiertos por un trabajador y los trabajadores que puedan ocupar un cargo de acuerdo a los perfiles de los cargos y los perfiles de los ocupantes; logrando así optimizar parte de la información necesaria para la toma de decisiones en el área de desarrollo del personal.

Este sistema está compuesto por las siguientes partes:

### A.- Entradas:

1.- Identificación del ocupante; la cual se encuentra en el archivo denominado "Historia", y consta de los siguientes campos:

DESCRIPCION

CODIGO

Apellidos y Nombres del trabajador:

APENOM.

Còdigo del trabajador:

CODTRAB.

Categoria del trabajador:

CATEGORIA.

Fecha de Ingreso:

FINGRESO.

Tiempo en el Cargo:

TIEMPOCARG.

Sueldo Básico:

SUELDOBAS.

Otras Compensaciones:

COMP1.

COMP2.

COMP3.

Educación Formal:

EDUFOR1.

EDUFOR2.

Adiestramiento:

ADIESTRA1.

ADIESTRA2.

ADIESTRA3.

ADIESTRA4.

ADIESTRA5.

Conocimientos:

CONOCIMI1.

CONOCIMI2.

CONOCIMI3.

CONOCIMI4.

CONOCIMI5.

Años de Experiencia:

EXPERIEN.

Habilidades y Destrezas:

HABDES1.

HABDES2.

HABDES3.

HABDES4.

HABDES5.

2.- Identificación del Cargo: El cual se encuentra en el archivo denominado "Perfil" y consta de los siguientes campos: DESCRIPCION

CODIGO

Objetivo General del Cargo:

OBJETIVOG.

Requisitos del Cargo:

Educación Formal:

EDUFOR1

EDUFOR2

Adiestramiento:

ADIESTRA1

ADIESTRA2

ADIESTRA3

ADIESTRA4

ADIESTRA5

Conocimientos:

CONOCIMI1

CONOCIMI2

CONOCIMI3

CONOCIMI4

CONOCIMI5

Años de Experiencia:

EXPERIENC

### B.- Proceso:

La información fué codificada en forma correlativa para que de esa manera fuera de fácil acceso a la hora de cargar los datos en el computador. Dichos datos son procesados por el manejador de datos (Dbase III) para así obtener los reportes necesarios para tomar una decisión con respecto a las trayectorias creadas para ubicar al trabajador adecuado en el lugar correcto de acuerdo al perfil del mismo.

### C.- Salidas:

Las salidas, se obtendrán por medio de reportes que suministren la información requerida según las necesidades de la organización.

Dichos reportes estarán clasificados en dos tipos los cuales son:

REPORTES TIPO A: Son aquellos que se refieren a todos los trabajadores de la empresa. Mediante este tipo de reportes se obtendrá la siguiente información: (ver anexo # 3)

- A.1.- Listado de trabajadores activos.
- A.2.- Listado de trabajadores por códigos y categorias
- A.3.- Listado de cargos técnicos existentes en la empresa.
- A.4.- Listado de trabajadores y cargos ocupados.
- A.5.- Listado de trabajadores y salario percibido.

- A.6.- Listado de cargos existentes por unidad organizativa.
- A.7.- Perfil del cargo.
- A.8. Perfil del trabajador.

REPORTES TIPO B: Son aquellos que se refieren a un trabajador o cargo específico. Mediante este tipo de reportes obtendremos información referente a: (ver anexo # 3)

- B.1.- Cargos posibles de ser ocupados por un trabajador.
- B.2.- Trabajadores que pueden ocupar un cargo dado.
- B.3. Alternativas de transferencias y promociones de cada trabajador.

# CAPITULO V

### CAPITULO V: METODOLOGIA DE INVESTIGACION.

### A.- Objetivos de la Investigación.

### 1.- Objetivo General.

Realizar el diseño de un sistema mecanizado de trayectorias de carrera y elaborar una metodología para la implementación de los programas individuales de desarrollode los trabajadores, que integran el nivel técnico de ERIPE C.A Ingenieros Consultores, con la finalidad de dotar a la organización de un mecanismo de información que le permita proveer a los trabajadores sus oportunidades de progreso para una máxima especialización dentro de la compañía y a su vez permita conocer con mayor rapidez el tipo de empleado necesario para cumplir con los requerimientos de cada cargo.

### 2.-Objetivos Especificos.

Determinar a través del diseño y aplicación de un Registro de Información del Cargo (R.I.C.) los objetivos generales y actividades que ejecuta los trabajadores, así como información relativa a la naturaleza y alcance de cada cargo de la muestra,

considerando elementos tales como:

- Relaciones Internas y Externas.
- Grado y tipo de Responsabilidad.
- Tipo de Supervisión

Obtener información acerca de los perfiles reales (Historial de desarrollo de los Trabajadores) y perfiles ideales de los cargos en estudio para la creación de cada descripción y diseñar así las familias de cargos.

Alimentar la base de datos , de acuerdo a la programación existente en la empresa formando así el sistema de organización de recursos humanos con la información recabada en los pasos anteriores.

Establecer la trayectoria de carrera a partir de las familias de cargos creadas.

Establecer una metodologia para la elaboración de los programas individuales del personal como una via de crecimiento y desarrollo en la empresa.

Implantar el sistema de trayectorias de carrera para la posterior busqueda del individuo idóneo para un cargo determinado, de acuerdo a un perfil ideal.

### 3.- Alcance del Estudio.

Nuestro estudio está dirigido únicamente a la elaboración del diseño de un sistema mecanizado de trayectorias de carrera de los cargos técnicos de Eripe c.a., así como también al establecimiento de una metodología para la realización de los programas individuales de los trabajadores de dicha empresa.

Las unidades de la empresa en estudio que se incluyen son las siguientes:

- Dirección de Ingenieria Civil.
- Dirección de Electromecánica.
- Dirección de Telecomunicaciones.
- Gerencia de Sistemas.
- Unidad de Dibujo.

### 4.- Importancia del estudio:

ERIPE C.A como empresa ofertante de recursos humanos especializados ante otras compañías, para la realización de proyectos multidisciplinarios detectó la necesidad de motivar a su personal para mantenerlo en la empresa y tratar con ello de disminuir la rotación que existe. Al finalizar cada

proyecto el personal asignado al mismo generalmente queda "desocupado", ello aunado a la escacez de proyectos en los cuales se pueda ubicar este personal y por la no existencia de algún plan adecuado de recursos humanos para atacar este problema, la empresa requiere evidentemente de un estudio para planear la puesta en marcha de instrumentos de apoyo y soluciones a esta situación.

Es por esto, que surgió la idea de realizar un estudio de planificación de recursos humanos a través de trayectorias de carrera y programas individuales e implantar la mecanización de esta información por medio de un sistema que permita mayor facilidad y eficacia en la toma de decisiones.

### 5.- Limitaciones del Estudio.

- En el ámbito de la muestra tomada (personal técnico) se detectó lo siguiente: Existen trabajadores con categoria de técnicos, que no tienen formación y experiencia como técnicos, ni realizan funciones del área técnica. Estos cargos fueron dos (2) pertenecientes al área de servicios generales (Jefe de servicios Generales y Control de Almacén), así mismo la naturaleza de su trabajo es de tipo administrativo (trámites, servicios, recepción, gestoria etc). Por lo tanto, esto redujo la muestra, ya que, no deberían pertenecer al nivel técnico y deberá considerarse la movilización y

reclasificación de estos cargos al área administrativa, por lo cual no se tomaron en cuenta para las trayectorias de carrera.

- En la empresa no existia un manual descriptivo de cargos, por lo que fué necesario comenzar por diseñar y aplicar los R.I.C, así como también las descripciones de cargos definitivas, proceso que consumió un periodo de tiempo considerable, en el sentido de que habían de cumplirse todas las etapas (diseño, levantamiento, validación , revisión y aprobación del mismo).
- El área de promoción y desarrollo, cuenta con una sola persona del nivel técnico, ocupando el cargo de Asistente al Director del área, cargo al cual no se le encontró progresión dentro de la organización por ello el ocupante de dicho cargo se pudiera incluir como personal administrativo. Además de que sus funciones tienen poco porcentaje del área técnica.
- En la empresa no existe un instrumento válido y confiable para la recolección de información acerca de la evaluación de desempeño y estimación potencial del personal, lo cual es requisito indispensable para la elaboración de los programas individuales de desarrollo.

Dada esta limitación, nos abocaremos a establecer una metodología para elaborar los programas individuales dejando claro que dichos programas requieren ser ampliados con las evaluaciones de eficiencia y potencial para su efectiva validez y aplicación.

# B.- Aspectos Metodológicos.

### 1.- Diseño de Investigación.

Esta investigación tiene un diseño combinado el cual es: Exploratorio - Descriptivo.

Es Exploratorio, porque se identifican y definen hechos, se profundizan, examinan y obtienen la mayor cantidad de conocimientos sobre la realidad del fenómeno estudiado, haciendo enfasis en el descubrimiento de ideas y aspectos más profundos a través de la exploración teórico - práctica.

Es Descriptivo, ya que este diseño posibilita describir tanto las características como los efectos del fenómeno estudiado, pues el mismo esta destinado al anaisis de las categorias, factores y relaciones implicitas en el proyecto.

### 2.- Muestra.

Es una muestra de forma intencionada, ya que, se escogiba los trabajadores que ocupan los cargos del nivel técnico de la empresa, en virtud de que se detectó que es el nivel en el cual sus cargos y ocupantes tienen más posibilidad de hacer carrera dentro de la organización.

El nivel profesional tiene pocas posibilidades de progresión ascendente porque la mayoria de ellos ocupan cargos directivos y gerenciales por el hecho de ser una empresa pequeña; el resto de los profesionales (no gerenciales, ni directivos) conformarian una muestra poco representativa.

El nivel administrativo está conformado en su mayoria por personal de apoyo secretarial y asistencial y las alternativas de carrera en la organización no conformaban una base suficiente como para la elaboración de trayectorias de carrera.

# 2.1. - Cargos que conforman la muestra.

La muestra escogida intencionalmente para la elaboración de este estudio esta conformada por el nivel técnico de Eripe c.a. con un número de veintiocho trabajadores que constituye el 28% de la fuerza laboral de la organización, presentados de la siguiente manera:

- 4 Técnicos Electricistas.
- 2 Técnicos de Diseño de Obras Civiles.
- 1 Jefe de Servicios Generales. (\*)
- 1 Asistente de Ingenieria
- 3 Dibujantes.
- 1 Control Almacen Servicios Generales. (\*)
- 3 Técnicos en Telecomunicaciones.
- 2 Técnicos Inspectores.
- 2 Programadores.
- 2 Inspectores Civiles.
- 1 Asistente de Promoción. (\*)
- 1 Operador Programador.
- 2 Analistas Programadores.
- 2 Operadores.
- 1 Inspector Mecánico.

<sup>(\*)</sup> Vale destacar que estos cargos no han sido tomados en cuenta para elaborar las trayectorias de carrera, ya que como se menciono en las limitaciones del estudio la naturaleza de sus funciones no se corresponden con las funciones realizadas por los demás cargos del nivel técnico.

C.- Busqueda y Recolección de Información.

# 1.- Determinación de las fuentes de investigación:

- Registro de Información de Cargos (R.I.C.):
  Recolecta información en cuanto al objetivo general,
  actividades, responsabilidades, supervisión y requerimientos
  de cada cargo. (ver anexo # 4)
- Historial de Desarrollo: Especifica la educación, experiencia, conocimientos adquiridos y adiestramiento recibido por el trabajador.(Ver Anexo # 5)
- Descripción del Cargo: Proporciona el perfil de cada clase de cargos (objetivo general, deberes habituales, normas, requisitos, etc...). (Ver Anexo # 6)
- Supervisores: Quienes por medio de entrevistas y material de apoyo suministraron información referente a la estructura organizacional de la empresa, los objetivos generales de cada una de las áreas así como también obtener la validación de toda la información recolectada.
- Bibliografía: Proporcionando la base teórica como referencia fundamental para la realización de este estudio.

### 2.- Técnicas de Recolección de Información.

- Entrevista Estructurada: Se realizó por medio del formato diseñado para el R.I.C, por el cual se entrevistó a todos los ocupantes de los mismos pertenecientes al nivel técnico.

Una segunda entrevista efectuada a los supervisores de cada àrea con la finalidad de validar la información obtenida en los R.I.C., como también recabar información detallada de los objetivos de cada àrea, además revisar las familias de cargos creadas. Y por último obtener la descripción real de cada cargo.

- Observación Documental: Por medio de la consulta de libros y escritos acerca del tema con el fin de obtener una base teórica de la práctica realizada y así fundamentarla.

#### D. - Técnicas de Análisis de Datos.

Para el análisis de la información, se utilizará el análisis de contenido como técnica de análisis de datos, él cual nos proporciona la metodología necesaria para analizar e interpretar la información recogida que conforma la base de datos para llevar a cabo en la investigación.

Esta técnica, permite una interpretación detallada de los datos al adecuar una interrelación entre los cargos de la muestra, agrupados en escaleras de cargos, establecida por clases de cargos pertenecientes a las direcciones, gerencias, y unidades tomadas para la elaboración de las trayectorias de carrera, conjuntamente con las técnicas de administración de personal y sus categorias aplicables al diseño de trayectorias de carrera.

La clasificación de la información obtenida se realizó a través de categorías para el análisis de contenido que se pretende realizar.

Las unidades que conforman el análisis son:

- Unidad de Análisis: La cual está conformada por las técnicas de administración de personal utilizadas para la elaboración de las escaleras de cargos que constituiran el diseño de trayectorias de carrera. Dichas técnicas conforman la base principal de información para efectuar el análisis de contenido y estaran representadas por las siguientes variables: descripciones de cargos, perfiles de selección y programas de adiestramiento, las cuales conforman las sub-unidades de análisis.

Sub-unidades de Análisis: De acuerdo a lo expuesto anteriormente estas son:

- Descripciones de cargos: Mediante estas se establece el objetivo general, los deberes habituales , el cual permite conocer las exigencias que presenta cada cargo, facilitando la secuencia racional de los mismos.
- Perfiles de Selección: Se hacen necesarios, ya que, proporcionan una idea global del cargo puesto que permiten ubicar al individuo más idóneo para ocupar un cargo determinado, de acuerdo a los atributos, formación, conocimientos, que deba poseer el aspirante a un cargo.
- Programas de Adiestramiento: Forman parte importante por el hecho de que involucran al individuo en un proceso de enseñanza y aprendizaje orientado a proporcionarle conocimientos básicos y/o generales, desarollarle habilidades, adecuarle aptitudes para el cargo que ocupa y que al mismo tiempo le permita prepararse para escalar posiciones dentro de la compañía.
- Categorias de Análisis: Están constituidas por variables de las sub-unidades de análisis que

conforman nuestro patrón de referencia para elaborar las escaleras de cargos, además nos permite manejar con mayor facilidad la información relativa a los cargos. Estas categorías de análisis son:

- Objetivo del Cargo: Muestra la función básica y el tipo de supervisión requerida para la ejecución de su trabajo e indirectamente presenta la contribución que ofrece cada cargo al área que pertenece y a la organización.

- Grado de Instrucción y Años de Experiencia:
Representa las opciones de educación formal
necesaria para desempeñar a cabalidad las funciones
básicas del cargo y la experiencia minima que debe
poseer un trabajador en cada opción para realizar
las funciones correspondientes al cargo.

Tiempo de Promoción: Esta representado por los años exigidos para escalar al cargo inmediato superior y asi poder desempeñar adecuadamente las funciones exigidas por el cargo al cual optará en un futuro.

- Tipo de Adiestramiento: Indicará los cursos requeridos para ejecutar las funciones exigidas por los cargos, de acuerdo a los requerimientos que presentan los mismos y cualquier otro método que por aplicación de conocimientos y destrezas

contribuya al cumplimiento funcional del cargo. El adiestramiento necesario para ocupar el cargo inmediato referido por la escalera de cargo, está determinado en el cargo precedente.

Unidad de Contexto: La unidad de contexto está representada por la empresa ERIPE C.A. Consultora de Ingenieria para el periodo de Febrero de 1990 a Agosto de 1990.

Unidad de Registro: Está conformada por todos los cargos que configuran las escaleras de cargos del diseño de un sistema mecanizado de trayectorias de carrera.

A continuación se presenta un modelo de la matriz de registro utilizada. Vale destacar que esta matriz fué diseñada de acuerdo a las necesidades e información obtenida en nuestro estudio, tomando como parametro la matriz utilizada por Anton Viloria y Katherine Arismendi en la realización del diseño de un modelo de trayectorias de carrera como una técnica de planificación de recursos humanos.

UNIDAD	SUB-UNIDAD	CATEGORIAS		TRAYECTORIA	A DE	LOS	CARGOS	TECNICOS	is .
DE ANALISIS	DE ANALISIS	DE ANALISIS	,			-	a:	-	4
TECNICAS	DESCRIPCION	OBJETIVO							
ADM. DE	DEL CARGO	DEL CARGO		•	E.	10	3	·	
PERSONAL APLICABLES	PERFIL	GDO. INSTRUCCION	-			920	< ve	7,	
EN LA ELABORACION	DE SELECCION	NIVEL DE CONOCIMIENTOS							
DE	SELECTION	TIEMPO DE PROMOCION	757					2	
TRAYECTORIAS DE	PROGRAMAS DE	TIPO DE					2		
CARRERA	ADIESTRAMIENT.	ADIESTRAMIENT				а	-		15(4)

# IA OTALIdVO

#### CAPITULO VI: ANALISIS DE LA INFORMACION.

#### A.- Introducción.

La realización del modelo de trayectorias de carreras, es lo que conforma la parte final de esta investigación y para tal fin se centra la atención en tres (3) técnicas de administración de personal (descripción del cargo, perfiles de selección y programas de adiestramiento), las cuales nos brindan, la información requerida sobre cada uno de los cargos que conforman la muestra.

Para la elaboración del mismo se tomaron los 14 cargos existentes en el nivel técnico excluyendo los siguientes: jefe de servicios generales, control de almacén - servicios generales, asistente de promoción, debido a que las funciones asignadas a estos cargos son de indole administrativa, en el sentido de que realizan trámites, tareas de servicios, de promoción de proyectos, gestoria, etc, además de que a dichos cargos no se les encontro progresión dentro de la organización, por el hecho de que la empresa está conformada por una estructura organizativa pequeña y dichos cargos no tienen vias o alternativas dentro de la misma.

El diseño de las trayectorias de carreras no solo logra que los trabajadores hagan carrera en forma vertical ascendente sino que al relacionar dos (2) familias de cargos las posibilidades de desarrollo, se acrecentan y los trabajadores pueden movilizarse horizontalmente. Dicha

movilización, se cumplirá en la medida en que los trabajadores estén capacitados para cumplir con los objetivos particulares del o de los cargos a ocupar próximamente, de acuerdo a los requisitos exigidos en cuanto a educación, experiencia y antiguedad en el cargo inmediato anterior.

La movilidad de las trayectorias de carrera se ilustrarà en forma esquematica, de manera que permita al lector observar la representación de escaleras de cargos simples y las posibles relaciones en las escaleras de cargos compuestas.

De igual manera la matriz de registro utilizada para el análisis de contenido, presenta la información detallada y específica de cada uno de los cargos de las escaleras creadas a fin de poder explicar con mayor énfasis las trayectorias de carrera que puedan cumplir los trabajadores.

Cabe destacar que para elaborar las trayectorias de carrera de las diferentes direcciones, gerencias y unidades, se toman en cuenta los siguientes parámetros que a su vez conforman las categorias y sub-categorias de análisis de nuestro análisis de contenido:

- En primer lugar surge como aspecto relevante considerar la formación academica o grado de instrucción y los años de experiencia tanto en el área ( a nivel interno y/o externo), como en el desempeño de los cargos estructurados en la empresa,

es decir, el tiempo de promoción (internamente).

- En segundo lugar contribuye como factor determinante el tipo de adiestramiento requerido para que dentro de las escaleras de cargos compuestas se cumplan los procesos de movilidad horizontal y movilidad vertical ascendente simultaneamente.
- Otro elemento que adquiere peso en el análisis, es el objetivo de cada cargo que como función básica presenta una serie de caracteristicas que van alcanzando niveles de mayor complejidad y responsabilidad en el desarrollo del desempeño de cada uno.
- Por último existe otra categoria de análisis dentro de los perfiles de selección que permite ampliar la información de lo general a lo específico y se refiere al nivel de conocimientos necesarios para optar a los cargos de cada escalera simple o compleja.

# 

MODOSTAIC

#### B.- Interpretación de la Información.

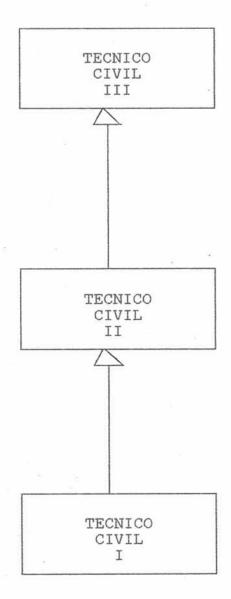
A continuación se presenta el análisis detallado de la información obtenida de cada una de las unidades a las que se les diseñaron las trayectorias de carrera por medio de escaleras de cargos simples y escaleras de cargos compuesta.

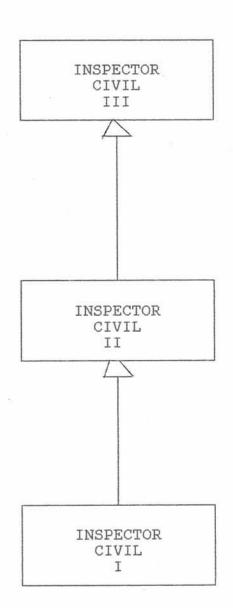
#### 1.- DIRECCION DE INGENIERIA CIVIL.

En esta area el progreso para las clases de cargos técnico e inspector civil, viene dado por un crecimiento ascendente tomando como punto de partida la formación académica o grado de instrucción y la experiencia adquirida en el area, esta última dará la pauta para llegar al escalón máximo de la familia; claro esta, que se requiere un tipo de adiestramiento adicional que fortalezca el perfil de las posiciones siguientes (II - III), así como se esperan niveles de conocimientos similares en el primer y segundo escalón y más sofisticado en el último.

Por otra parte, el tiempo de promoción para optar a cambios inmediatos superiores está establecido en dos (2) años para cada clase. (ver matriz de registro 1 y 2).

Escaleras de Cargos Simples:

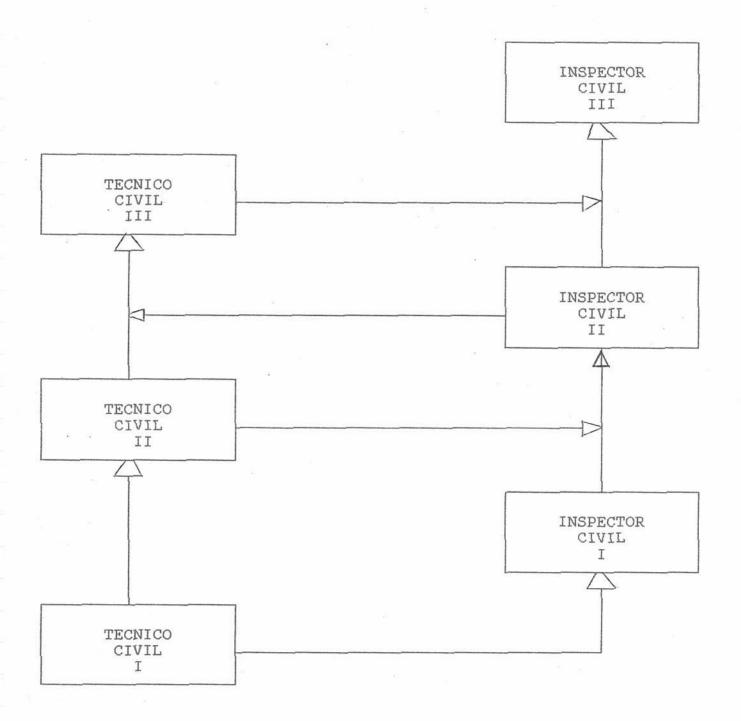




Un técnico de obras civiles I puede llegar a ocupar por movilidad horizontal y por movilidad vertical ascendente dentro de una escalera de cargos compuesta, el cargo de inspector en obras civiles I, inspector en obras civiles II e inspector en obras civiles III, considerando que la rama de técnicos por promoción interna expresada en años de desempeño puede ocupar cargos dentro de la rama de inspectores; en este planteamiento se observa que existe un tiempo en el cual el técnico tiene la posibilidad de desempeñarse como inspector de acuerdo a una serie de requerimientos de conocimientos y adiestramiento referentes a los métodos empleados construcción de obras de ingeniería, procedimientos inspección, avances de obras, computos métricos, etc, como alternativa para moverse dentro de la escalera compuesta, teniendo que cumplir con el periodo de tiempo indicado para la clase de cargos de inspectores.

Cabe destacar que la trayectoria será mass amplia si se da desde la primera posición (inferior) hasta la útima (cargo máximo), es decir, que un técnico I puede ocupar más posiciones que un inspector I siempre y cuando sea combinado el movimiento. Para el caso del inspector I también existe posibilidad de crecimiento horizontal y vertical ascendente hacia la carrera de técnico con un número menor de posibilidades de ascenso, ya que, el inspector II es el único dentro de esta clase de cargo que puede moverse en forma horizontal y como consecuencia vertical ascendente.

Gráficamente se observa la escalera de cargos compuesta:



#### MATRIZ DE REGISTRO 1.

	1				
			TRAYECTORIA	A DE LOS CARGOS	TECNICOS
UNIDAD	SUB-UNIDAD	CATEGORIAS	DIR	ECCION DE OBRAS CIVILES	34
DE	DE	DE			
ANALISIS	ANALISIS	ANALISIS	TECNICO EN OBRAS CIVILES I	TECNICO EN OBRAS CIVILES II	TECNICO EN OBRAS CIVILES III
TECNICAS		e e	Bajo instrucciones detalladas y con revisión constante de las ta-	Bajo instrucciones generales y con revisión periódica de las tareas realizadas, coordina y ejecuta ac-	su propio método de trabajo, desa
DE	DESCRIPCION	OBJETIVO	des técnicas de control, seguimi-	tividades técnicas de programación medición, seguimiento y control de	dades técnicas de programación.
	DEL	DEL	mas y especificaciones estableci- das.	proyectos en obras civiles.	yectos en obras civiles, así como también supervisar el personal a
ADM.	CARGO	CARGO	V 35	887	su cargo.
DE		SAILOO	70 M	2	÷
PERSONAL			1T.S.U. en Diseño de obras ci-	1T.S.U. en Diseño de obras civi les con dos años de experiencia	1T.S.U. en Diseño de Obras ci- viles con 4 años de experiencia
APLICABLES	PERFIL	GDO, INSTRUCCION	viles, sin experiencia. 2Estudiante de 3º año de IMG. Civil sin experiencia.	2Estudiante de 3º año de ING. Civil con dos años de experien	2Estudiante de 3° año de ING. Civil con 4 años de experiencia -3Bachiller en el área con 5 años de experiencia.
	55	AÑOS-EXPERIENCIA	<ol> <li>Bachiller en el área con dos años de experiencia.</li> </ol>	cia.  3Bachiller en el área con 4 años de experiencia. 4Bos años como Técnico I.	
EN LA	DE	NIVEL DE	-Computos métricos. -Medición de avance de obras.	-Computos métricos. -Medición de avance de obras.	-Coordinación y administración de tareas.
ELABORACION	SELECCION	CONOCIMIENTOS		-Esquemas básicos.	-Técnicas supervisorias.
DE		PROMOCION -	· 2 AÑOS	2 Aflos	-
TRAYECTORIAS			-Programación y ejecución de ac- tividades de proyectos. -Desarrollo de esquemas básicos.	-Diseños especializados. -Programación, ejecución y control de actividades.	-Coordinación y administración de personal. -Coordinación de tareas.
DE	PROGRAMAS	TIPO	-Manejo de paquetes de software.	-Manejo de paquetes de software.	
DE	DE	DE	- St	. x v	a w
CARRERA	ADIESTRAMIENT	ADIESTRAMIENT.		<b>16</b>	
				*	
			×		

## MATRIZ DE REGISTRO 2.

:	- 4		TRAYECTORIA	A DE LOS CARGOS	TECNICOS
UNIDAD	SUB-UNIDAD	CATEGORIAS		RECCION DE OBRAS CIVILES	145 , =
DE	DE	DE .			
ANALISIS	ANALISIS	ANALISIS	INSPECTOR EN OBRAS CIVILES I	INSPECTOR EN OBRAS CIVILES II	INSPECTOR EN OBRAS CIVILES III
TECNICAS  DE  ADM.  DE	DESCRIPCION DEL CARGO	OBJETIVO DEL CARGO	en el área de la ingenieria rela- cionados con el control técnico	reas realizadas, controla técnica mente obras civiles a fin de que se cumplan las normas y especifi- caciones establecidas, así como también efectua mediciones de can-	Sajo un esquema general aplicando su propio método de trabajo, realiza labores en el área de Ingenieria relacionados en la interpretación de planos y el control técnico-administrativo de las Obras civiles en general, así como también efectua mediciones de obras ejecutadas.
PERSONAL APLICABLES	PERFIL	GDO. INSTRUCCION  AÑOS-EXPERIENCIA	viles con 2 años de experiencia 2 -Estudiante de 3º año de ING.	1T.S.U. en Diseño de obras ci- viles con 4 años de experi- encia.  2Estudiante 4 de 7 años de experiencia 3Bachiller con 6 años de experiencia encia en el área. 4Oos años como Insp.!! ó TEC.!!	1T.S.U. en Diseño de obras civiles con 6 años de experiencia. 2Estudiante de 3º año de ING. Civil con 6 años de experiencia. 3Bachiller con 9 años de experiencia en el área. 4Pos años coro insp.!! 6 TSC.UI
EN LA ELABORACION	DE SELECCION	NIVEL DE CONOCIMIENTOS	-Métodos empleados en construc- ción de obras de ingenieria. -Procedimientos de inspección de obras.	-Procedimientos de Inspección y supervisión de obras. -De los materiales de construcción	-Procedimientos de Inspección de obras cíviles.
DE .	SELECCION	TIEMPO DE . PROMOCION :	. 2 AÑOS	2 AROS	_
TRAYECTORIAS  DE  CARRERA	PROGRAMAS DE	T I PO DE ADIESTRAMIENT.	-Medición de avance de obras. -Computos métricos. -Selección y catalogación de in- formación. -Programación y utilización de recursos.	-Diseños especializados. -Programación, ejecución y control de actividades. -Estimación de costos.	-Coordinación y administración de personal y de tareas. -Manajo de paquetes de software.
				5	

## DIRECCION

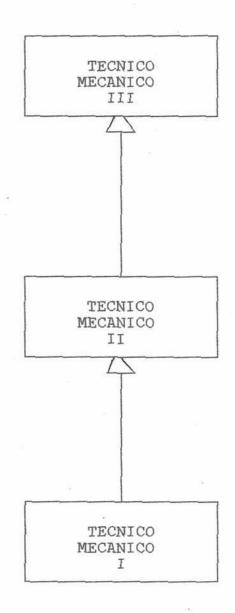
ELECTRONECANICA

#### 2. - DIRECCION DE ELECTROMECANICA.

En esta dirección existe una estructura organizativa que cuenta con un personal técnico especializado tanto en el área eléctrica como en el área mecánica por lo tanto se realizaron trayectorias de carrera separadas para cada una de las áreas; comenzaremos por analizar la clase de cargos del área mecánica y posteriormente el área eléctrica. ( ver matriz de registro 3 y 4).

En el área mecánica, la clase de cargos técnicos mecánicos, logra su desarrollo dentro de la dirección de electomecánica exclusivamente. Existe una movilidad vertical ascendente de técnico mecánico I a técnico mecánico II y a técnico mecánico III, esta progresión vertical ascendente, se da principalmente por el tiempo en el que se haya adquirido los conocimientos prácticos (experiencia) necesarios para escalar tales posiciones, así como también cierto adiestramiento que pudiera ampliar las técnicas para llegar aplicar y desarrollar métodos de trabajo acorde con el cargo máximo de la escalera (técnico III).

Esta seria la escalera simple de esta clase de cargos:

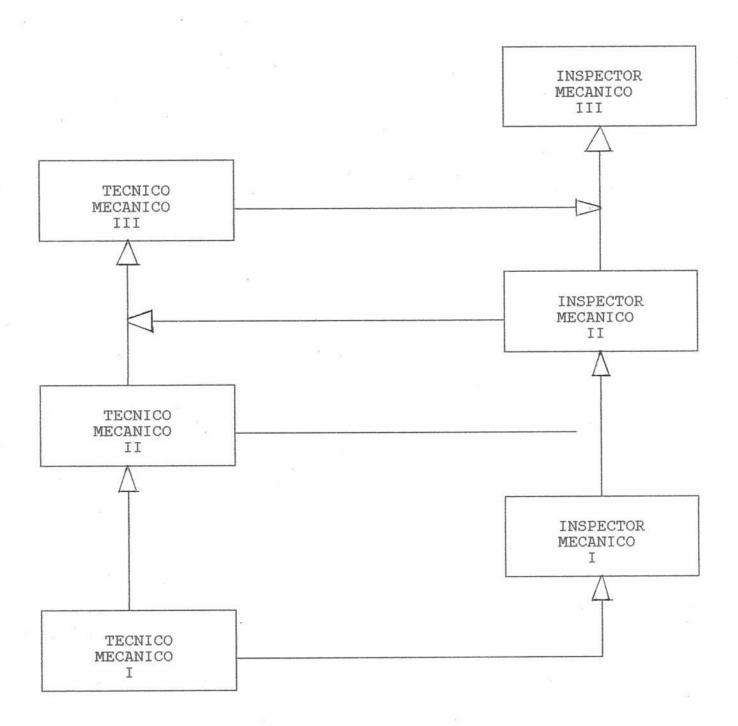


Igualmente para la clase de cargo Inspector Mecánico (I-II-III) se ha determinado una trayectoria en el área mecánica especificamente; y su progresión va en función ascendente por acumulación de tiempo de experiencia y adiestramiento impartido como complemento para obtener movilidad dentro de esta escalera de cargos simples. Aunado a estos aspectos se considera el desempeño en calidad de inspector del área mecánica.

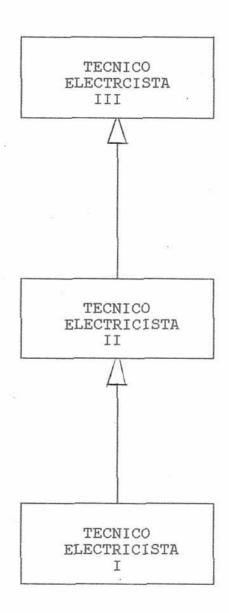
Para el caso de la escalera de cargos compuesta, tomando en cuenta estas dos (2) clases de cargos - técnicos mecánicos e inspectores mecánicos- se ha observado que la movilidad puede ocurrir de forma horizontal y vertical ascendente de una clase a otra, con la caracteristica de que los individuos, escalan posiciones en el entendido de que una vez desempeñado un cargo por un tiempo establecido, se supone una experticia adquirida la cual servira de base para ocupar progresivamente cargos superiores tanto en la clase de inspectores mecánicos como en la de técnicos mecánicos, teniendo claro que el inspector II es el único dentro de su clase que puede moverse de forma horizontal hacia la escalera de cargos técnicos.

Cabe mencionar que este pase de una clase a otra, exije un adiestramiento adicional antes de hacerlo efectivo, asi como haber aprehendido ciertas habilidades y/o destrezas que permitan hacer las deducciones del caso, redundando esto en beneficio del desempeño de las funciones del cargo superior a ocupar.

A continuación se ilustran los tipos de movilidad para estas clases de cargos:

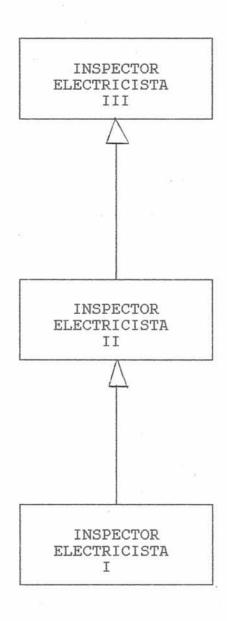


En el area electrica, la clase de cargos técnicos electricistas consiguen desarrollarse a través de una escalera de cargos simples representada en la siguiente forma;



En esta se observa la movilidad vertical ascendente la cual viene dada por un avance progresivo en cuanto a años de experiencia, adquisición de conocimientos especificamente en cuanto a prácticas, métodos y procedimientos que van del nivel más operativo hasta llegar a coordinar las actividades de un proyecto; así mismo las técnicas necesarias para un buen desempeño en estas clases de cargos vienen dadas por un adiestramiento específico en el área para estar en capacidad de ocupar los cargos de técnico II y técnico III. Dicho adiestramiento será referente a: técnicas de personal, manejo de actividades técnicas, manejo de paquetes de software, entre otros, etc... ( ver matriz de registro 5)

Dentro de esta area se encuentra otra clase de cargos conformada por los inspectores electricistas I-II-III. (ver matriz de registro 6)



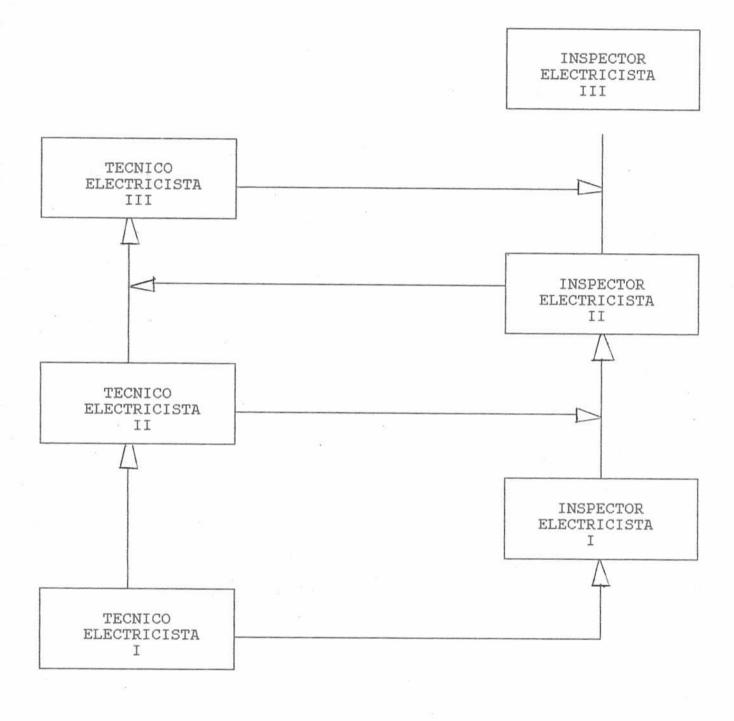
La movilidad vertical ascendente en esta clase se da escalando posiciones para lo cual se considera la asignación gradual de responsabilidades de mayor nivel; igualmente el tiempo de experiencia y el nivel de conocimientos que va a la par con el tipo de adiestramiento especializado del area de inspección electrica, así como metodos de trabajo que faciliten el desenvolvimiento de las actividades (computos metricos, diseños especializados, medición de avance de obras, estimación de costos, programación de tareas, etc...).

En cuanto a la conformación de la escalera de cargos compuesta para estas dos (2) clases de cargos se determina una movilidad vertical ascedente combinada con una movilidad horizontal.

El técnico electricista I requiere dos (2) años de experiencia en el àrea, además de un adiestramiento adicional que provea un nivel de conocimientos básicos en cuanto a control de proyectos y presupuesto para el buen desempeño del cargo a ocupar horizontalmente (Inspector I) y así progresivamente para los cargos que conforman cada una de las clases de cargos del àrea eléctrica, es decir, de técnico II a inspector II con adiestramiento para la medición de avance de obras y coordinación de grupos y de técnico III a inspector III con adiestramiento en cuanto a técnicas supervisorias y computos métricos.

En cuanto a la clase de cargos de los inspectores, el unico cargo que tiene posibilidad de moverse de manera horizontal y vertical ascendente es el inspector II el cual puede llegar a ocupar el cargo de técnico III de acuerdo a un nivel de conocimientos especializados adquiridos mediante el desempeño de su labor, conjuntamente con un adiestramiento que le proporcione conocimientos relacionados con los principios, prácticas y procedimientos utilizados en los proyectos del área eléctrica.

El análisis anterior se puede observar mediante el siguiente esquema:



## MATRIZ DE REGISTRO 3.

1		1				
	2	20	TRAYECTORIA	A DE LOS CARGOS	TECNICOS	
UNIDAD SUB-UNIDAD CATEGOR		CATEGORIAS	. DIRECCION DE ELECTROMECANICA			
DE	DE	DE			***	
ANALISIS	ANALISIS	ANALISIS	TECNICO MECANICO I	TECNICO MECANICO II	TECHICO MECANICO III	
_				м		
TECNICAS  DE  ADM.  DE	DESCRIPCION DEL CARGO	OBJETIVO DEL CARGO	Bajo instrucciones detalladas y con revisión constante de las ta reas realizadas ejecuta actividades de control, seguimiento y medición de un proyecto en el área mecánica, acorde con las normas o especificaciones establecidas para los mismos.	Bajo instrucciones generales y con revisión periódica de las tareas realizadas coordina y ejecutactividades técnicas de programación, medición, seguimiento y control de proyectos en el área mecánica.	Bajo un esquema general aplicando su propio método de trabajo, desa rolla, coordina y ejecuta activi dades técnicas de programación, distribución y control de las tareas para la realización de proyectos en el área mecánica, asi como también supervisa el personal a su cargo.	
PERSONAL APLICABLES EN LA	PERFIL DE	GDO, INSTRUCCION  AÑOS EXPERIENCIA	1T.S.U. en mecánica, sin experiencia. 2Estudiante de Ingenieria Mecánica (3º año), sin experiencia. 3Bachiller en mecánica, condos años de experiencia.	1T.S.U. en mecánica con dos años de experiencia. 2Estudiante de Ingeniería Mecá- nica (3ºaño¹) con dos años de experiencia. 3Bachiller en mecánica con 4 años de experiencia.	1T.S.U. en mecánica con cuatro años de experiencia. 2Estudiante de Ingenieria Mecá- nica (3°), con cuatro años de experiencia. 3Bachiller en mecánica con se- is años de experiencia.	
ELABORACION	SELECCION	NIVEL DE CONOCIMIENTOS	-Programación y ejecución de ac- tividades en un proyecto. -Medición de avance de obras.	-Computos métricos. -Desarrollo de esquemas básicos. -Elaboración de planos mecánicos. -Maneio de paquetes de software.	-Planificación, ejecución y con- trol de fareas. -Técnicas supervisorias. -Definición de lazos de control.	
DE	SEEEGGION	TIEMPO DE PROMOCION	· 2 AÑOS	2 AFIOS		
TRAYECTORIAS DE	PROGRAMAS	TIPO	-Desarrollo de esquemas básicos. -Manejo de paquetes de software.	-Diseños especializados. -Manejo de paquetes de software.	-Coordinación y administración de personal. -Manejo de paquetes de software.	
CARRERA	DE ADIESTRAMIENT.	DE ADIESTRAMIENT.			a g - (8	
	-				15/40	

IF/MS

## MATRIZ DE REGISTRO 4.

LINI	IDAD	SUB-UNIDAD	CATEGORIAS	TRAYECTORIA	A DE LOS CARGOS	TECNICOS		
l olvi	-	SOB CIVIDAD	CATEGORIAS	DIRECCION DE ELECTROMECANICA				
D	E .	DE	DE			*		
ANA	LISIS	ANALISIS	ANALISIS	INSPECTOR MECANICO I	INSPECTOR MECANICO II	INSPECTOR MESANICO III		
TECN	NICAS	ý.		Bajo instrucciones detalladas y con revisión constante de las ta- reas realizadas, ejecuta trabajos	Bajo instrucciones generales y con revisión periódica de las tareas realizadas, controla tecnicamente	Bajo un esquema general aplicando su propio método de trabajo, rea- liza labores en el área de inge-		
	)E	DESCRIPCION	OBJETIVO	en el área de Ingeniería Mecánica relacionados con el control de o- bras del área con el fin de veri-	obras del área mecánica a fin de que se cumplan las normas y espe-	niería relacionados con la inter- pretación de planos y al control		
	_	DEL	DEL	ficar que sean ejecutadas de a- cuerdo con las normas y específi- caciones establecidas.	cificaciones establecidas, así como tambien efectua mediciones de cantidades de obras ejecutadas.	técnico administrativo de las o- bras mecánicas en general, asi como tambien efectua mediciones		
A	DM.	CARGO	CARGO	caciones establecidas.	(a) C	de obras ejecutadas.		
. D	E	CANOO	CANOO	* *				
PERS	ONAL		GDO. INSTRUCCION	1T.S.U. en mecánica con dos a- ños de experiencia.	1T.S.U. en mecánica con cuatro años de experiencia.	1T.S.U. en mecánica con seis años de experiencia.		
APLIC	ABLES	PERFIL	GDO. INSTRUCCION	2Estudiante de Ingenieria Mecá- nica (3ºaño º) con des años	2Estudiante de Ingenieria Mecá- nica (3º año') con 4 años	2Estudiante de Ingenieria Mecá nica (3º) con seis años de		
		הר	AÑOS-EXPERIENCIA	de experiencia. 3Bachiller en mecánica con 4 años de experiencia.	de experiencia. 3Bachiller en mecánica con 6 años de experiencia.	experiencia.  3Bachiller en mecánica con on - choaños de experiencia.		
EN.	LA .	DE	NIVEL DE	-Procedimiento de inspección de obras.	-Procedimiento de inspección de obras.	-Conocimiento de materiales, mé- todos y procedimientos mecánicos. -Principios y prácticas de H.S.I.		
ELABOR	RACION	SELECCION	CONOCIMIENTOS	-Control de proyectos.	-Principios y prácticas de H.S.I. en el uso de aguigos y herramienta	-rrincipios y practicas de m.s.i.		
D	E		PROMOCION :	· 2 ANOS	2 Años	-		
TRAYEC	TORIAS	v.		-Medición de avance de obras. -Computos metricos.	-Diseños especializados. -Coordinación de grupos.	-Control y administración de ta- reas.		
		PROGRAMAS	TIPO	-Selección y catalogación de in- formación. -Programación y utilización de	-Programación, ejecución y con- trol de actividades. -Estimación de costos.	-Planificación, programación y control de tareas. -Utilización de recursos para el		
D	L.	DE	DE	recursos.	ite to	desarrollo de un proyecto.		
CAR	RERA		ADIESTRAMIENT.	•				
	F	ADICO I KAIVIICIY I.	ADIES (KAMIEN I.	·				

## MATRIZ DE REGISTRO 5.

-						
				TRAYECTORIA	DE LOS CARGOS	TECNICOS
	UNIDAD	SUB-UNIDAD	CATEGORIAS	DIRECCION DE INGI	ENIERIA ELECTROMECANICA	20
	DE	DE	DE			TERMOR THEOTOLOGICAL LIN
	ANALISIS	ANALISIS	ANALISIS	TECNICO ELECTRICISTA I	TECNICO ELECTRICISTA II	TECNICO ELECTRICISTA III
_ [					2	Bajo un esquema general apli-
	TECNICAS	a.	e.	Bajo instrucciones detalladas y con revisión constante las tare- as realizadas, ejecuta activida-	Bajo instrucciones generales y con revisión periódica de las tareas realizadas, coordina y ejecuta actividades técnicas de	cando su propio método de tra bajo, desarrolla, coordina y ejecuta actividades técnicas
	DE	DESCRIPCION	OBJETIVO	des técnicas de control, segui- miento, medición de un proyecto en el área eléctrica acorde con	programación, medición, segui- miento y control de proyectos,	de programación, distribución y control de las tareas, para
- Commence		DEL	DEL	las normas o especificaciones e <u>s</u> tablecidas.	pertenecientes al área eléctri- ca.	la realización de proyectos en el área eléctrica, así como también supervisar el personal
The same of the sa	ADM.	CARGO	CARGO	3 F	21	a su cargo.
	DE	*	* -	ar (#. 14.		(0)
	PERSONAL	2	GDO. INSTRUCCION	1T.S.U. en electricidad sin ex periencia. 2Estudiante de 3° año en ING.	1T.S.U. en electricidad con dos años de experiencia, 2Estudiante de 3° año de ING,	<ol> <li>T.S.U. en electricidad con cuatro años de experiencia.</li> <li>Estudiante de 3º año de ING.</li> </ol>
	APLICABLES	PERFIL	.=	eléctrica sin experiencia. 3Bachiller en electricidad con	eléctrica con dos años de ex- periencia. 3Bachiller en electricidad con cuatro años de experiencia. 4Dos años como Técnico I.	eléctrica con cuatro años de experiencia, .3Bachiller en electricidad con seis años de experiencia,
	EN LA	DE	AÑOS-EXPERIENCIA	dos años de experiencia.		4Dos años como técnico II ó como inspector II
	ELABORACION		NIVEL DE CONOCIMIENTOS	-Prácticas, métodos, procedimien- tog pos utilidads, materiales y -Planos y signos.	-Prácticas, métodos, procesos de instalación, mantenimiento y lo calización de fallas.	dimientos útilizados en los pro- cesos de los proyectos.
		SELECCION	TIEMPO DE	· 2 AÑOS	Z ZOFA S	_
	DE		PROMOCION	-Programación y ejecución de ac-	-Desarrollo de esquemas funcio- nales para instalaciones eléc-	-Coordinación y administración de personal y de actividades.
ı	TRAYECTORIAS			tividades en proyectos. -Computos métricos. -Medición de avance de obras.	tricas. -Ruteo de cables.	de personal y de decrinocess
	DE	PROGRAMAS	TIPO	-Selección y catalogación de in- formación. -Manejo de paquetes de software.	-Definiciones de lazos de con- trol en instrumentación.	2
	CARRERA	DE	DE		a =	e ej st
	CARRERA	ADIESTRAMIENT.	ADIESTRAMIENT.	* * ;	:	
		-	12			
100				The state of the s		LE/M.S

## MATRIZ DE REGISTRO 6.

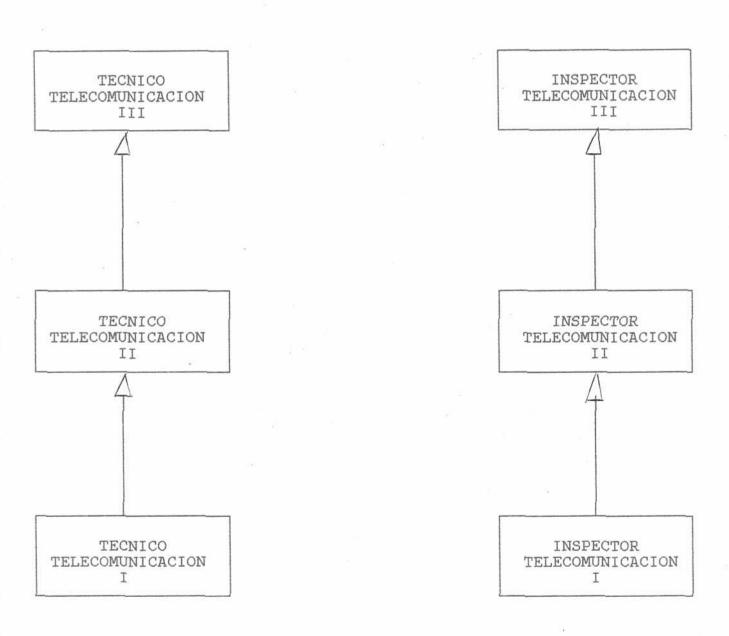
			TRAVECTORIA	DE LOS CARGOS	TECNICOS
UNIDAD	SUB-UNIDAD	CATEGORIAS	See Monotonia de la manufesta de la companya del companya del companya de la companya del la companya de la com	RECCION DE INGENIERIA ELECTROMECANTI	
			, JIP	RECOTOR DE LIGERTERIA ELECTRORECANT	
DE .	DE	DE			
ANALISIS	ANALISIS	ANALISIS	INSPECTOR ELECTRICISTA I	INSPECTOR ELECTRICISTA II	: IMSPECTOR ELECTRICISTA III
	<u></u>				
TECNICAS	¥	e e	Bajo instrucciones detalladas y con revisión constante de las ta	con revisión periódica de las ta	Bajo un esquema general aplicando su propio método de trabajo, rea-
	DESCRIPCION	OBJETIVO	en el área de ingenieria, relacio nados con el control técnico de		ria relacionados con la interpreta ción de planes y el control técni
DE	DEL	DEL	obras eléctricas con el fin de ve rificar que sean ejecutadas de a-		eléctricas en general, así como
ADM.	022	DLL	cuerdo a las normas y especifi- caciones establecidas.	tidades de obras ejecutadas.	también efectua mediciones de o- bras realizadas.
. DE	CARGO	CARGO	vi	#1 Ph	
DL			×		
PERSONAL	2	GDO, INSTRUCCION	1T.S.U. en eléctricidad con 2 años de experiencia. 2Estudiante de 3° año de ING.	1T.S.U. en electricidad con 4 años de experiencia. 2Estudiante de 3ºaño con 4 años de experiencia 3Bachilier en electricidad con seis años de experiencia.	1T.S.U. en electricidad con 4 años de experiencia. 2Estudiante de 3º año con seis
APLICABLES	PERFIL		eléctrica con dos años de experiencia. 3Bachiller en eléctricidad con	de experiencia. 3Bachiller en electricidad con seis años de experiencia.	años de experiencia. 3Bachiller en electricidad con ocho años de experiencia.
	55	AÑOS-EXPERIENCIA	tres años de experiencia. 4Cuatro años como técnico I.	4Dos años como Inspector 1 ó co mo Tácnico II.	4Dos años como Inspector II ó como Técnico III.
EN LA	DE	NIVEL DE	-Control de proyectos. -Control de presupuestos.	-Control de proyectos. -Medición de avances de obras.	-Control de proyectos. -Computos métricos.
ELABORACION	SELECCION	CONOCIMIENTOS			-Tecnicas supervisorias.
DE	2	PROMOCION	- 2 AÑOS	2 AROS	-
			-Medición de avance de obras. -Computos métricos.	-Diseños especializados. -Coordinación de grupos.	-Control y administración de ta- reas.
TRAYECTORIAS	DDOCD AMAC	TIDO	-Selección y catalogación de in- formación.	-Programación, ejecución y control de actividades. -Estimación de costos.	-Planificación, programación y con trol de recursos para el desarro- illo de un proyecto.
DE	PROGRAMAS	TIPO		Latinacian de costos.	, iv se si projector
CARRERA	DE	DE		20	100
CARRERA	ADIESTRAMIENT.	ADIESTRAMIENT.		*	
	a e		di e		
					IE/MS

# Total Control of the Control of the

Parameter 1 The constant of the constant o STATE OF THE STATE

#### 3. - DIRECCION DE TELECOMUNICACIONES.

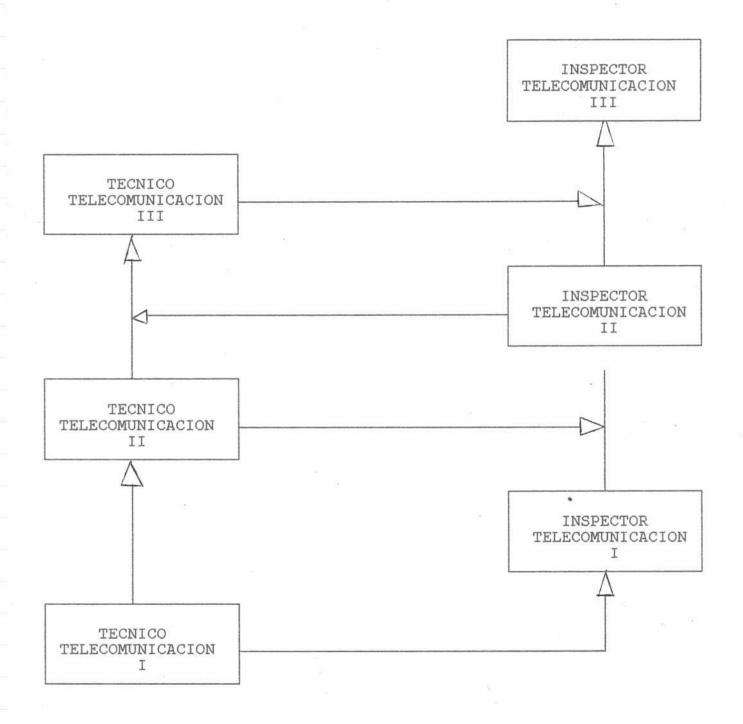
Las clases de cargos técnicos e inspectores en telecomunicaciones presentan una trayectoria con movilidad vertical ascendente en tres cargos, asi:



Cada escalera está diseñada en forma simple de manera tal que se adquiere mayor nivel tomando en cuenta la formación académica, la experiencia en el área y los conocimientos o requisitos específicos para ocupar el primer escalón; paulatinamente se presentan promociones de acuerdo al tiempo de servicios en el primer y segundo escalón, en función de los aspectos mencionados. ( ver matriz de registro 7 y 8 )

Respecto a la escalera de cargos compuesta la cual se caracteriza por una movilidad tanto horizontal como vertical ascendente se observa que de acuerdo a la adquisición de conocimientos básicos que permitan pasar de actividades técnicas de ejecución, control y seguimiento a funciones específicas del área de inspección de obras en telecomunicaciones, a la par con un tipo de adiestramiento que de la base para lograr dicha movilidad.

Cabe destacar, que dentro de estas clases de cargos (técnicos e inspectores), el técnico I es el que presenta mayor probabilidad de crecimiento progresivo dentro de esta escalera compuesta, lo cual se representa esquemáticamente de la siguiente manera:



## MATRIZ DE REGISTRO 7.

			TRAYECTORIA	A DE LOS CARGOS	TECNICOS
UNIDAD	SUB-UNIDAD	CATEGORIAS	DÌR	ECCION DE TELECOMUNICACIONES	5 (80
DE	DE	DE			
ANALISIS	ANALISIS	ANALISIS	TECNICO EN TELECOMUNICACIONES	TECNICO EN TELECOMUNICACIONES	TECNICO EN TELECOMUNICACIONES
-				tr.	- 1
TECNICAS	DESCRIPCION	OBJETIVO	Bajo instrucciones detalladas y con revisión constante de las ta reas realizadas ejecuta activida des técnicas de control, seguimi ento y medición de un proyecto	Bajo instrucciones generales y con revisión periódica de las ta- reas realizadas, coordina y ejecuta actividades técnicas de programa- ción, medición, sequimiento y con	Bajo un esquema general aplicando su propio método de trebajo, de- sarrolla, coordina y ejecuta ac- tividades técnicas de programa- ción, distribución y control de
DE	DEL	DEL	en telecomunicaciones, acorde con las normas y especificaciones es-	trol de proyectos en el área de	las tareas para la realización de proyectos de telecomunicacio-
ADM.			tablecidas.		nes, asi como también supervisar el personal a su cargo.
DE	CARGO	CARGO		*	
		A A			ā.
PERSONAL		GDO. INSTRUCCION	<ol> <li>T.S.U. en telecomunicaciones sin experiencia.</li> <li>Estudiante de 3º año de ING.</li> </ol>	1T.S.U.en telecomunicaciones con dos años de experiencia. 2Estudiante de 3 año de 146. en telecomunicaciones con dos años de experiencia.	1T.S.U. en telecomunicaciones con cuatro años de experiencia 2Estudiante de 3º año de ING. en telecomunicaciones con cua- tro años de experiencia.
APLICABLES	PERFIL	AÑOS EXPERIENCIA	en telecomunicaciones s'in e <u>x</u> periencia.	3Bachiller en telecomunicaciones	3Pachiller en telecomunicacion-
EN LA	DE	1	<ol> <li>Bachiller en telecomunicacione con dos años de experiencia.</li> </ol>	4Dos años como técnico en tele- comunicaciones I.	es con seis años de experiencia 4Dos años como Técnico II ó co- mo Inspector II.
ELABORACION	CEL ECCION	NIVEL DE CONOCIMIENTOS	-Práctica, método y procedimiento materiales y equipos utilizados.	-Materiales y equipos utilizados. -Mantenimiento y localización de fallas.	-Localización de fallas. -Estadistica básica. -Planos, signos y diagramas.
	SELECCION	TIEMPO DE PROMOCION	- 2 AÑOS	2 AFIOS	2 AFIOS
DE		PROMOCION	-Programación y ejecución de ac-	-Diseños especializados .	-Coordinación y administración
TRAYECTORIAS	±		tividades.en proyectos. -Medición de avnace de obras. -Desarrollo de esquemas básicos.	<ul> <li>-Manejos de paquete de software.</li> <li>-Programación, ejecución y control de actividades.</li> </ul>	de personal. -Manejo de paquetes de software. -Coordinación y administración
DE	PROGRAMAS	TIPO	-Manejo de paquetes de software.	ii.	de tareas.
CAROCRA	DE	DE	g * = ==		
CARRERA	ADIESTRAMIENT.	ADIESTRAMIENT.			

## MATRIZ DE REGISTRO 8.

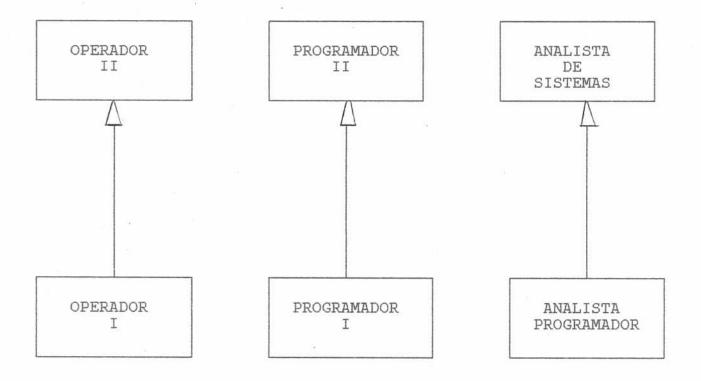
			TRAYECTORIA	DE LOS CARGOS	TECNICOS
UNIDAD	SUB-UNIDAD	CATEGORIAS	and the street of the street o		
UNIDAD	SOB-CIVIDAD	CATEGORIAS	DIRECCION	DE TELECOMUNICACIONES	4/2 *
DE	DE	DE			
ANALISIS	ANALISIS	ANALISIS	INSPECTOR EN TELECOMUNICACIONES	INSPECTOR EN TELECOMUNICACIONES	. INSPECTOR EN TELECOMUNICACIONES
	1111121010	,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,	, and the second		7
			Bajo instrucciones detalladas y con revisión constante de las ta-	Bajo instrucciones generales y con revisión periódica de las ta-	Bajo un esquema general aplicando su propio método de trabajo, rea-
TECNICAS	DESCRIPCION	OBJETIVO	reas realizadas, ejecuta trabajos en el área de ingenieria relacio	reas realizadas, controla técnica mente obras del área de telecomu	liza labores en el área de inge- niería relacionados con la inter-
DE			nados con el control de obras en telecomunicaciones con el fin de	nicaciones a fin de que se cum- plan las normas y especificaciones	
. ADM	DEL	DEL	verificar que sean ejecutadas de acuerdo con las normas y especifi caciones establecidas.	establecidas, así como también efectua mediciones de cantidades de obras ejecutadas.	bras en telecomunicaciones, en ge neral, así como también efectua mediciones de obras ejecutadas.
ADM.	CARGO	CARGO	9	9	
. DE	3	<b>5</b> ,00	**	9	*
PERSONAL			1T.S.U. en telécomunicaciones con dos años de experiencia.	1T.S.U. en telecomunicaciones.	1T.S.U. en telecomunicaciones
	PERFIL	GDO. INSTRUCCION	con dos anos de experiencia.  2Estudíante de 3º año de ING, er telecomunicaciones con dos años de experiencia.	2Estudiante de 3º año de ING. en telecomunicaciones con cua-	1T.S.U. en telecomunicaciones con seis años de experiencia. 2Estudiante de tercer año de ING. en telecomunicaciones con seis años de experiencia. 3Bachiller en telecomunicaciones
APLICABLES	PERFIL	AÑOS-EXPERIENCIA	de experiencia. 3Bachiller en telecomunicaciones con cuatro años de experiencia. 4Dos años como técnico en tele-	3Bachiller en telecomunicaciores con seis años de experiencia 4Dos años como Inspector I ó co	
EN LA	DE		4Dos años como técnico en tele- comunicaciones I. -Control de proyectos.	mo técnico II.  -Medición de avance de obra.	-Control de proyectos.
F. 4505401011		NIVEL DE CONOCIMIENTOS	-Control de presupuestos.	-Computos metricos.	-tontror de proyectos.
ELABORACION	SELECCION	TIEMPO DE	n * 6		
DE		PROMOCION	2 ANOS	2 Años	
TRAYECTORIAS		-	-Medición de avance de obras. -Computos metricos.	-Diseños especializados. -Coordinación de grupos.	-Control y administración de ta- reas.
THATECTORIAS	PROGRAMAS	TIPO	-Selección y catalogación de in- formación. -Programación y utilización de re	de actividades. 	-Planificación, programación y con trol de tareas y utilización de recursos para el desarrollo de un
DE		and the second	cursos.	harrinanish se adapata	proyecto.
CARRERA	DE	DE		•	
CARRETA	ADIESTRAMIENT.	ADIESTRAMIENT.		(A)	
	*	0	.4	*	
		L			15/116

# 

A STATE OF THE STA

#### 4. - GERENCIA DE SISTEMAS.

Las trayectorias de carrera de la gerencia de sistemas como en las otras àreas està representada por dos (2) tipos de escalera: La escalera simple en este caso està limitada a dos (2) escalones para las clases de cargos operador, programador y analista, expresados gráficamente de la siguiente forma:



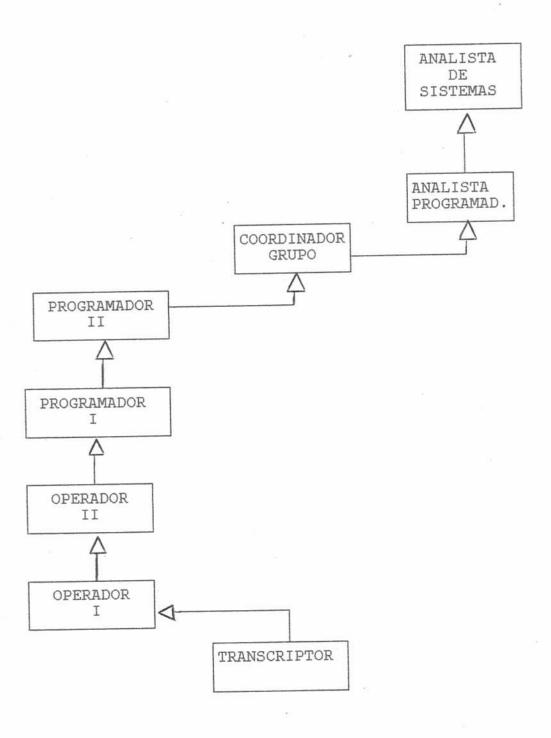
El cargo de transcriptor està descrito para una sola clase de cargo, esto se debe a que el volumen de trabajo, necesidades y estructura organizativa de la empresa no permite una diversificación de esta función, aunque si le permite un desarrollo de su carrera a través de la escalera de cargos compuesta.

En cuanto al cargo de Coordinador, alcanza su desarrollo a nivel de la función de programación, cuya consolidación se da como consecuencia de los años de experiencia adquirida en sistemas y también por la acumulación de conocimientos en técnicas de supervisión, administración de personal y coordinación de actividades.

Para que en la escalera de cargos compuesta exista movilidad horizontal y movilidad vertical ascendente en las trayectorias de carrera en esta área (sistemas), el trabajador deberá ir adquiriendo experiencia en cada clase de cargo, un nivel de formación bien sea universitario, técnico superior universitario etc, determinante para que haya progresión desde un nivel mínimo (transcriptor) con actividades netamente operativas hasta un nivel máximo (analista de sistemas) con actividades de análisis y desarrollo de sistemas conjuntamente con la adquisición de mayores responsabilidades además debe lograrse una actualización del conocimiento de los nuevos sistemas y tecnologías, lo cual redundará en el fortalecimiento de la preparación del individuo en el área, aspecto éste importante para lograr así una optimización en la

formación del individuo.

Esquemáticamente puede observarse lo antes expuesto:



### MATRIZ DE REGISTRO 9.

	1		ζ.		
			TRAYECTORIA	A DE LOS CARGOS	TECNICOS
UNIDAD	SUB-UNIDAD	CATEGORIAS		GERENCIA DE SISTEMAS	
DE	DE	DE	- SS		
ANALISIS	ANALISIS	ANALISIS	TRANSCRIPTOR	OPERADOR I	OPERADOR II
			4		
TECNICAS	DESCRIPCION	OBJETIVO	Bajo instrucciones detalladas y con supervisión constante, reali- za trabajos de transcripción de datos en el almacenamiento de in-	Bajó instrucciones detalladas y con supervisión constante de las tareas realizadas, opera sistemas desarrollados en la empresa, así	Bajo instrucciones detalladas y con revisión constante de las ta reas realizadas opera sistemas eléctronicos en la emoresa.
DE	DESCRIPCION		formación.	como también paquetes comerciales	
1.	DEL	DEL			
ADM.	CARGO	CARGO	× 1	46	*
DE					⊕
PERSONAL		GDO, INSTRUCCION	<ol> <li>Estudiante de los primeros se- mestres de T.S.U. en Computa- ción ó equivalente sin experi-</li> </ol>	1Estudiante T.S.U. ó equivalen- te con l año de experiencia. 2Bachiller en computación ó equivalente con l año de exp.	1Estudiante últimos semestres de T.S.V. en computación o
APLICABLES	PERFIL	ODO. INSTRUCTION	encia. 2Bachiller en computación o equivalente sin experiencia.	acquivalente con l'año de exp. 3Bachiller con curso básico en computación o equivalente con	valente con 2 años de exp.
	D.E.	AÑOS-EXPERIENCIA		l año de experiencia. 41 año como transcriptor.	3Bachiller con curso básico de computación o equivalente con con 2 años de experiencia.
EN LA	DE	NIVEL DE	-Teclados. -Mecanógrafia.	-Paquetes comerciales. -Transcripción.	-Inglés técnico. -Manejo paquetes comerciales.
ELABORACION	SELECCION	CONOCIMIENTOS			-Codificación de programas.
DE		PROMOCION	· 1 AFO	1 AÐO	1 APIO
TRAYECTORIAS			Cursos en paquetes comerciales:	Cursos en: -Manejo de sistemas operativos.	-Paquetes comerciales. -Técnicas supervisorias.
THATECTORIAS	PROGRAMAS	TIPO	-Lotus -Simphony	-Paquetes comerciales.	, admeds supervision rus.
DE					
CARRERA	DE	DE		*	
	ADIESTRAMIENT.	ADIESTRAMIENT.		(A)	
		×			-
•					1E/MC

### MATRIZ DE REGISTRO 10.

				*	[4] 78
			TRAYECTORI	A DE LOS CARGOS	S TECNICOS
UNIDAD	SUB-UNIDAD	CATEGORIAS		GERENCIA DE SISTEMAS	
DE	DE	DE			1
ANALISIS	ANALISIS	ANALISIS	PROGRAMADOR I	PROGRAMADOR II	COORDINATOR DE GRUPOS
			Bajo instrucciones generales y cor		
TECNICAS	250000000000000000000000000000000000000		revisión constante realiza traba- jos de programación, elaborando,	con revisión periódica realiza trabajos de programación, desarro	Bajo un esquema general de traba- jo, analiza y programa trabajos operativos del área, así como tam
DE	DESCRIPCION	OBJETIVO	documentando y codificando progra mas para sistemas electrónicos.	documentación y codificación de programas para sistemas electróni	bién coordina y supervisa las ac- tividades del personal a su cargo.
ADM.	DEL	DEL		cos.	
. DE	CARGO	CARGO	5 4	· ·	,
			I -T S II an computación a soulus		
PERSONAL	, DEDEII	GDO. INSTRUCCION	1T.S.U. en computación o equiva lente con 1 año de experiencia: 2Estudiante universitario de 3º año en computación o equivalen te con 1 año de experiencia.—	2Estudiante universitario de 3º	lente con 3 años de experiencia 2Estudiante universitario de 3º
APLICABLES	PERFIL		3Bachiller en computación o equivalente con 3 años de exp. 41 año como operador II.	te, con 2 años de experiencia.  3Bachiller en computación o equivalente con 4 años de exp. 4l año como programador I.	te con 3 años de experiencia.  3Bachiller en computación o equivalente con 5 años de exper
EN LA	DE	NIVEL DE	-Inglés técnico. -Operación de paquetes comerciales	-Diseño, codificación y pruebas	riencia. -Programación y diseño de siste- mas.
ELABORACION	SELECCION	CONOCIMIENTOS	-Control de proyectos.	-Operación de red local.	-Supervisión.
DE		TIEMPO DE PROMOCION	· 1 Año	1 ANO	2 AFOS
TRAYECTORIAS	5		-Técnicas y procedimientos de <u>rro</u> gramación. -Inglés.	-Técnicas supervisorias. -Red local.	-Análisis de sistemas.
DE	PROGRAMAS	TIPO		1	<u>U</u>
	DE	DE	e , * •		e 9 8 5
CARRERA	ADIESTRAMIENT.	ADIESTRAMIENT.	186	¥	
		ψ 8	<i>2</i> €	*	
		.11			

### MATRIZ DE REGISTRO 11.

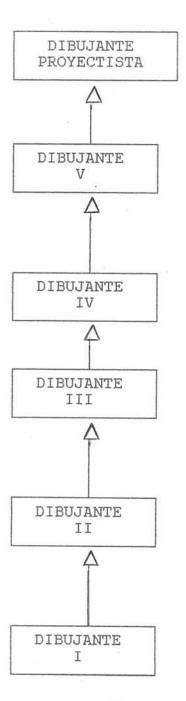
			TRAYECTORIA	A DE LOS CARGOS	TECNICOS
UNIDAD	SUB-UNIDAD	CATEGORIAS	i g ei	GERENCIA DE SISTEMAS	•
DE	DE	DE	, ANALISTA	AHALISTA DE	2
ANALISIS	ANALISIS	ANALISIS	PROGRAMADOR	SISTEMAS	ଖ କ୍ଷ ମ ଅନ
TECNICAS  DE  ADM.  DE	DESCRIPCION  DEL  CARGO	OBJETIVO DEL CARGO	Bajo un esquema general aplicando su propio método de trabajo, ana- liza y programa sistemas de Info <u>r</u> mación requeridos por la empresa.	De acuerdo con los objetivos de la empresa, realiza trabajos de análisis en el procesamiento de datos desarrollando y coordinando labores de diseño y actualización de sistemas de información reque ridos por la empresa.	en g en
PERSONAL APLICABLES	P <b>E</b> RFIL	GDO. INSTRUCCION	1Graduado universitario en com putación o equivalente con 3 años de experiencia. 2T.S.U. en computación o equi- valente con 5 años de exp. 33 años como programador II.	<ol> <li>Graduado universitario en com putación ó equivalente con 5 años de experiencia.</li> <li>T.S.U. en computación ó equivalente con 7 años de exp.</li> <li>Zaños como analista programador.</li> </ol>	
EN LA ELABORACION	DE	NIVEL DE CONOCIMIENTOS	-Instalación y configuración de sistemas. -Análisis de sistemas.	-Programación y diseño de siste- mas. -Supervisión.	•
DE	SELECCION	TIEMPO DE . PROMOCION .	- 2 AROS.	_	
TRAYECTORIAS  DE  CARRERA	PROGRAMAS DE ADIESTRAMIENT.	T I PO DE ADIESTRAMIENT.	-Instalación y configuración de sistemas. -Análisis de sistemas.	-Análisis y diseño de sistemas. -Administración de redes. -Metodología de procedimientos de aplicaciones informáticas.	

## Market Ma

DBUJO

#### 5.- UNIDAD DE DIBUJO.

La clase de cargos de los dibujantes presenta una trayectoria con movilidad vertical ascendente, la cual se ilustra en una escalera de cargos simple, de la siguiente manera:

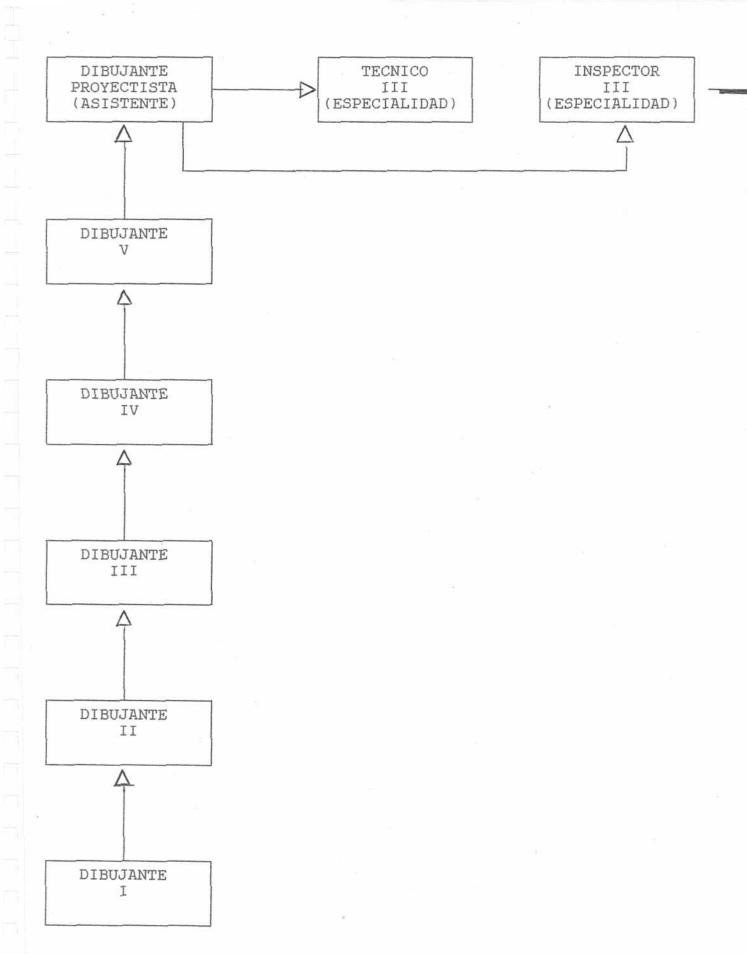


En esta escalera de cargos simple se adquiere mayor nivel tomando en cuenta la experiencia en el área sobre todo el adiestramiento especializado que recibe tanto en el puesto de trabajo como a nivel externo, lo cual le permite escalar posiciones de un nivel minimo hasta un nivel asistencial. Vale destacar que en esta unidad la escalera de cargos presenta cinco (5) escalones, a diferencia de las anteriores que estan conformadas solo por tres (3) clase de cargos, la razón que justifica esta desigualdad es el hecho de que ésta área se requiere de cargos de dibujantes en donde el grado de responsabilidad y complejidad de los mismos, vaya a la par con las exigencias de los proyectos a ejecutar, involucrando al trabajador en actividades que van desde la corrección de planos hasta la participación en las discusiones para la elaboración de planos, escogencia de materiales, etc (ver matriz de registro 12 y 13)

Es de hacer notar que en este caso la posible conformación de una escalera de cargos compuesta, considerando la clase de cargos de la unidad de dibujo, para otra unidad de la empresa, se ve influenciada por la formación académica que posea la persona y según el área o especialidad futura (mecánica, eléctrica, civil, etc); así como también los años de experiencia en la empresa, el adiestramiento específico y las funciones que piensa desempeñar en cualquiera de las especialidades mencionadas contribuyen a darle cuerpo a esta escalera compuesta.

Tomando como ejemplo un dibujante proyectista asistente que sea técnico superior universitario en diseño de
obras civiles tiene la posibilidad de acuerdo con los
requisitos exigidos, de ocupar el cargo de técnico en obras
civiles III, recibiendo adicionalmente el adiestramiento
necesario para el cargo (programación y ejecución de
actividades, técnicas supervisorias, manejo de paquetes
software).

Gráficamente se observa en análisis anterior:



### MATRIZ DE REGISTRO 12.

_						
				TRAYECTORIA	DE LOS CARGOS	TECNICOS
ŀ	UNIDAD	SUB-UNIDAD	CATEGORIAS	UNIDAD DE DIBUJO		
	DE	DE	DE			
	ANALISIS	ANALISIS	ANALISIS	I STMALUBIO	DIBUJANTE II -	DIBUJANTE III
	TECNICAS  DE  ADM.	DESCRIPCION DEL	OBJETIVO DEL	Bajo instrucciones detalladas y con revisión constante de las tareas, realiza pequeñas correcciones en los planos, además del graficado de letras y números para ser utilizado en la presentación de proyectos.	Bajo instrucciones detalladas y con revisión constante de las tareas realizadas, elabora planos sencillos, acorde con las normas y especificaciones establecidas, así como también realiza correcciones de los mismos.	Bajo instrucciones generales y con revisión periódica de las tareas realizadas, elabora planos de mayor complejidad, de acuerdo con las normas y especificaciones establecidas, así como también realiza correcciones de los mis- mos.
E	DE	CARGO	CARGO	er L	-	
	PERSONAL APLICABLES	PERFIL	GDO, INSTRUCCION	Curso básico de dibujo sin expe- riencia	Curso básico de dibujo con un año de experiencia Dos años como dibujante I.	1Curso básico de dibujo con tres años de experiencia. -2Bachiller en dibujo con dos años de experiencia. 3Estudiante T.S.U. en Diseño O£ 4Un año como Dibujante II.
	EN LA ELABORACION	DE DE	NIVEL DE CONOCIMIENTOS	-Normas de dibujo. -Lectura de folletos.	-Normas de dibujo. -Lectura de folletos.	•
	DE	SELECCION	TIEMPO DE PROMOCION	- 2 ANOS	1 A90	1 ARO
	TRAYECTORIAS	8		-Dibujo Mecánico. -Dibujo Eléctrico. -Dibujo Civil.	-Dibujo Mecánico. -Dibujo Eléctrico. -Dibujo Civil.	-Dibujo Mecánico. -Dibujo Eléctrico. -Dibujo Civil.
	DE	PROGRAMAS	TIPO	, ,	763	
	CARRERA	DE	DE			· s
	CANTENA	ADIESTRAMIENT.	ADIESTRAMIENT.			
		P 180 (6)	Σ1			
						IF/MS

### MATRIZ DE REGISTRO 13.

		1	TRAYECTORIA	A DE LOS CARGOS	TECNICOC
UNIDAD SUB-UNIDAD CATEGORIAS					1 ECIVICOS
UNIDAD DE			IDAO DE DIBOJO		
	DE	DE	DIBUJANTE IV	DIBUJANTE V	NAME OF THE OWNER OWNER OF THE OWNER OWNE
ANALISIS	ANALISIS	ANALISIS	DIBOUNTE IV	DISCOUNTE V	DIBUJANTE PROYECTISTA (ASISTENTE)
TECNICAS	DESCRIPCION	OBJETIVO	Bajo instrucciones generales y con revisión periódica de las ta reas realizadas, elabora planos de acuerdo a las normas y metódo logia establecidas en los proyec	bora planos complejos de acuerdo con la metódología establecida en los proyectos, así como también	su propio método de trabajo, de- sarrolla el proyecto de acuerdo a su especialidad siguiendo las instrucciones adicionales por los
6	DEL	DEL	tos, así como también asiste a profesionales en cuanto a logis- tica y arte final.	aporta ideas para los diseños re <u>a</u> lizados.	especialistas, así como también supervisa a los dibujantes que están en la sala.
ADM. DE	CARGO	CARGO		Q 20	2 1
PERSONAL			1Estudiante de últimos niveles	1T.S.U. en Diseño de O.C. con	1T.S.U. en Diseño de O.C. con
APLICABLES	PERFIL	GDO. INSTRUCCION  AÑOS EXPERIENCIA	en T.S.U. en Diseño de O.C.  2Estudiante de Ingenieria o Arquitectura con dos años de experiencia.  3Bachiller en dibujo con tresaños de experiencia.	tres años de experiencia.  2Estudiante de Ingenieria o Arquitectura con tres años de experiencia.  3Bachiller en dibujo con cuatro años de experiencia.	cuatro años de experiencia.  2Estudiante Universitario úl- timos niveles con cuatro años de experiencia.  3Bachiller en dibujo con cinco años de experiencia.
EN LA	DE	NIVEL DE	ands de experiencia.	ands de experiencia.	anos de experiencia.
ELABORACION	SELECCION	CONOCIMIENTOS			
DE	y e	TIEMPO DE PROMOCION	· 1 ANO	2 AÑOS	2 AFIOS
TRAYECTORIAS	*			Auto Cad-	2
DE	PROGRAMAS	TIPO		ş <sup>1</sup>	
	DE	DE	- Par 1		
CARRERA	ADIESTRAMIENT.	ADIESTRAMIENT		77 B B	
	*	s.	s 's	9 .	

## CAPITULO VII

CAPITULO VII: PROYECTO DE PROGRAMAS INDIVIDUALES DE DESARROLLO EN ERIPE C.A. METODOLOGIA PARA SU ESTABLECIMIENTO.

Luego de los análisis realizados a las trayectorias de cargos se procederá a la definición de la metodología para el establecimiento de programas individuales de desarrollo que conforma uno de los aportes principales de este estudio.

1.- Diseñar un instrumento válido y confiable que permita determinar la evaluación del desempeño de cada uno de los trabajadores en su cargo actual.

Dicho instrumento debe ser diseñado con una parte introductoria, donde se identifique el individuo a evaluar (nombre y apellido, edad, cargo ocupado, código, etc.) y la otra parte debe contener las dimensiones sobre las cuales se va a evaluar al trabajador. Además el instrumento debe ser aprobado por la alta gerencia, la cual debe establecer un plan de inducción a los supervisores a cerca de normas y procedimientos para llevar a cabo un sistema de evaluación que sea efectivo.

Esta evaluación debe usarse en la empresa como medio de capacitación para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño, así como también se utiliza como guia para escoger a los trabajadores que deberán ascender o recibir aumentos de sueldo.

Es importante que se implante un programa efectivo de evaluación de desempeño, que de la base racional para determinar quienes deben ser promovidos, permitiendo que cada individuo sea considerado sobre la misma base que todos los demás, esto forma parte vital para programarle la carrera a los trabajadores de la empresa en estudio, ya que se determina quien debe estar preparado de más experiencia y adiestramiento y quien aún siendo satisfactorio en su cargo actual, no tiene buenas perspectivas para ocupar cargos superiores.

La evaluación de desempeño responde a finalidades importantes para lograr la implantación de un sistema adecuado evaluación en Eripe c.a, que vaya a la par con las trayectorias de carrera creadas para los cargos técnicos, ya que ellas ofrecen un medio sistemático y objetivo para seleccionar a los trabajadores que se deben ascender y es una herramienta que ayuda a los supervisores a capacitar a los empleados para que puedan ocupar cargos superiores y asignarle mayores responsabilidades.

2.- Diseñar un instrumento mediante el cual se pueda determinar la evaluación del potencial de cada trabajador de la compañía, a fin de detectar la capacidad que poseen para optar a otras posiciones de mayor complejidad y responsabilidad.

Dicho instrumento debe ser diseñado de acuerdo a factores que permitan estimar la capacidad de los trabajadores, debe ser aprobado por la alta gerencia y al igual que lo establecido en la evaluación de desempeño, se

debe preparar a los supervisores para conseguir una evaluación efectiva.

En Eripe c.a. se debe estimar el potencial de los trabajadores con el fin de determinar el desarrollo máximo alcanzable por el trabajador en su carrera dentro de la organización, estableciendo las posiciones que puede ocupar en las escaleras de cargos creadas.

3.- Determinar las necesidades de Adiestramiento requeridas por el personal para cumplir de manera efectiva posiciones de mayor responsabilidad, a través de cuestionarios e instrumentos válidos para detectar problemas que traigan como consecuencia una necesidad de adiestramiento.

En Eripe, es menester una capacitación ya que los trabajadores requieren de instrucción tanto para mantenerse a tono con las exigencias de cada proyecto, como para capacitarse para la movilidad interna en la compañía, además el hecho de que los proyectos se ejecutan a tiempo determinado, es conveniente que la empresa ubique al personal que quede desocupado en algún curso que lo ayude a ir alcanzando su desarrollo, e ir adquieriendo los conocimientos necesarios para cargos de mayor nivel. Por otra parte se deben ir detectando necesidades de adiestramiento de acuerdo a los obstáculos que se vayan presentando en la realización de cada proyecto para determinar así el entrenamiento necesario para mejorarlos en el futuro.

4.- Estimar de acuerdo al desempeño, potencial y adiestramiento del individuo las posiciones que puede ir cubriendo dentro de la organización, en base a las trayectorias de carrera ya establecidas, a fin de ubicar al trabajador idóneo en el cargo adecuado y así proveer a los trabajadores un programa que les permita desarrollar su carrera dentro de la organización. Dicho programa ayudará a elaborar planes de reemplazos en casos de vacaciones, renuncias, despidos, etc, así como también cubrir los cargos vacantes con el personal con que cuenta la organización.

5.- Diseñar y aplicar un seguimiento y control de las evaluaciones de desempeño y potencial así como también del adiestramiento impartido con el fin de actualizar periodicamente los programas individuales.

Cabe destacar que los factores o dimensiones que se determinarán en los instrumentos de evaluación de desempeño y estimación de potencial a diseñar no se especifican en esta metodología ya que los responsables para este diseño se deberán reunir y discutir los factores que consideren convenientes de acuerdo a las necesidades de la empresa.

# CAPITULO VIII

#### CAPITULO VIII: RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES.

#### A. - RECOMENDACIONES.

La empresa que ha sido objeto de nuestro estudio, debe tomar en cuenta los siguientes elementos para formar una buena base en la gestión, planificación y desarrollo del personal.

Desarrollar el diseño del sistema mecanizado de trayectorias de carrera, debido a la importacia y auge que tiene la automatización de los sistemas de personal, a fin de que dicho diseño no solo quede en un simple proyecto sino que se logre utilizar toda la información obtenida y alternativamente buscar vias necesarias para que poco a poco se consiga mecanizar otros subsistemas de personal colaboradores dentro de un contexto de los recursos humanos en si.

Realizar las descripciones de cargos del nivel profesional y administrativo, recolectando la información por medio del Registro de Información de Cargos (R.I.C.) diseñado, con el cual se elaboraron las descripciones de cargos del nivel técnico, logrando así condensar todos estos datos en un manual descriptivo de clases de cargos que le

permita a la organización realizar acciones acertadas para elegir al individuo adecuado mediante un proceso efectivo y confiable de reclutamiento y selección, así como también efectuar promociones internas, sistemas de clasificación del personal de acuerdo al desempeño de sus funciones.

Transferir los cargos de Jefe de Servicios Generales, Asistente de Promoción y Control-Almacen-Servicios Generales del nivel técnico al nivel administrativo debido a que la naturaleza de sus funciones (trámites, gestoria, promoción de proyectos, etc.) no se relacionan con las de los cargos técnicos (control de proyectos, avance de obras, etc.).

Establecer un sistema de evaluación de desempeño y estimación de potencial de los trabajadores, con el fin de lograr la elaboración e implantación de los programas individuales en la empresa de acuerdo con la metodología establecida, así como también lograr que los individuos centren su atención en el nivel de desempeño que se espera de ellos, para proporcionar medidas del grado hasta el cual alcanzan sus niveles de actuación esperados. Además el sistema debe estimar el nivel de sus capacidades de acuerdo a su potencial individual para escalar posiciones, contribuyendo así a la

consecución de sus objetivos empresariales.

Determinar la importancia de cada uno de los cargos de la organización en relación con los otros cargos, es decir realizar un procedimiento sistemático para la valoración de los diferentes, utilizando para ello cualquiera de los métodaos que considere más conveniente (sistema de puntos por factor, sistema Hay, etc.)

Elaborar un plan inductivo por medio del cual se le informe tanto a los supervisores como a los empleados las posibilidades de hacer carrera dentro de la organización de acuerdo a las trayectorias realizadas para tal fin.

Además de las recomendaciones anteriores, se puede recomendar lo siguiente:

Diagnosticar los fenómenos tanto internos como externos que pudieran estar influyendo en la organización a fin de subsanar en cierta forma la rotación considerable que esta presentando.

Realizar un estudio del clima organizacional de manera que se logre propiciar relaciones más armoniosas y efectivas entre los grupos de

empleados, tanto con sus supervisores como entre ellos mismos, para crear un ambiente en el que fluya tanto la comunicación formal como la informal por los canales adecuados, que satisfaga las necesidades psicológicas y sociales del personal y las metas de la compañía.

#### B. - CONCLUSIONES.

El desarrollo de personal es determinante para el éxito de las organizaciones y es un incentivo para los trabajadores el hecho de sentir que pueden lograr un crecimiento real dentro de la misma.

Es necesario que las organizaciones busquen medios para que su personal perfeccione sus conocimientos, mejore su desempeño en las actividades que realizan y solucione efizcamente los problemas que se le presenten en la ejecución de sus funciones, y además esten en condiciones de ocupar cargos de mayor responsabilidad cuando ello sea necesario.

Uno de los medios más efectivos y con el cual se pueden comenzar a establecer políticas de desarrollo en una organización es las trayectorías de carrera que le ofrece a los trabajadores vias para ir escalando posiciones, además de ir perfeccionandose para cumplir con las exigencias de los cargos superiores.

El establecimiento de trayectorias de carrera en Eripe c.a. (empresa objeto del estudio), permite tener un amplio conocimiento sobre los cargos que pueden ser ocupados por un trabajador, los cargos vacantes y un mecanismo mediante el cual los supervisores puedan evaluar a su personal progresivamente, así como también para proporcionarle a los

trabajadores las oportunidades para perfeccionarse, satisfaciendo asi sus aspiraciones de participación, motivandolo y fomentando su afan de superación.

Es conveniente que dichas trayectorias se complementen con programas indivíduales de desarrollo determinando quécargos puede ir ocupando cada trabajador de acuerdo a su perfil, desempeño y capacidad. Es por esto que la elaboración de una metodología para el establecimiento de los mismos ofrece a la empresa otra herramienta eficaz, mediante la cual se pueden determinar las alternativas de progresión de un trabajador, los reemplazos requeridos, los ascensos, reclasificaciones, transferencias y el establecimiento de un programa de adiestramiento que vaya acorde con las necesidades de una empresa de gran competitividad en el área de servicios de ingenieria de consulta, así como también la posibilidad de que el trabajador conozca sus vias de crecimiento y su capacidad para alcanzar puestos superiores logrando de esta forma su desarrollo en la organización.

Como consecuencia del establecimiento de las trayectorias de carrera y los programas individuales, la empresa en estudio logrará mayor efectividad en el cumplimiento de sus objetivos a través de un personal más especializado, motivado e integrado en sus fines.

Establecer una politica de desarrollo de los empleados es relevante en una organización, como también lo es la

automatización de la información en un sistema de personal, ya que hoy dia la administración de recursos humanos requiere de programas mecanizados para tomar decisiones con rápidez y eficiencia.

El diseño del sistema mecanizado que se presenta en este estudio, permitirà a la empresa ubicar al trabajador idóneo en el puesto adecuado por medio del cruce de la información almacenada en la base de datos, permitiendo poner en práctica las trayectorias de carrera, además de dar a conocer en forma detallada datos referentes al personal y los cargos tècnicos de la empresa, suministrar la base para que en un futuro se pueda alimentar el sistema con información sobre otros sub sistemas de personal, optimizando la gestión de recursos humanos y dotando a la organización de herramientas que procuren una acertada toma de decisiones en el ejercicio de las funciones relacionadas al área de recursos humanos.

#### BIBLIOGRAFIA.

- ANDER EGG, Ezequiel: Técnicas de Investigación Social, Buenos Aires, Editorial Hymanitas, Edición XIX, 1982, p.p.499.
- ARIAS GALICIA, Fernando: Adiministración de Recursos Humanos, Mexico, Editorial Trillas, Edición XVII, 1987, p.p.536.
- BURACK, Elmer y Roberto SMITH: Biblioteca de Administración de Personal y Recursos Humanos, Mexico, Editorial Continental S.A, Edición III, 1987, p.p. 603.
- CHIAVENATO, Idalberto: Administración de Recursos Humanos, Mexico, Editorial Atlas S.A, 1983, p.p. 578, traducido por: FITTIPALDI, Maria Isabel.
- CHRUDEN J, Herbert y Arthur SHERMAN Jr:
  Administración de Personal, Mexico, Editorial
  Continental S.A de c.v, Edición IX, 1986,p.p. 661,
  traducido por: VASSEUR, Alfonso.
- HOCHMAN, Elena y Maritza MONTERO: Técnicas de Investigación Documental, Mexico, Editorial Trillas, Edición VI, 1987, p.p. 88.

- PARDINAS, Felipe: Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales (Introducción Elemental), Mexico, Editorial Siglo Veintiuno Editores S.A, Edición XIII, 1975, p.p. 183.
- SCHEIN, Edgar: Dinámica de la Carrera Empresarial, Mexico, Fondo Educativo Interamericano, 1982, p.p 334.
- STRAUSS, George y Leonard SAYLES: Personal (Problemas Humanos de la Administración), Mexico, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A, 1981, p.p.618, traducido de la IV Edición en Inglés por: CARDENAS N, Jorge.
  - VIVAS TERAN, Ezequiel: Diccionario de Relaciones Industriales, Venezuela, Ediciones del Rectorado Universidad de Carabobo, 1979, p.p. 239.

#### OTROS DOCUMENTOS.

- Boletin Informativo de la Cámara Venezolana de Empresas Consultoras (CAVECON). 1989.
- DESANTIS, Maria Beatriz: Diseño de un Plan Estructurado de Trayectorias de Carrera en una Gerencia de la Empresa en Estudio. 1989.
- ERIPE C.A. INGENIEROS CONSULTORES: Manual de presentación de la empresa. 1989.
- INVESTIGACION Y GERENCIA (Revista Venezolana de Gestión), Venezuela, Editado por la Sociedad Civil Paral, Volumen VI Número II. Abril- Junio 1987, pág 85, Articulo: Modelo para la Sistematización de la Administración de Recursos Humanos por: ALVES, Carlos.
- INVESTIGACION Y GERENCIA (Revista Venezolana de Gestión), Venezuela, Editado por la Sociedad Civil Paral, Volumen V Número VI, Noviembre-Diciembre 1988, pág. 311, Artículo: Modelo para la Planificación Estratégica de Recursos Humanos por: ALVES, Carlos.

- SANCHEZ RAMOS, Eduardo: Manual para la Planificación de Carrerra en CADAFE 1987.
- SANCHEZ RAMOS, Eduardo: Manual para la Planificación de Recursos Humanos U.N.A 1990.
- VELEZ, Magaly: Curso de Planificación de Carrera del I.E.S.A 1989.
- VILORIA, Anton y Katherine ARISMENDI: Diseño de un Modelo de Trayectorias de Carrera como una Técnica de Planificación de Recursos Humanos 1988.
- Traducción del Capitulo de definición de oportunidades de carrera del autor WALKER, J.K.

## ANEXOS

## ANEXO #

#### GLOSARIO DE TERMINOS.

ANTIGUEDAD: Tiempo que un trabajador lleva en el ejercicio de un trabajo, cargo o función. También puede ser definido como el tiempo durante el cual una persona ha estado calificada para el ejercicio de un trabajo, cargo o función.

ASCENSO: Traslado de un trabajador a una posición superior a la que ocupa, así como también puede definirse como el sistema establecido para el mejoramiento escalonado de los trabajadores tanto en categorias como en remuneración.

CARGO: Unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros cargos.

CARGO VACANTE: Es la carencia del individuo idóneo para ocupar un puesto cualquiera dentro de una organización.

CLIMA ORGANIZACIONAL. Es el contexto determinado de una organización, donde existen normas, pautas, valores, relaciones formales e informales que puesdan afectar a los trabajadores de una manera positiva o negativa.

DISEÑO: Concepción y desarrollo de un proyecto.

ESCALON: Equivalente a un cargo.

HABILIDADES: Capacidad potencial o demostrada de un trabajador en la ejecución de sus tareas, así como también, se puede definir como la ingeniosidad, maña o rapidéz en el pensamiento y en la ejecución.

INDUCCION: Es un proceso dinâmico y continuo, que no solo cubre la parte inicial o puramente introductoria sino que se extiende durante toda la vigencia del contrato. El trabajador recibira orientación por medio de una información no solo actual, sino destinada a su desarrollo postwerior además del progresivo entrenamiento en su trabajo y mejoramiento en sus relaciones sociales.

MATRIZ DE REGISTRO: Es el instrumento a través del cual, se colocan lods cargos siguiendo una lógica, donde se especifica en cada uno de ellos ciertas y determinadas características válidas para realizar el análisis y diseño de trayectorias de carrera.

MECANIZAR: Implantar el uso de maquinas en operaciones de administración de personal.

MOVILIZARSE: Es la posibilidad que tiene un trabajador de pasar de un cargo a otro, siempre que cumpla con los requisitos básicos exigidos por el cargo.

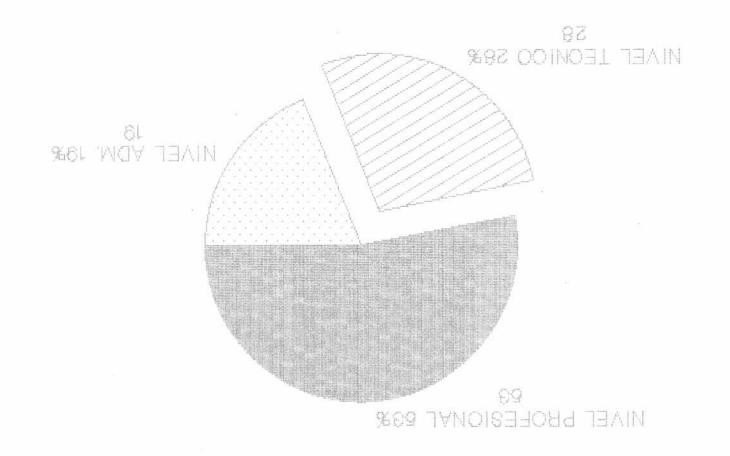
ORGANIZACION: Asociación de personas o empresas en razón de lograr objetivos dentro de aspiraciones que le son comunes. La empresa, como organización debe propender por todos los medios posibles a que las diversas personas que la forman identifiquen sus objetivos individuales con los suyos a modo de incorporar en forma efectiva las capacidades y recursos de cada cual a la consecución de los fines que constitucionalmente se haya propuesto.

ROTACION: Promedio de trabajadores ingresados, despedidos o retirados, tomando en cuenta factores como como: tiempo determinado, número de trabajadores, causas de los despidos o retiros, etc.

TRANSFERENCIA: Desplazamiento de un trabajador del cargo que ocupa a otro cargo dentro de una misma o distinta unidad.

## ANEXO # 2

### VO Edde ed to to the contract of the contract



ERIPE C.A		GERENCI	A DE RECU	RSOS	HUMANO	OS	FECHA:
REPORTE:	TRABAJ	ADORES	ACTIVOS	DEL	NIVEL	TECNICO.	
CODIGO	)		APELLID	OS	Y	NOMBRE:	5.
						Q.	

ERIPE C. A	GERENCIA	DE RECURSOS	HUMANOS.	FECHA:
REPORTE: TH	L RABAJADORES PO	OR CODIGO Y C	ATEGORIA.	
CODIGO	CATEGORIA	APELLIDOS Y	NOMBRES.	
			à	20
	er e			
			2	

ERIPE C.A	GERENCIA DE	RECURSOS HUMANOS.	FECHA:
REPORTE: C	ARGOS DEL NIVEL	TECNICO.	
CODIGO	TITULO	DEL CARGO.	
**			
	÷		57.
a			

#### REPORTE A. 4.

ERIPE C. A.	GERENCIA	DE	RECURSOS	HUMANO	S.	FECHA:
REPORTE: TE	RABAJADOR Y	CARGO	OCUPADO.			
TITULO DEL	CARGO.		APELLID	OS Y	NOMBRES	5.
	*1					
			5			
2						
						*

ERIPE C.A	GER	ENCIA DE	E RECURSO	S HUMANOS.		FECHA:
REPORTE:	TRABAJA	DORES Y	Z SALARIO	PERCIBIDO		
APELLIDO	S Y	NOMBRES	3.	SALARIO	PERCIBID	0.
					7.	
				V		

ERIPE C.	A.	GERENCIA	DE RE	CURSOS HUM	ANOS.	FECHA:
REPORTE:	CARGOS	TECNICOS	POR UNI	DAD ORGANIZ	ATIVA.	
TITULO	DEL CA	RGO	*	UNIDAD	ORGANIZAT	CIVA
						0
				-		

ERIPE C. A GERENCIA DE REC	URSOS HUMANOS. FECHA:
REPORTE: PERFIL DEL CARGO.	
OBJETIVO GENERAL:	NIVEL DE CONOCIMIENTOS:
GRADO DE INSTRUCCION Y EXPERIENCIA:	ADIESTRAMIENTO REQUERIDO:

ERIPE C.A	GERENCIA DE R	ECURSOS HUMANOS.	FECHA:	
REPORTE: PER	RFIL DEL TRABAJADOR	•		
APELLIDOS Y	NOMBRES:	CODIGO:		
EDUCACION FO	RMAL	ADIESTRAMIENTO F	RECIBIDO	
	-			
AÑOS DE EX	PERIENCIA:			
		HABILIDADES Y	DESTREZAS:	
NIVEL DE C	ONOCIMIENTOS:			

#### REPORTE B.1

ERIPE C. A	GERENCIA DE REC	CURSOS HUMANOS.	FECHA:
REPORTE: CARO	GOS POSIBLES DE OCUI	PAR UN TRABAJADOR	
APELLIDOS Y N	NOMBRES:		CODIGO:
CARGOS A OC	CUPAR	UNIDAD ORGANIZATIV	7A
CARGOS A OC	CUPAR	UNIDAD ORGANIZATIN	/A

#### REPORTE B.2

ERIPE C.A	GERENCIA	DE RECURSOS	HUMANOS.	FECHA:
REPORTE: TRA	BAJADORES QUE	PUEDEN OCUPAR	UN CARGO DADO.	1
TITULO DEL	CARGO:			
CODIGO		TRABAJADORES	SELECCIONADOS	
			E	

#### REPORTE B.3

ERIPE C. A	GERENCIA DE RECU	JRSOS HUMA	NOS.	FECHA:	
REPORTE: ALTI	ERNATIVAS DE TRA	ANSFERENCIA	AS.		
APELLIDOS Y	NOMBRES:			CODIGO:	
TITULO DE LOS	CARGOS A OCUPAR		T	EMPO	
7					
	<i>u</i>				

# Constant of the constant of th

allama alla

SECTIONS SOME

#### REGISTRO DE INFORMACION DEL CARGO

#### I .- IDENTIFICACION DEL CARGO

1	DENOMINACION:
	1.1- FORMAL:
	1.2- USUAL:
	1.3- TITULO PROPUESTO:
2	UBICACION
	2.1- ESTRUCTURAL
	2.1.1- DIRECCION:
	2.1.2- GERENCIA O UNIDAD:
	2.1.3- CODIGO DE LA UNIDAD:
	2.2- GEOGRAFICA
	2.2.1- NOMBRE DEL PROYECTO:
	2.2.2- NUMERO DEL PROYECTO:
	2.2.3- LUGAR:
3	ORGANIGRAMA DE POSICION
ş-I	
- 1	

#### II.- IDENTIFICACION DEL OCUPANTE

4	APELLIDOS Y NOMBRES DEL OCUF	PANTE:	
	4.1- CODIGO:	*	
	4.2- CATEGORIA:	<del></del>	
	4.3- FECHA DE INGRESO:		
	4.4- TIEMPO EN EL CARGO:		*
	4.5- HORARIO DE TRABAJO:		
	4.6- SUELDO BASICO Bs.:		
	4.7- OTRAS COMPENSACIONES: E	Bs. ————	
	I	Bs. ———	
	# F	Bs. ————	
357. G	F	Bs	
5	APELLIDOS Y NOMBRES DE LOS EMPLEADOS QUE OCUPAN CARGOS CON OBLIGACIONES IDENTICAS.		TITULO DEL CARGO
			**************************************
10			

#### III.- DESCRIPCION DEL CARGO

OBJETIVO GENERAL	
્.	
DESCRIPCION ESPECIFICA DE LAS ACTIVIDADES QUE EJECU FUNCIONAL PARA EL LOGRO DEL OBJETIVO GENERAL RESPON QUE, COMO Y PARA QUE LO HACE, DETALLANDO LA FRECUEN LAS REALIZA.	NDIENDO : EL
ACTIVIDADES O TAREAS	FRECUEN
	INCOCK
	A STATE OF THE STA
	. 2000
	William Control of the Control of th
	8 1
	Formulation of the last
	***************************************

		-
		-
8	TAREAS COMPLEMENTARIAS: DESCRIBIR ACTIVIDADES NO REGULARES QUE I SON RESPONSABILIDAD ESPECIFICA DEL CARGO, PERO QUE EL OCUPANTE	NO
	REALIZA POR COLABORACION O PORQUE LE ES SOLICITADO.	
9	USO DE MAQUINAS Y EQUIPOS	
	The state of the s	

#### IV.- NATURALEZA Y ALCANCE DEL CARGO

10.1- UNIDAD			AT .			
		CARGO DE LA PERSONA	10.3- MOTIVO		FRECUI	
	S <del></del>		-			
		And the second s	Pro-college State Control Cont			
			-			
The second secon	\$\frac{1}{2} \land \frac{1}{2}					
	: O <del>ctober Groun</del>		Million description of the Commission Commission of the Commission			
	and the second second	* 1				
11 RELACIONES	FYTERN	29				
11.1- EMPRESA U	11.2-	- CARGO DE LA	11.3- MOTIVO	11 4-		
ORGANISMO		PERSONA				
ORGANISMO		PERSONA				
		PERSONA				
		PERSONA				
		PERSONA				
		PERSONA				
		PERSONA				

*	
RESPONSABILIDAD	
12.1- POR PERSONAS: 12.1.1- NINGUNA	77
12.1.2- DE 1 A 2	41
12.1.3- DE 3 A 5	): 21
12.1.4- DE 6 A 10	The state of the s
12.1.5- + DE 10	
12.2- SUPERVISION RECIBIDA: MARCAR CON U INDIQUE.	INA X LA QUE LA PERSONA
12.2.1 DE LAS TAREAS REALIZADAS (	
12.2.2 BAJO INSTRUCCIONES GENERAL 12.2.2 DE LAS TAREAS REALIZADAS (	
12.2.3 D BAJO UN ESQUEMA GENERAL AP	LICANDO SU PROPIO METODO D
DE ACUERDO CON LOS OBJETIV 12.2.4 EJECUTA Y ORGANIZA LA MAYO TRABAJO (INDEPENDIENTE).	
12.2.5 SUJETA APROBACION GENERAL	DE RESULTADOS.
12.3- SUPERVISION EJERCIDA:	
12.3.1- DIRECTAMENTE	
NOMBRE:	CARGO:
12.3.2- INDIRECTAMENT (ACLARAR LAS RAZONES DE ESTA SUPERVISION	

	12.4.4	- ALTO NIVEL			
	12.5- POR IN	FORMACION Y	DOCUMENTOS:		
		SENCILLA	COMPLEJA	PUBLICA	CONFIDENCIAL
12.5.1	OBTIENE				
12.5.2	PROCESO				
12.5.3	SUMINISTRA				
	12.6.1 12.6.8 12.6.3	2- MUY BAJA 8- OCASIONALME	NTE		
*	12.7.1 12.7.2 12.7.3	- MANEJA DINE 8- MANEJA FINA	RO ————————————————————————————————————		en e

12.4- FOR LOGRO DE METAS:

12.4.1- INDIVIDUALES

12.4.2- SUPERVISADOS

12.4.3- NIVEL MEDIO

10				=	
		***************************************			-
•					
7-1-1-1-1-1-1-1-1-1-1-1-1-1-1-1-1-1-1-1				***************************************	
					··········
		-	-		
,		***************************************		**************************************	
×					
TIPO Y ALCAN	CE DE ERR	ORES (QUI	Sq.	SUCEDER	DENTRO
TIPO Y ALCAN TRABAJO Y SU	CE DE ERR	ORES (QUI	Sq.	SUCEDER	DENTRO
TIPO Y ALCAN TRABAJO Y SU	CE DE ERR	ORES (QUI	Sq.	SUCEDER	DENTRO
TIPO Y ALCAN TRABAJO Y SU	CE DE ERR	ORES (QUI	Sq.	SUCEDER	DENTRO
TIPO Y ALCAN TRABAJO Y SU	CE DE ERR	ORES (QUI	Sq.	SUCEDER	DENTRO
TIPO Y ALCAN TRABAJO Y SU	CE DE ERR	ORES (QUI	Sq.	SUCEDER	DENTRO
TIPO Y ALCAN TRABAJO Y SU	CE DE ERR	ORES (QUI	E FUDIERAN	SUCEDER	DENTRO
TIPO Y ALCAN TRABAJO Y SU	CE DE ERR	ORES (QUI	Sq.	SUCEDER	DENTRO
TIPO Y ALCAN TRABAJO Y SU	CE DE ERR	ORES (QUI	E FUDIERAN	SUCEDER	DENTRO
TIPO Y ALCAN TRABAJO Y SU	CE DE ERR	ORES (QUI	E FUDIERAN	SUCEDER	DENTRO
TIPO Y ALCAN	CE DE ERR	ORES (QUI	E FUDIERAN	SUCEDER	DENTRO
TIPO Y ALCAN TRABAJO Y SU	CE DE ERR	ORES (QUI	E FUDIERAN	SUCEDER	DENTRO

V1	- PERFIL DEL CARGO (DATOS SUMINISTRADOS POR EL SUPERVISOR INMEDIATO. CUALES SON LOS REQUISITOS MINIMOS EXIGIDOS POR EL CARGO. ESTAS CARACTERISTICAS NO NECESARIAMENTE DEBEN SER IDENTICAS A LAS DEL ACTUAL OCUPANTE DEL CARGO).
22	EDUCACION FORMAL (INDICAR NIVEL DE ESTUDIOS, Y EN CASO DE PROFESIONALES Y TECNICOS, MENCIONAR ESPECIALIDAD).
23	ADIESTRAMIENTO (CURSOS DE ESPECIALIZACION REQUERIDOS PARA EL MEJOR DESEMPEÑO DEL CARGO).
24	CONOCIMIENTOS (ESPECIFICOS Y ADICIONALES A LA EDUCACION FORMAL NECESARIOS PARA REALIZAR LAS ACTIVIDADES DEL CARGO, CONSIDERAR CONOCIMIENTOS DE IDIOMAS).
25	EXPERIENCIA (TIEMPO DE EXPERIENCIA Y EN QUE TIPO DE ACTIVIDADES SE REQUIERE).
26	HABILIDADES Y DESTREZAS (HABILIDADES MENTALES, DESTREZAS FISI- CAS, CONDICIONES ESPECIALES, APTITUDES QUE DEBA POSEER LA FER- SONA).

	φ.	
	A STATE OF THE STA	1
*		
***************************************		
it .		
	APELLIDOS Y NOMBRES DEL	
	SUPERVISOR INMEDIATO.	g.

FIRMA DEL SUPERVISOR

TITULO DEL CARGO

V	PERFIL DEL OCUPANTE DEL CARGO (HISTORIAL DE DESARROLLO)	
13	EDUCACION FORMAL (INDICANDO NIVEL DE ESTUDIOS Y SI ESTUD ACTUALMENTE, QUE ESTUDIA)	IA
14	ADIESTRAMIENTO (CURSOS REALIZADOS, DICTADOS FOR OTRA INS TUCION Y/O FOR LA EMPRESA. INDICAR TIEMPO DE DURACION)	TI-
15	CONOCIMIENTOS (ESPECIFICOS Y ADICIONALES A LA EDUCACION	FORMAL
16	EXPERIENCIA (TIEMPO DE EXPERIENCIA PREVIA EN ACTIVIDADES LARES, AL INICIO DE ESTE CARGO)	SIMI-
17	HABILIDADES Y DESTREZAS (HABILIDADES MENTALES, DESTREZAS SICAS, CONDICIONES ESPECIALES, APTITUDES QUE CREA POSEER PERSONA)	FI- LA
		· ·
`		

18 IDIOMAS:	
18.1- INGLES	EXC REG POC TEC
18.2- OTROS (INDIQUE)	
19 EXPERIENCIAS ANTERIORE	S EN LA EMPRESA
19.1- PROYECTOS A LOS CUALES HA ESTADO ASIGNADO	19.2- CARGO QUE HA 19.3- OBSERVA OCUPADO EN LOS CIONES MISMOS
20 OTROS CARGOS OCUPADOS	EN LA EMPRESA TIEMPO
21 ULTIMA EXPERIENCIA LAB	OBAL EHERA DE LA EMPRESA
	21.2- CARGO 21.3- TIEMPO
LI I LINKLON	E1.5- TIENFO
*	
FIRMA DEL ANALISTA	FIRMA DEL OCUPANTE

pa\_file



RECUBINAL

#### FICHA DE DESCRIPCION DE CARGOS

TITULO DEL CARGO:	CODIGO:	CATEGORIA:	and the same
	DEBERES HABITUALES :		-
FUNCION BASICA:			
	Ĭ		
		2	
	EXTERNAL	· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·	
	C TRABALO		
•			
REQUISITOS			
EDUCACION:			
		* U	
	-		
EXPERIENCIA:			
		6 ×	
	MINEL COMOCIMIENTO:		
CONTINUACION : INTREMES HABITUALES	REQUISITOS		



#### RECURSOS HUMANOS

#### CONTROL DE SELECCION

A CHARLES OF THE RESIDENCE OF THE PARTY OF T								
ELEGIBLE	NO ELEGIBLE	TRANSFERENC	14	ASCENSO		INGRESO		REINGRESO
APELLIDOS Y NOMBRE	S .			CEDUI	LA IDE	MTIDAD	TELEF	ONOS
CARGO SOLICITADO			EDAD	SEXO F	20 1-25	FECHA DE EX	AMEN	FECHA DE INGRESO
GRADO DE INSTR	UCCION	Service of the Control of the Contro			The same of		nticipi and	
PRIMARIA _ BACHILLERATO _		- Sur-						
PRE-GRADO _				,				
POST-GRADO _	W.							
OTROS _	· \			•				
_								
AÑOS DE SERVICIO	)	EXPERIENCIA		Resolved Little		IDIONA		
ANDS DE SERVIOR	,	LAFENIENUM		*		IDIORA		
0.0111011 0.0000						AND CHARGE HAND		
	EVALUACION PRACT							
EDUC. GENERAL								
FORMACION PRO	FESIONAL:	4.	-11(0)					
-								
CONDICIONES FIS	SICAS:							
REQUISITOS ESI	PECIALES:							
RESULTADOS DE	LAS PRUEBAS:_							
			- YU					
						11		
AND SHARE THE SHARE SHARE SHARE								
OBSERVACIONES:								
ELABORADO PO	D .							
LLABORADO PO	K .				4			,



#### RECURSOS HUMANOS

#### MOVIMIENTO DE PERSONAL

APELLIDOS:NONBRES:		CEDULA DE IDENTIDAD				
TIPO DE NO	OMBRAMIENTO	o: 🗆				
TIPO DE MOVIMIENTO INGRESO	FECHA DE NAC.  FECHA INGRESO:  H.C.M.BS.  S.S.O.BS.  I.S.R %.  CARNET. Nº  CLASIFICACION.  OTROS.					
TITULO DE CARGO:		CODIGO:				
UBICACION ADMINISTRATIVA:	<u></u>					
REMUNERACION MONTO SUELDO BASE: COMPENSACION: VIATICOS:	□ B A	PAGADORA ANCO LATINO ANCO MERCANTIL TRAS:				
TOTAL:						
UBICACION GEOGRAFICA: PROYECTO:						
ELABORADO POR: FECHA:	APROBADO POR:	FECHA: / /				

MAND DIRECCION GENERAL DE	PRABAJABORES	sus 4 650	EL CUA	705 S089E	40	I. NUMERO:	
DIRECCION GENERAL DE FORMACION DIVISION DE DEBUCCIONES	DATOS S	RABAJ			ıs	Z.FECHA:	SA CRESHON
3. January and Application	DATOS DE	LA	EMF	RESA			
M.NOMBRE DE LA EMPRESA:						P. CODIGO DI	E APORTANTE:
CORECCION :				<del>~  </del>		d. TELEFONO	:
4.	DATOS	DEL	CURS	0	-		W-13 - V-13
NOMBRE DEL CURSO:	0.00		0000	S. ENTIDAD QUE	LO DICT	A:	
C. DIRECCION DEL LUGAR DONDE SE DICT	TA EL CURSO:			4 P E			e DURACION E
				0€\$0€ :	HASTA	( ;	HORAS
t. DIAS Y HORARIO DE CLASES:							
5.	NATURAL	FZA DI	EL CU	RSO			
g.		e.					
	PERFECCIONAMIE	NTO N	IETOLOGI	A			
FORMACION	CALIFICACION	☐ s	ESIONES	EN EQUIPO	□ T	RABAJO EN	EQUIPO
	MEJORAMIENTO						
	ASTUALIZACION	-					
T ESPECIALIZACION	PROMOCION	10.	OTIVACION	Δ.	По	TROS	
		[	.0111261011			.,,05	
6. REQUISITOS DE ADMISION ;							
· ·							
			-				
		ALL ROP					
7. OBJETIVO DEL CURSO:							

FORMA 013-033 ( 0.7 5./6-85)4 R.

9. DESCRIPCION DEL PROCESO DE SUPERVISION, CONTROL Y EVALUACION DEL CURSO

0744013033

DURACION EN

### DIRECCION GENERAL DE SOLICITUD DE APROBACION DE CURSO 1. Nº :

1	11.1.	ISION DE DEDUCCIO	ONES			ABAJADOR	ES	-	2.FECHA:	
3.			DATO	OS DE	LA	EMPRESA				
a.NOM	BRE DE LA	EMPRESA:							& CODIGO DE APORTA	ITE:
c. DIR	ECCION :							1		
d. Ne	A P	ARTADO CIUDAO:	a. ACTIVIDAD QUI	E REALIZA LA	EMPRESA	:			-	
1.8891	RESENTANTE	LEGAL DE LA EMPR				RESA QUE PUEDA SUM	INISTRAR	N. TELEFON	a: LEXTE	NSION
1.041	TIDAD OF EU	IDI EADOS: L CAUTIDAS	DE OBREROS: I. PERSO	INFORMACION A						-
J.CAN	TIDAD DE EM	FLEADUS. R.CANTIDAL	DE OPREROS. I. PERSO	HAL TOTAL		E SI SE ENCUENTRA SOLVE STABLECIDO EN LA LEY				NO NO
4			ESTAC	O DE C	UENT	A CON EL IN				
ONA	TRIMESTRE	C APORTE BRUTO	DEDUCCION EFECTUAD	A PORTES	PAGADOS	PLANILLA DEPOSITO NE	9. FECHA	h.	BANCO	
	-	-		-			<u> </u>			
		-	<del></del>	-						
	UTILIDADES	<del>                                     </del>		=						
5.	1/2 %				ENO	ICES	L			
c.	DAD DE APRE	NDICES ACTUALMENTE	b. CANTIDAD DE APR		e.	ICES				-
CANT		OR LA EMPRESA	ADICIONALMENTE RE	PRESA			0 F I I	C 1 0		
					ļ					
					-					
										_
					-					
						<del></del>		<del></del>		
							-			
6.			CURSO QU	JE SE SC	METE	A CONSIDER	ACION			
	PLAN DE STRAMIENTO NE	D'Nº DE ONDEN				ENOMINACI	0 N			
			-					· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·		
			-							
P	RESENTA	CION DEL P	LAN DE ADIEST	RAMIFNI	(O b) (	TVA EN LOS C CURSO NO CONT LA PREVISTA E	FNIDOF	FN FI PI	S: a) FALTA AN PRESENTA	DE DO,
7.		EM	PRESA		ä.		1	NCE		
G. APE	ELLIDOY NOM	BRE DE LA PERSON		FIRMÀ:	a.1	ECIBIDO POR APELLIDO			C. FECHA:	

T-						
	13 ta					
0						
				*		
						a.
0			8			
D						
9.		<u> </u>				
		£				
					U20	
0						
		8				
G.						
					15.	

- Página # 9: Donde dice Exiige, la palabra correcta es Exige.
- Página # 16: Donde dice Com, la palabra correcta es Con.
- Página # 25: Donde dice un flujo de movilidad normal, la frase correcta es con un flujo de movilidad normal.
- Página # 29: Donde dice la ubicación de los cargo, la frase correcta es la ubicación de los cargos.
- Página # 33: Donde dice Administración, la palabra correcta es Administración.
- Página # 33: Donde dice Estratégico, la palabra correcta es Estratégico.
- Página # 44: Donde dice Deserrollo, la palabra correcta es Desarrollo.
- Página # 50: Donde dice Ejecuta, la palabra correcta es Ejecutan.
- Página # 54: Dondo dice Estimación Potencial, la frase correcta es Estimación de Potencial.
- Página # 55: Donde dice Anlisis, la palabra correcta es Análisis.
- Página # 61: Donde dice los deberes habituales, la frase corructa es los deberes habituales, etc.
- Página # 61: Donde dice el cual permite, la frase correcta. es la cual purmiten.
- Página # 64: Donde dice se tomaron los 14 cargos, la frase correcta es se tomaron los 15 cargos.
- Página # 97: Donde dice Metodoas, la palabra correcta es Mátodos.