TESIS
KZ990
B3

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
ESPECIALIDAD: RELACIONES INDUSTRIALES

PROPOSICION DE UN PERFIL PARA DESARROLLO DE CARRERA EN EL DEPARTAMENTO DE PLANIFICACION FINANCIERA DE LA C.A. LA ELECTRICIDAD DE CARACAS

Trabajo Especial de Grado presentado por las
Brs. Soraya E. Barboza N. y Leider J. González N.
como requisito para obtener el título de
Licenciado en Relaciones Industriales (Industriólogo)

Tutor: Lic. Carlos Otaño

Caracas, Noviembre 1990

DEDICATORIA

A la memoria de mi padre.
A mi madre, a quien le debo esta meta que hoy alcanzo.
A mi hermana Isis, a quien admiro por ser ejemplo de constancia y superación y por quien guardo la mayor gratitud.
A tí, Augusto, rey de mi vida, por salir de mis sueños y entrar en mi realidad.

Soraya

A ustedes Padres, por su constante estímulo en la realización de esta: "mi gran meta"
A mis hermanos por apoyarme siempre, brindándome el verdadero sentimiento de hermandad.
A mis abuelitas por ser ejemplo de abnegación y comprensión.
a tí, Edson, por acercarte a mí para pertenecer a esta página de mi vida.

Leider

AGRADECIMIENTO

Deseamos expresar nuestro sincero agradecimiento a: Lic. Marisol Ortiz, Lic. Edson Sánchez, Lic. Ginette Martín, Lic. Elba Rísquez, Lic. Ingrid Ochoa, Lic. Jesús Aldama, Odalis Monsalve y Augusto Feliciani, por sus invalorables contribuciones y oportunas sugerencias

- Al Lic. Pablo Lira, por habernos ayudado en el desarrollo del Marco Teórico.

- Al Dr. Rhazes Dorta, sin cuya ayuda no hubiese sido posible culminar el trabajo. Gracias por tu constante estímulo e incondicional colaboración.

- A nuestro tutor Lic. Carlos Otaño, por habernos orientado en la realización de este trabajo.

A todos muchas gracias.

CONTENIDO

Página

I. ASPECTOS INTRODUCTORIOS

1. Introducción..... 1
2. Objetivos..... 3
3. Importancia y Justificación..... 4

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 8

III. MARCO TEORICO

1. Planificación de los Recursos Humanos.... 10
2. Adiestramietno y Desarrollo..... 13
3. Planificación y Desarrollo de Carrera.... 17
4. Elementos Conceptuales del Modelo de Schein..... 22
5. Etapas en el Desarrollo de un Plan de Carrera..... 26

IV. MARCO DE REFERENCIA

1. Evolución Histórica..... 34
2. Estructura Organizativa..... 36

V. METODOLOGIA

1. Diseño de Investigación..... 40
2. Determinación y Elección de la Muestra... 41
3. Fuentes y Técnicas de Recolección de la Información..... 43
4. Fases del Desarrollo..... 47

Página

VI. ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS DATOS

1. Comparación de Tareas..... 55
2. Rutas de Desarrollo..... 68

VII.CONCLUSIONES,LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones..... 86
2. Limitaciones..... 87
3. Recomendaciones..... 88

VIII.BIBLIOGRAFIA..... 90

IX. ANEXOS

****

CAPITULO I

ASPECTOS INTRODUCTORIOS

1. INTRODUCCION

Los cambios tecnológicos, económicos y sociales, han generado que en la actualidad las organizaciones tengan necesidad de contar con personal preparado para hacer frente a los retos actuales y futuros del cambio. Para responder a esta necesidad, deben utilizar la planificación del desarrollo de los recursos humanos a fin de poder mantener personal altamente calificado dentro de las mismas.

Entre los métodos utilizados para el desarrollo de recursos humanos, se encuentran las trayectorias de carrera y el establecimiento de perfiles de desarrollo. Ambos implican la realización de actividades de adiestramiento contínuo con el propósito de asegurar el logro de los objetivos organizacionales por una parte, y por la otra, brindarle al individuo oportunidades de crecimiento tanto laboral como personal.

C.A. La Electricidad de Caracas, Empresa en la que se desarrolla el presente trabajo no escapa a los efectos del cambio, viéndose en la necesidad de implementar trayectorias de carrera en una de sus Gerencias (Finanzas) específicamente en el Departamento de Planificación Financiera.

Desde este punto de vista se realizó la proposición de un perfil de desarrollo de carrera para los puestos claves en dicho Departamento. Para ello se procedió a la revisión de las características organizativas

..//

de este Departamento, lo que permitió identificar sus posiciones claves; así como recabar y organizar información inherente a cada una de ellas.

Con esta información se levantaron perfiles de cada posición. Estos, fueron comparados entre sí, con el objeto de obtener los perfiles diferenciales de desarrollo horizontal en cada nivel jerárquico del Departamento. Mientras que para el desarrollo vertical, se tomaron los perfiles de las posiciones de cada nivel inmediato superior.

Por último, se trazaron las trayectorias de los movimientos horizontales y verticales posibles para el desarrollo de carrera desde las diferentes posiciones claves en estudio.

Se espera que este estudio contribuya a la implementación de los planes de desarrollo de los recursos humanos en la organización, por una parte, y por otra que aporte elementos para el desarrollo de futuros trabajos de investigación en esta área.

2. OBJETIVOS

General

Proponer un perfil de desarrollo de carrera para los puestos claves en el Departamento de Planificación Financiera, adscrito a la Gerencia Ejecutiva de Finanzas de la C.A. La Electricidad de Caracas.

Objetivos Específicos

a. Identificación de puestos claves en el Departamento de Planificación Financiera adscrito a la Gerencia Ejecutiva de Finanzas de la C.A. La Electricidad de Caracas.

b. Elaboración y estudio del formato de Análisis de Puestos claves del Departamento de Planificación Financiera adscrito a la Gerencia Ejecutiva de Finanzas de la C.A. La Electricidad de Caracas.

c. Establecimiento de las rutas de desarrollo de Carrera en el Departamento de Planificación Financiera adscrito a la Gerencia Ejecutiva de Finanzas de la C.A. La Electricidad de Caracas.

d. Elaboración de la Planificación de reemplazos para los puestos claves en el Departamento de Planificación Financiera adscrito a la Gerencia Ejecutiva de Finanzas de la C.A. La Electricidad de Caracas.

3. IMPORTANCIA Y JUSTIFICACION

Se puede afirmar que una característica de nuestro tiempo es el cambio, ello obedece quizás al acelerado desarrollo tecnológico y a los altibajos en el campo de la economía, conllevando a que lo normal no sea la permanencia sino la variación.

El cambio como es razonable suponer, compromete la estabilidad de cualquier organización y demanda por parte de la gerencia una actitud proactiva que permita determinar si las oportunidades o amenazas previstas, permanecen vigentes, se han modificado o han desaparecido.

La empresa, mediante sus políticas y actos; y el gerente, mediante sus decisiones y direcciones, deben ligar sus planes y actividades al concepto de recurso humano valorándolo como uno de los más importantes factores de la producción. Consecuentemente, este concepto debe fungir como una premisa orientada a dispensar la mayor atención a este recurso, desde la perspectiva del desarrollo intelectual, laboral y social.

El recurso humano tiene un carácter único que merece mayor atención por parte de la empresa, por cuanto representa una inversión a corto, mediano y largo plazo.

La disponibilidad de él, su contribución y rendimiento sobre la inversión dependen de una atención apropiada y de una adecuada respuesta de la administración.

Todo esto en el entendido, que la empresa puede mantener la razón principal de su negocio y a la vez, utilizar en forma total las capacidades intelectuales, actitudinales, el tiempo y el potencial de su personal; de lo contrario la no utilización de estas capacidades constituye un desperdicio y una inadecuada administración.

En la planificación y desarrollo de los recursos humanos como medio para aumentar los conocimientos, habilidades y destrezas de todos los miembros que integran a la organización, se puede identificar entre otros, el proceso de planificación del adiestramiento y desarrollo de carrera cuya función más importante es la de servir como guía a los esfuerzos organizacionales para desarrollar al individuo que presta servicios en ella.

De lo anteriormente expuesto se desprende que la importancia para elaborar el perfil de desarrollo de carrera está determinada por los siguientes aspectos:

- Da inicio a la primera fase del sistema de desarrollo de recursos humanos, contemplado por la Gerencia Ejecutiva de Finanzas.
- Aporta elementos para el desarrollo de recursos humanos en la C.A. La Electricidad de Caracas.
- Permite al personal visualizar las posibilidades de desarrollo de carrera en la organización.
- Evita la fuga de recurso humano altamente especializado hacia otras organizaciones.

- Proporciona a la organización un conjunto de pautas para mantener cursos de acción, incrementando la capacidad del trabajador para contribuir al logro de los objetivos de la misma.

Su justificación se evidencia porque:

- Puede responder a la necesidad de implementar un plan de desarrollo de carrera en el Departamento de Planificación Financiera.
- Permite a la organización desarrollar a mediano y largo plazo cuadros de relevo en áreas claves.
- Las oportunidades y amenazas de un entorno cambiante difícil de predecir, hacen imperioso planificar formalmente el desarrollo del recurso humano.

La empresa, al contar con planes de carrera, puede asegurar la permanencia de los empleados, al crear en ellos la convicción de que existen verdaderas posibilidades de crecimiento en la estructura de los puestos.

De esta manera la empresa tiene la oportunidad de desarrollar un personal que esté dispuesto a contribuir creativamente al logro de los objetivos planteados por ésta.

Es necesario hacer notar que la elaboración de un perfil de carrera no es la panacea que resuelve definitivamente las dificultades de dotación de personal calificado, sino que se trata de una estrategia que administrándola adecuadamente, puede producir resultados altamente positivos.

CAPITULO II

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La planificación del desarrollo de los recursos humanos es utilizada en las organizaciones como herramienta para hacerle frente al reto del cambio a mediano y corto plazo. Esta se conjuga con procesos tácticos de la vida organizacional reduciendo las posibilidades de sorpresa y permitiendo mejor disposición para aprovechar esos recursos ante las oportunidades, o reducir el daño de las amenazas que surjan a nivel interno o externo del medio organizacional a consecuencia del cambio.

A tal efecto, la C.A. La Electricidad de Caracas concibe la administración de los recursos humanos como una función integral de personal fundamentada de manera sistemática en el logro de una óptima contribución del factor humano al proceso productivo, con miras a obtener mayor eficiencia técnica, social y económica.

Considera que el progreso del hombre en el trabajo determina a su vez el progreso de la empresa; ello implica la necesidad de brindar al individuo la posibilidad de rendir una labor más eficiente en su cargo actual y prepararle para el desempeño futuro de nuevas posiciones.

Dentro del Plan Corporativo 1990-1992, la organización establece estructurar, desarrollar y ejecutar el plan de desarrollo de carrera a nivel supervisorio-gerencial.

A tal efecto, nuestro problema de investigación se centra en: "Elaborar un perfil de desarrollo de carrera para el Departamento de Planificación Financiera adscrito a la Gerencia Ejecutiva de Finanzas de la C.A. La Electricidad de Caracas, presentando la secuencia de los cargos que una persona estaría en posibilidad de ocupar en su desarrollo dentro de este departamento.

CAPITULO III

MARCO TEORICO

1. PLANIFICACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

La gestión administrativa conlleva entre otras acciones la de planificar metas de trabajo y formación y desarrollo del personal.

Se le asigna a la planificación una gran variedad de significados. En el sentido más amplio, planificar es decidir por anticipado lo que se debe hacer; es una forma de estimar el éxito o logro de metas organizacionales.

El proceso de planificar los recursos humanos implica seleccionar alternativas para canalizar la acción de las actividades a ejecutar contempladas en los programas operativo.

El elemento complementario de la planificación lo constituyen los programas, los cuales requieren operacionalizar el proceso, definir objetivos, seleccionar recursos, especificar políticas y procedimientos a seguir, preparar presupuestos y diseñar mecanismos adecuados de evaluación.

Según Emery (1976) el programa

> "...constituye el resultado de todo el proceso. De este modo, los objetivos de la organización, políticas, presupuestos, procedimientos y reglas representan el propósito de promover conductas que lleven hacia las consecuencias deseadas. Para lograr esto, un (programa) formal deberá:

1. Describir acciones y resultados;
2. Servir como vehículo formal de coordinación". (1)

Por otra parte, Brown (1983) considera que,"la planificación estratégica tiene una capacidad integradora entre ésta y los programas. La primera se refiere a un sentido de logro a largo plazo, mientras que estos últimos abarcan pocos componentes organizacionales y se concentran en actividades internas en un período relativamente corto". (2).

La planificación de los recursos humanos permite a la organización efectuar las previsiones necesarias para disponer del personal idóneo con planes objetivos de desarrollo y metas organizacionales, asegurando una eficiente utilización del recurso humano y una adecuada conciliación entre las aspiraciones del individuo y las metas de la empresa.

Al planificar el recurso humano, se realizan análisis de la estructura de los puestos y los niveles de capacidad de la organización para prever vacantes, transferencias y reemplazos.

También se analizan las posibilidades de expansiones o reducciones de las plantillas de personal que se espera se produzcan en el futuro a nivel de los diferentes

---

(1) EMERY, J. Sistema de Planeamiento y Control en la Empresa. Editorial "El Ateneo", Buenos Aires, 1976. p. 127.

(2) BROWN, W., y Otros. Teoría de la Organización y la Administración. (Enfoque Integral) Editorial Limusa, S.A. México, 1983. p.302.

subsistemas de la organización.

Con los resultados obtenidos por estos análisis se procede a diseñar programas para satisfacer las demandas de recursos humanos en los distintos departamentos, generando información relevante para los otros subsistemas de la FUNCION PERSONAL.

Estos programas tienen como propósito asegurar el número y el tipo concreto de trabajadores que estarán en los lugares y el momento correcto en el futuro, capaces de hacer aquellas cosas que se necesiten para que la organización pueda lograr sus metas. En éstos, se indica qué requisitos debe cubrir el ocupante, estableciéndose el perfil del puesto.

En términos generales se entiende por perfil del puesto, el conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que debe cubrir un individuo para ocupar una posición determinada.

En cuanto al perfil de desarrollo se refiere, consideramos que se puede definir como el conjunto de actividades, conocimientos, habilidades, destrezas y adiestramiento que debe desarrollar un sujeto para estar en condiciones de desempeñar una nueva posición, de igual o superior nivel a la ocupada actualmente.

2. ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO

Según Bass y otros (1983) "...el adiestramiento se refiere a actividades que varían desde la adquisición de actividades motoras sencillas hasta el desarrollo y cambios de actitudes complejas". (3).

Según Mc Gehee y Thayer (1976) el proceso de adiestramiento es un

> "...conjunto de procedimientos formales que una empresa utiliza para facilitar el aprendizaje de sus empleados, de forma que su conducta resultante contribuya a la consecusión de los objetivos y fines de la empresa". (4).

Para Craig R. (1982), el adiestramiento

> "es un proceso por medio del cual el experto espera originar un cambio en las respuestas de los individuos a un ambiente o concurrencia de circunstancias". (5).

---

(3) BASS y Otros. El Entrenamiento en la Industria. Compañía Editorial Continental. México, 1973. p. 98.

(4) MC GEHEE y THAYER. Training, Adiestramiento y Formación de Personal. Editorial Index. Madrid, 1976. p.16.

(5) CRAIG, R. Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal. Editorial Diana. México, 1982. p. 53.

De las definiciones anteriores, entendemos que el adiestramiento es un proceso abierto en el cual el sujeto está expuesto de modo sistemático a ciertos conocimientos o hechos que le permiten modificar su comportamiento en función de las metas personales y organizacionales.

En este sentido, la organización tiene la necesidad de adiestrar al personal y además es responsable de proporcionar las condiciones y crear los medios que faciliten un desarrollo adecuado para que éste pueda crecer, prosperar y realizarse en el más amplio sentido organizacional.

Por otra parte, R. Craig (1981) plantea que el

> "Desarrollo en un sentido estricto es la evolución de posibilidades de crecimiento, de promoción de una persona, una cosa, o de una idea. En sentido amplio y general es la planeación de la utilización del potencial de un individuo al ofrecerle oportunidades para su crecimiento personal." (6).

Desde este punto de vista, el desarrollo consiste, en preparar a las personas con potencial reconocido para avanzar y asumir responsabilidades.

De acuerdo a Brown (1983) las diferencias entre adiestramiento y desarrollo son muy sutiles y aunque no existe

---

(6) Op.-cit. pág. 17.

un uso estandarizado de los términos, éstos tienen connotaciones ligeramente diferentes. "El adiestramiento es aplicable a las adquisiciones de habilidades que tienen un alcance relativamente inmediato y a corto plazo; mientras que el desarrollo se refiere a la adquisición de conocimientos y habilidades más complejos esperando sus resultados a mediano y largo plazo sobre la carrera del empleado dentro de la organización". (7).

Las actividades de desarrollo son muy significativas para el crecimiento del personal en su vida laboral dentro de una organización. En consecuencia la búsqueda del desarrollo global en la empresa destaca la importancia del recurso humano como insumo básico y factor determinante para la permanencia de ésta en el medio donde se desenvuelve, demandando la necesidad de instrumentar el adiestramiento en la industria dada la importancia que tiene para sustentar el desarrollo personal y organizacional.

El adiestramiento en la industria es un proceso complejo que va más allá de la enseñanza de conocimientos, pues involucra al individuo como persona particular, al considerar sus intereses en el diseño del tipo de adiestramiento que debe recibir.

Las necesidades de adiestramiento deben concebirse, para responder a situaciones actuales y a corto plazo; pero también con miras a una planificación futura expresada en la formulación de "Programas de Carrera" para satisfacer

---

(7) BROWN, W. y Otros. Op.cit. p. 420.

las demandas que puedan presentárseles a la organización en cuanto a un recurso humano altamente calificado e identificado a su cultura organizacional.

3. PLANIFICACION Y DESARROLLO DE CARRERA

Las actividades de planificación y desarrollo de carrera comprenden un proceso en la selección de metas respecto a las posiciones claves en la estructura organizativa y el establecimiento de trayectorias de carrera posibles para el logro de esas metas. En dicho proceso se involucra la organización y el individuo.

La Organización: hace asequible las oportunidades, brinda un sistema adecuado para la consecución de los objetivos de carrera y desarrollo del trabajador. "...deberá orientar cuidadosamente al empleado sobre los caminos (series de trabajo) que puede seguir para lograr el nivel de empleo". (8).

Para Delgado, Claritza (1981) la empresa debe establecer la trayectoria de Carrera, que consiste en la "...secuencia de cargos que una persona estaría en posibilidad de asumir dentro de su desarrollo en la empresa". (9).

El individuo: requiere un esfuerzo consciente por parte de éste; no sucede en forma automática. Para Byars (1984) asume mayores responsabilidades con la organización.

---

(8) BYARS y Rue. Administración de Recursos Humanos. Conceptos y Aplicaciones. Editorial Interamericana. México, 1984. p. 405.

(9) DELGADO, Claritza. Análisis Cualitativo en la Planificación Estratégica de Recursos Humanos. P.D.V.S.A. 1981. pág. 24-25.

"Debe manifestar disposición para participar en los programas y actividades (internas y externas) que lo conduzcan al éxito de su carrera en la empresa". (10).

La planificación y desarrollo de carrera permite prever las alternativas organizacionales con las que dispone el recurso humano ante los cambios e innovaciones tecnológicas, económicas y sociales; además de incrementar, significativamente la dirección y control de la movilidad interna de los empleados en la empresa.

En la actualidad existen varios modelos de planificación de carrera externa, que constituyen una respuesta a esta situación.

A continuación se mencionan algunos de estos modelos:

- **Modelo Cónico de Schein.** Ofrece una perspectiva de cómo cambia con el tiempo o sólo la conducta del individuo, sino también sus relaciones y posiciones. Se ocupa particularmente de señalar cómo los movimientos de una persona a través de la organización afectan sus acciones y la manera cómo éstas son percibidas por la empresa. (11).

---

(10) BYARS y Rue. Op.cit. pág. 405.

(11) SCHEIN, Edgar. The Individual Organization y the Carreer. Nº 4, 1971. pp. 401-426.

- **Modelo Livenson.** Donde él y sus colegas presentan una perspectiva sobre la evolución de las carreras. En dicho modelo, la vida adulta se compone de una serie de crisis personales relacionadas con la carrera, sucesiones más o menos pronosticables de cada siete a diez años. (12).

- **Modelo de la Campaña en Pos de Trabajo.** Kotter, Faux y Mc Arthur identifican la campaña en pos de trabajo como un paso importante del proceso de planificación de carrera por parte de un individuo. Este proceso se compone de las siguientes etapas:

  1) Examen minucioso del mercado laboral y de las oportunidades para la carrera.
  2) Obtención de ofertas de trabajo, adquiriendo información del trabajo, lograr cita para entrevista, y ser entrevistado.
  3) Valorar las ofertas de empleo en términos de: a) el puesto en sí y, b) la organización.
  4) Hacer un análisis de las ofertas de trabajo y de sus implicaciones, para luego hacer la elección.
  5) Aceptar un análisis de la oferta más adecuada. (13).

---

(12) LEVINSON, The Season of a Manis Life. New York, 1976. p. 180.

(13) KOTTER, J. y Otros. Self Assesmant and Carrer Development a sistematic Approad to the Selection of Carrer. New York. 1978. pp. 301-225.

Para los efectos de la orientación teórica de este trabajo, se asume el modelo de Schein, sin obviar elementos conceptuales de otras fuentes consultadas.

Este modelo concibe a la organización como un cono tridimensional en lugar de la tradicional pirámide jerárquica. Las tres dimensiones del cono representan la manera como el individuo puede desplazarse por las diferentes áreas de la empresa. Refleja los movimientos y el número de niveles a lo largo del eje vertical (crecimiento vertical); los movimientos a lo largo de la dimensión funcional (crecimiento horizontal o lateral); y la alternativa de un movimiento hacia el núcleo de la organización para aquellas personas que ya no pueden avanzar más en la dimensión vertical, donde el ocupante recibe una mayor membrecía o el acceso a información especial en la organización.

Entre las razones para tomarlo, se destacan las siguientes:

a) Establece las etapas para el desarrollo de carrera;

b) permite el encadenamiento entre las diferentes etapas que conforman la carrera de un individuo. Concibe la administración de la persona total y su importancia en el mundo organizacional;

c) establece etapas claramente definidas para el desarrollo de carreras.

Según Schein (1982), la planificación de carrera,

"es la proyección del trabajador tomando en consideración su actual desempeño, su potencial y los requerimientos de la empresa. Incluye la determinación de aquellas actividades de entrenamiento y experiencias del trabajo que ayudarán al trabajador a prepararse para ocupar posiciones superiores" (14).

En este sentido, se considera la planificación de carrera como un procedimiento sistemático orientado a clasificar, evaluar, adiestrar y desarrollar a los empleados de una organización de acuerdo a las necesidades presentes y futuras de ambas partes.

La planificación de carrera se orienta hacia la satisfacción de las necesidades de la organización en cuanto a dotarse de personal, permitiendo mantener su efectividad, permanencia y crecimiento. Al mismo tiempo satisface las necesidades del individuo acerca de la estabilidad, seguridad y oportunidades de autodesarrollo en su vida laboral.

---

(14) SCHEIN, E. Psicología de la Organización. Editorial Prentice/Hall Internacional. España, 1982. p. 75.

4. ELEMENTOS CONCEPTUALES DEL MODELO DE SCHEIN

En términos generales, se entiende por carrera el proceso que se inicia en la formación académica del individuo el cual se orienta a prestar una labor social.

Carrera ocupacional. Incluye la serie de empleos que ha ocupado y ocupa un individuo en su vida laboral.

En términos específicos la carrera ocupacional conlleva dos elementos interrelacionados. El autor del modelo considera a la **carrera externa** como el término usado por las organizaciones y la sociedad para describir la progresión de etapas en una profesión dada. **Carrera interna** es considerada como la progresión individual en una organización a través de varias etapas dentro de la misma.

Carrera inicial. Período de descubrimiento mutuo entre el individuo y la organización empleadora, donde el ocupante de la carrera atraviesa por toda una serie de experiencias de aprendizajes en el que gradualmente se definen para ambas partes las áreas de capacidad y contribución por parte del empleado, a largo plazo. Cada uno aprende más acerca del otro a través de pruebas sucesivas y nuevos retos de trabajo. En este período es significativo que el nuevo empleado gradualmente obtiene autoconocimiento desarrollando un autoconcepto ocupacional - Anclas de Carrera.

En este período la persona debe estar dispuesta a funcionar y convertirse en un experto en alguna área sin una supervisión cercana. Pueden tener lugar algunas promociones y movimientos laterales, pero el asunto principal entre el individuo y la organización es la satisfacción o no a largo plazo de sus mutuas exigencias.

Este período termina simbólicamente cuando se concede la membrecía permanente y se cruza el primer lindero de inclusión en la organización.

Anclas de carrera. Autoconcepto ocupacional, se define como el proceso que se descubre en varios años durante la carrera inicial. Hace énfasis en la evolución, desarrollo y descubrimiento a través de la experiencia real. Su propósito es guiar, señalar la gradual integración de las motivaciones, valores y habilidades en el autoconcepto total de las personas.

Este concepto está diseñado para explicar la parte de nuestra vida que se estabiliza más cuando desarrollamos más autopercepción basada en la mayor experiencia en la vida. Está constituido por tres factores:

1) Capacidad y habilidad auto-percibidas.

2) Motivación y necesidades auto-percibidas.

3) Actitudes y valores auto-percibidos.

Carrera media. Se caracteriza por dos aspectos principales:

1) Cómo utilizar la experiencia y conocimientos propios más allá de las habilidades técnicas especializadas.

2) Cómo satisfacer la creciente necesidad propia de ser consejero de otras personas.

En este período se destaca la importancia de la información básica que posee el individuo para reconsiderar y reevaluar su situación total de trabajo en relación con necesidades y exigencias más familiares. Este puede ser un período traumático si no existe conciliación entre las necesidades de la familia y de la carrera.

Carrera avanzada o de salida. Aún cuando la planificación y desarrollo de carrera se orienta hacia el crecimiento, es evidente la realidad que en la vida el crecimiento se detiene; las personas se estabilizan, los trabajos dejan de ser estimulantes, las habilidades se vuelven obsoletas. Estos factores hacen que el individuo y la organización se enfrenten a la perspectiva del desligamiento.

Los problemas de la carrera avanzada; el retiro y período posterior a esto, pueden ser considerados y administrados asumiendo una visión de desarrollo, identificando tareas que hagan posible un crecimiento adicional en este período.

Ciclo de Carrera. Estado ideal o modelo sobre cómo sería una carrera si se le sigue en forma completa y exitosa.

Dimensiones Básicas. Describen movimientos externos de carrera y proporcionan algunos de los puntos externos de referencia sobre cómo se experimenta la carrera interna.

Dimension Funcional o Técnica. Describe su área de experiencia o combinación de capacidades y habilidades especiales.

Crecimiento Horizontal. Movimiento a lo largo de la dimensión funcional (movimiento lateral), el cual se realiza por medio de la aceptación de áreas de responsabilidad sucesivas y más amplias de distintos tipos, sin una modificación o cambio del nivel jerárquico a que pertenece.

Segundas Carreras. Se refieren a un cambio en el tipo de trabajo (cambio de áreas); lo cual implica movimiento (horizontal).

Movimiento hacia el círculo interno (al núcleo de la ocupación u organización). Avanza hacia el núcleo de la organización a lo largo de una dimensión de inclusión o membrecía (se considera también como un tipo de movimiento horizontal).

Crecimiento Vertical. Movimiento hacia arriba en la jerarquía (promoción), el cual se realiza a través de la aceptación de niveles de responsabilidad sucesivos y más elevados a lo largo de la escala jerárquica de la estructura de la empresa.

5. ETAPAS EN EL DESARROLLO DE UN PLAN DE CARRERA

Según Schein (1982), las actividades de la planeación de carrera revelan cuatro etapas que deben cumplirse. Cada una de ellas es acompañada de cierto tipo de actividades de encajamiento que tienen en cuenta las necesidades del individuo y la organización.

Estas actividades de encajamiento consisten un contrato psicológico o proceso continuo de negociación y renegociación entre el empleado y el empleador. Es un proceso de aceptación mutua de vital importancia para la carrera en desarrollo, porque mientras la persona avanza en su carrera y a su ciclo de vida, pueden cambiar sus necesidades; analogamente con el cambio en el trabajo o el rol, cambian las expectativas de la organización respecto del individuo, existiendo la posibilidad de ajustar las necesidades de ambos a través de la redimensión del contrato psicológico.

PRIMERA ETAPA.

Planeación de la Colocación.

En ella se decide qué tipo de trabajo es necesario llevar a cabo y cómo conseguir los recursos humanos para realizarlo. Esta actividad, empieza en la cima de la organización en términos de las metas básicas sobre recursos humanos y llega al nivel donde se especifican y materializan los detalles del reclutamiento, selección, colocación y entrenamiento de estos recursos.

Estas actividades requieren varios tipos de información como insumo en el proceso de planeación:

a) **Análisis de los puestos:** de ellos se obtiene información específica sobre los puestos por llenar y las características necesarias de las personas que los ocupen.

b) **Análisis del trabajo:** Lyte citado en Lanhan (1981) lo define como "un estudio de revisión de las funciones subsecuentes a la normalización del trabajo con el objeto de proporcionar todos los datos de la unidad hombre-puesto. (15).

Según Lanhan (1981), este análisis

> "es un proceso por el cual se determina la información relativa a un trabajo específico mediante la observación y estudio. Es la determinación de las tareas que componen un trabajo y de las habilidades, conocimientos, capacidades y responsabilidades requeridas del trabajador para su adecuado ejercicio y que diferencian al trabajo de todos los demás. (16).

---

(15) LANHAN, Elizabeth. Valuación de Puestos. Editorial C.E.C.S.A. México, 1981. p. 164.

(16) Op.-cit. p. 163.

c) **Análisis de carrera.** para obtener información general sobre las dimensiones y ciclos de la carrera en la organización.

d) **Análisis del mercado de trabajo:** arroja información sobre las características del mercado de trabajo interno y externo.

e) **Planeación del puesto:** con ello se hace una proyección del futuro respecto a los cambios en los puestos organizacionales conforme cambie la naturaleza de las perspectivas organizacionales y su medio ambiente.

SEGUNDA ETAPA

Planeación del Crecimiento y Desarrollo

Definir la manera óptima de aprovechar los recursos humanos; se enfoca sobre los incentivos o estímulos y sistema de retroinformación, lo cual requiere una clara comprensión de la manera como ocurre el crecimiento y el rol que el ambiente organizacional cumple con ese proceso, asegurando un mayor crecimiento y desarrollo del individuo, además de garantizar altos y sostenidos niveles de actuación a lo largo de la carrera activa.

TERCERA ETAPA

Planeación de la Estabilización y Salida del Personal

Definir acciones bajo la perspectiva del desarrollo ante el aumento de longevidad del empleado así como

también para el desligamiento. Requiere, por parte de la organización, un alto nivel de comprensión sobre las causas que influyen al individuo en la baja o pérdida de motivación, capacidad para contribuir significativamente en sus labores; estos momentos son considerados por Byars (1984) como los niveles topes de la carrera o "el punto en una carrera en la que es muy baja la probabilidad de promoción jerárquica adicional" (16); la organización afronta favorablemente estas inconveniencias con el desarrollo de programas explícitos de rotación de puestos o crecimientos horizontales.

El proceso de salida (retiro) debe ser igualmente planificado y administrado, por cuanto el desligamiento, por parte del individuo, de una organización puede resultar muy traumático para éste. Una de las acciones a desarrollar, por parte de la organización, para aminorar el trauma en el individuo, es proporcionarle información sobre como manejar los asuntos con bastante anticipación a la fecha de retiro.

CUARTA ETAPA

Planificación del Reemplazo

Establecer el sistema óptimo del reemplazo del empleado, desde el punto de vista del puesto y del individuo y asegurar la disposición del reemplazo adecuado.

---

(16) BYARS y Rue. Op.-cit.

Conforme se desarrolle información de que ciertos empleados se retirarán serán rotados de puesto o promovidos; la organización deberá contar con un sistema utilizable para llenar estas vacantes con la formación de cuadros de relevos en los grupos internos de empleados. Se entiende por cuadros de reemplazo, a aquellas personas seleccionadas con un perfil de probadas condiciones para ocupar puestos claves en el futuro.

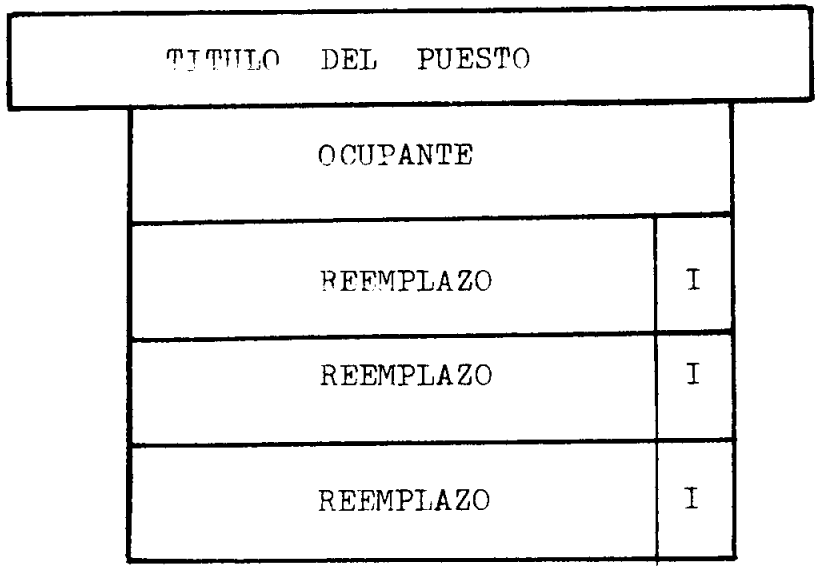
El organigrama de reemplazo es un instrumento necesario para la planificación; conduce a una síntesis general de todos los programas individuales. Este, es un esquema organizativo en el que se indican los posibles sustitutos de cada persona, en función de los cargos, posibles dimisiones, jubilaciones, promociones, etc. Indica también nivel y grado de formación y capacitación para ocupar el cargo inmediatamente superior. Una manera particular de categorizar la disposición del recurso humano, en cualquier empresa, bajo el organigrama de reemplazos puede ser mediante el tiempo estimado en la preparación de un candidato para alcanzar la capacitación necesaria:

Listo: puede ocupar de inmediato la posición.

Casi listo: requiere mayor tiempo para la preparación, se exige un lapso en uno o más años para adquirir los conocimientos y/o experiencia para ocupar la posición.

Listo a largo plazo: requiere más años aún para estar capacitado; generalmente entre tres y seis años. Ver lámina nº1

ORGANIGRAMA DE REEMPLAZOS



I- <u>Calificación de los Reemplazos</u>

L: Listo

LL: Listo a Largo Plazo

CL: Casi Listo

LAMINA Nº1

De manera general estas cuatro etapas y los subprocesos organizacionales y los factores psicológicos del individuo contenidos en cada una de ellas, integran el ciclo de planeación que cubre la trayectoria de cualquier carrera organizacional.

CAPITULO IV

MARCO DE REFERENCIA

1. EVOLUCION HISTORICA

La C.A. La Electricidad de Caracas fue fundada el 8 de noviembre de 1895 por el Ingº Ricardo Zuloaga, con el objeto de vender y utilizar fuerza eléctrica en Caracas. La empresa se inauguró el 8 de agosto de 1897 al ponerse en funcionamiento su primera planta de generación hidroeléctrica, aprovechando las aguas del Río Güaire.

Años más tarde surge la Planta "Los Naranjos".

Para atender los requerimientos eléctricos de los tranvías y otras industrias, se proyecta la Planta "Lira" (1909).

La empresa adquiere posteriormente la "Generadora de Fuerza y Luz Eléctrica" que ya tenía en servicio a: la Planta Mamo, dos pequeñas subestaciones en Caracas y La Guaira, así como las líneas de transmisión entre esos sitios.

El Sistema se desarrolló cronológicamente de la siguiente forma: 1916 Canal de Yaguara; 1918-20 Dique El Peñón; 1924 Planta Caoma; 1925 Planta El Molino; 1926 Dique Petaquire; 1931 Planta Marapa. Todas estas pequeñas plantas están hoy fuera de servicio.

Para febrero de 1933 quedó instalada la Planta Carúpano. En julio de 1934 entró en servicio la Planta Izcaragua, que dejó de funcionar a principios de 1978.

La Electricidad de Caracas adquiere en 1934 la Planta Hidraúlica de Naiguatá.

En 1924 se instala la Planta de La Guaira, que luego pasaría a llamarse Planta Ricardo Zuloaga.

En 1948 se instaló la Planta Santa Rosa. En 1949-50 la Planta El Cortijo. Estas plantas dejaron de prestar servicios en 1951 y en 1959, respectivamente.

La gran Planta térmica proyectada desde 1947 se construyó en Arrecifes (Departamento Vargas), iniciando sus servicios en 1950. Tras esta planta viene Tacoa.

En 1958 entra en servicio la Planta El Convento utilizando gas como combustible.

En 1964 la C.A. La Electricidad de Caracas adquirió el 94% de las acciones de la C.A. Luz Eléctrica de Venezuela.

En 1969 se inaugura la Planta Oscar Augusto Machado.

Vista la necesidad de aumentar la capacidad de generación para satisfacer la demanda y cumplir con los compromisos de la expansión del Sistema Interconectado, la Electricidad de Caracas efectuó la ampliación de la Planta Tacoa.

Hay que recordar que además de su propia producción, la compañía adquiere de EDELCA y CADAFE energía, mediante el Sistema Interconectado.

El principal cliente de la Empresa C.A. La Electricidad de Caracas es la C.A. Luz Eléctrica de Venezuela. Los otros clientes son los suscriptores de fuerza, energía residencial, comercial, oficial y alumbrado público, cuyo número aproximado para 1987 era de 493.734.

2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La C.A. La Electricidad de Caracas está constituída como sigue: (Ver lámina Nº 2).

-- Una Junta Directiva

-- Una Presidencia

-- Un Cuerpo de Asesores

-- Cuatro Vicepresidentes Ejecutivos, a saber: Planificación Corporativa, Operaciones, Comercialización y Distribución, Finanzas y Administración

-- Ocho Gerencias Ejecutivas, las cuales son: Operación y Mantenimiento, Desarrollo y Servicios, Planificación del Sistema, Comercialización, Distribución, Finanzas, Organización y Sistemas, y Recursos Humanos

Ahora bien, este trabajo se realizó en la Gerencia Ejecutiva de Finanzas, (Ver lámina Nº 3) y específicamente en el Departamento de Planificación Financiera, el cual se describe a continuación. (Ver lámina Nº 4).

<u>Departamento de Planificación Financiera</u>

Este Departamento se preocupa de preveer situaciones en base a la realidad económica del país, para luego establecer parámetros que regirán las actividades financieras de la empresa.

Este Departamento se divide en 3 Divisiones:

a) División de Presupuesto, que tiene como función primordial planificar, elaborar y controlar el presupuesto de la Empresa y sus filiales.

Esta División cuenta con la siguiente estructura:

- **Sección Formulación de Presupuesto**: Controla, prepara y asesora a las diferentes unidades organizativas en la formulación para la elaboración del presupuesto.

- **Sección Control Presupuestario**: Controla y evalúa en forma sistemática la ejecución del presupuesto; recomienda las medidas correctivas que sean necesarias para el logro de las metas.

b) División de Actividades Financieras, que tiene como misión principal la elaboración y el análisis de los estados financieros de la empresa y reportes varios.

Esta División cuenta con la siguiente estructura:

- **Sección de Estados Financieros**: Prepara los reportes, notas y comentarios de los estados financieros. Elabora la información financiera requerida por los niveles Gerenciales de la Empresa.

- **Sección de Análisis Financieros**: Analiza los estados financieros a fin de identificar la

situación financiera de la Empresa y permitir la toma de decisiones con un basamento técnico.

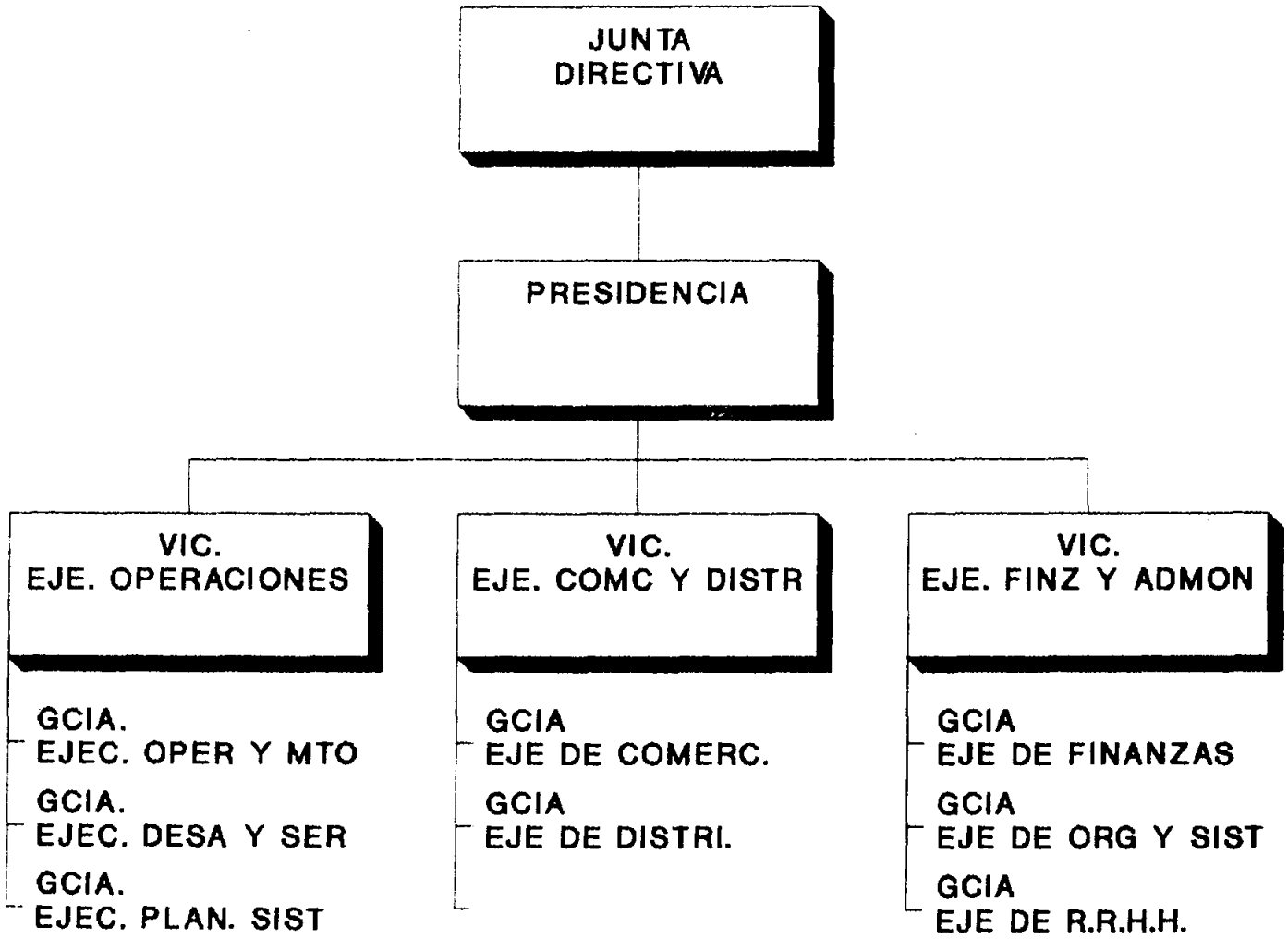
c) División de Estudios Económicos, que tiene como finalidad el análisis del entorno económico en el que giran el país y las empresas, y preveer la situación económica en la cual se desenvolverá la empresa y sus filiales en un futuro.

Esta División cuenta con la siguiente estructura:

- **Sección de Análisis Económico**: Elabora los estudios económicos necesarios para la Gerencia de División.

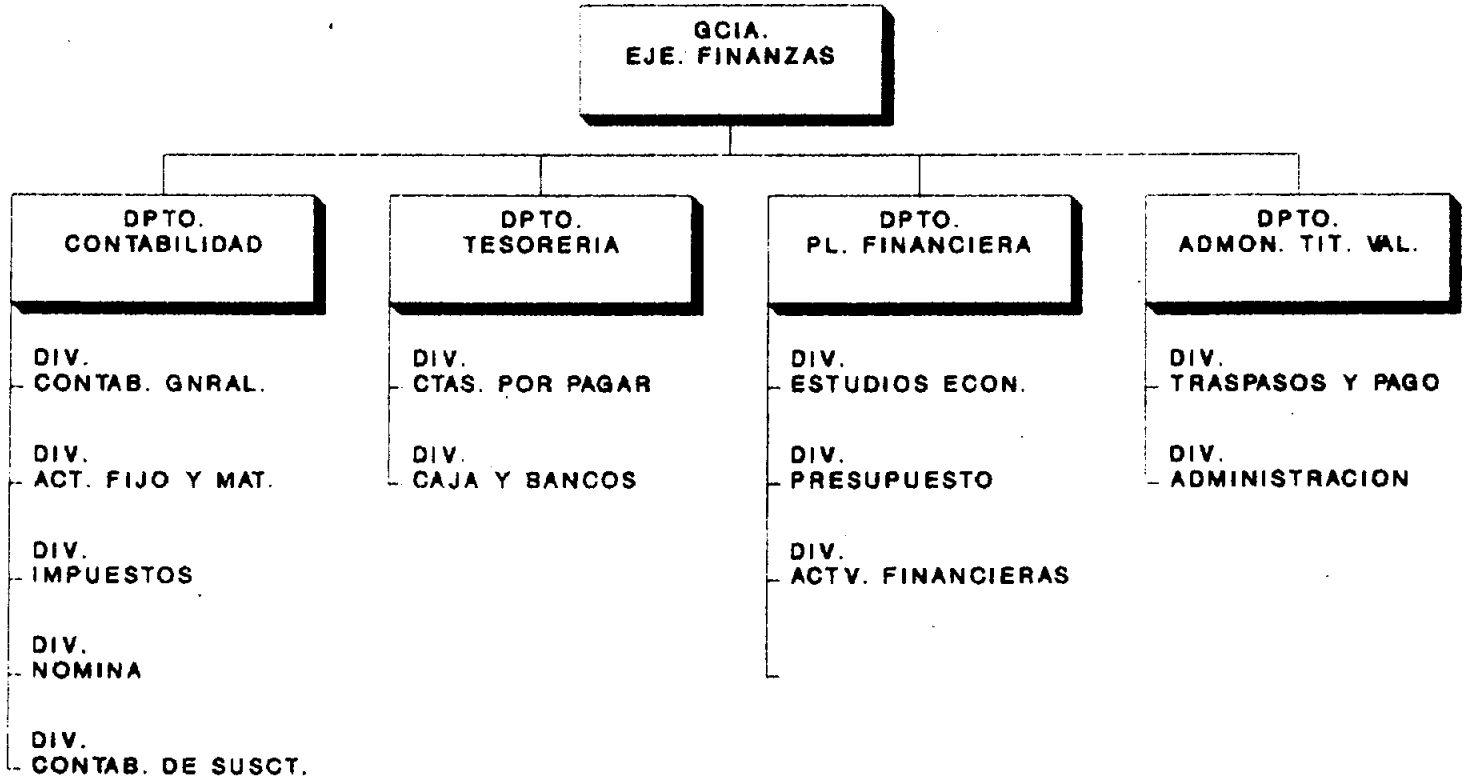
- **Sección de Análisis Estadístico**: Controla, actualiza los datos estadísticos, con sus respectivos análisis requeridos por la División.

ORGANIGRAMA
C.A. LA ELECTRICIDAD DE CARACAS



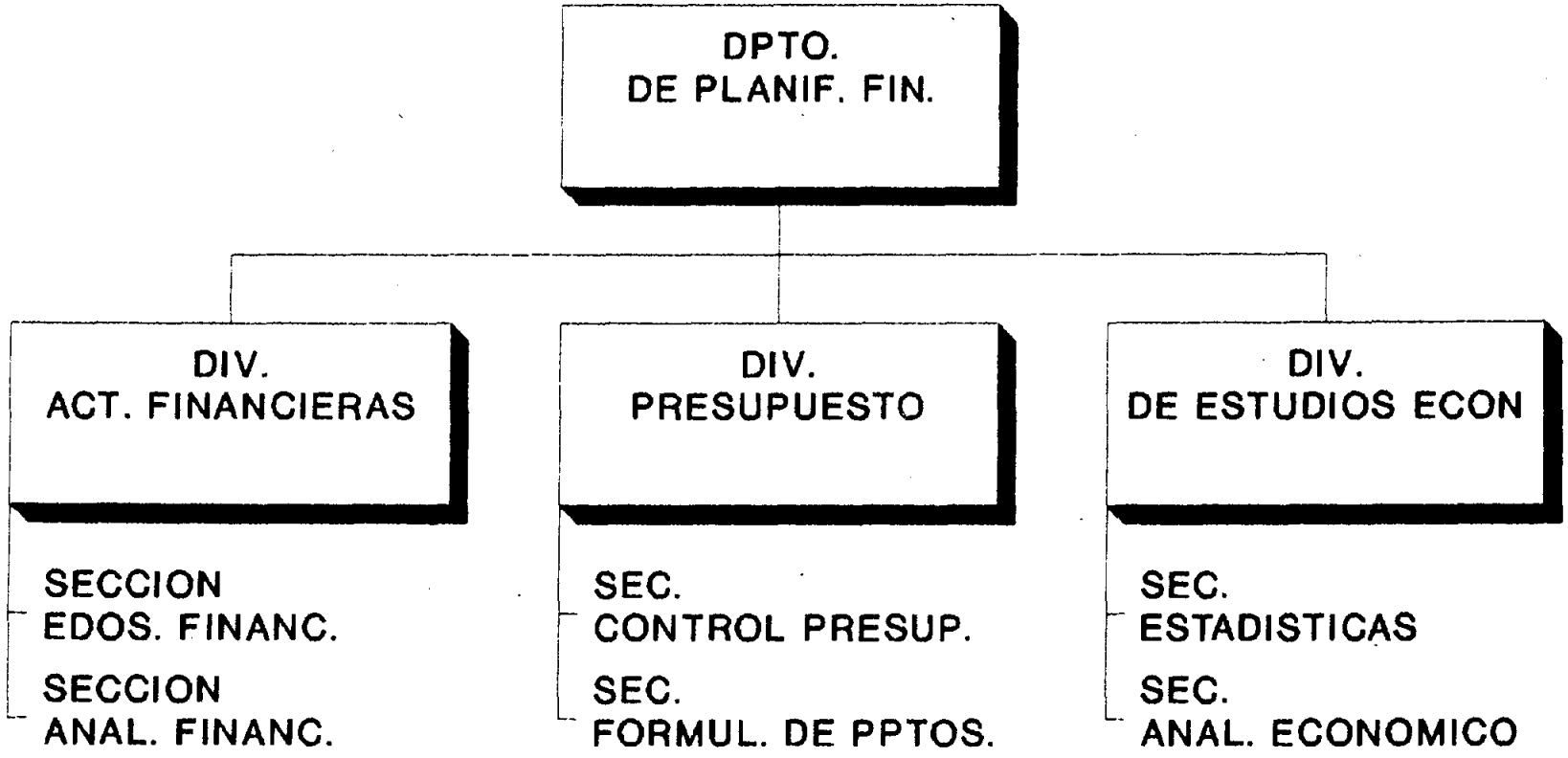
LAMINA Nº 2

GERENCIA EJECUTIVA DE FINANZAS



LAMINA No 3

DEPARTAMENTO DE
PLANIFICACION FINANCIERA



LAMINA Nº 4

2. DETERMINACION Y ELECCION DE LA MUESTRA

Dada la complejidad de la estructura de la empresa-estudio en cuanto a unidades organizativas (o Gerencias), cargos que las integran y número de individuos que laboran en ellas, se hace necesaria la delimitación del área de estudio.

Además, en todo trabajo se requiere de una muestra, a fin de obtener un juicio sobre el total de la población a considerar.

En este trabajo la población la constituye el Departamento de Planificación Financiera que viene a ser uno de los cuatro departamentos de la Gerencia Ejecutiva de Finanzas. (Ver lámina Nº 3).

Este departamento está conformado por veintisiete puestos, de los cuales se tomó una muestra de diez puestos claves, que representan el 37,04% de la población. Se realizó un muestreo intencional en base a lo planteado por el Gerente Ejecutivo de Finanzas en relación a la necesidad de establecer un Programa de Desarrollo de Carrera a nivel supervisorio-gerencial en el Departamento de Planificación Financiera.

La organización de los puestos claves está conformada por los siguientes niveles:

a. Nivel Departamental

b. Nivel Divisional

c. Nivel Seccional

a) **Nivel Departamental** (conformado por una posición)

a.1. Gerente de Departamento

b) **Nivel Divisional** (conformado por tres posiciones)

b.1. Gerente de División Actividades Financieras

b.2. Gerente de División Presupuesto

b.3. Gerente de División Estudios Económicos

c) **Nivel Seccional** (conformado por seis posiciones)

c.1. Jefe de Sección Estados Financieros

c.2. Jefe de Sección Análisis Financiero

c.3. Jefe de Sección Elaboración de Presupuestos

c.4. Jefe de Sección Control de Presupuestos

c.5. Jefe de Sección Estadísticas

c.6. Jefe de Sección Análisis Económico

El departamento se constituye con un total de diez posiciones claves, las cuales van a ser objeto de estudio directamente, sin tomar en cuenta los sujetos que las ocupan.

3. FUENTES Y TECNICAS DE RECOLECCION DE LA INFORMACION

3.1. Fuentes de Recolección de la Información

Para recolectar la información vinculada al tema que nos ocupa se hizo imprescindible el distinguir entre las fuentes de información utilizadas, a saber:

a). **Manual de Políticas y Plan Corporativo.**

A través de ellos se logró conocer las políticas y objetivos que en materia de Recursos Humanos y de Desarrollo de Carrera se ha planteado la C.A. La Electricidad de Caracas, lo cual sirvió para llevar a cabo el primer paso en la observación de un programa de este tipo: el análisis de la organización.

b) **Textos.**

Mediante su revisión se obtuvo toda la información teórica, necesaria para llevar a cabo el presente trabajo.

c) **Las Personas.**

Fue de vital importancia para la elaboración de este trabajo, la comunicación con una serie de personas tanto del Departamento de Entrenamiento y Desarrollo como del Departamento de Planificación Financiera.

d) **Publicaciones.**

Las publicaciones y folletos elaborados por la empresa fueron de gran ayuda para obtener información que permitió describir la empresa, conocer su orígen e historia.

3.2. Técnicas de Recolección de la Información

Las técnicas de recolección utilizadas en el presente trabajo fueron tres, a saber:

a) **Entrevista No Estructurada.**

La entrevista no estructurada se realizó al personal ocupante de los puestos claves del Departamento de Planificación Financiera, dejando en libertad de acción al entrevistado para actuar según las circunstancias de cada caso específico.

Dicha comunicación fue necesaria para poder actualizar la información contenida en las descripciones de cargos, en lo que respecta a las funciones y finalidades, y para clasificar éstas según el grado de responsabilidad implícito en cada una de ellas.

Por otra parte, existiendo en la empresa-estudio personas que conocen la estructura organizativa del departamento, como personas expertas en materia de Desarrollo de Personal, se consideró de gran utilidad e importancia

conversar con ellas acerca de sus puntos de vista para la elaboración del programa de desarrollo de carrera, constituyéndose de esta manera en un estudio práctico y real.

b) **Revisión Documental.**

Esta técnica sirvió para obtener información partiendo de documentos escritos, proporcionando una visión más clara y conjunta de lo que se deseaba lograr.

En primer lugar, se realizó un análisis de los organigramas, tanto de la Electricidad de Caracas en conjunto como del Departamento de Planificación Financiera, lográndose así una familiarización con su estructura organizativa

En segundo lugar, se revisó el Manual de Políticas y el Plan Corporativo de la empresa, constatando con ello la existencia de políticas y objetivos funcionales dirigidos a la elaboración de un Programa de Desarrollo de Carrera a nivel supervisorio-gerencial.

Asimismo, se tomaron en consideración estudios que guardan relación con el tema, realizados anteriormente por la C.A. La Electricidad de Caracas.

Por último, se revisaron las descripciones de cargos los cuales sirvieron de apoyo fundamental para la búsqueda y obtención de resultados.

c) **Revisión Bibliográfica.**

A través de esta técnica se revisaron libros y revistas especializadas en Recursos Humanos, concretamente en el área de Planificación y Desarrollo de Personal; los cuales se encuentran especificados en la bibliografía de la presente Memoria de Grado.

4. FASES DEL DESARROLLO DEL TRABAJO

Primera Fase: Identificación de Puestos Claves.

La identificación de los puestos claves en el Departamento de Planificación Financiera se realizó mediante una reunión con el Gerente del Departamento.

Se determinó que un puesto clave es aquella posición que necesita estar ocupada en forma contínua para asegurar la marcha de las operaciones dentro de la organización. Dichos puestos para ser considerados como tal deben cumplir con una o más de las siguientes características:

a) Procesar información o realizar actividades que resultan críticas para la consecución de la misión de la Empresa, siendo ésta brindar un servicio de energía eléctrica contínuo y confiable a los suscriptores del área metropolitana y zonas adyacentes.

b) Poseen grandes responsabilidades debido a que:

   . Dirigen personal y/o

   . Administran el Presupuesto asignado

c) Poseen alto nivel de autonomía para la toma de decisiones o solución de problemas de tipo financiero, operativo o administrativo, que contribuyen a la consecución de la misión de la Empresa.

d) Exigen preparación y experiencia previa por parte del ocupante, para garantizar la ocupación del puesto en forma continua asegurando la buena marcha de la operación y funciones de la Empresa.

Segunda Fase: La Descripción del Puesto

La descripción del puesto es el registro escrito del mismo, en el que se señalan las operaciones, responsabilidades y funciones de un puesto individual.

La segunda fase del presente trabajo consistió en el análisis de las 10 (diez) descripciones de puestos.

Las descripciones de puestos permitieron conocer a grandes rasgos en qué consiste el trabajo, y constituyeron el punto de partida que permitió la posterior validación a través de las entrevistas.

En base a estas descripciones se elaboró un formato de Análisis de Puestos (Anexo Nº 1), el cual fue producto de la revisión de los formatos de análisis de puestos presentados en varias Memorias de Grado y de nuestro criterio personal, adaptando dicho formato a los elementos que caracterizan las descripciones analizadas (Anexo Nº 1). Este formato fue el resultado de un trabajo extenso, el cual implicó la realización de una serie de entrevistas.

Tercera Fase: Realización de las Entrevistas

El proceso de entrevistas se llevó a cabo con cada uno de los ocupantes de las posiciones claves, iniciándose

por el. Nivel Seccional en forma ascendente hasta llegar al Nivel Departamental. El promedio de tiempo en la realización de cada entrevista fue de 45 minutos a 1 hora, aproximadamente.

El establecimiento del "rapport" consistió en explicarle al entrevistado los objetivos de la entrevista y los planes del Departamento de Entrenamiento y Desarrollo en relación al programa de Desarrollo de Carrera a nivel supervisorio-gerencial en el área financiera.

Sin embargo, no se elaboró una entrevista como instrumento en sí, sino que la misma consistió en una conversación.

Al finalizar la entrevista se revisaba con el entrevistado la información suministrada por él.

Al concluir la serie de entrevistas en cada nivel, fueron validadas a través de la confirmación con sus supervisores inmediatos; para lo cual se procedió de manera similar, en la explicación dada al entrevistado respecto a la entrevista.

Cuarta Fase: Comparación de Tareas

Con los datos obtenidos a través de las entrevistas y el análisis de los puestos, se elaboró una matriz general (Lámina Nº 5) en la que se visualizan los diferentes puestos con su correspondiente número y tipo de tareas (ejecución, dirección, control y planificación), las cuales se explican en el formato de Análisis de Puestos (Anexo Nº 1).

MATRIZ COMPARATIVA DE PUESTOS EN NIVELES DE TAREAS

PUESTOS	N.T.	E	D	C	P
Jefe de Sección Análisis Financiero	4	4 / 100%	0 / 0%	0 / 0%	0 / 0%
Jefe de Sección Estados Financieros	3	2 / 67%	0 / 0%	1 / 33%	0 / 0%
Jefe de Sección Formulación de Ppto.	3	3 / 100%	0 / 0%	0 / 0%	0 / 0%
Jefe de Sección Control Presupuest.	5	3 / 60%	1 / 20%	1 / 20%	0 / 0%
Jefe de Sección Análisis Económico	3	3 / 100%	0 / 0%	0 / 0%	0 / 0%
Jefe de Sección Estadísticas	4	2 / 50%	2 / 50%	0 / 0%	0 / 0%
Gerente de División Activ. Financ.	7	1 / 14%	4 / 57%	2 / 29%	0 / 0%
Gerente de División Presupuesto	6	1 / 16,7%	3 / 50%	1 / 16,7%	1 / 16,7%
Gerente de División Estudios Econ.	4	2 / 50%	2 / 50%	0 / 0%	0 / 0%
Gerente de Departamento	9	0 / 0%	5 / 55,5%	3 / 33,3%	1 / 11,1%

N.T. = NUMERO DE TAREAS

E= EJECUCION
D= DIRECCION
C= CONTROL
P= PLANIFICACION

LAMINA Nº 5

Los resultados fueron expresados en porcentajes, siguiendo la fórmula siguiente:

$$\text{TIPO DE TAREA} = \frac{\text{Nº de tarea X}}{\text{Nº total de tareas}} \times 100$$

Donde, X = es el tipo de tarea, sea de ejecución, dirección, control o planificación.

En base a la matriz previamente elaborada se comparó cada grupo con su inmediato superior a través de las tareas que tipifican a cada puesto, los niveles de tareas que lo caracterizan, el grado en que supervisa y es supervisado, así como la responsabilidad.

Con esta información se determinaron aquellos aspectos que diferencian los puestos entre sí, lo que permitió establecer tanto la ruta de desarrollo como las áreas de adiestramiento necesarias para pasar de un puesto a otro mediante una comparación entre lo que el ocupante del puesto sabe y lo que debe saber.

Es de hacer notar que en la comparación de los puestos se insistió particularmente en las tareas, ya que en ellas radica la información fundamental que permite diferenciar los puestos, y son las que definen y caracterizan a los mismos.

Quinta Fase: Establecimiento de Rutas de Desarrollo

El establecimiento de las rutas de desarrollo se llevó a cabo tomando como base los perfiles de desarrollo,

junto con el grado de responsabilidad de las tareas que se ejecutan en el puesto.

Se procedió a determinar las rutas de los movimientos horizontales y verticales que debe tener un ocupante en el desarrollo de su carrera interna dentro de la empresa.

Los movimientos horizontales en cada nivel jerárquico fueron establecidos en forma bidireccional, lo que implica realizar desplazamientos de la siguiente forma:

$$A \rightleftarrows B \rightleftarrows C$$

Previo acuerdo con el Gerente de Departamento, se estableció la condición que para dar un movimiento vertical el ocupante debe haber tenido por lo menos dos (2) movimientos horizontales.

Sexta Fase: Proposición del Organigrama de Reemplazo

Consistió en la elaboración y esquematización del organigrama de reemplazo para los puestos que integran el departamento de planificación financiera, siendo esta fase el resultado de todas las anteriores.

Es importante mencionar que debido a la confidencialidad de los resultados de la evaluación de desempeño y a que el formato de estimación de potencial se encuentra en proceso de elaboración; se llegó a un acuerdo con el gerente del departamento considerado objeto de estudio y con el departamento de Entrenamiento

y Desarrollo de elaborar un modelo del procedimiento a seguir para proponer a un individuo como candidato a un puesto superior. Dicho procedimiento se basó en la comparación del perfil del cargo a ocupar con los perfiles de los cargos considerados como posibles sustitutos.

Septima Fase: Proposición del Perfil de Desarrollo

Consistió en la elaboración y esquematización del perfil de desarrollo de carrera en el Departamento.

En el análisis de los perfiles de desarrollo no se consideró el tiempo necesario para que un ocupante cubra toda la ruta de la carrera, por cuanto depende de las necesidades que tenga la empresa en cuanto a personal en un momento dado, por una parte, y por otra, del potencial e interés que ponga éste en el desempeño de cada posición, entre otros.

CAPITULO VI

ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS DATOS

1. COMPARACION DE TAREAS

El análisis de los puestos se realizó en base a las tareas, grado de supervisión y responsabilidades, debido a que estos aspectos permiten establecer diferencias entre los niveles de organización de los puestos claves existentes en el Departamento de Planificación Financiera.

1. Nivel Seccional

a) División Actividades Financieras

TITULO DEL PUESTO	Nº T.	TIPO DE TAREA			
		E	D	C	P
Jefe de Sección Actividades Financieras	4	4/100%	%	%	%
Jefe de Sección Análisis Financiero	3	2/67%	%	1/33%	%
Gerente de División Actividades Financieras	7	1/14%	4/57%	2/29%	%

La primera etapa en el desarrollo de la carrera supervisorio-gerencial dentro de la división de Actividades Financieras está conformada por los de Jefe de Sección Análisis Financiero y Jefe de Sección Estados Financieros, después de las cuales la ruta de desarrollo se dirige hacia el grupo inmediato superior conformado por el puesto de Gerente de División de Actividades Financieras.

Al diferenciar las tareas básicas de ambos Jefes de Sección hay que resaltar en primera instancia la identificación de la situación financiera de la empresa como base para la toma de decisiones; función elaborada por el Jefe de Sección de Análisis Financiero. Se requiere entonces del ocupante de dicho puesto mayor responsabilidad.

Es de considerar que ambos Jefes de Sección realizan tareas complementarias, es decir, el Jefe de Sección de Estados Financieros elabora los estados financieros verificando la racionalidad de los datos y el Jefe de Sección Análisis Financiero analiza los informes de los estados financieros, aplica correctivos necesarios y elabora proyecciones financieras.

Al establecer comparación entre los puestos de Jefe de Sección antes mencionados y el Gerente de División de Actividades Financieras, es de resaltar que este último realiza actividades de mayor complejidad. La planificación y el control financiero son tareas básicas del Gerente de División.

Niveles de tareas

Al establecer relación entre las actividades que realiza cada uno de los Jefes de Sección es de resaltar una diferencia relevante.

El Jefe de Sección Análisis Financiero realiza cuatro tareas fundamentales, las cuales son todas de ejecución; el Jefe de Sección de Estados Financieros realiza solo tres tareas, de las cuales dos son de ejecución

y una de control, lo que significa que este último puesto es menos operativo y posee un grado de complejidad mayor que el Jefe de Sección Análisis Financiero.

En segundo lugar, el puesto de Jefe de Sección Estados Financieros a pesar de poseer actividades más complejas, supervisa a un número menor de personas que el Jefe de Sección Análisis Financiero.

Con respecto a la supervisión recibida, ambos Jefes de Sección se asemejan en razón de que sólo el trabajo complicado y confuso se dirige en detalle. La responsabilidad sobre equipos, métodos, personas, etc. es realizada en forma directa e indirecta de igual forma en ambos puestos.

Al considerar el puesto de Gerente de División Actividades Financieras, con respecto a los puestos de Jefes de Sección, es necesario precisar distinciones en cuanto a las características de cada puesto.

En primera instancia, el Gerente de División realiza un elevado porcentaje de tareas que se ubican dentro de la categoría de Control y Planificación, lo cual lo diferencia de los Jefes de Sección, en razón de que éstos realizan tareas ubicadas dentro de la categoría de Ejecución.

Lo que quiere decir, entonces, que el puesto de Gerente de División requiere un mayor nivel de conocimiento y experiencia del ocupante, por realizar tareas de mayor complejidad.

b) **División Presupuesto**

TITULO DEL PUESTO	Nº T.	TIPO DE TAREA			
		E	D	C	P
Jefe de Sección Formulación de Presupuesto	3	3/100%	%	%	%
Jefe de Sección Control Presupuestario	5	3/60%	1/20%	1/20%	%
Gerente de División Presupuesto	6	1/16,7%	3/50%	1/16.7%	1/16,7%

En esta División la primera etapa en el desarrollo de la carrera supervisorio-gerencial está conformada por dos puestos: Jefe de Sección Formulación de Presupuesto y Jefe de Sección Control Presupuestario, dirigiéndose su ruta de desarrollo vertical hacia el puesto Gerente de División Presupuesto.

La tarea básica que diferencia a los Jefes de Sección consiste en la evaluación sistemática y la aplicación de medidas correctivas referentes a la ejecución de presupuestos, llevados a cabo por el Jefe de Sección Control Presupuestario.

Por otra parte, vale decir, que existe complementaridad entre las actividades de ambos Jefes de Sección, evaluados según el propósito básico del puesto. El Jefe de Sección Formulación de Presupuesto asesora

a las demás unidades organizativas en la elaboración de su presupuesto y elabora el presupuesto general de la Empresa y sus Filiales. El Jefe de Sección Control Presupuestario evalúa la ejecución del presupuesto.

Al establecer comparación entre ambos Jefes de Sección con el Gerente de División Presupuesto, hay que considerar un aspecto resaltante, es el relacionado con la previsión de la situación financiera de la Empresa, según los objetivos propuestos. El puesto de Gerente de División incluye entre sus tareas fundamentales la de planificar y preveer.

Niveles de Tareas

Al establecer relación entre las actividades específicas que desempeñan los Jefes de Sección Control Presupuestario y Jefe de Sección Formulación de Presupuesto, se puede determinar que a pesar de ubicarse en un mismo nivel jerárquico, dentro de la misma división, presentan diferencias significativas.

En primer lugar, el Jefe de Sección Control Presupuestario realiza cinco tareas básicas, de las cuales tres son de ejecución, una de dirección y una de control; mientras que el Jefe de Sección Formulación de Presupuesto realiza sólo tres tareas básicas, todas de ejecución, lo que expresa claramente que este último puesto es más operativo que el anterior.

Ambos puestos se asemejan en que poseen libertad de acción; sólo los trabajos más complejos son dirigidos en detalle.

Con respecto a la supervisión sobre el trabajo de otros, el Jefe de Sección Control Presupuestario supervisa seis puestos; mientras que el de Formulación de Presupuesto lo hace sólo a tres puestos, lo que indica una menor dirección de personas por parte del último.

En cuanto a los niveles de responsabilidad directa e indirecta sobre equipos y materiales, métodos, registros, etc. no se observa diferencia alguna.

Al relacionar a los Jefes de Sección con el Gerente de División Presupuesto, es de considerar algunas diferencias.

En primer lugar, el número de tareas que realiza el ocupante del puesto Gerente de División es mayor que la realizadas por cada uno de los Jefes de Sección.

En segundo lugar, las tareas realizadas en el puesto de Gerente de División son en su mayoría de dirección, lo que requiere del ocupante una habilidad de dirección de personal más desarrollada que la necesitada para ocupar alguna Jefatura.

Con respecto al grado de supervisión, el puesto Gerente de División posee una elevada libertad de acción, los métodos en dirección a objetivos concretos son dejados a su decisión; mientras que en los puestos de Jefe de Sección se visualiza una limitada libertad de acción.

En cuanto a las responsabilidades, el Gerente de División posee un mayor número de éstas en forma

directa sobre equipos y materiales, métodos, contactos exteriores, etc., que los Jefes de Sección.

c) **División Estudios Económicos**

TITULO DEL PUESTO	Nº T.	TIPO DE TAREA			
		E	D	C	P
Jefe de Sección Estadística	3	3/100%	%	%	%
Jefe de Sección Análisis Económico	4	4/100%	%	%	%
Gerente de División Estudios Económicos	4	2/50%	2/50%	%	%

La primera etapa en el desarrollo de la carrera supervisorio-gerencial, en esta División, la conforman los puestos de Jefe de Sección Estadísticas y Jefe de Sección Análisis Económico. La ruta de desarrollo se dirige hacia el puesto Gerente de División Estudios Económicos.

La tarea básica que diferencia a los Jefes de Sección es la referida a la identificación de variables que permiten analizar el comportamiento económico, y el conocimiento de indicadores micro y macroeconómicos; tarea que caracteriza al puesto de Jefe de Sección Análisis Económico.

Otro aspecto resaltante de diferenciación de estos puestos se refiere a la elaboración de modelos predictivos,

tarea elaborada por el Jefe de Sección Análisis Económico, lo cual implica el conocimiento de comportamientos económicos pasados y presentes para que el diseño de dichos modelos sea confiable. Además, el Jefe de Sección Análisis Económico posee un márgen de libertad mayor para el desarrollo del puesto que el de Estadística.

El Gerente de División de Estudios Económicos posee diferencias notables en cuanto al propósito básico del puesto, en comparación con los Jefes de Sección. Básicamente realiza tareas de coordinación, organización, programación y dirección de estudios económicos que puedan afectar el entorno económico de la Empresa y sus Filiales. Además, participa en el proceso de toma de decisiones.

Niveles de Tareas

Al establecer una comparación entre los puestos de Jefe de Sección Análisis Económico y Jefe de Sección Estadísticas, se puede determinar que ambos son operativos, puesto que todas las tareas que realizan son de ejecución. En cuanto al nivel de responsabilidades no presentan diferenciación.

En cuanto al grado de supervisión, ambos puestos son semejantes, poseen libertad de acción limitada solamente en trabajos complejos.

Con respecto al personal que supervisan, ambos puestos dirigen directamente a dos personas.

Entonces, se puede concluir que más que establecer diferencias entre estos puestos (Jefe de Sección Análisis Económicos y Jefe de Sección Estadísticas), se encontró complementación de sus actividades.

Al considerar el puesto de Gerente de División Estudios Económicos, en relación a los Jefes de Sección que le reportan, se pueden considerar diferencias significativas.

En primer lugar, el puesto de Gerente de División posee un porcentaje de tareas de ejecución menor que el de los Jefes de Sección, concluyéndose de ésto que es menos operativo y que sus tareas se abocan a la dirección de personal.

Además, el Gerente de División posee un porcentaje de tareas de dirección mayor que el de los Jefes de Sección, lo que representa un mayor desarrollo del puesto en niveles de jerarquía.

En cuanto a la supervisión recibida, el puesto de Gerente de División posee elevada libertad de acción; normalmente trabaja sin supervisión, recibiendo una descripción general de los objetivos, pero los métodos necesarios para lograrlos son dejados a su discreción.

Por otra parte, este puesto supervisa directamente a dos Jefes de Sección (Estadísticas y Análisis Económico) y posee un grado mayor de responsabilidad directa sobre equipos y materiales, métodos, registros, por contactos exteriores y sobre personas.

2. NIVEL DIVISIONAL

TITULO DEL PUESTO	Nº T.	TIPO DE TAREA			
		E	D	C	P
Gerente de División Presupuesto	6	1/16,7%	3/50%	1/16,7%	1/16,7%
Gerente de División Actividades Financieras	7	1/14%	4/57%	2/29%	%
Gerente de División Estudios Económicos	4	2/50%	2/50%	%	%
Gerente de Departamento Planificación Financiera	9	%	5/56%	3/33%	1/11%

La segunda etapa en el desarrollo de la carrera en el Departamento de Planificación Financiera está formada por los puestos de Gerente de División de: Estudios Económicos, Presupuesto y Actividades Financieras.

Más que establecer diferencias entre estos tres puestos, es necesario resaltar, que se ubican dentro del mismo nivel jerárquico dentro del Organigrama del departamento que a la vez se dedican a distintas áreas que compenetradas garantizan la efectividad de éste,

tomando en cuenta la función del puesto inmediatamente superior, el cual se denomina Gerente de Departamento, hacia donde se dirige la ruta de desarrollo de las mencionados Gerentes de División.

En cuanto a la tarea básica de estos tres puestos, se pueden encontrar algunas diferencias. El puesto de Gerente de División de Estudios Económicos, requiere de su ocupante la actualización constante de los cambios del entorno macroeconómico, lo que va a ser utilizado por los Gerentes de División de Presupuesto y actividades financieras para preveer la situación financiera de la empresa y sus filiales y proyectarla a corto, mediano y largo plazo, en un tiempo oportuno y determinado. Es decir, el Gerente de División de Estudios Económicos reliza una actividad fundamental, utilizada por los otros Gerentes de División del Departamento que sirve para apoyar el proceso de toma de decisiones de la empresa y sus filiales en materia de Planificación Financiera.

La relación que existe entre las tareas básicas de los Gerentes de División y la tarea básica del Gerente de Departamento es muy estrecha, y además expresa dentro de la Planificación Financiera la función de maximizar los beneficios económicos de la empresa.

Niveles de Tareas

El puesto de Gerente de División de Presupuesto realiza seis (6) tareas específicas, de las cuales abarca un porcentaje mayor las categorizadas como de dirección (50%), la otra mitad está ocupada por el mismo porcentaje (16,7%) en tareas de ejecución, control y presupuesto.

El puesto de Gerente de División de Actividades Financieras realiza 7 (siete) tareas específicas, de las cuales ocupan un porcentaje mayor (57%) las de dirección, el resto porcentual está distribuído en tareas de control y ejecución.

El Gerente de División de Estudios Económicos realiza 4 (cuatro) tareas específicas, distribuídas en porcentajes iguales en categorias de ejecución y dirección.

Al establecer diferencias entre estos tres puestos conformados por los Gerentes de División, se hace necesario resaltar que el puesto de Gerente de División de Estudios Económicos, mantiene la operatividad de sus funciones, es decir, se ubican dichas funciones en un 50% en tareas de ejecución, lo que lo diferencia de los otros puestos de Gerentes de División, que poseen un porcentaje mayor de categorías de dirección y control.

Con respecto a las diferencias de los tres Gerentes de División y el Gerente de Departamento de Planificación Financiera, a través del cuadro se especifica que éste realiza 9 (nueve) funciones específicas, de las cuales ninguna corresponde a ejecución, lo que hace perder la operatividad de dichas funciones y requerir del ocupante del puesto mayor formación y preparación para desenvolverse en tareas de dirección y control.

En cuanto al nivel de supervisión recibida, el Gerente de Departamento, posee una amplia libertad en acción, por lo tanto, son planteados los objetivos, y los métodos necesarios para lograrlo son dejadas a su discreción.

..//

Este tipo de supervisión, también se presenta en los Gerentes de División.

La supervisión sobre el trabajo de otros es mayor en el puesto de Gerente de Departamento, el cual dirige los puestos de Gerentes de División de Presupuesto, Actividades Financieras y Estudios Económicos. A la vez estos puestos supervisan a solo dos puestos.

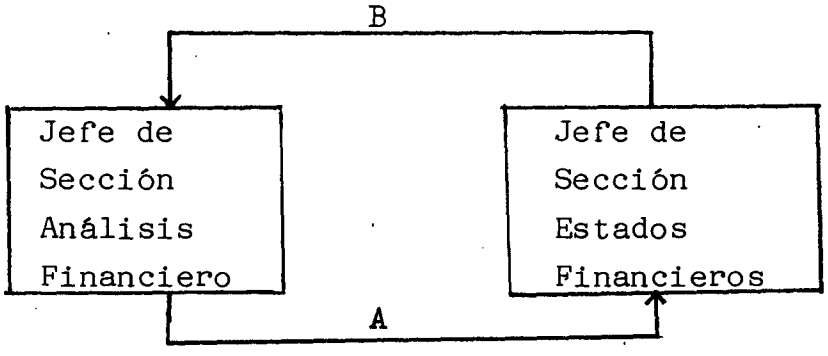
En cuanto a las responsabilidades directas e indirectas, todos los puestos, tanto el Gerente de Departamento, como los Gerentes de División, poseen sobre materiales, método, registros, personas, etc., el mismo nivel de responsabilidades, tal como es especificado en el análisis de los puestos.

2. RUTAS DE DESARROLLO

2.1. Nivel Seccional

. Movimientos Horizontales

El análisis de los movimientos horizontales en el Departamento se fundamentó en los perfiles de cargos (Ver Anexo Nº 2), los cuales establecen los requisitos mínimos que un individuo debe cumplir para ocupar un puesto.



MOVIMIENTO A: Jefe de Sección Análisis Financiero hacia Jefe de Sección Estados Financieros.

Para el desplazamiento desde la posición Jefe de Sección Análisis Financiero a Jefe de Sección Estados Financieros, se observa que no se requiere adiestramiento alguno ni adquisición de nuevos conocimientos y habilidades y destrezas, debido a que el perfil del Jefe de Sección de Análisis Financiero abarca por completo el perfil del Jefe de Sección Estados Financieros.

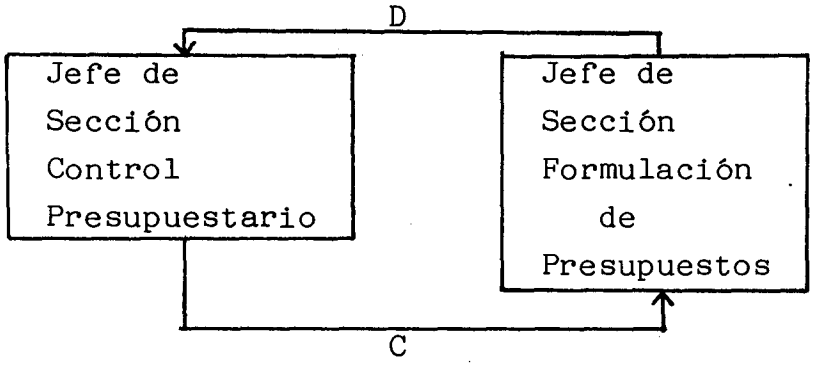
MOVIMIENTO B: Jefe de Sección Estados Financieros hacia Jefe de Sección Análisis Financiero.

Si el movimiento es a la inversa, es decir, cuando el ocupante está en la posición Jefe de Sección Estados Financieros y se desplaza hacia la posición Jefe de Sección Análisis Financiero, se observa en el factor conocimientos que dicha posición (Jefe de Sección Análisis Financiero) desempeña funciones relacionadas con modelaje financiero, por lo que requiere del ocupante el manejo de esto.

En cuanto al factor habilidades y destrezas el ocupante procedente de Estados Financieros no requiere adquirir habilidades y destrezas adicionales.

En cuanto al adiestramiento se necesita un curso de Modelaje Financiero.

. **División Presupuesto**



MOVIMIENTO C: Jefe de Sección Control Presupuestario hacia Jefe de Sección Formulación de Presupuestos.

El ocupante que se ha movido desde la posición Jefe de Sección Control Presupuestario hacia Jefe de Sección Formulación de Presupuestos, requiere de conocimientos específicos de modelaje financiero.

Con respecto al factor habilidades y destrezas, tenemos que son comunes entre los perfiles de las dos posiciones.

El ocupante que se dirige hacia esta posición (Jefe de Sección Formulación de Presupuesto) debe cumplir actividades de adiestramiento relacionadas con el modelaje financiero.

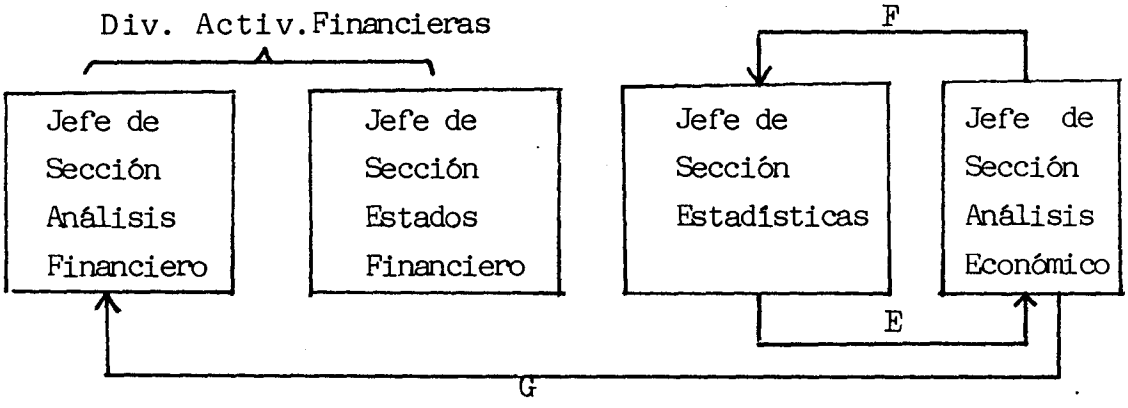
MOVIMIENTO D: Jefe de Sección Formulación de Presupuestos hacia Jefe de Sección Control Presupuestario.

Para este movimiento, no se requiere el desarrollo de conocimientos, por no existir atributos diferenciales entre ambas posiciones.

Con respecto al factor habilidades y destrezas para este movimiento y según el perfil, las habilidades adquiridas en la posición Jefe de Sección Formulación de Presupuestos, cubren las exigencias de este factor para la posición jefe de Sección Control Presupuestario.

Para este movimiento no se requiere adiestramiento alguno.

. **División Estudios Económicos**



MOVIMIENTO E: Jefe de Sección Estadísticas hacia Jefe de Sección Análisis Económico.

Para el desplazamiento desde la posición Jefe de Sección Estadísticas a Jefe de Sección Análisis Económico, se requiere un conocimiento significativo propio de la posición. En este movimiento se debe prestar atención a las cuestiones relacionadas con el diseño de modelos de comportamiento económico y de estudios económicos.

Por otra parte, los conocimientos que debe adquirir un ocupante cualquiera en este movimiento, están enmarcados dentro de la disciplina de economía. Asimismo, se requieren conocimientos de inglés.

En el factor habilidades y destrezas no se destacan atributos específicos a desarrollar.

Esta posición requiere un adiestramiento que fundamentalmente se dirige hacia dos ramas: economía e inglés, tomándose éstas como áreas significativas de aprendizaje para la formación de un Jefe de Sección Análisis Económico integral.

MOVIMIENTO F: Jefe de Sección Análisis Económico hacia Jefe de Sección Estadísticas.

La realización de actividades en la posición Jefe de Sección Estadísticas, requiere de conocimientos pertinentes a la especialidad de Estadísticas.

Así se tiene que el perfil que debe cumplir un ocupante desplazado de Análisis Económico a Estadísticas exige conocimientos relacionados con técnicas deductivas e inductivas necesarias para la elaboración de cuadros e informes estadísticos.

Por otra parte, las habilidades requeridas para el dominio de esta posición están referidas al ámbito de la organización y de la redacción de informes.

El adiestramiento requerido viene a ser el recurso mediante el cual el ocupante se dotará de los conocimientos estadísticos que le son exigidos para el dominio de la posición.

MOVIMIENTO G: Jefe de Sección Análisis Económico hacia Jefe de Sección Análisis Financiero.

Una vez cumplidos los movimientos bidireccionales entre las dos posiciones de la División de Estudios Económicos, es recomendable que el ocupante de la Jefatura Análisis Económico se desplace hacia la División Análisis Financiero, donde podrá completar su desarrollo horizontal y luego moverse verticalmente hacia alguna de las tres Gerencias de División existentes en el Departamento.

Para ocupar esta posición (Jefe de Sección Análisis Financiero) se requiere de conocimientos en el área financiera, especialmente en modelaje financiero.

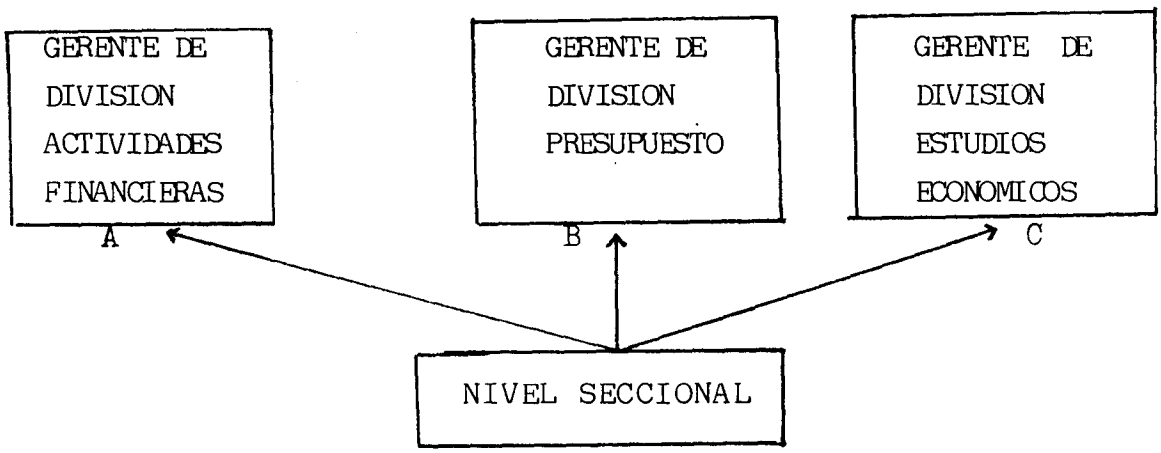
En relación a las habilidades y destrezas, los requerimientos se refieren a la redacción de informes.

El factor adiestramiento contempla actividades tendientes a desarrollar y fortalecer las habilidades, destrezas y conocimientos que se requieren en el ejercicio de esta Jefatura. Específicamente, se refiere a proveer al ocupante de herramientas útiles en el desempeño de tareas o en la solución de problemas inherentes a las mismas. Tales herramientas están referidas a la redacción de informes y el modelaje financiero.

La ruta de desarrollo vertical de los ocupantes del nivel Seccional se dirige hacia el nivel de División que es el nivel inmediatamente superior.

Para este movimiento se ha considerado el factor "función básica del puesto" como un elemento más de análisis en el crecimiento vertical.

Es recomendable que los ocupantes de posiciones Jefe de Sección Formulación de Presupuesto y Jefe de Sección Control Presupuestario se desarrollen verticalmente hacia la posición Gerente de División Presupuesto; que los Jefes de Sección Análisis Financiero y Estados Financieros se desplacen verticalmente hacia la Gerencia de División Actividades Financieras, y que los Jefes de Sección Estadísticas y Análisis Económico se trasladen verticalmente hacia la Gerencia de División Estudios Económicos. No obstante, esta sugerencia no limita las posibilidades para que un Jefe de Sección (independientemente de la División en que se encuentre), se desplace verticalmente hacia cualquiera de una de las tres Divisiones.



El gráfico muestra que el movimiento vertical, desde el nivel Seccional hasta el nivel Divisional, puede dirigirse a cualquiera de las tres posiciones de División.

MOVIMIENTO A: Nivel Seccional hacia Gerente de División Actividades Financieras

La Gerencia de División Actividades Financieras tiene como función básica, programar, organizar, controlar y analizar los reportes de los estados financieros de la Empresa y sus Filiales a objeto de proyectar la situación financiera a corto, mediano y largo plazo, en un tiempo oportuno y determinado, y además todo lo concerniente a la memoria anual y semestral de la Empresa y sus Filiales tanto en español como en inglés.

El perfil de desarrollo que debe cumplir el ocupante de esta posición requiere que conozca ampliamente los métodos de análisis financiero aunado a esto, es necesaria la realización de tareas administrativas relacionadas con el manejo de su personal.

Dada la naturaleza de las actividades de esta posición, exige del ocupante la conjunción de una serie de conocimientos, habilidades y destrezas a fin de lograr una gestión efectiva en términos de eficiencia y costos.

En relación a los conocimientos, los requerimientos se refieren a cuatro aspectos fundamentales, a saber: amplio dominio del modelaje financiero, manejo de microcomputadores, idioma inglés y manejo de personal.

Pero además del factor conocimientos, también debe desarrollar habilidades y destreza para orientar adecuadamente su gestión en el puesto. Para ello son imprescindibles las habilidades para tomar decisiones programadas y no programadas, para planificar, coordinar y controlar los recursos de las Jefaturas involucradas en el logro de los objetivos específicos de la posición.

El factor adiestramiento contempla actividades tendientes a desarrollar y fortalecer las habilidades, destrezas y conocimientos tanto en forma específica, como en forma general, que se requieren en el ejercicio de esta División. En cuanto a lo específico, proveer al ocupante con herramientas aplicadas en el desempeño de tareas o en la solución de problemas inherentes a las mismas. Tales herramientas pueden estar referidas a la elaboración de proyecciones financieras y a la habilidad de proponer la aplicación de correctivos necesarios. Los aspectos generales le proporcionan conceptos y modelos para acometer acciones de organización, dirección y control de las actividades de la posición.

Para ocupar esta posición, el sujeto debe tener un desarrollo sostenido de tres a cuatro años en el nivel seccional, realizando actividades más operativas que constituyen la base de experiencia requerida para el desempeño de esta posición, en la que lo importante no es tanto la ejecución, sino la dirección y el control.

MOVIMIENTO B: Nivel Seccional hacia Gerente de División Presupuesto.

Si un ocupante de cualquier Jefatura de Sección se desplaza hacia la Gerencia de División Presupuesto, deberá cumplir con la función básica de esta posición, la cual consiste en planificar, elaborar y controlar el presupuesto de la Empresa y sus Filiales.

El perfil de desarrollo que se debe cumplir para lograr esta función, le exige que realice actividades orientadas a planificar, dirigir y verificar las

tareas asignadas a los Jefes de Sección. Además, debe coordinar con los Gerentes de otros Departamentos la elaboración de los presupuestos. También debe relacionarse con organismos como La Cámara Venezolana de la Industria Eléctrica y el Ministerio de Energías y Minas a objeto de suministrar e intercambiar información.

Para tener dominio de todas estas actividades, el ocupante debe desarrollar conocimientos profundos de economía, contaduría y manejo de personal. Aunque a este nivel no se ejecutan tareas operativas específicas, requiere de estos conocimientos para estar en condiciones de ser responsable por el trabajo de los demás en el sentido de su aprobación o desaprobación.

Por otra parte, el ocupante debe poseer excelentes habilidades supervisorias que le permiten manejar todas las situaciones de trabajo acertadamente. También la posición requiere que el ocupante posea capacidad para resolver problemas y tomar decisiones acertadas. El ocupante debe poseer, además, gran habilidad para interrelacionarse tanto con las personas dentro de la empresa como con las de organismos externos, puesto que estos contactos son necesarios para el desarrollo de las actividades.

El adiestramiento que debe cumplir tiene como objetivo satisfacer requerimientos relacionados con aspectos administrativos, como por ejemplo, solucionar problemas, tomar decisiones, relaciones humanas y manejo de computadoras.

MOVIMIENTO C: Nivel Seccional hacia Gerente de División Estudios Económicos.

Las funciones que debe cumplir el ocupante del puesto Gerente de División Estudios Económicos, representan un compendio de las funciones ejercidas por los Jefes de Sección, a un nivel más elevado de planificación, control y dirección.

La función básica de esta posición es coordinar, programar, organizar, controlar y dirigir los estudios económicos.

Para ejercer esta posición el ocupante debe poseer una sólida formación en economía.

Las actividades realizadas en esta posición para lograr su misión básica no son del todo operativas, por cuanto ejerce sus funciones en un 50% sobre la base de la dirección y la toma de decisiones.

El factor conocimiento comprende exigencias para el dominio del modelaje financiero, control de base de datos e inglés.

Por otra parte, los requerimientos de habilidades y destrezas están referidos al ámbito de cómo el ocupante debe conducir su actuación en su rol de Gerente de División que le permita llevar adelante de manera excelente su gestión al frente de la posición. También debe ser capaz de seleccionar en cada oportunidad la alternativa que más se ajuste a las circunstancias,

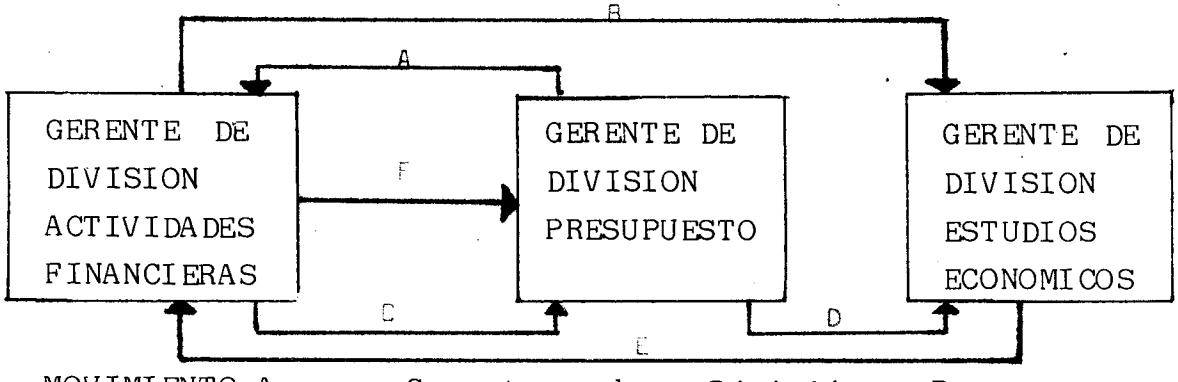
considerando el momento oportuno, su factibilidad y economía, anticipando las consecuencias de sus decisiones.

El Adiestramiento que debe cumplir está referido a como solucionar problemas, tomar decisiones y manejo de computadoras. Este último curso como un elemento de apoyo a la gestión administrativa. Con el esquema de Adiestramiento, el ocupante puede llegar a adquirir las capacidades complementarias necesarias para el desempeño de la posición.

Para ocupar esta posición, el sujeto debe tener un desarrollo progresivo en el departamento durante 4 años, desempeñando cargos con funciones similares.

2.2. **Nivel Divisional**

. **Movimientos Horizontales**



MOVIMIENTO A: Gerente de División Presupuesto hacia Gerente de División Actividades Financieras.

Para este desplazamiento no se requiere desarrollar conocimientos ni habilidades y destrezas, ni someter al procedente de la División de Presupuesto a adiestra-

miento alguno, puesto que ambos perfiles coinciden en su totalidad.

MOVIMIENTO B: Gerente de División Actividades Financieras hacia Gerente de División Estudios Económicos.

El atributo significativo en cuanto al conocimiento necesario para desempeñar las funciones de la posición Gerente de División Estudios Económicos, está referido fundamentalmente al análisis e investigación económica y al modelaje económico-financiero.

En cuanto al factor habilidades y destrezas, se tiene que son comunes entre los perfiles de ambas posiciones.

El factor adiestramiento indica el desarrollo de cursos específicos sólo en las especialidades de macro y micro-economía, debido a que el ocupante posee ya un dominio de modelos financieros adquirido en la posición Gerente de Presupuesto.

MOVIMIENTO C: Gerente de División Actividades Financieras hacia Gerente de División Presupuesto.

La realización de tareas gerenciales de Presupuesto requiere conocimientos específicos pertinentes a la elaboración de presupuestos y a control presupuestario

En cuanto a las habilidades y destrezas se observa que son comunes entre los pefiles de las dos posiciones.

Esta posición requiere un adiestramiento que se dirige específicamente hacia el control presupuestario

MOVIMIENTO D: Gerente de División Presupuesto hacia Gerente de División Estudios Económicos.

Para este desplazamiento el único conocimiento que se requiere desarrollar se refiere a las especialidades de micro y macroeconomía.

Por lo que respecta a las habilidades y destrezas se debería desarrollar la habilidad analítica; sin embargo, ésta fue adquirida al ocupar la posición de Gerente de Actividades Financieras.

El adiestramiento contempla las especialidades de macro y microeconomía.

MOVIMIETO E: Gerente de División Estudios Económicos hacia Gerente de División Actividades Financieras.

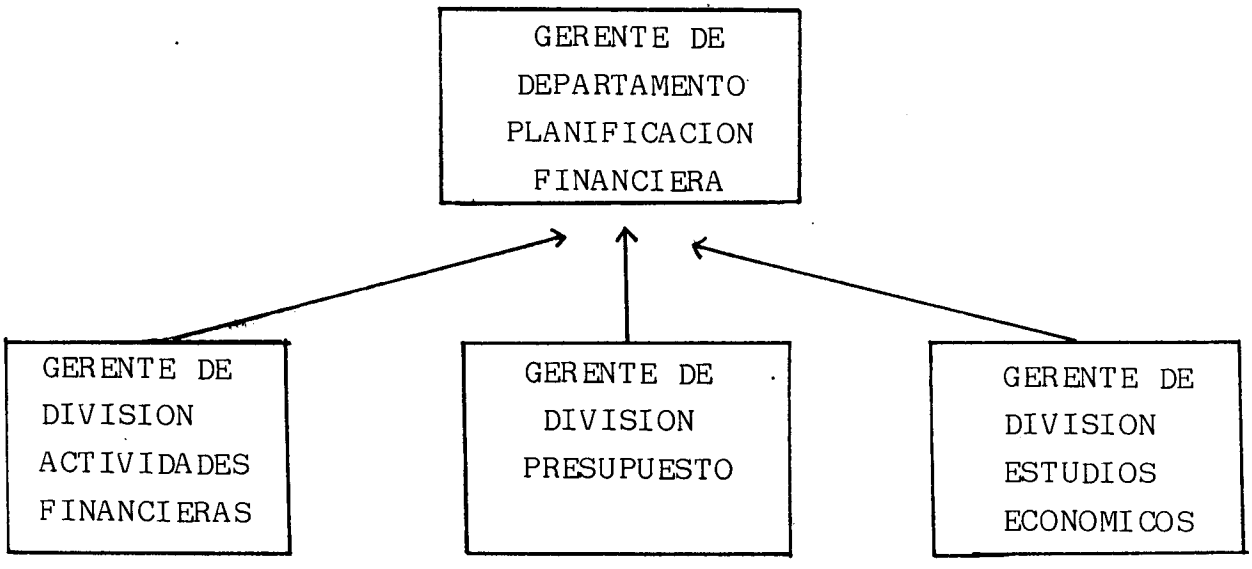
Para este movimiento no se requiere adquisición de nuevos conocimientos, habilidades y destrezas adicionales, ni adiestramiento alguno, debido a que el perfil de Gerente de División de Estudios Económicos abarca por completo al perfil del Gerente de División de Actividades Financieras.

MOVIMIENTO F: Gerente de División Actividades Financieras hacia Gerente de División Presupuesto.

En cuanto al factor conocimiento se requiere el desarrollo de un atributo significativo propio al desempeño de las funciones de la posición hacia donde se dirige el movimiento: control presupuestario.

Por otra parte, las habilidades y destrezas requeridas son comunes a las dos posiciones.

El adiestramiento para este movimiento contempla el área de control presupuestario.



Si un ocupante de cualquier Gerencia de División se desplaza hacia la Gerencia de Departamento de Planificación Financiera, deberá cumplir con la función básica de esta posición, la cual es preparar

y controlar la planificación de las actividades económicas y financieras a corto, mediano y largo plazo de la Empresa y sus Filiales.

Para lograr el éxito de esta función, el ocupante debe planificar, coordinar y dirigir las actividades del Departamento. Como se puede observar, las actividades de control y dirección son las que caracterizan a esta posición; aunque en el nivel de división las posiciones presentan estas características, la diferencia de éstas con respecto a la Gerencia de Departamento, es que el grado de dirección y control ejercido por ésta es mayor en lo que a importancia y responsabilidad se refiere, por cuanto las actividades se dirigen hacia todas las funciones que conforman el departamento.

Para ejercer esta posición el ocupante debe poseer sólida formación económica y/o financiera. Además, debe complementar su formación académica con adecuados conocimientos sobre métodos y técnicas usadas en las áreas de personal, logística y materiales, creando una base que le permita cumplir a cabalidad la gestión gerencial a nivel departamental.

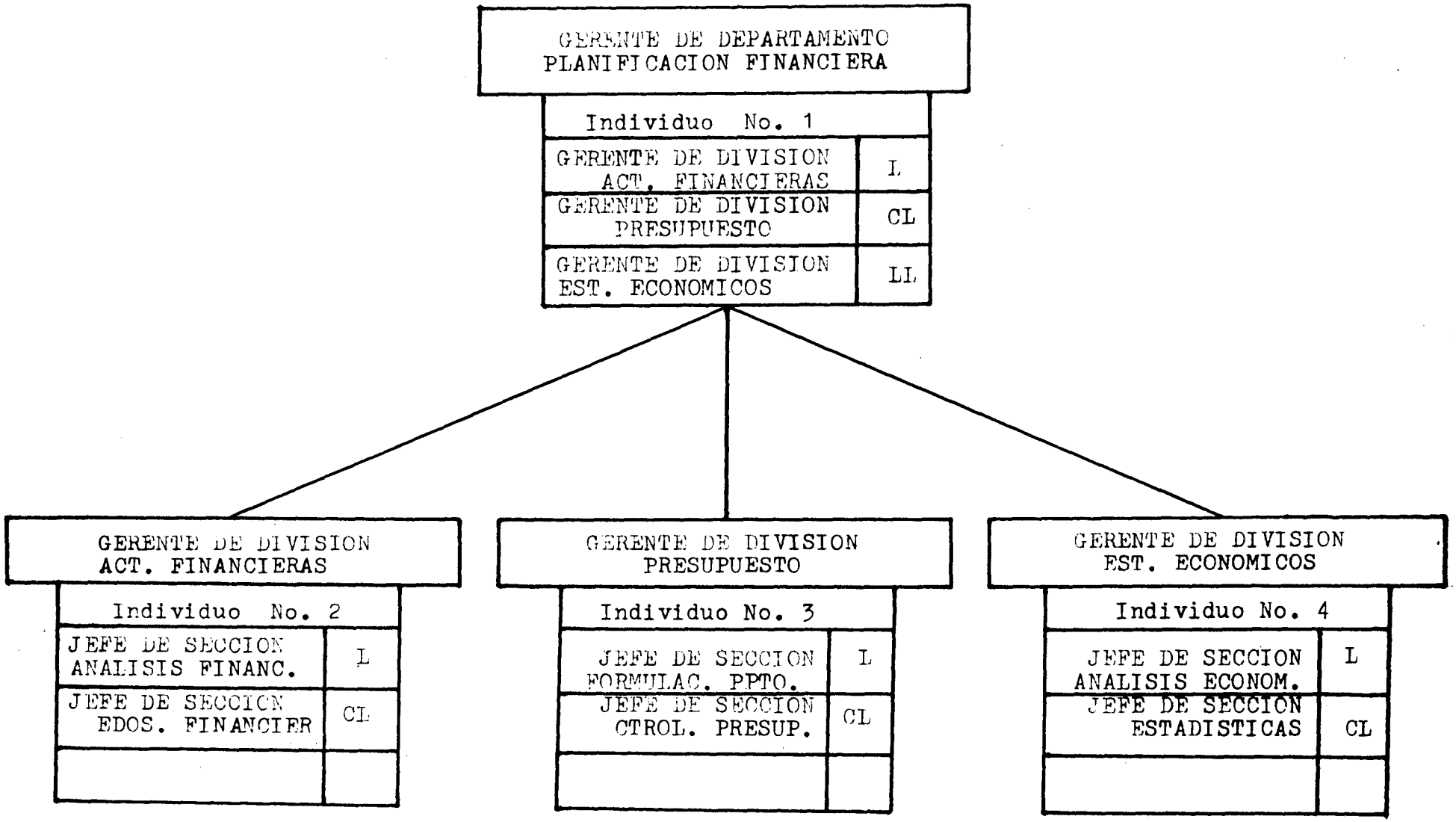
Entre las habilidades requeridas para el desempeño de la posición, se destacan aquellas relacionadas con la solución de problemas y toma de decisiones, debido a que las actividades de la misma, implican concebir soluciones a problemas de gran complejidad donde la iniciativa del ocupante debe ser criterio indispensable para escoger la mejor entre varias alternativas.

Las habilidades para dirigir son indispensables en esta posición, por cuanto además de la experticia que debe tener sobre todas las áreas de la posición, el Gerente de Departamento necesita que sus juicios y opiniones inspiren confianza y sean seguidas por sus supervisados. También requiere de habilidades para expresar sus ideas con sencillez y claridad.

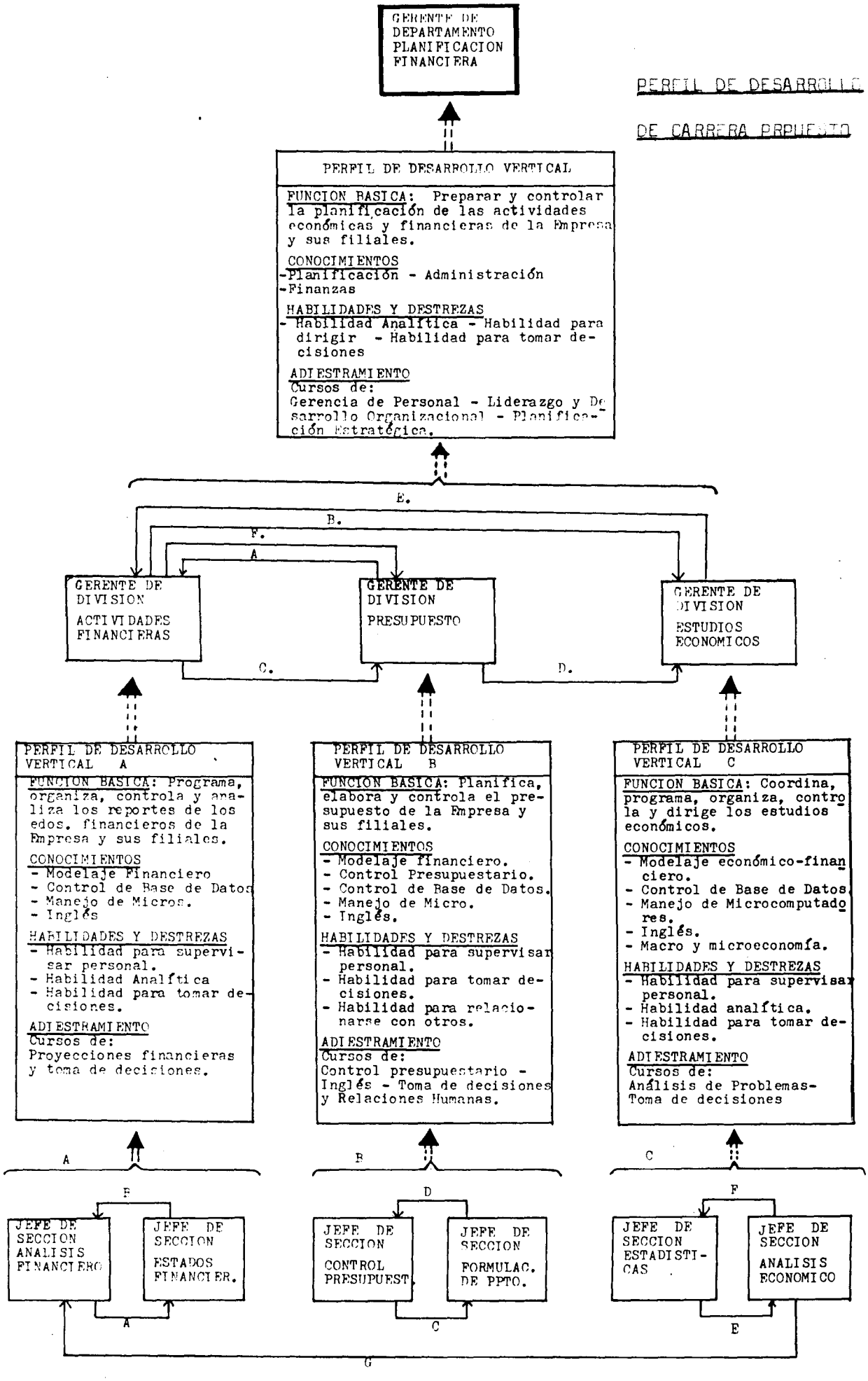
Las actividades de adiestramiento que debe cumplir configuran un conjunto de acciones orientadas al desarrollo de los conocimientos y habilidades necesarias para aumentar la efectividad en actividades intrínsecas del cargo, mediante el manejo e interpretación de los parámetros que se utilizan para medir los resultados y comprender las necesidades de recursos humanos, económicos y logísticos. Además, le permite desarrollar conductas para guiar, motivar y trabajar con otros.

En relación con la experiencia, el ocupante debe tener 8 (ocho) años en desarrollo sostenido dentro del departamento. Tiempo considerado adecuado para empezar a desempeñar la posición. Ello supone que el sujeto tiene una apreciación amplia de toda la dinámica del Departamento y su misión dentro de la Empresa.

ORGANIGRAMA DE REEMPLAZOS



LAMINA No 6


PERFIL DE DESARROLLO
DE CARRERA PROPUESTO
GERENTE DE DEPARTAMENTO PLANIFICACION FINANCIERA
PERFIL DE DESARROLLO VERTICAL
FUNCION BASICA: Preparar y controlar la planificación de las actividades económicas y financieras de la Empresa y sus filiales.
CONOCIMIENTOS
-Planificación - Administración
-Finanzas
HABILIDADES Y DESTREZAS
- Habilidad Analítica - Habilidad para dirigir - Habilidad para tomar decisiones
ADIESTRAMIENTO
Cursos de:
Gerencia de Personal - Liderazgo y Desarrollo Organizacional - Planificación Estratégica.
E.
B.
F.
A
GERENTE DE DIVISION ACTIVIDADES FINANCIERAS
GERENTE DE DIVISION PRESUPUESTO
GERENTE DE DIVISION ESTUDIOS ECONOMICOS
C.
D.
PERFIL DE DESARROLLO VERTICAL A
FUNCION BASICA: Programa, organiza, controla y analiza los reportes de los edos. financieros de la Empresa y sus filiales.
CONOCIMIENTOS
- Modelaje Financiero
- Control de Base de Datos
- Manejo de Micros.
- Inglés
HABILIDADES Y DESTREZAS
- Habilidad para supervisar personal.
- Habilidad Analítica
- Habilidad para tomar decisiones.
ADIESTRAMIENTO
Cursos de:
Proyecciones financieras y toma de decisiones.
PERFIL DE DESARROLLO VERTICAL B
FUNCION BASICA: Planifica, elabora y controla el presupuesto de la Empresa y sus filiales.
CONOCIMIENTOS
- Modelaje financiero.
- Control Presupuestario.
- Control de Base de Datos.
- Manejo de Micro.
- Inglés.
HABILIDADES Y DESTREZAS
- Habilidad para supervisar personal.
- Habilidad para tomar decisiones.
- Habilidad para relacionarse con otros.
ADIESTRAMIENTO
Cursos de:
Control presupuestario - Inglés - Toma de decisiones y Relaciones Humanas.
PERFIL DE DESARROLLO VERTICAL C
FUNCION BASICA: Coordina, programa, organiza, controla y dirige los estudios económicos.
CONOCIMIENTOS
- Modelaje económico-financiero.
- Control de Base de Datos.
- Manejo de Microcomputadores.
- Inglés.
- Macro y microeconomía.
HABILIDADES Y DESTREZAS
- Habilidad para supervisar personal.
- Habilidad analítica.
- Habilidad para tomar decisiones.
ADIESTRAMIENTO
Cursos de:
Análisis de Problemas-Toma de decisiones
A
B
C
E
D
F
JEFE DE SECCION ANALISIS FINANCIERO
JEFE DE SECCION ESTADOS FINANCIER.
JEFE DE SECCION CONTROL PRESUPUEST.
JEFE DE SECCION FORMULAC. DE PPTO.
JEFE DE SECCION ESTADISTICAS
JEFE DE SECCION ANALISIS ECONOMICO
A
C
E
G

LAMINA N° 7

CAPITULO VII

CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES

1. CONCLUSIONES

El modelo teórico de cono tridimensional (Edgar Schein), así como lo demás elementos conceptuales utilizados para la explicación del desarrollo de carrera, permitieron fundamentar la proposición de las rutas de desarrollo en el Departamento de Planificación Financiera. A tal efecto, se logró el objetivo fundamental el cual era la elaboración de un Perfil de Desarrollo de Carrera que permitiera proyectar acciones de desarrollo en forma racional y organizada, acorde con las características de este Departamento.

La proposición del perfil de desarrollo de carrera en el Departamento de Planificación Financiera, está compuesto por la sumatoria de las rutas de carrera horizontales y verticales. Este perfil fue concebido de tal manera que todo individuo que ingrese al Departamento, podrá -de acuerdo a su potencial e intereses- desarrollarse hasta ocupar la posición de Gerente de Departamento. Para ello se estableció una serie de actividades de desarrollo horizontal y vertical que permitirán adquirir conocimientos, habilidades y destrezas, experiencia laboral y global de las demás posiciones que conformen el nivel donde se encuentre ubicado el puesto, como pre-requisito para la promoción.

Además, de sus posibilidades personales de desarrollo, todos los movimientos posibles que un ocupante pueda tener en la ruta particular de su carrera, dependerán de las oportunidades que la empresa le brinde; éstas han de ser establecidas en el proceso de conciliación de necesidades entre ambas partes.

2. LIMITACIONES

La inexistencia de descripciones de puestos actualizados, correspondientes al Departamento de Planificación Financiera, por lo que se hizo necesario la realización de una serie de entrevistas a los ocupantes de estos puestos a fin de validar esta información.

En segundo lugar, la falta de los requisitos mínimos en las descripciones de puestos, siendo éste uno de los elementos principales a tomarse en cuenta al efectuar la comparación de un puesto con otro. En tercer lugar, encontraremos a todo nivel tanto seccional, divisional como departamental, semejanzas significativas en los perfiles de cargos.

Por último, otra limitación la constituyó la imposibilidad de implementar y hacerle seguimiento al perfil de desarrollo, por parte de nosotras, por cuanto el lapso de tiempo académico para la presentación de este trabajo no lo permitió.

3. RECOMENDACIONES

Para que el desarrollo de este perfil tenga éxito, deberá ser sólidamente implementado ejerciéndose un cuidadoso control para su mantenimiento en la Empresa. Un factor determinante para ello, será la cooperación y aprobación de todos los grupos (formales e informales) que interactivan en la organización por cuanto el grado de cooperación obtenido y el grado de éxito que pueda alcanzar el perfil, tiene una vinculación altamente significativa.

Otro factor importante es que antes de implementar el perfil, la empresa deberá tomar en cuenta los intereses, habilidades y características personales de los ocupantes de los puestos, por cuanto es el individuo quien se va a desarrollar y por ende, es la parte más compleja y dinámica de la unidad puesto-ocupante; sin obviar que los puestos también son dinámicos en función de los cambios tecnológicos y modificaciones a nivel de estructura jerárquica entre otros.

Por otra parte, una vez evaluados los resultados generales obtenidos en el Departamento de Planificación Financiera con la implementación del perfil, éste podrá ser extendido a otros departamentos.

Finalmente, las áreas de adiestramiento para desarrollo señaladas no deben ser consideradas en ningún momento como un patrón rígido, sino como una guía.

****

CAPITULO VIII

B I B L I O G R A F I A

T E X T O S

ANDER-EGG, Ezequiel
Introducción a la Técnica de Investigación social
(Colección Guidance, Nº 6)
Buenos Aires, Argentina

BASS y Otros
El Entrenamiento en la Industria
Compañía Editorial Continental
México, 1973

BROWN, W y Otros
Teoría de la Organización y la Administración
Enfoque Integral
Editorial Limusa
México, 1983

BYARS, L. y RUE, L.
Administración de Recursos Humanos:
Conceptos y Aplicaciones
Nueva Editorial Interamericana
México, 1984

Títulos Original: Personnel Management:
Concepts and Applications.
Traducción de: Francisco Gutierrez y Antonio Gartz

CRAIG, R. y BITTEL, L.
Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal
Editorial Diana
México, 1973

Título original: Trainning and Development Handbook
Traducción de: Manuel A. Jimenez

EMERY, J.
Sistema de Planeamiento y Control en la Empresa
Editorial El Ateneo - Buenos Aires, 1976

KOTTER, J. y Otros
Self Assesmant and Carrer Development a Sistematic approad to the Selection of Carrer
New York, 1978

LEVINSON, J.
The Season of a Manis Life
New York, 1976

LANHAN, E.
Valuación de Puestos
Editorial C.E.C.S.A.
México, 1981

Mc GEHEE y Otros
Training, Adiestramiento y Formación de Personal
Editorial Index
Madrid, 1976

RECJO, E.
La Planificación de los Recursos Humanos en la Empresa
Editorial Hispano-Europea
Barcelona, España, 1980

SHEJN, E.
Psicología de la Organización
Editorial Prentice - Hall
España, 1982

STRAUSS, G. y SAYLES, L.
Personal Problemas Humanos de la Administración
Prentice - Hall
Hispanoamericana
México, 1988

TESIS, REVISTAS Y OTROS

ASCANIO, M.
Diseño de un Perfil de Adiestramiento y
Ruta de Desarrollo para un Puesto de
Representante de Mercado.
Memoria de Grado para optar al título de
Licenciado en Relaciones Industriales
U.C.A.B.
Caracas, 1989

DELGADO, C.
Análisis Cualitativo en la
Planificación Estratégica de Recursos Humanos
P.D.V.S.A.
1981

GIUNZIONI, C. y MARTINEZ, N.
"Modelo de Planificación de Carrera:
Dieño Basado en el Diagnóstico de las
Técnicas de Administración de Personal en
la C.A. Cervecera Nacional
Memoria de Grado para optar al título de
Licenciado en Relaciones Industriales
U.C.A.B.
Caracas, 1989

LANDAEZ, A. y LIRA P.
Proyecto de Planificación de Recursos Humanos
C.A. La Electricidad de Caracas
1988

****

CAPITULO IX

A N E X O S

ANEXO Nº 1

ANALISIS DEL PUESTO

IDENTIFICACION

EMPRESA	
UBICACION	
DEPARTAMENTO	
DIVISION	
SECCION	
TITULO FUNCIONAL DEL PUESTO	
CODIGO	
TITULO FUNCIONAL DEL SUPERVISOR INMEDIATO	

	NOMBRE	FIRMA	FECHA
REALIZADO POR:			

PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO

	DESCRIPCION DE TAREAS DEL PUESTO	TIPO			
		E	D	C	P
1					
2					
3					
4					
5					

SUPERVISION

GRADO DE SUPERVISION DEL EMPLEADO:

_____ CERCANO: Todo el trabajo del empleado se hace con dirección detallada y comprobación frecuente.

_____ RUTINARIA: El trabajo más complejo está dirigido en detalle y el trabajo de rutina es dirigido y comprobado periódicamente.

_____ LIMITADA: Solamente el trabajo más complejo se dirige en detalle.

_____ NORMALMENTE SE TRABAJA SIN SUPERVISION: Cada empleado recibe una descripción general de los objetivos, y los métodos necesarios para lograrlos son dejados a su discreción.

SUPERVISION SOBRE EL TRABAJO DE OTROS:

SI _____ NO _____

TITULO DE LOS PUESTOS SUPERVISADOS:	CUANTOS?

R E S P O N S A B I L I D A D		
	DIRECTA	INDIRECTA
SOBRE EQUIPOS Y MATERIALES		
SOBRE DINERO/VALORES		
SOBRE METODOS		
SOBRE REGISTROS		
POR CONTACTOS EXTERIORES		
POR SERVICIO TECNICO Y PROFESIONAL		
SOBRE PERSONAS		
OBSERVACIONES:		

DEFINICION DE LAS SIGLAS UTILIZADAS EN EL FORMATO DE ANALISIS DE TAREAS

Estas tareas están definidas en orden de importancia creciente de acuerdo al grado de responsabilidad implícito en cada una de ellas:

E: EJECUCION: Es la puesta en marcha de un conjunto de actividades para alcanzar un determinado objetivo.

D: DIRECCION: Es encaminar las operaciones del grupo de personas asignadas a su cargo hacia un determinado objetivo o fin.

C: CONTROL: Es la tarea de asegurar el éxito de las actividades operacionales y administrativas por medio de: 1) la detección de desviaciones con respecto a políticas, planes, normas y procedimientos y 2) el establecimiento de un patrón de comparación que permita aplicar acciones correctivas a las desviaciones reales o potenciales.

P: PLANIFICACION: Es el proceso analítico que comprende una visión del futuro.

ANALISIS DEL PUESTO

IDENTIFICACION

EMPRESA	C.A LA ELECTRICIDAD DE CARACAS
UBICACION	CARACAS - SAN BERNARDINO
DEPARTAMENTO	PLANIFICACION FINANCIERA
DIVISION	
SECCION	
TITULO FUNCIONAL DEL PUESTO	GERENTE DE DEPARTAMENTO
CODIGO	
TITULO FUNCIONAL DEL SUPERVISOR INMEDIATO	GERENTE EJECUTIVO DE FINANZAS

	NOMBRE	FIRMA	FECHA
REALIZADO POR:	SORAYA BARBOZA		24/09/90
	LEIDER GONZALEZ		24/09/90

PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO
PREPARAR Y CONTROLAR LA PLANIFICACION DE LAS ACTIVIDADES ECONOMICAS Y FINANCIERAS A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO DE LA C.A LA ELECTRICIDAD DE CARACAS Y SUS EMPRESAS FILIALES, CON EL FIN DE MAXIMIZAR LOS BENEFICIOS ECONOMICOS DE LA EMPRESA.

	DESCRIPCION DE TAREAS DEL PUESTO	TIPO			
		E	D	C	P
1	PLANIFICAR Y CONTROLAR LA SITUACION FINANCIERA DE LA EMPRESA Y SUS FILIALES A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO, PRESENTANDO INFORMES Y ESTADOS FINANCIEROS, TENDIENTES A REFLEJAR LOS RESULTADOS QUE SE ESPERAN ALCANZAR.				X
2	CONTROLAR, ANALIZAR Y DETERMINAR EL COMPORTAMIENTO MENSUAL DE LOS RESULTADOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA Y SUS FILIALES, CON EL OBJETO DE COMPROBAR ESTOS CON LAS METAS Y LINEAMIENTOS.			X	
3	DETERMINAR DESVIACIONES Y PROPONER LOS CORRECTIVOS PERTINENTES, QUE COADYUVEN AL CUMPLIMIENTO DE LOS PRONOSTICOS PREFIJADOS RESPECTO A LAS ACTIVIDADES FINANCIERAS DE LA EMPRESA Y SUS FILIALES.			X	
4	COORDINAR, PREPARAR Y PRESENTAR LOS PRESUPUESTOS DE GASTOS DE OPERACION Y MANTENIMIENTO, GANANCIAS Y PERDIDAS, CAJA, ESTADOS FINANCIEROS Y DE INVERSION DE OBRAS DE CONSTRUCCION DEL EJERCICIO ECONOMICO ANTE EL GERENTE EJECUTIVO DE FINANZAS CON EL FIN DE GESTIONAR SU APROBACION O MODIFICACION.		X		
5	COORDINAR, DIRIGIR Y CONTROLAR EL AJUSTE DEL PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACION Y MANTENIMIENTO, GANACIAS Y PERDIDAS, CAJA, ESTADOS FINANCIEROS Y DE INVERSION EN OBRAS DE CONSTRUCCION CON EL OBJETO DE ADAPTARLOS A LOS LINEAMIENTOS Y MODIFICACIONES EMITIDOS.		X		

	DESCRIPCION DE TAREAS DEL PUESTO	TIPO			
		E	D	C	P
6	ANALIZAR LOS DIFERENTES PERESUPUESTOS DE GASTOS DE OPERACION Y MANTENIMIENTO, GANANCIAS Y PERDIDAS, CAJA, ESTADOS FINANCIEROS Y DE INVERSION EN OBRAS DE CONSTRUCCION, QUE PREPARAN LOS DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA Y SUS FILIALES A FIN DE DETERMINAR SUS EFECTOS SOBRE LOS LINEAMIENTOS ESTABLECIDOS PARA LA GESTION ECONOMICA DE UN PERIODO.			X	
7	COORDINAS, CONTROLAR Y DIRIGIR LA PREPARACION DE INFORMES SOBRE ESTADOS FIMENSUALES Y ANUALES, RESUMEN SEMESTRAL Y LA MEMORIA ANUAL DE LA EMPRESA Y DE CADA UNA DE SUS FILIALES; AL IGUAL QUE LA CONSOLIDACION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS A FIN DE PRESENTAR LOS RESULTADOS DE LA GESTION ECONOMICA.		X		
8	COORDINAR LA PREPARACION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS E INFORMES ECONOMICOS PROYECTADOS PARA EVALUAR LAS DIFERENTES ALTERNATIVAS Y RECOMENDAR LAS MAS FAVORABLES PARA LA EMPRESA Y SUS FILIALES.		X		
9	COORDINAR EL ANALISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS Y LAS ALTERNATIVAS QUE PRESENTAN LOS CLIENTES DE LAS EMPRESAS, CON EL FIN DE DETERMINAR LAS CONDICIONES CREDITICIAS PARA EL PAGO DE LAS APORTACIONES, SEGUN POLITICAS ESTABLEC.		X		
10					

SUPERVISION

GRADO DE SUPERVISION DEL EMPLEADO:

_____ CERCANO: Todo el trabajo del empleado se hace con dirección detallada y comprobación frecuente.

_____ RUTINARIA: El trabajo más complejo está dirigido en detalle y el trabajo de rutina es dirigido y comprobado periódicamente.

_____ LIMITADA: Solamente el trabajo más complejo se dirige en detalle.

___X___ NORMALMENTE SE TRABAJA SIN SUPERVISION: Cada empleado recibe una descripción general de los objetivos, y los métodos necesarios para lograrlos son dejados a su discreción.

SUPERVISION SOBRE EL TRABAJO DE OTROS:

SI ___X___ NO _____

TITULO DE LOS PUESTOS SUPERVISADOS:	CUANTOS?
GERENTE DE DIVISION PRESUPUESTO	1
GERENTE DE DIVISION ACTIVIDADES FINANC.	1
GERENTE DE DIVISION ESTUD. ECONOM.	1

R E S P O N S A B I L I D A D		
	DIRECTA	INDIRECTA
SOBRE EQUIPOS Y MATERIALES	X	
SOBRE DINERO/VALORES		X
SOBRE METODOS	X	
SOBRE REGISTROS	X	
POR CONTACTOS EXTERIORES	X	
POR SERVICIO TECNICO Y PROFESIONAL		
SOBRE PERSONAS	X	
OBSERVACIONES:		

ANALISIS DEL PUESTO

IDENTIFICACION

EMPRESA	C.A. LA ELECTRICIDAD DE CARACAS
UBICACION	CARACAS - SAN BERNARDINO
DEPARTAMENTO	PLANIFICACION FINANCIERA
DIVISION	ESTUDIOS ECONOMICOS
SECCION	
TITULO FUNCIONAL DEL PUESTO	GERENTE DE DIVISION
CODIGO	
TITULO FUNCIONAL DEL SUPERVISOR INMEDIATO	GERENTE DE DEPARTAMENTO

	NOMBRE	FIRMA	FECHA
REALIZADO POR:	SORAYA BARBOZA		25/09/90
	LEIDER GONZALEZ		25/09/90

PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO
COORDINA, PROGRAMA, ORGANIZA, CONTROLA Y DIRIGE LOS ESTUDIOS ECONOMICOS, QUE PERMITAN REALIZAR EL SEGUIMIENTO Y ANALISIS DE LOS CAMBIOS DEL ENTORNO MACROECONOMICO Y SUS EFECTOS EN LA GESTION ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA DE LA C.A. LA ELECTRICIDAD DE CARACAS Y FILIALES, PARA PRESENTAR UNA CAPACIDAD DE PREDICCION DE TALES CAMBIOS Y, ASI APOYAR EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA.

	DESCRIPCION DE TAREAS DEL PUESTO	TIPO			
		E	D	C	P
1	COORDINAR Y SUPERVISAR EL PROCESO DE IDENTIFICACION DE LAS VARIABLES QUE PERMITEN ANALIZAR EL COMPORTAMIENTO ECONOMICO, EL DISEÑO Y CALCULO DE INDICADORES MACROECONOMICOS Y MICROECONOMICOS.		X		
2	COORDINAR EL DISEÑO Y LA ELABORACION DE MODELOS DE COMPORTAMIENTO ECONOMICO, DESCRIPTIVOS Y/O PREDICTIVOS, QUE SIRVAN DE HERRAMIENTA PARA REALIZAR EL CONTINUO ANALISIS DEL ENTORNO MACROECONOMICO, LA SIMULACION DE IMPACTO DE LAS MEDIDAS DE POLITICAS ECONOMICAS, EN LA EVALUACION DE ALTERNATIVAS A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO, PARA LA EMPRESA.		X		
3	MANTENER RELACION CONSTANTE CON LAS INSTITUCIONES INVOLUCRADAS CON EL SECTOR ELECTRICO, PUBLICOS Y PRIVADOS, QUE TENGAN COMO FUNCION LA ELABORACION DE DATOS ESTADISTICOS Y DE INVESTIGACION ECONOMICA, A OBJETO DE TENER LA INFORMACION ACTUALIZADA, QUE SIRVAN DE BASE PARA LA ELABORACION DE ESTUDIOS.	X			
4	PARTICIPAR EN REUNIONES, COLOQUIOS, SEMINARIOS, TALLERES Y OTROS EVENTOS VINCULADOS CON LAS ACTIVIDADES QUE DESARROLLA DENTRO DE LA EMPRESA.	X			
5					

SUPERVISION

GRADO DE SUPERVISION DEL EMPLEADO:

_____ CERCANO: Todo el trabajo del empleado se hace con dirección detallada y comprobación frecuente.

_____ RUTINARIA: El trabajo más complejo está dirigido en detalle y el trabajo de rutina es dirigido y comprobado periódicamente.

_____ LIMITADA: Solamente el trabajo más complejo se dirige en detalle.

___X___ NORMALMENTE SE TRABAJA SIN SUPERVISION: Cada empleado recibe una descripción general de los objetivos, y los métodos necesarios para lograrlos son dejados a su discreción.

SUPERVISION SOBRE EL TRABAJO DE OTROS:

SI ___X___ NO _____

TITULO DE LOS PUESTOS SUPERVISADOS:	CUANTOS?
JEFE DE SECCION ANALISIS ECONOM.	1
JEFE DE SECCION ESTADISTICAS	1

R E S P O N S A B I L I D A D		
	DIRECTA	INDIRECTA
SOBRE EQUIPOS Y MATERIALES	X	
SOBRE DINERO/VALORES		X
SOBRE METODOS	X	
SOBRE REGISTROS	X	
POR CONTACTOS EXTERIORES	X	
POR SERVICIO TECNICO Y PROFESIONAL		
SOBRE PERSONAS	X	

OBSERVACIONES:

ANALISIS DEL PUESTO

IDENTIFICACION

EMPRESA	C.A. LA ELECTRICIDAD DE CARACAS
UBICACION	CARACAS - SAN BERNARDINO
DEPARTAMENTO	PLANIFICACION FINANCIERA
DIVISION	ESTUDIOS ECONOMICOS
SECCION	ANALISIS ECONOMICO
TITULO FUNCIONAL DEL PUESTO	JEFE DE SECCION
CODIGO	
TITULO FUNCIONAL DEL SUPERVISOR INMEDIATO	GERENTE DE DIVISION

	NOMBRE	FIRMA	FECHA
REALIZADO POR:	SORAYA BARBOZA		25/09/90
	LEIDER GONZALEZ		25/09/90

PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO
ELABORAR LOS ESTUDIOS ECONOMICOS NECESARIOS PARA LA GERENCIA DE DIVISION.

	DESCRIPCION DE TAREAS DEL PUESTO	TIPO			
		E	D	C	P
1	IDENTIFICAR LAS VARIABLES QUE PERMITEN ANALIZAR EL COMPORTAMIENTO ECONOMICO, EL DISEÑO Y CLACULO DE INDICADORES MACROECONOMICOS Y MICROECONOMICOS.	X			
2	DISEÑAR Y ELABORAR LOS MODELOS DE COMPORTAMIENTO ECONOMICO, DESCRIPTIVOS Y/O PREDICTIVOS.	X			
3	ELABORAR ESTUDIOS ECONOMICOS.	X			
4					
5					

SUPERVISION

GRADO DE SUPERVISION DEL EMPLEADO:

_____ CERCANO: Todo el trabajo del empleado se hace con dirección detallada y comprobación frecuente.

_____ RUTINARIA: El trabajo más complejo está dirigido en detalle y el trabajo de rutina es dirigido y comprobado periódicamente.

___X___ LIMITADA: Solamente el trabajo más complejo se dirige en detalle.

_____ NORMALMENTE SE TRABAJA SIN SUPERVISION: Cada empleado recibe una descripción general de los objetivos, y los métodos necesarios para lograrlos son dejados a su discreción.

SUPERVISION SOBRE EL TRABAJO DE OTROS:

SI ___X___ NO _____

TITULO DE LOS PUESTOS SUPERVISADOS:	CUANTOS?
ASISTENTE DE ECONOMIA	2

R E S P O N S A B I L I D A D		
	DIRECTA	INDIRECTA
SOBRE EQUIPOS Y MATERIALES	X	
SOBRE DINERO/VALORES		X
SOBRE METODOS	X	
SOBRE REGISTROS	X	
POR CONTACTOS EXTERIORES		X
POR SERVICIO TECNICO Y PROFESIONAL		
SOBRE PERSONAS	X	

OBSERVACIONES:

ANALISIS DEL PUESTO

IDENTIFICACION

EMPRESA	C.A. LA ELECTRICIDAD DE CARACAS
UBICACION	CARACAS - SAN BERNARDINO
DEPARTAMENTO	PLANIFICACION FINANCIERA
DIVISION	ESTUDIOS ECONOMICOS
SECCION	ESTADISTICAS
TITULO FUNCIONAL DEL PUESTO	JEFE DE SECCION
CODIGO	
TITULO FUNCIONAL DEL SUPERVISOR INMEDIATO	GERENTE DE DIVISION

	NOMBRE	FIRMA	FECHA
REALIZADO POR:	SORAYA BARBOZA		25/09/90
	LEIDER GONZALEZ		25/09/90

PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO
CONTROLAR Y ACTUALIZAR LOS DATOS ESTADISTICOS, CON SUS RESPECTIVOS ANALISIS, REQUERIDOS POR LA DIVISION.

	DESCRIPCION DE TAREAS DEL PUESTO	TIPO			
		E	D	C	P
1	PREPARAR Y ACTUALIZAR DATOS ESTADISTICOS.	X			
2	PREPARAR Y ACTUALIZAR INSTRUCTIVOS PARA LA REALIZACION Y PRESENTACION DE LOS INFORMES PREPARADOS POR EL DEPARTAMENTO PARA LA EMPRESA Y OTRAS INSTITUCIONES.	X			
3	EMITIR INFORMES Y CUADROS ESTADISTICOS SOLICITADOS POR LAS DIFERENTES UNIDADES DE LA EMPRESA	X			
4	ELABORAR GRAFICOS QUE SERVIRAN DE APOYO A LOS INFORMES PRESENTADOS O PARA SER PUBLICADOS EN LOS MEDIOS DE COMUNICACION DE LA EMPRESA (MEMORIA, ETC.)	X			
5					

R E S P O N S A B I L I D A D		
	DIRECTA	INDIRECTA
SOBRE EQUIPOS Y MATERIALES	X	
SOBRE DINERO/VALORES		X
SOBRE METODOS	X	
SOBRE REGISTROS	X	
POR CONTACTOS EXTERIORES		X
POR SERVICIO TECNICO Y PROFESIONAL		
SOBRE PERSONAS	X	

OBSERVACIONES:

SUPERVISION

GRADO DE SUPERVISION DEL EMPLEADO:

_____ CERCANO: Todo el trabajo del empleado se hace con dirección detallada y comprobación frecuente.

_____ RUTINARIA: El trabajo más complejo está dirigido en detalle y el trabajo de rutina es dirigido y comprobado periódicamente.

___X___ LIMITADA: Solamente el trabajo más complejo se dirige en detalle.

_____ NORMALMENTE SE TRABAJA SIN SUPERVISION: Cada empleado recibe una descripción general de los objetivos, y los métodos necesarios para lograrlos son dejados a su discreción.

SUPERVISION SOBRE EL TRABAJO DE OTROS:

SI ___X___ NO _____

TITULO DE LOS PUESTOS SUPERVISADOS:	CUANTOS?
ASISTENTE ESTADISTICO	2

ANALISIS DEL PUESTO

IDENTIFICACION

EMPRESA	C.A. LA ELECTRICIDAD DE CARACAS
UBICACION	CARACAS - SAN BERNARDINO
DEPARTAMENTO	PLANIFICACION FINANCIERA
DIVISION	ACTIVIDADES FINANCIERAS
SECCION	
TITULO FUNCIONAL DEL PUESTO	GERENTE DE DIVISION
CODIGO	
TITULO FUNCIONAL DEL SUPERVISOR INMEDIATO	GERENTE DE DEPARTAMENTO

	NOMBRE	FIRMA	FECHA
REALIZADO POR:	SORAYA BARBOZA		24/09/90
	LEIDER GONZALES		24/09/90

PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO
PROGRAMAR, ORGANIZAR, CONTROLAR, Y ANALIZAR LOS REPORTES DE LOS ESTADOS FINANCIEROS, SENCILLOS Y CONSOLIDADOS DE LA C.A. LA ELECTRICIDAD DE CARACAS Y EMPRESAS FILIALES; A OBJETO DE PROYECTAR LA SITUACION FINANCIERA A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO, EN UN TIEMPO OPORTUNO Y DETERMINADO; ASI COMO TAMBIEN, PREPARAR LOS ESTUDIOS ESPECIALES REQUERIDOS PARA LA PLANIFICACION Y EL CONTROL FINANCIERO.

	DESCRIPCION DE TAREAS DEL PUESTO	TIPO			
		E	D	C	P
1	CONTROLAR LA PREPARACION Y EL ANALISIS DE LOS INFORMES DE LOS ESTADOS FINANCIEROS A FIN DE PRESENTAR LAS ALTERNATIVAS DE RESULTADOS Y LAS RECOMENDACIONES DE CARACTER FINANCIERO.		X		
2	ANALIZAR Y DETERMINAR EL COMPORTAMIENTO MENSUAL DE LOS RESULTADOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA Y SUS FILIALES; ESTABLECER LAS DESVIACIONES CON RESPECTO A LOS LINEAMIENTOS PROPUESTOS Y RECOMENDAR LOS CORRECTIVOS NECESARIOS.	X			
3	CONTROLAR EL MANTENIMIENTO DEL BANCO DE DATOS, A FIN DE OBTENER LAS PROYECCIONES FINANCIERAS.			X	
4	COORDINAR LA ELABORACION DE LAS PROYECCIONES FINANCIERAS.		X		
5	VERIFICAR LOS REGISTROS CONTSBLES OBSERVANDO QUE SE ENCUENTREN DENTRO DE UNA BASE RAZONABLE.			X	

	DESCRIPCION DE TAREAS DEL PUESTO	TIPO			
		E	D	C	P
6	COORDINAR LA PREPARACION DEL RESUMEN SEMESTRAL Y DE LA MEMORIA ANUAL DE LA EMPRESA Y SUS FILIALES.		X		
7	CONTROLAR MENSUALMENTE EL CUMPLIMIENTO DE LOS COVENANTS CONTEMPLADOS EN LOS CONTRATOS DE DEUDA TANTO CON ORGANISMOS DEL PAIS COMO DEL EXTERIOR.		X		
8					
9					
10					

R E S P O N S A B I L I D A D		
	DIRECTA	INDIRECTA
SOBRE EQUIPOS Y MATERIALES	X	
SOBRE DINERO/VALORES		X
SOBRE METODOS	X	
SOBRE REGISTROS	X	
POR CONTACTOS EXTERIORES	X	
POR SERVICIO TECNICO Y PROFESIONAL		
SOBRE PERSONAS	X	

OBSERVACIONES:

SUPERVISION

GRADO DE SUPERVISION DEL EMPLEADO:

_____ CERCANO: Todo el trabajo del empleado se hace con dirección detallada y comprobación frecuente.

_____ RUTINARIA: El trabajo más complejo está dirigido en detalle y el trabajo de rutina es dirigido y comprobado periódicamente.

_____ LIMITADA: Solamente el trabajo más complejo se dirige en detalle.

___X___ NORMALMENTE SE TRABAJA SIN SUPERVISION: Cada empleado recibe una descripción general de los objetivos, y los métodos necesarios para lograrlos son dejados a su discreción.

SUPERVISION SOBRE EL TRABAJO DE OTROS:

SI ___X___ NO _____

TITULO DE LOS PUESTOS SUPERVISADOS:	CUANTOS?
JEFE DE SECCION DE ANALISIS FINANC.	1
JEFE DE SECCION ESTADOS FINANCIEROS	1

ANALISIS DEL PUESTO

IDENTIFICACION

EMPRESA	C.A. LA ELECTRICIDAD DE CARACAS
UBICACION	CARACAS - SAN BERNARDINO
DEPARTAMENTO	PLANIFICACION FINANCIERA
DIVISION	ACTIVIDADES FINANCIERAS
SECCION	ESTADOS FINANCIEROS
TITULO FUNCIONAL DEL PUESTO	JEFE DE SECCION
CODIGO	
TITULO FUNCIONAL DEL SUPERVISOR INMEDIATO	GERENTE DE DIVISION

	NOMBRE	FIRMA	FECHA
REALIZADO POR:	SORAYA BARBOZA		25/09/90
	LEIDER GONZALEZ		25/09/90

PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO
PREPARAR LOS REPORTES, NOTAS Y COMENTARIOS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS. ELABORAR LA INFORMACION FINANCIERA REQUERIDA POR LOS NIVELES GERENCIALES DE LA EMPRESA.

	DESCRIPCION DE TAREAS DEL PUESTO	TIPO			
		E	D	C	P
1	CONTROLAR LA ELABORACION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS.			X	
2	ELABORAR LOS DATOS DE CUADROS FINANCIEROS INTEGRANTES DEL RESUMEN SEMESTRAL Y DE LA MEMORIA ANUAL DE LA EMPRESA Y SUS FILIALES.	X			
3	VERIFICAR LA RACIONALIDAD DE LA INFORMACION CONTABLE QUE SERA UTILIZADA PARA LA ELABORACION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS.	X			
4					
5					

R E S P O N S A B I L I D A D		
	DIRECTA	INDIRECTA
SOBRE EQUIPOS Y MATERIALES	X	
SOBRE DINERO/VALORES		X
SOBRE METODOS	X	
SOBRE REGISTROS	X	
POR CONTACTOS EXTERIORES		X
POR SERVICIO TECNICO Y PROFESIONAL		
SOBRE PERSONAS	X	
OBSERVACIONES:		

SUPERVISION

GRADO DE SUPERVISION DEL EMPLEADO:

_____ CERCANO: Todo el trabajo del empleado se hace con dirección detallada y comprobación frecuente.

_____ RUTINARIA: El trabajo más complejo está dirigido en detalle y el trabajo de rutina es dirigido y comprobado periódicamente.

X LIMITADA: Solamente el trabajo más complejo se dirige en detalle.

_____ NORMALMENTE SE TRABAJA SIN SUPERVISION: Cada empleado recibe una descripción general de los objetivos, y los métodos necesarios para lograrlos son dejados a su discreción.

SUPERVISION SOBRE EL TRABAJO DE OTROS:

SI X NO _____

TITULO DE LOS PUESTOS SUPERVISADOS:	CUANTOS?
ANALISTA FINANCIERO 3A	3
ANALISTA FINANCIERO 2A	1
ANALISTA FINANCIERO 1A	1

ANALISIS DEL PUESTO

IDENTIFICACION

EMPRESA	C.A. LA ELECTRICIDAD DE CARACAS
UBICACION	CARACAS - SAN BERNARDINO
DEPARTAMENTO	PLANIFICACION FINANCIERA
DIVISION	ACTIVIDADES FINANCIERAS
SECCION	ANALISIS FINANCIERO
TITULO FUNCIONAL DEL PUESTO	JEFE DE SECCION
CODIGO	
TITULO FUNCIONAL DEL SUPERVISOR INMEDIATO	GERENTE DE DIVISION

	NOMBRE	FIRMA	FECHA
REALIZADO POR:	SORAYA BARBOZA		25/09/90
	LEIDER GONZALEZ		25/09/90

PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO
ANALIZAR LOS ESTADOS FINANCIEROS A FIN DE IDENTIFICAR LA SITUACION FINANCIERA DE LA EMPRESA QUE PERMITA LA TOMA DE DECISIONES CON UN BASAMENTO TECNICO.

	DESCRIPCION DE TAREAS DEL PUESTO	TIPO			
		E	D	C	P
1	ANALIZAR LOS INFORMES DE LOS ESTADOS FINANCIEROS.	X			
2	ELABORAR LOS ANALISIS FINANCIEROS Y RECOMENDACIONES PARA LA APLICACION DE LOS CORRECTIVOS NECESARIOS.	X			
3	PREPARAR LOS TEXTOS DEL RESUMEN SEMESTRAL Y DE LA MEMORIA ANUAL DE LA EMPRESA Y SUS FULIALES.	X			
4	ELABORAR LAS PROYECCIONES FINANCIERAS.	X			
5					

R E S P O N S A B I L I D A D		
	DIRECTA	INDIRECTA
SOBRE EQUIPOS Y MATERIALES	X	
SOBRE DINERO/VALORES		X
SOBRE METODOS	X	
SOBRE REGISTROS	X	
POR CONTACTOS EXTERIORES		X
POR SERVICIO TECNICO Y PROFESIONAL		
SOBRE PERSONAS	X	

OBSERVACIONES:

SUPERVISION

GRADO DE SUPERVISION DEL EMPLEADO:

_____ CERCANO: Todo el trabajo del empleado se hace con dirección detallada y comprobación frecuente.

_____ RUTINARIA: El trabajo más complejo está dirigido en detalle y el trabajo de rutina es dirigido y comprobado periódicamente.

___X___ LIMITADA: Solamente el trabajo más complejo se dirige en detalle.

_____ NORMALMENTE SE TRABAJA SIN SUPERVISION: Cada empleado recibe una descripción general de los objetivos, y los métodos necesarios para lograrlos son dejados a su discreción.

SUPERVISION SOBRE EL TRABAJO DE OTROS:

SI ___X___ NO _____

TITULO DE LOS PUESTOS SUPERVISADOS:	CUANTOS?
ANALISTA FINANCIERO 2A	2
ANALISTA FINANCIERO 1A	4

ANALISIS DEL PUESTO

IDENTIFICACION

EMPRESA	C.A LA ELECTRICIDAD DE CARACAS
UBICACION	CARACAS - SAN BERNERDINO
DEPARTAMENTO	PLANIFICACION FINANCIERA
DIVISION	PRESUPUESTO
SECCION	
TITULO FUNCIONAL DEL PUESTO	GERENTE DE DIVISION
CODIGO	
TITULO FUNCIONAL DEL SUPERVISOR INMEDIATO	GERENTE DE DEPARTAMENTO

	NOMBRE	FIRMA	FECHA
REALIZADO POR:	SORAYA BARBOZA		24/09/90
	LEIDER GONZALEZ		24/09/90

PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO
PLANIFICAR, ELABORAR Y CONTROLAR EL PRESUPUESTO DE LA C.A. LA ELECTRICIDAD DE CARACAS Y DE SUS EMPRESAS FILIALES, PARA PREVEER LA SITUACION FINANCIERA DE LAS EMPRESAS SEGUN LOS OBJETIVOS PROPUESTOS.

	DESCRIPCION DE TAREAS DEL PUESTO	TIPO			
		E	D	C	P
1	COORDINAR LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO DE LA EMPRESA Y SUS FILIALES A FIN DE CONOCER SU SITUACION FINANCIERA PARA EL AÑO AL CUAL SE REFIERE EL PRESUPUESTO.		X		
2	PLANIFICAR LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO GENERAL DE LAS EMPRESAS Y SUS FILIALES CON LA FINALIDAD DE PREVEER SU RESULTADO FINANCIERO EN LA FECHA OPORTUNA.				X
3	VERIFICAR LA EJECUCION Y EL CONTROL DEL PRESUPUESTO Y LOS PROCEDIMIENTOS EMPLEADOS PARA ELLO? A FIN DE CUMPLIR CON LOS LINEAMIENTOS PROPUESTOS EN EL ESQUEMA FINANCIERO.		X		
4	CONTROLAR LA EJECUCION DEL PRESUPUESTO DE LA EMPRESA Y SUS FILIALES, A FIN DE EVITAR DESVIACIONES, PROPONER CORRECTIVOS Y CUMPLIR CON LOS PRONOSTICOS PREFIJADOS RESPECTO A LAS ACTIVIDADES FINANCIERAS DE LA EMPRESA.			X	
5	SUPERVISAR Y DIRIGIR LA PREPARACION DE LOS PRESUPUESTOS DE GASTOS DE OPERACION Y MANTENIMIENTO, DE INVERSIONES, DE PERSONAL PROPUESTO POR LOS DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA		X		

	DESCRIPCION DE TAREAS DEL PUESTO	TIPO			
		E	D	C	P
6	COORDINAR Y ELABORAR LA PRESENTACION DE LOS RESUMENES DE PRESUPUESTOS DE LA C.A. LA ELECTRICIDAD DE CARACAS; CON LA FINALIDAD DE GESTIONAR SU APROBACION ANTE EL COMITE EJECUTIVO.	X			
7					
8					
9					
10					

SUPERVISION

GRADO DE SUPERVISION DEL EMPLEADO:

_____ CERCANO: Todo el trabajo del empleado se hace con dirección detallada y comprobación frecuente.

_____ RUTINARIA: El trabajo más complejo está dirigido en detalle y el trabajo de rutina es dirigido y comprobado periódicamente.

_____ LIMITADA: Solamente el trabajo más complejo se dirige en detalle.

___X___ NORMALMENTE SE TRABAJA SIN SUPERVISION: Cada empleado recibe una descripción general de los objetivos, y los métodos necesarios para lograrlos son dejados a su discreción.

SUPERVISION SOBRE EL TRABAJO DE OTROS:

SI ___X___ NO _____

TITULO DE LOS PUESTOS SUPERVISADOS:	CUANTOS?
JEFE DE SECCION FORMULAC. PPTOS.	1
JEFE DE SECCION CTROL. PRESUPUESTAR.	1

R E S P O N S A B I L I D A D		
	DIRECTA	INDIRECTA
SOBRE EQUIPOS Y MATERIALES	X	
SOBRE DINERO/VALORES		X
SOBRE METODOS	X	
SOBRE REGISTROS	X	
POR CONTACTOS EXTERIORES	X	
POR SERVICIO TECNICO Y PROFESIONAL		
SOBRE PERSONAS	X	

OBSERVACIONES:

ANALISIS DEL PUESTO

IDENTIFICACION

EMPRESA	C.A. LA ELECTRICIDAD DE CARACAS
UBICACION	CARACAS - SAN BERNARDINO
DEPARTAMENTO	PLANIFICACION FINANCIERA
DIVISION	PRESUPUESTO
SECCION	CONTROL PRESUPUESTARIO
TITULO FUNCIONAL DEL PUESTO	JEFE DE SECCION
CODIGO	
TITULO FUNCIONAL DEL SUPERVISOR INMEDIATO	GERENTE DE DIVISION

	NOMBRE	FIRMA	FECHA
REALIZADO POR:	SORAYA BARBOZA		24/09/90
	LEIDER GONZALEZ		24/09/90

PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO
CONTROLAR Y EVALUAR EN FORMA SISTEMATICA LA EJECUCION DEL PRESUPUESTO, RECOMENDAR LAS MEDIDAS CORRECTIVAS QUE SEAN NECESARIAS PARA EL LOGRO DE LAS METAS.

	DESCRIPCION DE TAREAS DEL PUESTO	TIPO			
		E	D	C	P
1	PREPARAR Y ENVIAR INFORMACION CONTABLE A LOS GERENTES QUE LO SOLICITEN.	X			
2	CREAR O MODIFICAR SISTEMAS DE OPERACION Y MANTENIMIENTO A TRAVES DE DIFERENTES TECNICAS CONTABLES.	X			
3	VERIFICAR QUE LAS PARTIDAS DE OPERACION Y MANTENIMIENTO NO TENGAN ERRORES, Y ENVIARLAS A CADA UNIDAD GERENCIAL A FIN DE QUE CONOZCAN Y CONTROLEN SUS GASTOS, DE MANERA TAL QUE NO SOBREPASEN LO PRESUPUESTADO.			X	
4	COORDINAR LA ELABORACION DE INFORMES MENSUALES DE LO PRESUPUESTADO Vs. GASTO REAL TANTO DEL PRESUPUESTO DE GASTOS COMO EL DE INVERSIONES.		X		
5	COLABORAR EN OTRAS ACTIVIDADES RELACIONADAS CON SU CARGO, QUE LE SEAN REQUERIDAS POR SU SUPERVISOR, PARA EL MEJOR DESENVOLVIMIENTO DE LA UNIDAD.	X			

SUPERVISION

GRADO DE SUPERVISION DEL EMPLEADO:

_____ CERCANO: Todo el trabajo del empleado se hace con dirección detallada y comprobación frecuente.

_____ RUTINARIA: El trabajo más complejo está dirigido en detalle y el trabajo de rutina es dirigido y comprobado periódicamente.

___X___ LIMITADA: Solamente el trabajo más complejo se dirige en detalle.

_____ NORMALMENTE SE TRABAJA SIN SUPERVISION: Cada empleado recibe una descripción general de los objetivos, y los métodos necesarios para lograrlos son dejados a su discreción.

SUPERVISION SOBRE EL TRABAJO DE OTROS:

SI ___X___ NO _____

TITULO DE LOS PUESTOS SUPERVISADOS:	CUANTOS?
ANALISTA DE PRESUPUESTO 3A	2
ANALISTA DE PRESUPUESTO 2A	2
ANALISTA DE PRESUPUESTO 1A	2

R E S P O N S A B I L I D A D		
	DIRECTA	INDIRECTA
SOBRE EQUIPOS Y MATERIALES	X	
SOBRE DINERO/VALORES		X
SOBRE METODOS	X	
SOBRE REGISTROS	X	
POR CONTACTOS EXTERIORES		X
POR SERVICIO TECNICO Y PROFESIONAL		
SOBRE PERSONAS	X	
OBSERVACIONES:		

ANALISIS DEL PUESTO

IDENTIFICACION

EMPRESA	C.A. LA ELECTRICIDAD DE CARACAS
UBICACION	CARACAS - SAN BERNARDINO
DEPARTAMENTO	PLANIFICACION FINANCIERA
DIVISION	PRESUPUESTO
SECCION	FORMULACION DE PRESUPUESTO
TITULO FUNCIONAL DEL PUESTO	JEFE DE SECCION
CODIGO	
TITULO FUNCIONAL DEL SUPERVISOR INMEDIATO	GERENTE DE DIVISION

	NOMBRE	FIRMA	FECHA
REALIZADO POR:	SORAYA BARBOZA		24/09/90
	LEIDER GONZALEZ		24/09/90

PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO
CONTROLAR, PREPARAR Y ASESORAR A LAS DIFERENTES UNIDADES ORGANIZATIVAS EN LA FORMULACION PARA LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO.

	DESCRIPCION DE TAREAS DEL PUESTO	TIPO			
		E	D	C	P
1	ELABORAR EL PRESUPUESTO GENERAL DE LAS EMPRESAS Y SUS FILIALES.	X			
2	PREPARAR LOS PRESUPUESTOS DE GASTOS DE OPERACION Y MANTENIMIENTO, DE INVER-- SIONES, Y DE PERSONAL PROPUESTO POR LOS DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA.	X			
3	ELABORAR LA PRESENTACION DE RESUMENES DE PRESUPUESTOS DE LA C.A. LA ELECTRI- CIDAD DE CARACAS.	X			
4					
5					

SUPERVISION

GRADO DE SUPERVISION DEL EMPLEADO:

_____ CERCANO: Todo el trabajo del empleado se hace con dirección detallada y comprobación frecuente.

_____ RUTINARIA: El trabajo más complejo está dirigido en detalle y el trabajo de rutina es dirigido y comprobado periódicamente.

___X___ LIMITADA: Solamente el trabajo más complejo se dirige en detalle.

_____ NORMALMENTE SE TRABAJA SIN SUPERVISION: Cada empleado recibe una descripción general de los objetivos, y los métodos necesarios para lograrlos son dejados a su discreción.

SUPERVISION SOBRE EL TRABAJO DE OTROS:

SI ___X___ NO _____

TITULO DE LOS PUESTOS SUPERVISADOS:	CUANTOS?
ANALISTA DE PRESUPUESTO 2A	2
ANALISTA DE PRESUPUESTO 1A	1

RESPONSABILIDAD		
	DIRECTA	INDIRECTA
SOBRE EQUIPOS Y MATERIALES	X	
SOBRE DINERO/VALORES		X
SOBRE METODOS	X	
SOBRE REGISTROS	X	
POR CONTACTOS EXTERIORES		X
POR SERVICIO TECNICO Y PROFESIONAL		
SOBRE PERSONAS	X	

OBSERVACIONES:

A N E X O Nº 2

Departamento: Planificación Financiera
División:
Cargo: Gerente de Departamento Planificación Financiera

I. NIVEL EDUCATIVO
Economista

II. EXPERIENCIA
Ocho años en cargos similares

III. CONOCIMIENTOS
- Planificación
- Administración
- Finanzas

IV. HABILIDADES Y DESTREZAS
- Habilidad Analítica
- Habilidad para dirigir personal
- Habilidad para tomar decisiones
- Habilidad para expresar ideas

Departamento: Planificación Financiera
División: Actividades Financieras
Cargo: Gerente de División Actividades Financieras

I. NIVEL EDUCATIVO

Economista, Administrador o Contador, con post-grado o master en Finanzas

II. EXPERIENCIA

Tres años en cargos de: analista financiero o de presupuesto.

III. CONOCIMIENTOS

- Modelaje Financiero
- Control de Base de Datos
- Manejo de microcomputadores
- Inglés

IV. HABILIDADES Y DESTREZAS

- Habilidad Analítica
- Habilidad para supervisar personal
- Habilidad para tomar decisiones

Departamento: Planificación Financiera
División: Actividades Financieras
Cargo: Jefe de Sección Análisis Financiero

I. NIVEL EDUCATIVO

Administrador, Economista o Contador

II. EXPERIENCIA

Dos años en cargos de: analista financiero y/o contable

III. CONOCIMIENTOS

- Modelaje Financiero
- Manejo de Microcomputadores
- Inglés

IV. HABILIDADES Y DESTREZAS

-Habilidad Analítica
-Habilidad para supervisar personal
-Habilidad para redactar informes

Departamento: Planificación Financiera
División: Actividades Financieras
Cargo: Jefe de Sección Estados Financieros

I. NIVEL EDUCATIVO

Administrador, Economista o Contador,

II. EXPERIENCIA

Dos años en cargos de: analista financiero y/o contable

III. CONOCIMIENTOS

- Manejo de Microcomputadores
- Inglés
- Técnicas contables

IV. HABILIDADES Y DESTREZAS

- Habilidad Analítica
- Habilidad para supervisar personal

Departamento: Planificación Financiera
División: Estudios Económicos
Cargo: Gerente de División

I. NIVEL EDUCATIVO

Economista

II. EXPERIENCIA

Tres años en cargos de: analista de investigaciones económicas

III. CONOCIMIENTOS

- Modelaje Económico-Financiero
- Control de Base de Datos
- Manejo de Microcomputadores
- Inglés
- Macro y microeconomía

IV. HABILIDADES Y DESTREZAS

- Supervisión de Personal
- Habilidad Analítica
- Habilidad para tomar decisiones

Departamento: Planificación Financiera
División: Estudios Económicos
Cargo: Jefe de Sección Estadísticas

I. NIVEL EDUCATIVO

Estadístico

II. EXPERIENCIA

Tres años en cargos similares en empresas con departamentos de estadísticas desarrollados.

III. CONOCIMIENTOS

- Técnicas deductivas e inductivas
- Manejo de Microcomputadores

IV. HABILIDADES Y DESTREZAS

- Habilidad Analítica
- Habilidad para supervisar personal
- Habilidad para redactar informes
- Habilidad para interrelacionarse con otros

Departamento: Planificación Financiera
División: Estudios Económicos
Cargo: Jefe de Sección Análisis Económico

I. NIVEL EDUCATIVO

Economista

II. EXPERIENCIA

Tres años en cargos similares

III. CONOCIMIENTOS

- Modelos de comportamientos y estudios económicos
- Manejo de Microcomputadoras
- Inglés

IV. HABILIDADES Y DESTREZAS

- Habilidad Analítica
- Habilidad para supervisar personal
- Habilidad para interrelacionarse con otros

Departamento: Planificación Financiera
División: Presupuesto
Cargo: Gerente de División Presupuesto

I. NIVEL EDUCATIVO

Economista, Administrador o Contador

II. EXPERIENCIA

Tres años en cargos de: analista de presupuesto, analista financiero y/o planificación estratégica.

III. CONOCIMIENTOS

- Modelaje Financiero
- Control Presupuestario
- Control de Base de Datos
- Manejo de Microcomputadores
- Inglés

IV. HABILIDADES Y DESTREZAS

- Habilidad para supervisar personal
- Habilidad para tomar decisiones
- Habilidad para relacionarse con otros

Departamento: Planificación Financiera
División: Presupuesto
Cargo: Jefe de Sección Control Presupuestario

I. NIVEL EDUCATIVO

Administrador o Contador

II. EXPERIENCIA

Dos años en cargos de: analista de presupuesto, analista financiero o contable

III. CONOCIMIENTOS

- Control Presupuestario
- Manejo de Microcomputadores

IV. HABILIDADES Y DESTREZAS

- Supervisión de Personal
- Habilidad Analítica

Departamento: Planificación Financiera
División: Presupuesto
Cargo: Jefe de Sección Formulación de Presupuestos

I. NIVEL EDUCATIVO

Administrador, Contador o Economista

II. EXPERIENCIA

Dos años en cargos de analista financiero

III. CONOCIMIENTOS

- Modelaje Financiero
- Manejo de Microcomputadores

IV. HABILIDADES Y DESTREZAS

- Habilidad Analítica
- Supervisión de Personal