aae0106

TESIS
RF985
S35

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

ESPECIALIDAD DE RELACIONES INDUSTRIALES

"DISEÑO DE UN PLAN ESTRUCTURADO DE TRAYECTORIA DE CARRERA EN UNA EMPRESA PRIVADA"

(UN CASO DE ESTUDIO)

MEMORIA DE GRADO PARA OPTAR A LA LICENCIATURA

DE RELACIONES INDUSTRIALES

Prof Guía: Licenciado Nicasio Cova Machado

SANCHEZ MOLINA, Carol Cecilia

TORROJA GARCIA, María Esperanza

Noviembre, 1.985.

INDICE

****

INTRODUCCION..... 1

PRIMERA PARTE
Planteamiento del Problema..... 4

SEGUNDA PARTE
LA TEORIA

CAPITULO I. La Planificación y el Recurso Humano.

1. Introducción..... 5

2. Métodos utilizados en la Planificación del Recurso Humano..... 7

2.1. Enfoque Cualitativo..... 7

CAPITULO II. La Trayectoria de Carrera y la Organización.

1. Factores Determinantes en la Trayectoria de Carrera..... 13

2. Movilidad de los Trabajadores en la Trayectoria de Carrera..... 14

3. Programas de Movilidad en la Trayectoria de Carrera..... 15

CAPITULO III. Técnicas de Administración de Personal Aplicables a la Trayectoria de Carrera.

1. Descripciones de Cargos..... 22

2. Perfiles de Selección..... 23

3. Programas de Adiestramiento y Desarrollo..... 24

4. Valoración de Puestos..... 27

CAPITULO IV. Interrelación de las Técnicas de Administración de Personal con la Trayectoria de Carrera..... 30

INDICE DE CONTENIDO

Pag.

INTRODUCCION..... 1

PRIMERA PARTE
Planteamiento del Problema..... 4

SEGUNDA PARTE
LA TEORIA

CAPITULO I. La Planificación y el Recurso Humano.

1. Introducción..... 5

2. Métodos utilizados en la Planificación del Recurso Humano..... 7

2.1. Enfoque Cualiativo..... 7

CAPITULO II. La Trayectoria de Carrera y la Organización.

1. Factores Determinantes en la Trayectoria de Carrea..... 13

2. Movilidad de los Trabajadores en la Trayectoria de Carrera..... 14

3. Diagramas de Movilidad en la Trayectoria de Carrera..... 15

CAPITULO III. Tecnicas de Administración de Personal Aplicables a la Trayectoria de Carrera.

1. Descripciones de Cargos..... 22

2. Perfiles de Selección..... 25

3. Programas de Adiestramiento y Desarrollo..... 25

4. Valoración de Puestos..... 27

CAPITILO IV. Interrelación de las Tecnicas de Administración de Personal con la Trayectoria de Carrera..... 30

Pág.

TERCERA PARTE
LA ORGANIZACION

CAPITULO I. Requerimientos Organizacionales en la Implementación de un Plan Estructurado de Trayectoria de Carrera.

1. Campo de Aplicación de la Trayectoria de Carrera..... 33

1.1. Objetivos..... 34
1.2. Desarrollo Histórico..... 34
1.3. Fuerza Laboral..... 35

CAPITULO II. Aspectos Relevantes de la Empresa.

1. Dirección de Producción..... 39

2. Dirección de Finanzas..... 41

3. Dirección de Mercadeo..... 43

4. Dirección de Relaciones Industriales..... 46

5. Dirección de Agricultura..... 47

6. Dirección de Relaciones Corporativas..... 48

CAPITULO III. Factores Organizacionales que posibilitan la Implementación del Plan Estructurado de Trayectoria de Carrera.

1. Solidez Económica..... 49

2. Fuerza Laboral..... 51

3. Cambios Tecnológicos..... 52

CAPITULO IV. Técnicas de Administración de Personal Vigentes en la Empresa, Aplicables al Plan Estructurado de Trayectoria de Carrera.

1. Descripción de cargos..... 54

2. Programas de Adiestramiento y Desarrollo..... 55

2.1. Inducción..... 56
2.2. Adiestramiento en el Trabajo..... 57
2.3. Adiestramiento Formal..... 57
2.4. Programa Anual de Adiestramiento..... 59
2.5. Actividades Complementarias del Adiestramiento en la Gerencia de Recursos Humanos..... 60

Pág.

2.6. Responsabilidades en el Adiestramiento..... 61

3. Perfiles de Selección..... 63

3.1. Procedimiento..... 63

4. Valoración de Cargos..... 64

CUARTA PARTE
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION UTILIZADA EN EL DISEÑO DEL PLAN ESTRUCTURADO DE TRAYECTORIA DE CARRERA

CAPITULO I. Aspectos Delimitantes en la Metodología de la Investigación.

1. Diseño de Investigación..... 67

2. Determinación del Area de Estudio..... 67

3. La Muestra..... 68

CAPITULO II. Búsqueda y Técnicas de Recolección de Información.

1. Búsqueda y Recolección de Información..... 69

1.1. Determinación de las Fuentes de Investigación..... 69

2. Técnicas de Recolección de Información..... 73

2.1. Entrevista Estructurada..... 73

2.2. Observación Documental..... 74

CAPITULO III. Técnica de Análisis de los Datos.

1. Análisis de contenido..... 75

1.1. Unidad de Análisis..... 75

QUINTA PARTE
ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS DATOS EN EL DISEÑO DEL PLAN ESTRUCTURADO DE TRAYECTORIA DE CARRERA.

CAPITULO I. Consideraciones Teóricas Relevantes, preliminares al Diseño del Plan Estructurado de Trayectoria de carrera.

1. Movilidad de Personal..... 83

Pág.
2. Tipos de Movilidad Aplicables al Diseño..... 83

2.1. Movilidad Vertical..... 84
2.2. Movilidad Horizontal..... 84

3. Conceptualización de las Cadenas de Cargos..... 84

3.1. Cadena de Cargos Simple..... 85
3.2. Cadena de Cargos Compuesta..... 86
3.3. Justificación a la Conceptualización de las Cadenas de Cargos Simple y Compuesta..... 87

4. Diagrama de Movilidad Aplicable al Diseño: Eje de Coordenadas Cartesianas..... 87

4.1. Cadenas de Cargos Simples..... 88
4.2. Cadenas de Cargos Compuesta..... 90

5. Análisis de Contenido en el Diseño del Plan Estructurado de Trayectoria de Carrera..... 93

CAPITULO II. Diseño del Plan Estructurado de Trayectoria de carrera en las Direcciones de Producción, Finanzas y Mercadeo.

1. Introducción..... 94

2. Dirección de Producción..... 95

2.1. Ubicación de los Cargos Analizados, en los Grados Jerárquicos de la Estructura de Salarios..... 95
2.2. Cadenas de Cargos Simples..... 97
2.3. Cadenas de Cargos Compuestas..... 112

3. Dirección de Finanzas..... 133

3.1. Ubicación de los Cargos Analizados, en los Grados Jerárquicos de la Estructura de Salarios..... 133
3.2. Cadenas de cargos Simples..... 135
3.3. Cadenas de cargos Compuesta..... 149

4. Dirección de Mercadeo..... 169

4.1. Ubicación de los Cargos Analizados, en los Grados Jerárquicos de la Estructura de Salarios..... 169
4.2. Cadenas de Cargos Simples..... 171
4.3. Cadenas de Cargos Compuestas..... 192

5. Relación de Cargos pertenecientes a diferentes Direcciones de la Empresa..... 208

5.1. Producción y Mercadeo..... 208
5.2. Finanzas, Producción y Mercadeo..... 212

Pág.
5.3. Finanzas y Mercadeo..... 217
5.4. Mercadeo y Finanzas..... 221

6. Cargos Creados Adaptables al Diseño del Plan Estructurado de Trayectoria de Carrera..... 225

7. Cargos Analizados, no Adaptables al Diseño del Plan Estructurado de Trayectoria de Carrera..... 226

7.1. Contribución a la Organización, de los Cargos no Adaptables al Diseño..... 227

CAPITULO III. Tipos de Formularios existentes en la Empresa, Aplicables al Diseño del Plan Estructurado de Trayectoria de Carrera.

1. Informe Movimiento de Personal..... 229

1.1. Observacionesal Informe Movimiento de Personal, en relación al Diseño del Plan Estructurado de Trayectoria de Carrera..... 230

2. Requisición de Personal..... 232

CAPITULO IV. Limitaciones en la Realización del Diseño del Plan Estructurado de Trayectoria de Carrera..... 233

SEXTA PARTE
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... 235

GLOSARIO DE TERMINOS..... 238

BIBLIOGRAFIA..... 241

ANEXOS

INTRODUCCION

****

INTRODUCCION

La organización como tal, puede ser vista como una unidad social, donde las partes que integran su totalidad deben funcionar armónicamente y en estrecha relación en la diversidad de sus procesos contenidos. Es de aquí de donde proviene la idea de adoptar nuevas formas en la organización, utilizando las diversas técnicas que ofrece la administración de Recursos Humanos para lograr ese objetivo.

Se quiere realmente, satisfacer necesidades individuales y organizacionales; que el trabajador al iniciarse dentro de la organización tenga conocimientos de su posible trayectoria a seguir, desarrollando habilidades y destrezas e incrementando su capacidad. De esta manera no se generan falsas expectativas al recurso humano que ingresa a desempeñar ciertas y determinadas funciones, en un cargo específico de esa organización.

No obstante, la empresa realiza un proceso de inducción al personal que ingresa, un entrenamiento básico y socialización del trabajador con respecto a normas y valores imperantes, a fín de capitalizar el recurso humano con que cuenta, y lograr así satisfacer sus objetivos primordiales.

En éste sentido, surge la Trayectoria de Carrera como un método sistemático, que logra encajar necesidades tanto del trabajador como de la organización y que exige a su vez la utilización de técnicas que contribuyen a diseñar un Plan Estructurado de Trayectoria de Carrera de una manera más eficiente.

La contribución que ofrece la presente Memoria de Grado está dada por un Diseño práctico de Trayectoria de Carrera, en donde se integrarán de una manera global, todos aquellos aspectos teóricos que la sustentan como método sistemático; el cual requiere de ciertas técnicas básicas para que pueda ser llevado a cabo, como son: las descripciones de cargos, perfiles de selección, programas de adiestramiento y la valoración de puestos; y por otra parte, de todos aquellos aspectos que se derivan de la adecuada interrelación de las diversas técnicas de la administración de personal. Ahora bien, éstos últimos elementos mencionados, representan los instrumentos básicos y fundamentales para el posible diseño del Plan y su próxima aplicación.

Sin embargo, el alcance de esta investigación, solamente llega hasta el Diseño del Plan, para que su aplicación y prueba sean temas de próximas y posibles investigaciones, en el interesante campo de la administración de personal.

A continuación mencionaremos, algunas premisas, de las cuales parte el presente estudio.

- Se cree posible diseñar un Plan Estructurado de Trayectoria de Carrera, tomando en cuenta las diversas técnicas de Administración de Personal, de aplicación vigente en la empresa caso-estudio, dada la relación existente entre las mismas.

- Es factible diseñar un Plan Estructurado de Trayectoria de Carrera que posibilite la ampliación y estimule el desarrollo de habilidades, capacidades y destrezas del recurso humano existente en la organización.

- El Diseño de un Plan Estructurado de Trayectoria de Carrera, se hace necesario en la empresa objeto de estudio, dado que se presume, que a través del mismo, se pueden satisfacer de la mejor manera los objetivos organizacionales.

- Es factible diseñar,un Plan que presente diversas alternativas de desarrollo de carrera, donde se dé la posibilidad para los trabajadores de la empresa caso-estudio, a través de su movilidad vertical u horizontal, y pasando por los diversos cargos de la escalera organizacional; de poder relizar carrera, identificandose plenamente con la organización a la cual pertenecen, y satisfaciendo sus necesidades profesionales.

Lo expuesto anteriormente, permite obtener una concepción clara, de algunas consideraciones en relación a la trayectoria de carrera, como un metodo cualitativo y particular, que engloba y relaciona algunas técnicas de la administración de Recursos Humanos, y hace posible la satisfacción de necesidades individuales y organizacionales.

Durante la evolución y cumplimiento de las diferentes etapas de la presente investigación, se presentaron ciertas limitaciones de diversa indole tales como:

- Cierta información de la empresa caso-estudio que por ser de carácter confidencial, fué imposible que se suministrara. Esto ocurrió, específicamente con los programas de adiestramiento y con la valoración de puestos a través del sistema HAY.

- Por otra parte el factor tiempo, representó una limitación importante en la investigación dado, que la implementación de un Plan Estructurado de Trayectoria de Carrera y la obtención de sus resultados, no es factible de efectuarse en un corto período de tiempo.

- El hecho de utilizar, algunas técnicas de la administración de personal, como son: descripciones de cargos, perfiles de selección, programas de adiestramiento y la valoración de puestos, en todos los cargos de la muestra, proporcionó un excesivo cúmulo de datos, que por su magnitud, no podrán ser incluídos en el presente trabajo, sino únicamente a través de la matríz de registro utilizada en la técnica del análisis de contenido, y a través de los diagramas de movilidad realizados en el Diseño del Plan, para cada una de las diferentes direcciones.

Las limitaciones encontradas fueron obstáculos que no llegaron a impedir el Diseño del Plan Estructurado de Trayectoria de Carrera, objetivo fundamentalde la presente Memoria de Grado.

El presente trabajo se divide en seis partes a saber:

- La primera parte, que comprende el planteamiento del problema.

- La segunda parte está conformada por la teoría que sustenta la presente investigación, donde se nombran los enfoque cuantitativos y se explican los enfoques cualitativos, las técnicas de administración de personal aplicables a la trayectoria de carrera y la interrelación de las técnicas de administración de personal aplicables a la trayectoria de carrera.

- La tercera parte comprende la información relativa a la organización caso-estudio; su estructura interna, los factores y requerimientos organizacionales que posibilitan la implementación del Plan Estructurado de Trayectoria de Carrera y las Técnicas de Administración de Personal utilizadas en la empresa.

- La cuarta parte, está compuesta por el diseño de investigación, la determinación del área de estudio, la muestra; búsqueda y técnicas de recolección de información, y el análisis de contenido como técnica utilizada para el análisis.

- La quinta parte está compuesta por el análisis e interpretación de los datos en el Diseño del Plan Estrucutrado de Trayectoria de Carrera. En esta parte se realizó el Diseño, conjuntamente con el análisis de los datos, para la mejor comprensión del estudio.

- La sexta parte, comprende las conclusiones y recomendaciones a las que se llegaron después de haber realizado un exhaustivo análisis de acuerdo a los datos obtenidos y a los objetivos de la investigación.

Luego se incluyen los anexos, para visualizar mas claramente ciertos aspectos contenidos en la evolución y desarrollo del presente estudio.

PRIMERA PARTE

****

PLANTEAMIETO DEL PROBLEMA

****

PRIMERA PARTE

"PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA"

Como ya se conoce, las organizaciones requieren netamente de su Recurso Humano para poder cumplir con los objetivos pautados, a su vez, el personal de una organización, depende de ésta, porque le proporciona trabajo y oportunidades de carrera; donde la relación entre ambas será mutuamente provechosa, si la interacción de los mismos funciona adecuadamente .

Es por eso, que todo sistema de planificación y desarrollo de recursos humanos, busca interrelacionar las necesidades de la organización como las de sus trabajadores. En este ámbito, se encuentra la Trayectoria de Carrera, como un método cualitativo orientado a presentar la secuencia de cargos, que se vislumbran como diferentes alternativas, para el desarrollo y progreso del trabajador en una organización, donde se conjugan las necesidades del cargo con los objetivos de la organización, al tratar de buscar el individuo mas idóneo al cargo.

Surgió en torno a ésta meteria, la idea de diseñar, un Plan Estructurado de Trayectoria de Carrera en una empresa tabacalera privada, tomando en cuenta para tal fin, los cargos de la nómina mensual-regular de tres Direcciones en particular, como son: Producción, Finanzas y Mercadeo.

Se hace necesario mencionar, que la elaboración de ésta investigación, estará orientada a dar respuesta, al problema planteado a través del método cualitativo a utilizar, haciendo énfasis, en los elementos más adecuados que se poseen, como base fundamental de la proposición; para que factiblemente pueda ser implementado por la Empresa caso-estudio en un futuro próximo.

SEGUNDA PARTE

****

LA TEORIA

****

SEGUNDA PARTE

"LA TEORIA"

CAPITULO I

LA PLANIFICACION Y EL RECURSO HUMANO

1. INTRODUCCION

Toda organización requiere para su funcionamiento, evaluación y expansión, de la presencia del Recurso Humano, como elemento vital para satisfacer necesidades, independientemente de la magnitud y objetivos de la organización. Por ello, el esfuerzo del elemento humano constituye un factor clave para su desenvolvimiento.

En éste sentido, la importancia y primordial atención de los recursos humanos es decisiva; al constituir, un elemento esencial para mejorar y perfeccionar el empleo, así como el diseño de los recursos materiales y técnicos dentro de la organización.

Mediante el aprovechamiento eficaz y oportuno de las diversas experiencias, conocimientos, habilidades y destrezas de las personas, empleadas y desarrolladas en diversas actividades organizacionales, es posible el logro de ciertos aspectos.

Es así como, mejorar y descubrir el potencial del recurso humano de una organización en un momento dado, a fin de magnificarlo, es factible. Esto conlleva, a generar una serie de acciones, así como implementar una variedad de novedosas técnicas, que permitan alcanzar, los objetivos trazados en un menor tiempo, con métodos más económicos, y de manera mas eficaz; de forma tal, de lograr el máximo aprovechamiento y beneficio de la persona humana, en pro de la organización y de la sociedad.

La organización para desarrollar, pronosticar y planificar su recurso humano, adopta una serie de acciones, dirigidas a determinar las exigencias de trabajo, las necesidades de personal y los medios necesarios para satisfacerlas, a objeto de llevar a cabo las directrices de la organización.

En el anterior orden de ideas, y conociendo a la empresa como la base de una sociedad industrial, los individuos podrán desarrollarse en su dinámica interna, a un nivel jerárquico específico.

Ahora bien, se hace necesario, tener en cuenta al Sector Gerencial, como aquel sector encargado de organizar, dirigir, programar, y controlar las diversas funciones operativas y estratégicas, preveer políticas organizativas de empleo, a fin de conseguir, mantener y utilizar el recurso humano de la organización.

No obstante, para ello es primordial definir en el ámbito organizacional, a la Planificación, como el medio a través del cual se logra establecer un curso de acción que permita obtener un resultado determindao, integrando totalmente, en forma general y detallada, el trabajo para así lograr el máximo desarrollo en el contexto organizacional.

La Planificación por lo tanto, seleccionará el camino mas idóneo, la mejor vía y el funcionamiento adecuado y ordenado de las fases, en las cuales el trabajo se ejecuta. Por ello la evaluación de conjunto, y la consideración de las relaciones entre las partes, ayudarán a vencer cualquier dificultad o imprevisto que se pueda presentar.

A su vez, la planificación es provocada y mantenida principalmente por la multiplicidad de tareas, preocupación e incertidumbre constantes, y por el esfuerzo realizado continuamente con miras a un futuro corporativo. Así, la importancia de las actividades de planificación en las áreas individuales y organizativas, es primordial, para el aprovechamiento y la utilización óptima de recurso humano.

Obviamente, se hace imprescindible, la relación existente entre planificación de la organización y planificación de los recursos humanos.

La planificación de recursos humanos, constituye un proceso propio de la función de personal. Permite elaborar el plan de acción concreto, para determinar y asegurar a la organización, el adecuado numero de personal calificado, disponible en el momento propicio, a objeto de ejecutar las diversas actividades orientadas al logro de las metas corporativas.

Cuando el recurso humano se planifica, se origina, de manera simultánea, satisfacción al trabajador, al poder desarrollar aquellos conocimientos, experiencias y habilidades que debe poseer el individuo en diferentes lapsos de tiempo.

Siendo un proceso dinámico y complejo, que interrelaciona gran cantidad de actividades de personal como reclutamiento, selección, adiestramiento y desarrollo; la planificación de recursos humanos permite comparar el presente con el futuro, al plantear posibilidades de desarrollo, en la carrera profesional inmediata de los mienbros de la organizacion.

2. METODOS UTILIZADOS EN LA PLANIFICACION DE RECURSOS HUMANOS

Es necesaria la existencia de metodos cualitativos (1) que permitan sustentar a la Planificación de Recursos Humanos, dada la amplitud e importancia de los mismos en el desarrollo, preparación y mantenimiento del trabajador en la organización.

No obstante, existe también el enfoque cuantitativo (2), que comprende los métodos estadísticos, matemáticos, econométricos y computarizados, lo cuales pueden interrelacionarse con el enfoque cualitativo, o bien desarrollarse cada uno de manera separada e independiente.

Para la mayor integración de los propositos del presente estudio, se mencionan los métodos utilizados, en el enfoque cualitativo sin realizar la explicación necesaria, ya que no se adecuen en su totalidad al desarrollo del tema en cuestión.

A pesar de poder darse la relación entre ambos enfoques; el enfoque cualitativo presenta los métodos suficientes y necesarios, que pueden servir de utilidad para la elaboración y diseño del Plan Estructurado de Trayectoria de Carrera.

2.1. ENFOQUE CUALITATIVO

Constituye el eje fundamental de cualquier esfuerzo orientado, a integrar lo estratégico a la planificación de recursos humanos. Por considerar al hombre como factor clave y determinante, en el logro de los objetivos organizacionales. El mencionado enfoque, permite establecer las acciones a emprender en Administración de Personal.

De esta manera es psible contar con el recurso humano, dispuesto a contribuir de manera creativa al logro de las metas y estrategias de la organización, aún caundo posea ciertas limitaciones para ello.

---

(1) REINOSO, Maribel. **Apuntes de la Cátedra Teoría de la Planificación y Recursos Humanos.** Maestría en Relaciones Industriales. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas. Septiembre, 1.983. Pág. 12

(2) REINOSO, Maribel. Op cit.,pág.15.

Así mismo, contribuye a la ocupación efectiva y contínua de los diversos cargos o puestos claves de la empresa, por parte de cierto número de profesionales cuyas caracterísitcas han de definirse previamente.

Razón de ser lógica, dado que todo personal no puede actuar de manera independiente, y su acción de conjunto debe estar orientada hacia el logro de los objetivos corporativos.

Una vez destacada la relevancia de la Planificación de Recursos Humanos, y la del enfoque cualitativo, como nivel de análisis superior y globalizante del recurso humano organizacional; es de prioridad enfatizar la importancia de esta concepción como marco de referencia para el presente estudio.

No obstante, es oportuno señalar los principales métodos de la aproximación cualitativa, sin adentrar en un análisis profundo, a excepción de la Trayectoria de Carrera, la cual se presenta como el elemento clave de la investigación.

2.1.1. Planificación de Carrera

Su propósito básico, como método ampliamente utilizado en las organizaciones modernas para el pronóstico de los recursos humanos, consiste, en hacer coincidir la Planificación Organizativa del recurso humano con las necesidades, capacidades y aspiraciones de cada persona.

Es esencial la previsión de políticas organizativas de empleo, y de programas, que usualmente se aplican sólo a las categorías de trabajo crítico o de gran talento. Siempre con la finalidad de someter a diferencias experiencias y procesos de adiestramiento, al personal con potencial de desarrollo y ascenso en la organización, a fin de prepararlo para ocupar cargos de mayor responsabilidad.

La planificación de carrera permite estudiar las direcciones promocionales y los movimientos de carrera del personal administrativo y profesional, mediante la formulación de políticas y estrategia de carrera en la organización.

Por hacer énfasis en el personal con gran talento, específicamente el personal ejecutivo y directivo, la planificación de carrera, no será utilizada como elemento básico en la elaboración de la investigación.

La planificación de carrera como tal, posee una serie de limitaciones:

- Enfatiza sobre la consideración particular de la persona a quien se realiza la planificación específica de carrera.

- Por lo general, utiliza el término potencial, conocido como la probabilidad de éxito en el desempeño de cargos y niveles superiores al actual.

- Su dinámica de desarrollo, se basa sobre premisas subjetivas del jefe inmediato, del interesado, o bien del encargado de elaborar la planificación de carrera.

- Suele utilizar criterios denominados por "contraste", los cuales permiten comparar al sujeto en desarrollo, con la persona que supuestamente va a sustituir; a pesar de ello, la utilización de éstos criterios atentan contra la dinámica interna de la organización.

Posee una orientación del presente hacia el futuro, tomando en cuenta el potencial del individuo. Esto se presenta como imprecedente, dado que sólo conociendo el futuro, se podría formar y preparar al individuo en el presente, para enfrentar dicho futuro.

2.1.2. Detección de Necesidades de Adiestramiento

En toda organización los miembros mantienen un continuo proceso de aprendizaje, el cual se encuentra íntimamente ligado con aquellos conocimientos y capacidades adquiridas por los individuos a través de la práctica, y la experiencia obtenida en el desempeño del puesto.

Es así como la eficiencia organizacional, depende en parte de la preparación de sus integrantes. Y ésta preparación, depende del adiestramiento impartido a los empleados, logrando de ésta manera, el óptimo desarrollo de sus habilidades, de sus aptitudes y el mejoramiento y progreso en aquellas áreas de menor desarrollo o experiencia.

Por ello, orientar las acciones hacia aquellas áreas en donde una deficiencia sea detectada, es un factor decisivo para definir nuevas necesidades de adiestramiento y desarrollo del recurso humano dentro de la organización.

La detección de necesidades de adiestramiento, se caracteriza por poseer un alcance real y efectivo a corto plazo. Su limitación radica, en no presentar las cualidades que el recurso humano posee o debería poseer; a fin de desenvolverse de una manera mas adecuada en el presente, según su adiestramiento, o en un cargo futuro, según su desarrollo.

2.1.3. Descripción de Cargos

Consiste en la presentación por escrito de las funciones, actividades, tareas y objetivos que deben ser realizados en un puesto específico de la organización, las cuales son asignadas previamente al cargo, para ser desempeñados independientemente por el sujeto que lo ocupe, de acuerdo a las exigencias intrínsecas del mismo.

La descripción de cargos, puede descubrir el presente, es decir lo que el sujeto en sí está realizando; presentándose como algo estático que no se incluye en el futuro.

2.1.4. Perfiles Profesionales

Se definen como el listado de atributos o cualidades que debe poseer un individuo en un momento determinado, como requisitos esenciales para ocupar un cargo específico.

Presentan la limitación de idealizar a los individuos, haciendo únicamente referencia a como deberían ser ciertas y determinadas características necesarias para el cargo.

Los perfiles profesionales, tienden a ser utilizados para establecer aquellos componenentes de conocimientos y experiencias de un nivel, a objeto de fijar el tipo de adiestramiento necesario, a ser impartido al individuo que asuma el cargo.

Así mismo, suelen ser empleados para caraterizar los componentes diferenciales que identifican una profesión vista en su conjunto. Su uso, apunta al ingreso de personal y a su posterior desarrollo hacia niveles superiores en la organización.

2.1.5. Patrones de Carrera

Es un método elaborado sobre aquellas profesiones de mayor importancia, o profesiones claves, las cuales inciden significativamente en el logro de los objetivos corporativos a corto, mediano y largo plazo.

Por lo general, cae dentro de las funciones de línea o motoras, pero también puede caer dentro de las de apoyo o asesoría.

Se caracteriza por la integración y manejo de diferentes tipos de perfiles profesionales básicos, de todos los cargos y núcleos de una organización, función ó gerencia, los cuales al ser contrastados, permiten precisar las cualidades o características que el personal deberá poseer, para asegurar el logro de los objetivos y metas establecidos.

El patrón de carrera, suele definirse, como una matríz de múltiples entradas, mediante la cual es posible entender la interacción racional de una serie de variables consideradas como determinantes en la identificación, y obtención del tipo específico de recurso humano requerido para asegurar el logro de los objetivos organizacionales.

Mediante los patrones de carrera, se hace posible darle a los perfiles profesionales, la validez y permanencia requerida, dentro de una dinámica organizacional en progreso. Otorgando igualmente a cada profesión clave, sus expectativas de comportamiento futuro.

2.1.6. Trayectoria de Carrera

Uno de los aspectos más interesantes en las organizaciones, es la dependencia de la actuación de su personal, siendo a su vez, el personal dependiente, de que las organizaciones le proporcionen trabajo y oportunidades de carrera.

El problema de la sociedad, de las organizaciones y de las personas, es como encajar sus respectivss necesidades, no solamente en el momento de ingresar a una organización, sino también a lo largo de toda la carrera o historia de vida de la persona o la organización.

Existen relaciones de mutua dependencia entre el individuo y la organización, y la manera en como se administren las actividades de recursos humanos, influirá sobre los resultados que se obtengan a cierto plazo desde el punto de vista individual y organizacional.

De allí, la importancia de destacar la Trayectoria de Carrera, como método cualitativo en la planificación de recursos humanos, ya que su alcance, permite racionalizar el posible desarrollo de carrera del personal en una organización, a través de vías y alternativas internas de progreso por las cuales el individuo tiene la posibilidad de movilizarse, y hacer carrera dentro de una función, ó área específica de la organización.

A su vez, presenta la secuencia de cargos que una persona estaría en posibilidad de asumir, ofreciendo el camino de ascenso por pasos específicos del desarrollo de carrera en la organización.

Como elemento dinamizante, maneja la evaluación del sujeto y los tiempos de promoción correspondientes para el ascenso a cargos superiores, tendiendo a caracterizar aquellos requisitos de ascenso como edad, experiencia, formación y cursos, para ascender al cargo específico.

Es un método, que precisa del análisis documental de la organización, estructuras de cargos, perfiles de selección, descripciones de cargos y/o puestos, programas de adiestramiento y desarrollo y valoraciones de puestos.

Presenta la gran ventaja de permitir una visión, de profundidad considerable dentro del devenir de la organización. Y se podría señalar, que su diferencia con la Planificación de Carrera, es que ésta, se realiza más desde el punto de vista del individuo; mientras que la Trayectoria de Carrera, se realiza más desde el punto de vista de la organización, específicamente referida a los cargos existentes en ella.

Cabe agregar, que éste enfoque, suele hacer énfasis en la línea de promoción, establecida como parte de referencia futura, para la elaboración de programas de adiestramiento y desarrollo con alcances a mediano y largo plazo.

CAPITULO II

LA TRAYECTORIA DE CARRERA Y LA ORGANIZACION

1. FACTORES ORGANIZACIONALES DETERMINANTES EN LA TRAYECTORIA DE CARRERA

Es de importancia comprender, no sólo las trayectorias y secuencias dentro de cada una de las ocupaciones o actividades de la organización, sino también, entender su interacción, dado que el éxito de la organización depende cada vez más de ésta.

En mucha de las organizaciones grandes de hoy en día, la efectividad organizacional depende de la interacción contínua y adecuada de algunos grupos acupacionales o de ciertas unidades significativas de la organización, durante un período determinado.

Igualmente influyen en la dinámica y evolución de la organización, factores diversos y complejos como el grado de avance tecnológico en el proceso de producción, el mercado donde entregan o venden su producto o servicio, así como otros, de forma tal, que el éxito de la organización, dependerá cada vez más de la interacción efectiva de los miembros de los departamentos Técnicos, de Mercadeo y de Finanzas.

La interacción de los miembros de éstos departamentos puede entenderse mejor desde la perspectiva del desarrollo de carrera, ya que cada uno de éstos grupos de personas han adquirido un nivel de conocimientos específicos, un conjunto de valores y actitudes y un conjúnto de habilidades que demuestran su ocupación y línea de carrera particulares.

La perspectiva del desarrollo en una organización dependerá entonces de la interacción que se logre entre los objetivos individuales y organizacionales. Por ello constituye factor clave en las organizaciones para el logro del éxito, la habilidad que posean para atraer y retener personal para todas las áreas, crear trayectorias viables de carrera para sus miembros y administrar su recurso humano en una forma que logre la integración de sus esfuerzos.

Es oportuno señalar, que la Trayectoria de Carrera, suele ser encontrada comúnmente en aquellas organizaciones que posean un comportamiento franco y abierto, organizaciones que no se presenten como sistemas cerrados, sino más bien como entes dinámicos, evolutivos y cambiantes.

Es viable la posibilidad de crear sistemas de desarrollo de carrera para la capitalización del recurso humano en los entes corporativos. Aún así, existen limitaciones el algunas organizaciones para su implementación y seguimiento; por lo cual aunque no se puedan establecer compromisos específicos, ni se puedan definir claras trayectorias de carrera, sería recomendable considerar las opciones y preparar el terrerno para futuros movimientos de carrera, bien sea que estos conlleven a promoción ó bién a simples cambios laterales.

En el precedente orden de ideas, y por las justificaciones teóricas anteriormente expuestas, es necesario señalar, que la Trayectoria de Carrera, como método cualitativo, constituye el objeto de la presente investigación. Sus características permiten hacer referencia, a la necesidad de elaborar en la empresa, un sistema de desarrollo del recurso humano, específicamente, un Plan Estructurado de Trayectoria de Carrera.

Los objetivos organizacionales de la empresa, se encuentran orientados en la actualidad, hacia la capitalización del recurso humano, disminuir la rotación externa evitando la pérdida de personal idóneo, atenuar la desmotivación y la subutilización de personas con alto potencial, así como la contratación equivocada de recurso humano con bajo potencial. Igualmente la reducción de costos, y la búsqueda de la racionalización de la organización son aspectos de primordial atención.

Por éstas razones, la Trayectoria de Carrera presenta diversas alternativas de desarrollo, para que los trabajadores puedan hacer carrera en áreas específicas de la organización, y se encuentren satisfechos ejecutando las funciones exigidas, por los cargos de los cuales forman parte.

2. MOVILIDAD DE LOS TRABAJADORES EN LA TRAYECTORIA DE CARRERA

La Trayectoria de Carrera, busca identificar flujos de carrera o de movilidad por las cuales los individuos se trasladan vertical u horizontalmente, presentandose a su vez, como vías que capitalicen sus conocimientos y aportes.

Los individuos se movilizarán en el desarrollo de su carrera, a través de la "escalera organizacional" o "cadena de cargos", términos que se presentan como los posibles pasos de ascenso, o eslabones de la cadena de cargos, por los cuales los miembros de la organización tienen la probabilidad de ascender o trasladarse a objeto de lograr su Trayectoria de Carrera en la organización.

De ésta manera, es posible definir las movilidades que el enfoque puede generar:

- Movilidad vertical: se presenta como las diversas vías o alternativas, en forma ascendente que puede tener un puesto de trabajo a través de cadenas de cargos o escaleras organizacionales, de acuerdo a las actividades y exigencias específicas de los cargos, permitiendo su flujo normal, tomando en cuenta la unidad en que se origina tal proceso, o bien la movilidad ascendente hacia otras unidades, siempre y cuando se siga una secuencia racional de dichos cargos.
- Movilidad horizontal: se presenta como las diversas vías o alternativas que puede tener un cargo en la Trayectoria de Carrera, de manera horizontal, hacia otros cargos, pertenecientes a escaleras organizacionales, correspondientes a otras unidades significativas en la organización. La movilidad es factible mediante el traslado a cargos con actividades específicas, los cuales permitan la continuidad del flujo de carrera por las funciones correspondientes dentro de una unidad determinada de la organización.

Igualmente es factible en la Trayectoria de Carrera, la posibilidad de desarrollar y exhibir en los individuos miembros de la organización, habilidades y experiencias especiales para sembrar el camino hacia una promoción, ó hacia el desarrollo lateral de carrera hacia otras áreas.

3. DIAGRAMAS DE MOVILIDAD EN LA TRAYECTORIA DE CARRERA

Es necesario aclarar que la elaboración de un Plan Estructurado de Trayectoria de Carrera en la empresa, requiere de una revisión de los cargos específicos de la muestra comprendidos en las Direcciones de Producción, Finanzas y Mercadeo.

De ésta manera, es viable conocer la ubicación de los diversos cargos, y como pueden realizarse posteriormente la serie de escaleras organizacionales o cadena de cargos, por donde se puede lograr la movilidad vertical u horizontal del individuo en su camino hacia el desarrollo de carrera en la organización.

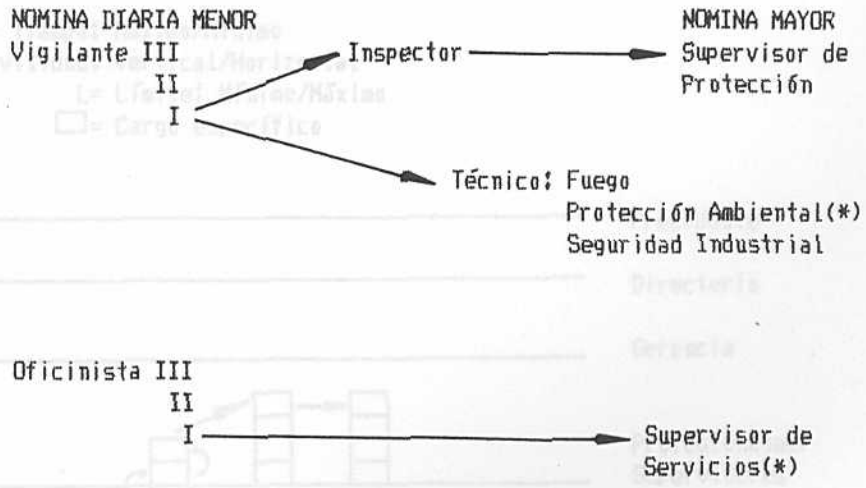
Al existir una serie de cadenas de cargos como alternativas de desarrollo para el individuo, es factible poseer una visión general de la movilidad de personal; de manera tal que la estructura y secuencia de cargos de una organización, puede visualizarse en forma global y presentarse ante el nivel gerencial como gráficos o tablas de movilidad, permitiéndoles ver las posibles vías o alternativas de ascenso de su persona; escogiendo así las acciones y decisiones a tomar para encausar las carreras de sus individuos, como recurso humano valioso y poncial, en el logro de los objetivos organizacionales.

De éste modo, se pueden obtener esquemas preparados y respaldados por las Gerencias funcionales de cada Dirección, y por los diversos cargos de las mismas; representando y graficando los posibles flujos de carrera que se esperan de los mismos, al elaborar el Plan Estructurado de Trayectoria de Carrera.

La representación gráfica de estos flujos de carrera, se aproximarían tentativamente a un esquema como el presentado a continuación:

FIGURA No. 1

"DIAGRAMA DEL FLUJO DE CARRERA"



Nivel Académico Mínimo: bachiller/Técnico Superior universitario.
(*) Serían incorporados al flujo de carrera, de las funciones correspondientes.

fuente: REINOSO, Maribel. Apuntes de la cátedra "Teoría de la Planificación y Recursos Humanos". Maestría en Relaciones Industriales. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, 1.983.

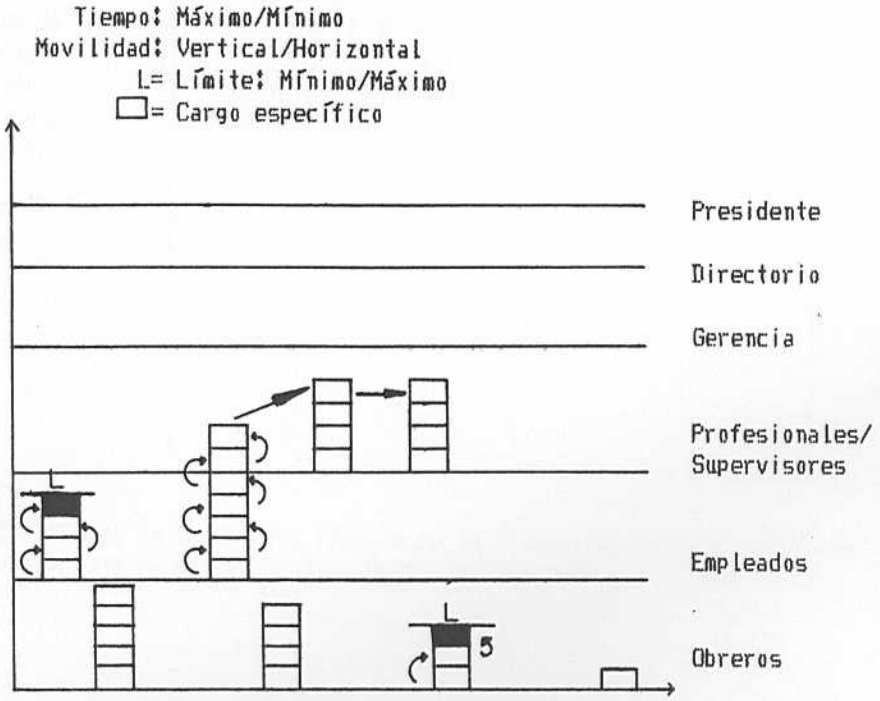
En la figura anterior se explica, la secuencia de cargos que se le presentan a un Vigilante I como alternativas de movilidad, bien ascendentes hacia el cargo de Inspector y posteriormente al de Supervisor de Protección en la nómina mayor; o bien de Vigilante I a Técnico, siguiendo luego el flujo de carrera de las funciones correspondientes. Y por otra parte, el escalonamiento de un Oficinista I a Supervisor de Servicios, en una movilidad ascendente, para luego incorporarse al flujo de carrera de las funciones correspondientes.

Nótese también, la exigencia de un nivel académico mínimo requerido para el primer escalón de la cadena de cargos, constituído por ser bachiller o bien Técnico Superior universitario.

Otro modo tentativo de graficar los diferentes cargos organizacionales, por los cuales los individuos se movilizen vertical u horizontalmente, y que se presenten como la secuencia o cadena de cargos en el desarrollo de carrera, sería a través de un eje de coordenadas cartesianas representada a continuación:

FIGURA No. 2

"EJE DE COORDENADAS CARTESIANAS"



Fuente: REINOSO, Maribel. Apuntes de la cátedra "Teoría de la Planificación y Recursos Humanos" Maestría en Relaciones Industriales. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, 1.983.

Es posible , observar en la Figura No. 2, la movilidad vertical a través de diversos cargos de Empleados al realizar el desarrollo de carrera dentro de la organización. Pero puede darse el caso de una cadena de cargos con un límite mínimo a nivel de Empleados, donde el último escalón quedaría en el nivel mencionado. (Observese la letra L a nivel de Empleados).

Es necesario señalar la factibilidad de una secuencia de cargos que comprendan el nivel de Empleados y lleguen al nivel Profesionales/Supervisores, donde la movilidad se realizaría horizontalmente. (Obsérvese dicho nivel en el Eje de Coordenadas anterior).

Es posible la realización de otros cuadros de interés, que permitan comprender de modo más específico y detallado, los requerimientos ocupacionales necesarios para cada cargo de la muestra, a objeto de cumplir con los requisitos de ascenso para subir a un cargo superior, ó bien para realizar el traslado ó promoción a otro cargo específico.

Una vez que se ha proporcionado la información necesaria para comprender en que consiste la Trayectoria de Carrera, se presenta a continuación un cuadro, que engloba en forma concisa y general dicho método.

CUADRO No. 1

"TRAYECTORIA DE CARRERA"

Puede ser definida como las diferentes alternativas de desarrollo que tiene un trabajador para hacer carrera dentro de una función o área específica en una organización.

CARACTERISTICAS	METODOS	ALCANCES	LIMITACIONES
- Se presenta como una escalera organizacional o cadena de cargos que presentan una relación funcional: forma más simple. - Puede ser enriquecida incorporando requisitos de ascenso: edad, experiencia, formación, cursos. - Generalmente traduce una realidad actual a corto o a mediano plazo. - Hace énfasis en la organización y no tanto en el individuo.	- Análisis documental de la organización; estructuras de cargos, sistemas de clasificación que posee la empresa. - Incorporaría técnicas proyectivas, si se desea incluir aspectos futuros.	- Corto y mediano plazo. - Se puede combinar perfectamente con otros métodos. - Tiene como propósito crear cadenas de cargos.	- No tiende a caracterizar que se necesita para un determinado cargo, sino los requisitos que debe cubrir para ascender al mismo. - Si bien abarca un gran número de trabajadores, requiere de otros métodos para poder brindar resultados como: descripciones de cargos, perfiles de selección programas de adiestramiento, valoración de cargos.

Fuente: Guia No. 4 suministrada en la cátedra "Teoría de la Planificación y Recursos Humanos". Maestría de Rel ciones Industriales. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, 1.983.

CAPITULO III

TECNICAS DE ADMINISTRACION APLICABLES A LA TRAYECTORIA DE CARRERA

Es sabido que la Administración de Personal ha sido necesaria siempre que han existido grupos de personas, en las organizaciones para lograr los objetivos pautados en ella.

En este ámbito, se encuentran las técnicas de administración de personal que son imprescindibles y factibles para llevar a cabo un Plan Estructurado de Trayectoria de Carrera. Dado ésto, para poder proporcionar a la organización elementos humanos con ciertas habilidades y aptitudes para su corriente funcionamiento; la administración de recursos humanos realiza el proceso de reclutamiento y selección de personal satisfaciendo las necesidades que en ella se manifiestan.

De ésta manera, se presenta el proceso de RECLUTAMIENTO, como la búsqueda de un determinado número de personas que posean cualidades suficientes para satisfacer las exigencias de la organización, tomando en cuenta a su vez, la situación de mercado, circunstancias sociales y geográficas. Es así como el reclutamiento de personal requiere del uso de todas las fuentes posibles de candidatos, fuentes de selección tanto internas (refiriendose a las amistades, parientes o familiares del propio personal) y como fuentes externas (agencias de empleo, medios publicitarios, universidades) a la organización.

La efectividad del reclutamiento, vendrá dada por la participación con que hayan sido planeadas las necesidades, ya que así, se permite escoger al mejor personal disponible en el mercado de trabajo, planear programas de entrenamiento y cubrir las vacantes con anticipación.

Una vez finalizado el reclutamiento, se pasa al proceso de SELECCION de personal que puede ser definido en breves palabras como la elección de la persona adecuada para el puesto indicado, permitiéndole al trabajador desempeñarse en su puesto, desarrollando sus habilidades y potencialidades a fin de realizarlo, mas satisfactorio a sí mismo y contribuyendo también, a los propósitos de la organización.

Es muy importante la información que se tenga de los puestos a ocupar, y el establecer de una manera acorde las vacantes con el numero de solicitantes; a fin de señalar los requisitos exigidos por el puesto, donde se toma en cuenta: destrezas, demandas físicas, personalidad y otros factores que van de acuerdo al departamento donde está ubicado, resultando así el proceso mas efectivo.

La selección de personal a grandes rasgos, consta de varias fases teniendo a continuación las siguientes:

a) Solicitud de empleo, que abarca básicamente datos personales, datos familiares, experiencia ocupacional, puesto y sueldo deseado y otros datos como disponibilidad para iniciar labores y planes a corto y largo plazo.

b) Si el candidato reúne los requisitos mínimos, se pasa a la entrevista preliminar, que pretende detectar aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto, como pueden ser: apariencia física y facilidad de expresión. La entrevista, es una forma de comunicación interpersonal con objeto de proporcionar información, y corroborar datos obtenidos, para luego tomar determinadas decisiones.

c) Informe de la entrevista. Los resultados obtenidos en la entrevista, deben ser redactados inmediatamente después que ésta concluyó, evitando información que distorcione el resultado logrado.

d) Pruebas Psicológicas. En ésta etapa, se desea lograr una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como también de su capacidad en relación a los requerimientos del puesto y las posibilidades de su futuro desarrollo. Es necesario destacar, que tales pruebas en sí, no constituyen una panacea, pero sirven de gran ayuda para escoger la persona idónea para ciertos y determinados cargos.

e) Entrevista con el departamento en el cual el individuo se desempeñara. En ésta etapa del proceso de selección, el departamento analiza los resultados anteriores obtenidos, terminando de corroborar la información, dando su punto de vista con respecto a los candidatos escogidos, tomando también en cuenta la opinión del individuo; sí, realmente le gustaría formar parte de tal organización.

f) El exámen médico de admisión, es de gran importancia para las organizaciones, ya que afecta el desarrollo de la organización. Evita también, la ubicación de un candidato, en trabajos que por su naturaleza física no podrá desempeñar eficazmente. La realización del exámen médico de admisión comprende el aspecto clínico acompañado de varios estudios de laboratorio y de rayos X, para confirmar el estado de salud.

Después que el individuo ha pasado por el exámen médico satisfactoriamente, viene la última etapa.

g) Decisión final, que tiene como objetivo principal, acumular la información obtenida en cada una de las diferentes fases del proceso de selección, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del cargo con las características de los candidatos. Hecho ésto, se presenta al Jefe del Departamento, el cual hizo la solicitud para cubrir la vacante, para su consideración y decisión final.

Finiquitado el proceso de selección, se pasa al proceso de EMPLEO, cuando el individuo comienza a formar parte de la organización, y luego comienza el proceso de inducción, encaminado principalmente a evitar la desorientación inicial del nuevo trabajador, acelerando su participación activa en la vida de la organización.

Así, para la organización, el proceso de reclutamiento y selección debe estar diseñado en una forma consecuente con el modo como funciona la empresa, para lograr los mejores beneficios, eludiendo negativos resultados.

De ésta manera, en el ámbito de la aplicación de un Plan Estructurado de Trayectoria de Carrera, se debe recalcar la utilización de otras técnicas propias de la administración de personal, que la determinan, así como posibilitan, el cumplimiento de los objetivos planteados. Entre dichas técnicas, encontramos las descripciones de cargos, perfiles de selección, programas de adiestramiento y desarrollo y valoraciones de puestos.

1. DESCRIPCIONES DE CARGOS

Partiendo de que todo elemento integrado a una organización, requirió pasar por un proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción, adiestramiento y evaluación en función de un puesto, resulta evidente mencionar las descripciones de cargos, como un instrumento de vital importancia en toda empresa para poder mantener un adecuado registro de los diferentes cargos existentes en la misma, y de aquí su importancia para la Trayectoria de Carrera.

Al realizar las descripciones de cargos hay que tomar en cuenta las funciones, responsabilidades y requisitos, teniendo en principio, datos sobre los puestos que sirven de base, para posteriormente tomar las respectivas decisiones. El término Descripción del Cargos se ha definido como: "la descripción escrita de las operaciones, responsabilidades y funciones de un puesto individual" (3).

Usualmente, las descripciones de puestos incluyen datos que identifican al puesto, breve resúmen del puesto, detalle completo de las operaciones, responsabilidades y funciones realizadas en el cargo, características y condiciones requeridas en donde se realiza el puesto.

En ciertos casos, se designan puestos que le siguen y preceden, estableciendo relaciones entre ellos, indicando líneas de ascenso de uno a otro.

Hay que tomar en cuenta, que al realizar el formato de la descripción de cargos, es necesario valerse del patrón establecido en la organización, para que puedan ser fácilmente empleadas e interpretadas, así como también, realizar una descripción individual para cada puesto. Esta técnica se refiere únicamente al cargo, sin darle importancia a quien lo ocupe, satisfaciendo diversos tipos de requisitos necesarios a la organización.

Válido lo anteriormente dicho, la descripción del cargo, debe ser breve, concisa y completa teniendo mucho cuidado al organizar toda la información respectiva del cargo. Aún cuando no existe una forma de descripción de cargos de uso universal, éstas normalmente poseen las mismas secciones de información que se mencionaran a continuación.

1.1. Sección de Identificación

_ Título del Puesto: todos los puestos deben ser listados por sus títulos actuales, para así expresar la función básica del puesto más claramente.

- Número del puesto: se utiliza para identificar los puestos facilitando su manejo.

- Localización del puesto: menciona el nombre del departamento, planta o sección, señalando el lugar donde se realiza el trabajo.

---

(3) U.S. Employment Service, Occupational Analysis Branch. Industrial Job Evaluation Systems, October 1947.pág.19. Tomado del libro **Valuacion de Puestos**. De E. Lanham. cap.9 pág.220

- Fecha de la descripción del puesto: todas las descripciones de cargos, incluyen fecha, se refiere en éste caso a la fecha en que fueron obtenidos los datos del puesto. La fecha es importante, para mantener al día, la información acerca del puesto.

- Puntos varios: es importante mencionar en la descripción de cargos otras informaciones como: nombre del Supervisor, número de empleados en el puesto.

1.2. Sección Trabajo Realizado

_ Resúmen del puesto: la descripción del cargo comienza usualmente con una breve y concisa explicación del trabajo, presentando un resúmen de las funciones y objetivos principales. Este resúmen debe hacer hacer una distinción entre el puesto que se describe de los otros puestos.

- Funciones del puesto: aquí se enumeran y explican las funciones y responsabilidades ejercidas en el puesto.

- Especificaciones del puesto: sí al ocupar un cargo se necesitan ciertos requisitos físicos y habilidades, distinguiendo unos puestos de otros.

- Requisitos de habilidad: muestran el nivel de dificultad de las funciones realizadas en un determinado puesto. El término habilidad puede referirse tanto a las habilidades mentales como a las manuales.

Requisitos físicos: los trabajos varían en cuanto a cantidad y tipo de esfuerzo físico requerido para realizarlos.

- Condiciones de Trabajo: cubre el ambiente donde se ejecuta el puesto.

- Riesgos del puesto: hay ciertos cargos expuestos a riesgos, donde el trabajador está expuesto al peligro.

1.3. Relación con otros Puestos

_ Relaciones de ascenso: que comprende, los puestos que los trabajadores pueden ser ascendidos.

2. PERFILES DE SELECCION

Los perfiles de selección pueden ser entendidos, como el conjunto de atributos, cualidades, habilidades y destrezas que debe presentar una persona o aspirante, y que se conjugan como los necesarios y primordiales para seleccionar al sujeto, a fín de cubrir las exigencias y demandas del cargo. A través de los perfiles de selección, se pueden conocer los métodos que van a ser requeridos para seleccionar el personal específico.

Entre los componentes que pueden presentar un perfil de selección se encuentran:

- Educación formal.
- Capacitación.
- Adiestramiento.
- Experiencia.
- Manejo de equipos y herramientas.
- Apariencia personal.
- Habilidades y
- Destrezas.

En breves palabras, se puede concluir diciendo que el Perfil de Selección es una de las tantas Técnicas de la Administración de Recursos Huamanos, que prestende buscar al individuo mas idóneo al cargo; por lo tanto, es una fiel representación de las exigencias específicas del cargo, es obvio, que cada uno de los requerimientos a los cuales se refieren , variarán según el cargo específico.

3. PROGRAMAS DE ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO

El elemento humano en la organización, es el recurso más valioso que ésta posee, pero para que el factor humano sea productivo, es importante adecuar sus características a las tareas que desempeña tanto en el presente como en el futuro.

A fín de lograr, la satisfacción del individuo en la organización, se procura proporcionarle un desarrollo de sus capacidades, entrenarlo, adiestrarlo a fin de que cumpla a cabalidad con las tareas y funciones del cargo, los objetivos de la organización y finalmente hacerlo más satisfactorio así mismo.

Antes de lanzar, los programas de adiestramiento, se requiere conocer las necesidades actuales que presenta un determinado cargo, o un área de trabajo en específico; de aquí surge entonces la decisión de crear

algún programa de adiestramiento que satisfaga las necesidades manifiestas y encubiertas.

A grandes rasgos, se toma en cuenta para detectar necesidades de adiestramiento, los análisis de problemas en determinadas operaciones, análisis del comportameiento, a través de una conducta no típica individual o grupal; análisis de la organización, en muchas oportunidades, los defectos de la organización, pueden afectar en la actuación de los individuos y de los grupos, las quejas individuales o grupales que manifiestan insatisfacción; las políticas, su introducción pueden ocasionar problemas de comunicación y de eficiencia; los informes proporcionados por los entrenadores, pueden narrar cualquier problemática; las sugerencias pueden servir de medio para ubicar cualquier necesidad de adiestramiento. En general, a través del análisis exhaustivo de todos éstos aspectos se puede llegar a decifrar necesidades de adiestramiento que hay que atacar para el mejor funcionaminto en la organización.

En base a esas necesidades establecidas, se pasa a la elaboración de un programa o guía a dictar en los cursos, donde el instructor encontrará una ayuda básica para el perfecto desarrollo del curso. Además de eso, es importante seleccionar y entrenar a los instructores de manera de que la información sea perfectamente acatada por el personal escogido para asistir al adiestramiento.

Los programas de adiestramiento y desarrollo en sí, son muy importantes como política de desarrollo de personal y como parte fundamental en la Trayectoria de Carrera, ya que una vez implementados en una empresa,, se presentan como instrumentos factibles para lograr la máxima capacidad de los individuos en áreas de conocimientos específicos y así permite capitalizar el recurso humano de la misma.

El adiestramiento como tal, está encaminado a la constante superación del recurso humano, logrando el óptimo desarrollo de sus habilidades, aptitudes, y el mejoramiento profesional de sus áreas débiles.

Válido lo anteriormente dicho, se define adiestramiento como: "toda acción intencionada, orientada al óptimo desarrollo de las aptiudes del hombre que persigue proporcionar o incrementar los conocimientos, habilidades intelectuales, destrezas manuales en las actividades productivas."(4)

---

(4) TORROJA, María E. **Apuntes de la Cátedra Adiestramiento.** Especialidad Relaciones Industriales. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, 1.984. pág.15

El adiestramiento es una técnica, que como forma de superación constante del recurso humano, persigue entre otros, los siguientes objetivos:

- Facilita el ajuste de los trabajadores a sus actividades laborales, tanto en situaciones normales de trabajo, como cuando se presentan innovaciones tecno-científicas.

- Permite una movilidad mayor de la mano de obra como por ejemplo: ascensos, transferencias.

- Proporciona a los trabajadores, un sentimiento de seguridad ante la eventualidad de la demanda ocupacional, y satisface la demanda de los individuos en lo referente a su desarrollo y formación.

- La aplicación y elaboración de programas de adiestramiento en las organizaciones, se traduce como la solución del problema de la falta de conocimiento y destrezas del trabajador, los cuales son necesarios para que puedan cumplir con eficiencia las tareas propias de su puesto de trabajo.

Finalmente es fundamental señalar, que los programas de adiestramiento elaborados e impartidos deben lograr sus objetivos como es el de proporcionar a los trabajadores los conocimientos y destrezas manuales para que comprendan y desempeñen el trabajo más eficientemente; y es indispensable que su elaboración se inicie en base a los resultados de la determinación de necesidades de adiestramiento de personal.

4. VALORACION DE PUESTOS

En el campo de la administración de personal, la Valoración de Puestos juega un papel muy importante, ya que actúa como una técnica vital para establecer las remuneraciones respectivas a cada cargo de las diferentes organizaciones.

De ésta manera, en el ámbito de la Trayectoria de Carrera, la valoración de puestos es esencial a la hora de llevar a cabo cualquier movilidad, tanto vertical como horizontal, dado que debe existir una relación lo más adecuada posible, entre el nivel salarial, y las exigencias de cargo, para poder asi satisfacer necesidades individuales y organizacionales.

Se trata entonces de determinar, el valor relativo que presentacada puesto de trabajo y sobre ésta base, se le asigna en función de un nivel general, una remuneración propia que representa el salario base fijado al puesto.

A través del tiempo, se han venido señalando varias definiciones, en relación a la Valoración de Puestos, pero la más adecuada sostiene que es un "procedimiento sistemático y científico utilizado para determinar la importancia relativa de los requerimientos de un puesto de trabajo, que se derivan del diseño intrínseco (equipos, funciones, tareas,etc...) y de las dimensiones extrínsecas del mismo, por referencia a los demas puestos de una organización o industria".(5).

Es importante destacar, que la valoración de puestos, se refiere únicamente a los contenidos y dimensiones del puesto, sin mencionar al ocupante del mismo y pretende visualizar y abarcar de la manera más objetiva y científica los requerimientos del puesto que nacen de su diseño intrínseco (equipos, funciones, tareas) y extrínseco (cualitativo o cuantitativo).

Los sistemas de valoración, pueden agruparse en dos categorías a saber, dada la forma de valoración.

1. Sistemas Cualitativos: se ordenan los puestos en forma jerárquica mediante un proceso de estimación global de contenidos, complejidad y categorías. Este sistema comprende:

   1.1. Clasificación Jerárquica: establece un rango jerárquico de los puestos que existen en una organización, a través de la utilización de técnicas muy elementales.

   1.2. Clasificación en Categorías: agrupan puestos estableciendo un cierto número de categorías predefinidas, basados en criterios o factores previamente escogidos, acomodando a los puestos en las categorías a las que mejor se adapten.

2. Sistemas Cuantitativos: previamente se establecen una serie de factores que manifiestan las exigencias de los puestos, valorando cada uno de esos factores con un determinado puntaje en base a una tabla de puntos, estructurada de acuerdo a los factores y sus posibles grados.

   2.1. De Puntos por Factor: se polarizan las exigencias de los puestos de trabajo en una gama de factores, que se valoran por separado a través de una tabla de puntos.

   2.2. De Comparación por Factores: no pretende lograr una integración de factores, sino que mezcla dos formas de valoración como son: la numérica y la ordinal.

---

(5) Servicio Nacional de Productividad Industrial. **Valoración de Puestos de Trabajo, Salarios e Incentivos.** Madrid, 1.967. pág.87.

2.3. De Integración de Factores: en esta valoración de puestos, se ubica el sistema HAY definido de manera muy general, por puntuar los factores en forma integrativa, a través de tablas de variables cruzadas en forma integrada.

En el método de valoración HAY, se consideran tres factores primordiales:

1.1.1. Saber Conocimientos.

1.1.2. Habilidad: esta formado por el conjunto de conocimientos y experiencias que requiere el cargo para que su ocupante tenga un aceptable desempeño.

2.2.1. Pensar: resolución de problemas.

2.2.2. Solución Conceptual del Problema: es un proceso de pensamientos que el cargo exige para así poder identificar, analizar y resolver problemas.

3.3.1. Realizar: consiste en la obtención de los resultados.

3.3.2. Responsabilidad por resultados: referido al efecto medido del cargo sobre los resultados de la organización.

Cada uno de éstos factores se miden a través de escaleras multidimensionales..

Una vez establecidos y definidos los factores se pasa a realizar la valoración de cada cargo individualmente a través de tres pasos:

a) Descripción del cargo: que proporciona la información necesaria y básica que permite realizar la valoración de los cargos.

b) Valoración del cargo: una vez recabada toda la información pertinente al caso, ésta es sometida a la consideración de un comité, formado por personal de la organización, que está empapado y bien informado en la utilización de las tablas de valoración.

c) Clasificación del cargo: con la información anteriormente obtenida, es decir, con los valores en puntos asignados por el comité, se les aplica la fórmula de la curva de salarios, definiendo así la política de la organización a éste respecto.

Es importante mencionar que los factores HAY deben ser muy bien definidos, al igual que se debe establecer formalmente su amplitud de medición, evitando la distorción de la información para poder obtener los resultados esperados.

CAPITULO IV

5. INTERRELACION DE LAS TECNICAS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL Y LA TRAYECTORIA DE CARRERA.

Es primordial destacar, la interrelación existente entre las diversas técnicas de la administración de los recursos humanos y que a su vez, se sirven de base y complemento una de otra.

El conjunto de técnicas de administración de personal, explicadas a lo largo de la teoría como son: las descripciones de cargos, perfiles de selección, el adiestramiento y la valoración de puestos, están íntimamente relacionadas con la Trayectoria de Carrera ya que actúan como elementos básicos e imprescindibles al establecer el escalonamiento de cargos dentro de un contexto determinado.

LAS DESCRIPCIONES DE CARGOS, EN LA TRAYECTORIA DE CARRERA

Las descripciones de cargos, representan un apoyo importante tanto a la administración de personal, como a la Trayectoria de Carrera, dado que proporcionan una información detallada sobre las funciones específicas y las responsabilidades que se exigan en cada puesto de trabajo; determina la educación, experiencia y conocimiento exigido por el cargo, para así atribuirle a éste un valor relativo y una clasificación adecuada.

Dado lo anteriormente expuesto, las descripciones de cargos, benefician a la Trayectoria de Carrera, porque a través de ellas, se logra un conocimiento mas específico del cargo, que posibilita establecer las cadenas de cargos tanto horizontal como verticalmente de acuerdo a la jerarquización de los mismos.

LOS PERFILES DE SELECCION, EN LA TRAYECTORIA DE CARRERA

Los perfiles de selección, complementan a las descripciones de cargos, específicamente en lo que se refiere a la búsqueda del individuo idóneo para un determinado puesto de trabajo.

En sí, los perfiles de selección, proporcionan cierta información, como la experiencia ideal tanto de equipos, tipo de empresa, sexo, edad, estado civil y rasgos de personalidad para ocupar un puesto específico de trabajo. Todos ellos, son aspectos claves a la hora de establecer un Plan Estructurado de Trayectoria de Carrera, proporcionando los datos necesarios, logrando una secuencia racional y lógica de los cargos.

LOS PROGRAMAS DE ADIESTRAMIENTO, EN LA TRAYECTORIA DE CARRERA

En los diferentes cargos que presenta la organización, se plantean y se determinan las necesidades de adiestramiento, que son satisfechas a través de los programas de adiestramiento, tomando en cuenta, las actitudes del trabajador, conocimientos, capacidades, aspiraciones, logrando así los objetivos fijados en la organización.

Por todo ésto, el adiestramiento es una técnica básica para la Trayectoria de Carrera, ya que aporta programas para satisfacer necesidades individuales, contribuyendo a establecer claramente cursos y programas de adiestramiento necesarios para realizar eficazmente, las funciones de cada cargo y que son indispensables para pasar de un eslabón a otro en la cadena de cargos elaborada.

LA VALORACION DE PUESTOS, EN LA TRAYECTORIA DE CARRERA

El aporte que ofrece la valoración de puestos a la Trayectoria de Carrera, es fundamental en la elaboración del Plan, dado que presenta la ubicación de los cargos en grados jerárquicos, permitiendo ubicar más claramente los puestos, con respecto a las remuneraciones establecidas y a su vez permite trasladar a los individuos a otros puestos de trabajo de acuerdo a ciertas características, pudiendo percibir remuneraciones más altas, cuando ocurra una movilidad horizontal o bien vertical.

A la hora de establecer un Plan Estructurado de Trayectoria de Carrera, es importante tomar en cuenta el grado jerárquico actual del cargo, y al que es posible pasar, tratando de evitar la movilidad descendente de un cargo a otro.

Lo expuesto anteriormente, confirma una vez más lo fundamental que son las técnicas de administración de personal, específicamente, las cuatro técnicas a utilizar en este estudio, en la Trayectoria de Carrera.

Se puede apreciar, que tanto las descripciones de cargos, los perfiles de selección, los programas de adiestramiento, como la valoración de puestos, conforman la base y el sustento para el diseño y elaboración del Plan Estrucutrado de Trayectoria de Carrera.

TERCERA PARTE

****

LA ORGANIZACION

****

TERCERA PARTE

"LA ORGANIZACION"

CAPITULO I

REQUERIMIENTOS ORGANIZACIONALES PARA LA IMPLEMENTACION DE UN PLAN ESTRUCUTRADO DE TRAYECTORIA DE CARRERA

La implementación de un Plan Estructurado de Trayectoria de Carrera, se presenta como una necesidad integral en los actuales momentos de la organización.

Aparece como un instrumento donde se concatenan los cargos, formando cadenas de cargos, planteándose como una exigencia de la actual organización, dado su crecimiento y complejidad organizativa que ello involucra, logrando también la integración organizacional.

Es necesario señalar, que en la empresa se presenta la necesidad de elaborar un Plan Estructurado de Trayectoria de Carrera por diversas razones, como puede ser, el gran número de trabajadores que posee la misma, por otro lado, es de importancia mencionar, que los objetivos actuales de la misma, se encuentran orientados a capitalizar el recurso humano, minimizar costos, y evitar la fuga de personal.

1. CAMPO DE APLICACION DE LA TRAYECTORIA DE CARRERA

Al hacer referencia a los aspectos relevantes de la empresa, significa que se desea dar una visión global de aquellos factores que incidieron en su desarrollo, donde se tomaron en cuenta los recursos básicos de toda organización como son: capital, materia prima, equipos y recurso humano, satisfaciendo así los objetivos pautados por la organización.

La empresa en estudio, es una industria privada, tabacalera, la cual en el transcurso de la investigación se le denominará caso-estudio, dada la petición de la misma de guardar absoluta reserva en cuanto a su nombre y a lo que se dedica.

1.1. OBJETIVOS

La empresa en estudio, presenta como objetivo primordial, el ofrecer al mercado un producto de óptima calidad, logrando la competencia y el progreso en el campo industrial, satisfaciendo la demanda y asegurando su inversión. Este objetivo lo logra, a través de la actualización de la maquinaria, una vez que ésta queda obsoleta; manteniendo y mejorando el rendimiento del personal que en ella labora a través del adiestramiento, innovando normas y políticas, satisfaciendo ciertas necesidades internas de la organización.

1.2. DESARROLLO HISTORICO

La empresa en estudio, se constituyó el 7 de Enero de 1.921 comenzando sus operaciones con un capital de seiscientos mil Bolívares. En su inicio, las operaciones se realizaban en una casa ubicada entre Maderero y Bucare, contando con una sola maquina para la elaboración de su producto y una veintena de trabajadores. El sistema de producción, era básicamente manual, semiautomatizado, sólo en algunos pasos de la cadena.

Trece años más tarde, la empresa se mudó a Maripérez donde laboraban casi doscientos trabajadores. Esta se fué expandiendo poco a poco y para la década de los años cuarenta, ya contaba con nueve sucursales en todo el País en las siguientes ciudades: Caracas, Valencia, Barquisimeto, Maracaibo, Mérida, San Cristobal, Barcelona, Cumaná y Ciudad Bolívar.

Para esa fecha, la empresa adquirió trescientos cincuenta mil Bolívares en materia prima Nacional, contribuyendo así con el progreso agrónomo del País.

Para 1.944, se firma el primer contrato colectivo, y en 1.947 ya existía un sindicato en la planta, manteniéndose al día, con los sucesos de la rama laboral, ya que es a partir de la decada de los años cuarenta, cuando se comienza a sentir en Venezuela, la importancia de la clase obrera en el proceso productivo.

En el año de 1.950, la empresa contaba con cuatrocientos obreros y ciento cincuenta empleados en Mercadeo, Agricultura y Administración.

Siguiendo su vertiginoso proceso expansivo, la industria se instala en 1.957, en un moderno edificio ubicado al éste de la ciudad de Caracas (Zona Metropolitana) y es en, 1.960, cuando se construye la planta productiva de Valencia. De ésta fecha en adelante, la producción de la empresa creció a un ritmo gigantesco lo que trajo como consecuencia un incremento de su personal, materia prima y maquinaria, satisfaciendo así, las

exigencias del mercado. Se efectuó paulatinamente una reestructuración total de la organización que los llevó a ser más atractivos en el mercado, considerándose como una empresa tanto de Producción como de Mercadeo.

En la actualidad, la empresa obtiene su materia prima de los Estados Portuguesa, Cojedes, Carabobo, Guárico, Aragua y Monagas, desempeñando un papel importante como agente revitalizador del sector agrícola, consolidando así, el desarrollo agrícola de Venezuela.

En sus dos plantas, se cuenta con veinicuatro máquinas, que hacen que el proceso de producción se lleve a cabo en forma automática en un cien por ciento, elevándose la producción de unidades, según las exigencias del mercado.

1.3. FUERZA LABORAL DE LA EMPRESA

Tomando en cuenta lo dicho anteriormente, se puede notar el veloz crecimiento de la empresa en corto tiempo.

En los inicios de la empresa, ésta contaba con veinte trabajadores, cifra que fue aumentando progresivamente.

En la actualidad, la organización en estudio, cuenta con un personal de aproximadamente un mil setecientos cuarenta y cinco trabajadores, distribuídos en su estructura organizativa de acuerdo a las necesidades que presenta cada unidad administrativa. Cuenta con un personal calificado, para las áreas que así lo requieran.

Por otra parte, en el sector agrícola, ofrecen sus servicios a la empresa, doscientos diez cultivadores de tabaco, generando empleo a mas de diez mil quinientas personas. (1)

Además, proporciona indirectamente, ocupación a numerosas personas de los diferentes sectores del país, generando empleos y otorgando buenos beneficios, mejorando a la comunidad que en ella labora a través de sus quince sucursales en todo el Territorio Nacional.

Es importante mencionar también, que por el hecho de incrementar su fuerza laboral, ha aumentado el numero de cargos, lo que significa la expansión de la empresa y enfatiza su dinamismo como organización.

---

(1) BARBARITO, Francisco. **Agricultura**.Realizado por la empresa caso -estudio. Caracas, 1.985. pág.121

CAPITULO II

ASPECTOS RELEVANTES DE LA EMPRESA

Al estudiar la estructura organizativa de la empresa, se puede notar el crecimiento, que ésta ha tenido a través de su evolución, donde se han dado ciertos cambios sistemáticos dentro de las diferentes unidades estructurales que la integran.

La estructura representada en la empresa, responde a un modelo estructural racional llevando a cabo los objetivos planteados.

En ella existe gran flujo de comunicaciones, entre las distintas Direcciones y los respectivos departamentos, que permiten que se agilice todo tipo de tramitación, proveniente de las diferentes jerarquías.

Es así como en la organización, los niveles de la estructura han sido determinados, tomando en cuenta el tamaño y/o el impacto que dentro de la empresa en estudio tienen las diferentes unidades tanto administrativas, como operacionales.

La empresa tabacalera por lo tanto, requiere de una estructura que permita el eficiente funcionamiento y el desarrollo progresivo, así como constante de sus diferentes dependencias. Por ello está organizada de la siguiente manera: Presidencia, Gerencia General, ante la cual se reportan directamente las Direcciones de Producción, Finanzas, Mercadeo, Agricultura, Relaciones Industriales y Relaciones Corporativas; la nomenclatura respectiva utilizada en la empresa, está representada a través de títulos genéricos, correspondientes al nivel del cargo. (2)

---

(2) Ver Nomenclatura utilizada en la empresa caso-estudio. pág.1

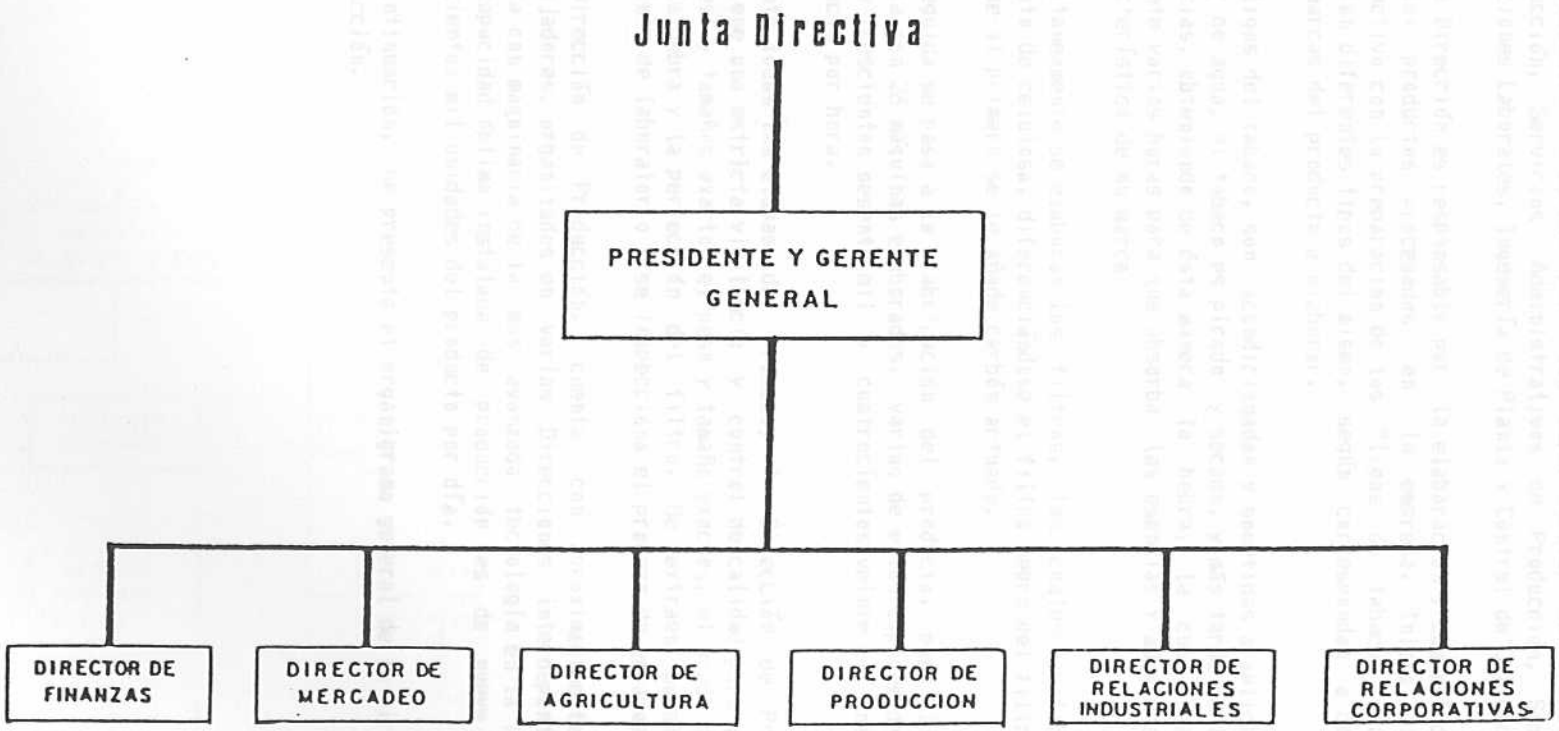
Se anexa a continuación, un organigrama general, a través del cual se pueden visualizar, las diferentes Direcciones que presenta la organización.

Cabe hacer la salvedad, que los organigramas que se han colocado en este punto, no denotan posiciones jerárquicas, sino responsabilidades funcionales; son también organigramas generales, donde no se especifican todos los cargos a utilizar. Posteriormente, se elaborará una lista con todos los puestos a utilizar, en el Diseño del Plan Estructurado de Trayectoria de Carrera.

A fin de lograr una idea más explícita, a continuación se presenta la conformación de cada una de las Direcciones existentes en la empresa.

GRAFICO Nº 1

"ORGANIGRAMA GENERAL DE LA EMPRESA"



ESTE ORGANIGRAMA DENOTA RESPONSABILIDADES FUNCIONALES Y NO POSICIONES JERARQUICAS

1. DIRECCION DE PRODUCCION

Se encuentra integrada por los Departamentos de Operaciones de Producción, Servicios Administrativos de Producción, Suministros, Relaciones Laborales, Ingeneria de Planta y Control de Calidad.

Dicha Dirección es responsable por la elaboración y control de calidad de los productos procesados en la empresa. Inicia el proceso productivo con la preparación de las "ligas de tabaco" en las que se mezclan diferentes tipos del mismo, según correspondan a cada una de las marcas del producto a elaborar.

Las ligas del tabaco, son acondicionadas y sometidas a aplicaciones de vapor de agua; el tabaco es picado y secado, y más tarde se le agregan esencias, obteniendo de ésta manera la hebra, la cual es almacenada durante varias horas para que absorba las esencias y adquiera el aroma característico de su marca.

Simultaneamente se elaboran los filtros, los cuales se fabrican con acetato de celulosa, diferenciándose el filtro negro del filtro blanco, en que al primero se le añade carbón actuado.

En seguida se pasa a la fabricación del producto, para lo cual se cuenta con 26 máquinas elaboradas, varias de ellas capaces de producir entre trescientos sesenta mil y cuatrocientos veinte mil unidades del producto por hora.

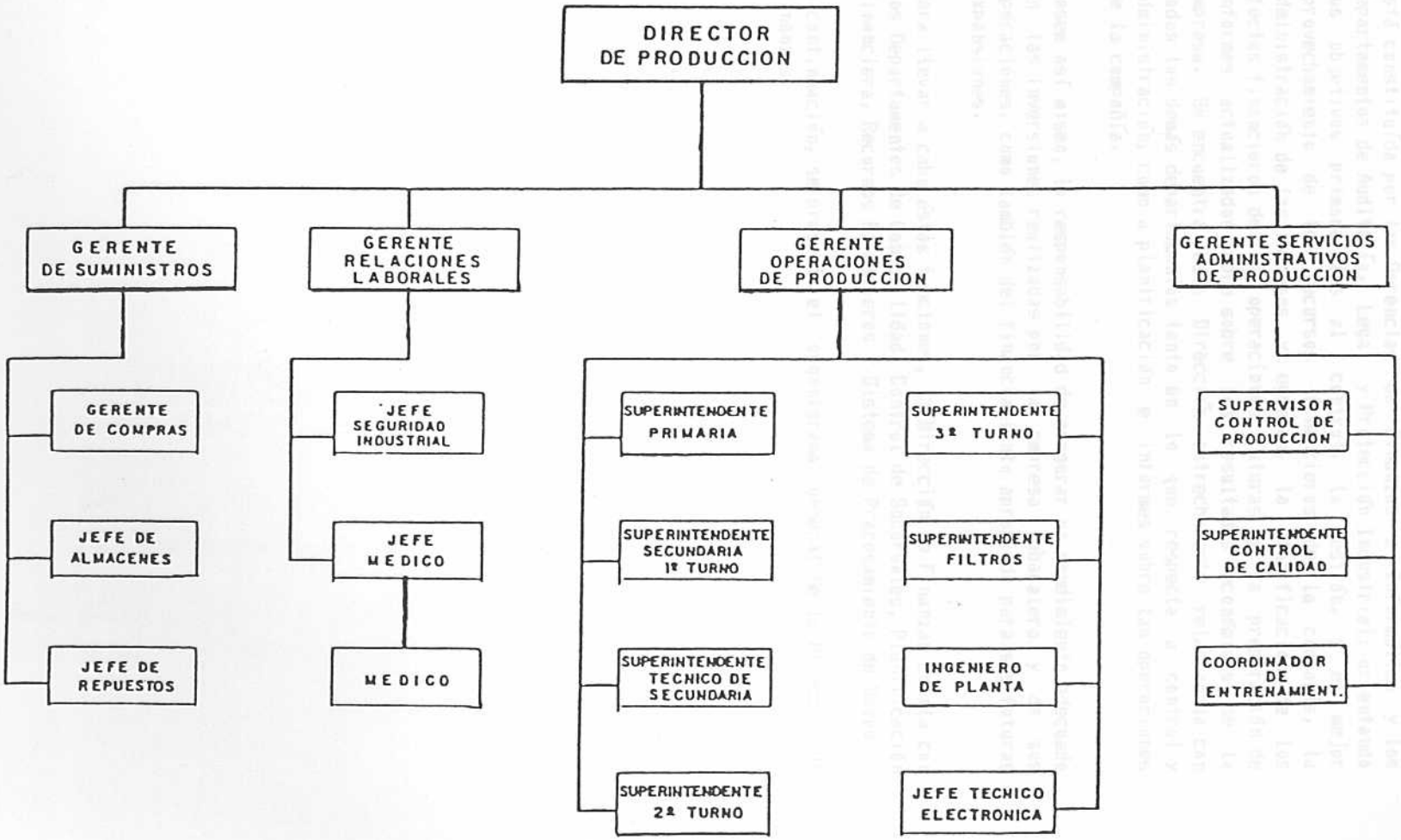
Durante todas las etapas del proceso, la Dirección de Producción, mantiene una estricta vigilancia y control de calidad para garantizar el peso y tamaños exactos el peso y tamaño exactos, el grado de humedad de la hebra y la perfección del filtro. Se extraen muestras para análisis de laboratorio y se inspecciona el proceso de empaque.

La Dirección de Producción, cuenta con aproximadamente un mil trabajadores, organizados en varias Direcciones interdependientes, y cuenta con maquinaria de la mas avanzada tecnología en la industria. Su capacidad óptima instalada de producción es de nueve millones seiscientos mil unidades del producto por día.

A continuación, se presenta el organigrama general de la Dirección de Producción.

GRAFICO Nº 2

"ORGANIGRAMA GENERAL DE LA DIRECCION DE PRODUCCION"



ESTE ORGANIGRAMA DENOTA RESPONSABILIDADES FUNCIONALES Y NO POSICIONES JERARQUICAS

2. DIRECCION DE FINANZAS

Está constituída por las Gerencias de Finanzas e Informática y los Departamentos de Auditoría, Legal y Protección Industrial; orientando sus objetivos primordiales al control, la gestión, y el mejor aprovechamiento de los recursos financieros de la compañía, la administración de los ingresos y egresos, la planificación de los efectos financieros de las operaciones futuras y la preparación de informes actualizados sobre sobre los resultados económicos de la empresa. Se encuentra ésta Dirección estrechamente relacionada con todos los demás departamentos tanto en lo que respecta a control y administración, como a planificación e informes sobre las operaciones de la compañía.

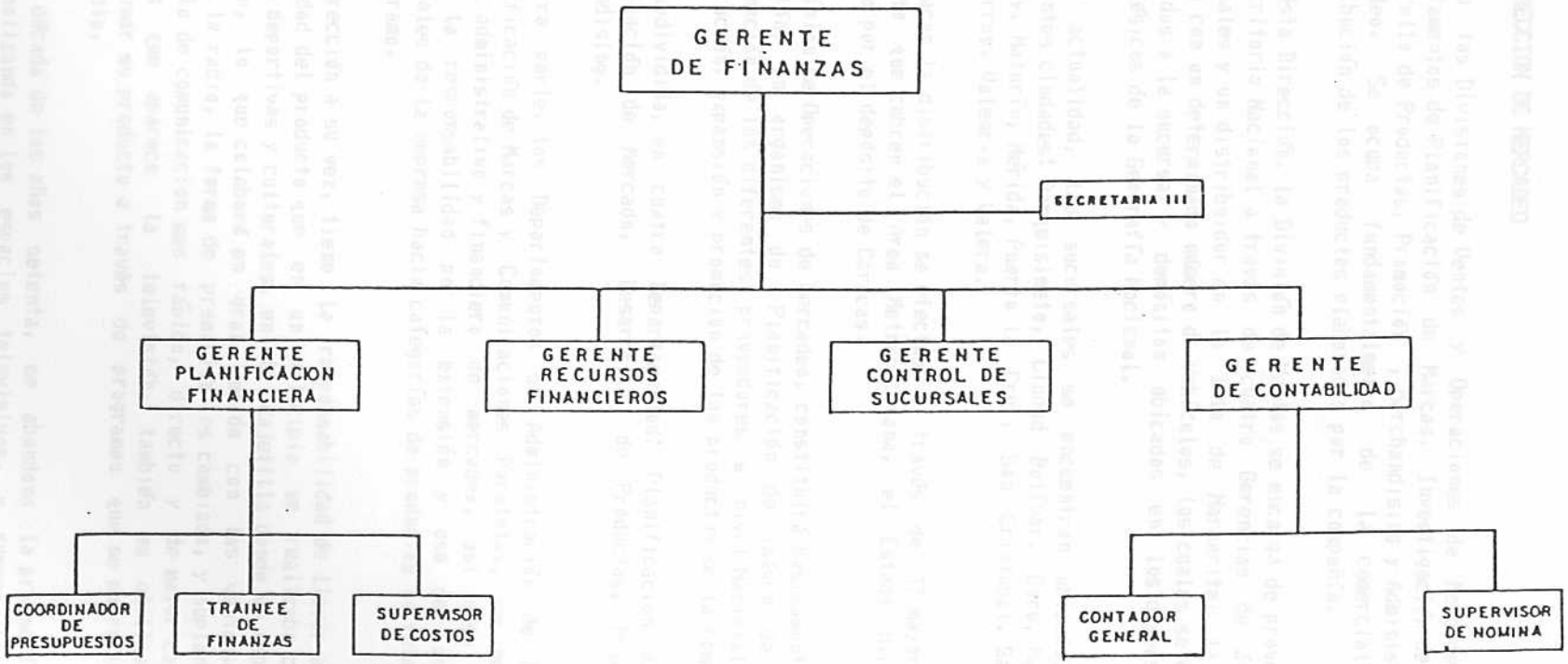
Posee así mismo, la responsabilidad de asegurar un rendimiento adecuado en las inversiones realizadas por la empresa tabacalera y de sus operaciones, como también del financiamiento apropiado para sus futuras expansiones.

Para llevar a cabo éstas funciones, la Dirección de Finanzas cuenta con los Departamentos de Contabilidad, Control de Sucursales, Planificación Financiera, Recursos Financieros y Sistema de Procesamiento de Datos.

A continuación, se presenta el organigrama general de la Dirección de Finanzas.

GRAFICO Nº 3

"ORGANIGRAMA GENERAL DE LA DIRECCION DE FINANZAS"



ESTE ORGANIGRAMA DEMOTA RESPONSABILIDADES FUNCIONALES Y NO POSICIONES JERARQUICAS

3. DIRECCION DE MERCADEO

Maneja las Divisiones de Ventas y Operaciones de Mercadeo, y los Departamentos de Planificación de Marcas, Investigación de Mercadeo, Desarrollo de Productos, Promoción , Merchandising y Administración de Mercadeo. Se ocupa fundamentalmente de la comercialización y distribución de los productos elaborados por la compañía.

Bajo ésta Dirección, la División de Ventas se encarga de proveer a todo el Territorio Nacional a través de cuatro Gerencias de área, doce sucursales y un distribuidor en la Isla de Margarita; la División cuenta con un determinado número de vehículos, los cuales se encuentran asignados a la sucursal y depósitos ubicados en los diversos puntos estratégicos de la Geografía Nacional.

En la actualidad, las sucursales se encuentran ubicadas en las siguientes ciudades: Barquisimeto, Ciudad Bolívar, Coro, Maracaibo , Maracay, Maturín, Mérida, Puerto la Cruz, San Cristóbal, San Juan de los Morros, Valencia y Valera.

En Caracas la distribución se efectúa a través de 37 mayoristas del producto que cubren el Area Metropolitana, el Estado Miranda, es surtido por el depósito de Caracas.

La División de Operaciones de Mercadeo, constituirá basicamente en ésta Dirección, un organismo de Planificación de imágen de marca y coordinación de los diferentes proveedores a nivel Nacional, para la instauración, expansión y promoción de los productos de la compañía.

Esta subdividida, en cuatro Departamentos: Planificación de marcas, Investigación de Mercado, Desarrollo de Productos, Promoción y Merchandising.

Por otra parte, los Departamentos de Administración de Mercadeo, Diversificación de Marcas y Comunicaciones Paralelas, se ocupan del control administrativo y financiero de mercadeo, así como también, asúmen la responsabilidad por la extensión y uso de las marcas principales de la empresa hacia categorías de productos no relacionados con el ramo.

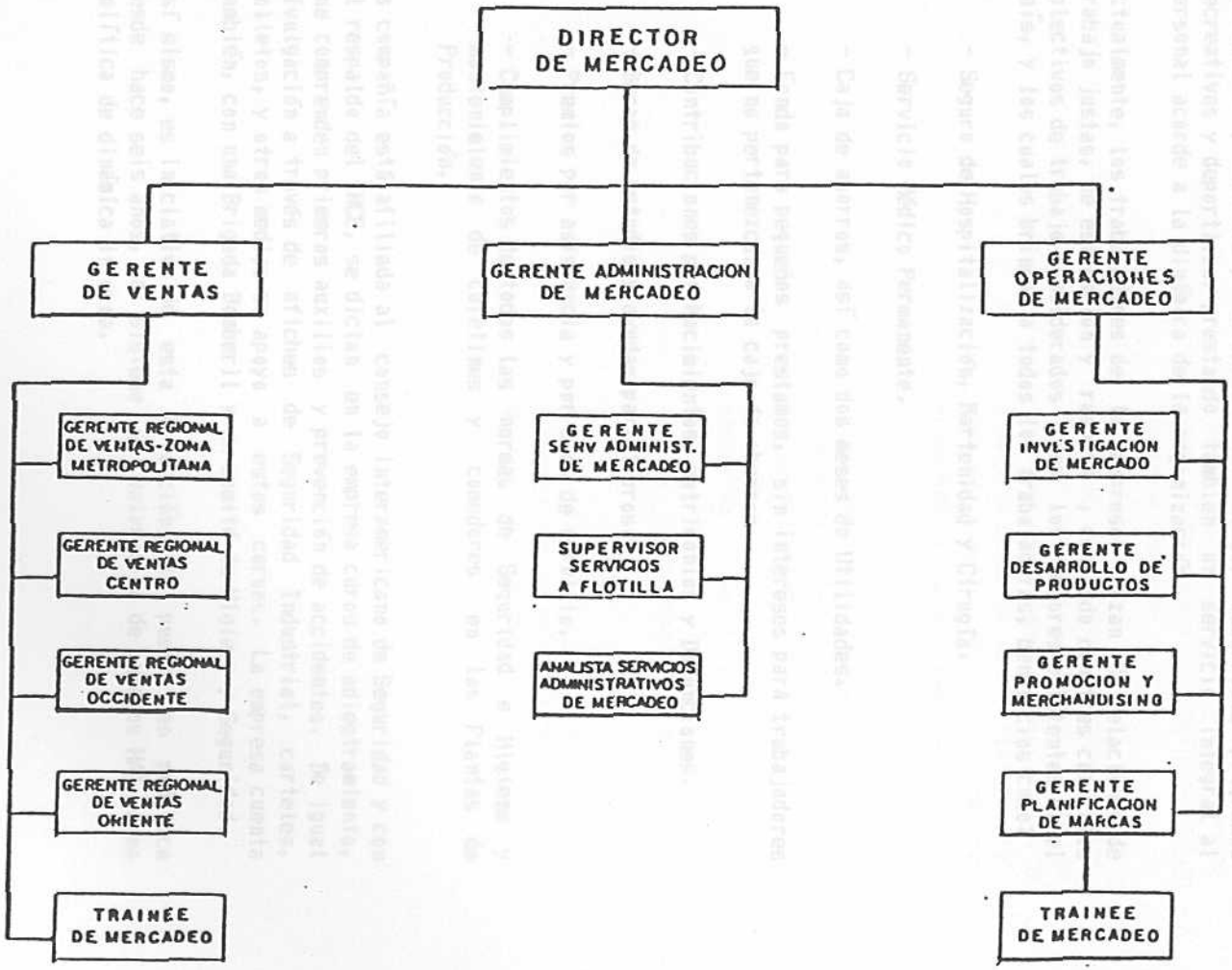
Esta Dirección a su vez, tiene la responsabilidad de llevar a cabo la publicidad del producto que en un principio se realizaba colocando figuras deportivas y culturales, en la cajetilla donde va empacado el producto, lo que colaboró en gran medida con las ventas. Cuando aparece la radio, la forma de promoción es cambiada, y suplantada por ese medio de comunicacion mas rápido, directo y de mayor cobertura. Una vez que aparece la televisión, también es utilizada para promocionar su producto a través de programas que se patrocinaban en éste medio.

Para la década de los años setenta, se abandona la promoción que se venía realizando en los espacios televisivos, y surgen las cuñas, mecanismo muy efeicaz de venta, se creía también, que de ésta forma, se definía mejor la imágen del producto.

Diez años más tarde, se dá una resolución oficial de la no utilización de los medios de comunicación audiovisuales, para la promoción de ciertos y determinados productos, por lo que la Compañía, se vió en la necesidad de aumentar y reforzar la inversión publicitaria a fin de alcanzar la misma cobetura que se obtenía a través de la radio y la televisión. Por todos estos motivos, el Area de Promociones y Merchandising adquiere una importancia destacada. Actualmente, para promocionar el producto, se utilizan espacios en las calles, en las paradas de autobuses, vallas, estaciones del metro y en otros lugares que le sean permitidos.

GRAFICO Nº 4

"ORGANIGRAMA GENERAL DE LA DIRECCION DE MERCADEO"



ESTE ORGANIGRAMA DENOTA RESPONSABILIDADES FUNCIONALES Y NO POSICIONES JERARQUICAS

4. DIRECCION DE RELACIONES INDUSTRIALES

Esta Dirección comprende, los Departamentos de Personal, Recursos Humanos y Reclutamiento y Selección; se presenta como vital, ya que se ocupa de la selección y desarrollo de personal, administrar y negociar los contratos colectivos, e implantar las políticas de evaluación de eficiencia y sueldos y salarios. Así mismo, desarrolla programas recreativos y deportivos, prestando también un servicio integral al personal acorde a la dinámica de la organización.

Actualmente, los trabajadores de la empresa, gozan de relaciones de trabajo justas, de estimación y respeto , contando con tres contratos colectivos de trabajo considerados como los mejores existentes en el País, y los cuales brindan a todos los trabajadores, beneficios como:

- Seguro de Hospitalización, Martenidad y Cirugía.

- Servicio Médico Permanente.

- Caja de ahorros, así como dos meses de Utilidades.

- Fondo para pequeños prestamos, sin intereses para trabajadores que no pertenezcan a la caja de ahorros.

- Contribuciones por Nacimientos, Matrimonios y Defunciones.

- Becas de estudio y ayudas para libros.

- Premios por asistencia y por años de servicio.

- Cumplimientos de todas las normas de Seguridad e Higiene y mantenimiento de cafetines y comedores en las Plantas de Producción.

La compañía está afiliada al consejo interamericano de Seguridad y con el respaldo del INCE, se dictan en la empresa curos de adiestramiento, que comprenden primeros auxilios y prevención de accidentes. De igual divulgación a través de afiches de Seguridad Industrial, carteles, folletos, y otros medios en apoyo a estos cursos. La empresa cuenta también, con una Brigada Bomberil y un comité de Higiene y Seguridad.

Así mismo, es iniciativa de esta Dirección, la puesta en práctica desde hace seis años, del sistema de valoración de puestos HAY, como política de dinámica interna.

5. DIRECCION DE AGRICULTURA

Está constituída por los Departamentos de Investigación Agrícola, Compras, Producción, Administración Agrícola, Mantenimiento, Servicios y Personal. Dicha Dirección, se encuentra ubicada, en la Planta de Valencia, cuya instalación se hizo necesaria dada la progresiva extensión de la producción de tabaco. Esta planta funciona como sitio de recepción, clasificación y resecado del tabaco.

En ésta Dirección, labora un cuerpo de agrónomos especializados, quienes ofrecen a los agricultores asistencia técnica, para el mejoramiento de las cosechas, para prevenir y combatir enfermedades de las plantas y lograr así, una materia prima de la más alta calidad. Funciona allí mismo, el laboratorio de investigación, el cual se ocupa de realizar los análisis de suelo, de fertilizantes, insecticidas y del producto cosechado.

La Planta de Valencia, cuenta con los equipos más modernos de la Industria tabacalera. Los compradores de la Dirección de Agricultura, inspeccionan el tabaco y le asignan un grado según su calidad.

Las operaciones de la planta, consisten en clasificar el tabaco según sus tipos, desvenarlos, resecar la hoja, y finalmente llenar los barriles de madera; donde el tabaco queda sometido a un proceso de maduración durante más de un año.

En la actualidad, la Dirección de Agricultura, se relaciona directamente con doscientos cosecheros que se encargan de cultivar el tabaco de la empresa en diferentes regiones del País.

6. DIRECCION DE RELACIONES CORPORATIVAS

Finalmente, ésta Dirección se dirige a realizar el diseño e implantación de políticas de relaciones de la empresa hacia la comunidad, lo cual comprende específicas relaciones con las Autoridades Nacionales, organizaciones institucionales y así mismo todo lo que se refiere a la imágen pública de la compañía.

Las relaciones con la comunidad, se desarrollan a través de las diferentes instituciones de carácter educativo, gremial, de interés social, cultural y científico; incluyéndose en ésta área, todo lo referente a los aportes económicos realizados a través de un programa especial de donaciones.

Esta Dirección desarrolla, programas que a través de la Fundación de la empresa, se patrocinan y promueven en función de proyectos culturales de interés popular. Dentro de dicha Dirección, funciona el Departamento de Relaciones Públicas, cuyas principales responsabilidades son las de mantener y desarrollar, la política comunicacional de la empresa hacia el sector público, los medios de comunicación social, el personal interno y la comunidad en general.

CAPITULO III

FACTORES ORGANIZACIONALES QUE POSIBILITAN LA IMPLEMENTACION DEL PLAN ESTRUCTURADO DE TRAYECTORIA DE CARRERA

Para que pueda ser elaborado un Plan Estructurado de Trayectoria de Carrera, es necesario que la empresa, la cual sirve de base, reúna ciertas características.

Como se ha mencionado antriormente, la empresa ha tenido una evolución vertiginosa, que le ha permitido obtener hasta los momentos actuales, una solidez económica, incremento de su recurso humano y cambios tecnológicos, lo que lleva a la afirmación de que es una empresa solidamente constituída, que a lo largo de sus sesenta y cuatro años de operaciones, ha demostrado una extraordinaria capacidad de crecimiento.

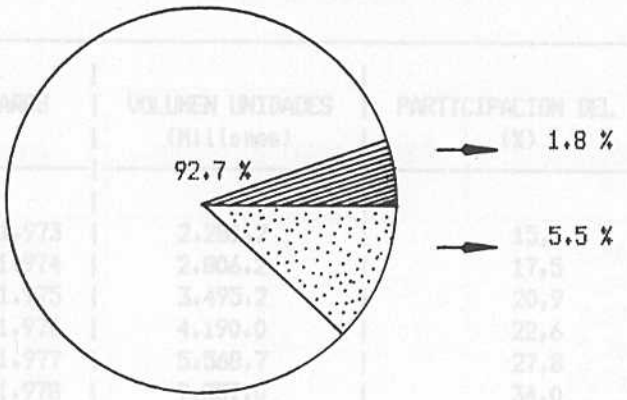
1. SOLIDEZ ECONOMICA

El desenvolvimiento económico de la empresa caso-estudio, se ha venido reflejando a través de su larga trayectoria. Actualmente la organización cuenta con un capital de ochenta y siete millones de Bolívares y activos por un monto de un mil noventa y cuatro millones de Bolívares. Esta solidez económica, le permite realizar sus operaciones, mantener sus funciones y determinar su expansión.

Su producción, es de más de quince millones de unidades producidas por año, lo que en ventas significa dos mil cuatrocientos millones de Bolívares, contribuyendo a su vez con el aporte de más de mil quinientos millones de Bolívares al fisco, por concepto de impuestos. Una idea más clara, la dará el gráfico presentado a continuación para el año de 1.984.

GRAFICO No. 5

"IMPUESTOS A PAGAR POR LA EMPRESA"



Fuente: Revista emitida por la empresa caso-estudio. Dirección de Relaciones Corporativas, Oficina de Relaciones Públicas. Caracas 1.984. pág.4

En donde la parte rayada, representa el aporte a impuestos municipales, el sector punteado representa el impuesto sobre la renta y la parte en blanco representa el impuesto sobre las unidades producidas.

La venta del producto, representa el ingreso fundamentel de la empresa, lo que le permite mantenerse, expandirse e incrementar su capital. A través del siguiente cuadro que se presenta a continuación, se visualizan más claramente las ventas, que ha tenido la empresa desde 1.973 hasta el presente año, con respecto a su participación en el mercado.

CUADRO No. 1

"VENTAS Y PARTICIPACION DE LA EMPRESA CON RESPECTO AL MERCADO NACIONAL"

AÑOS	VOLUMEN UNIDADES (Millones)	PARTICIPACION DEL MERCADO (%)
1.973	2.281.2	15,7
1.974	2.806.2	17,5
1.975	3.495.2	20,9
1.976	4.190.0	22,6
1.977	5.568.7	27,8
1.978	7.357.0	34,0
1.979	8.773.2	41,6
1.980	10.665.3	51,1
1.981	11.847.0	59,5
1.982	12.925.0	66,0
1.982	14.664.0	72,6
1.984	16.606.2	81.0

Puede observarse en términos generales como han incrementado las ventas del producto y su participación en el mercado. El mayor incremento en el período estudiado con respecto al Mercado Nacional ocurrió del año 1.979 a 1.980 y se puede observar que ha ido aumentando progresivamente hasta el año 1.984.

Es posible afirmar que el mercado es uno de los factores que ha incidido en el crecimiento de la organización, pues si el mercado mantiene una demanda constante o si se incrementa esa demanda, la empresa podrá mantener o elevar el nivel de producción, permitiendo su estabilidad.

2. FUERZA LABORAL

Puede observarse, a través del recurso humano de la empresa, el crecimiento que ésta ha tenido. La evolución progresiva percibida en la organización en estudio, ha generado como consecuencia un aumento de la fuerza de trabajo para logarar sus objetivos.

A través del siguiente cuadro, se puede visualizar más claramente el incremento de la fuerza laboral, partiendo de la década de los años veinte.

CUADRO No. 2

"INCREMENTO DEL NUMERO DE TRABAJADORES (EMPLEADOS Y OBREROS) DE LA EMPRESA" *

AÑOS	NUMERO DE TRABAJADORES	% DE TRABAJADORES
1.920	60	1,06
1.930	300	5,29
1.940	410	7,23
1.950	550	9,70
1.960	980	17,28
1.970	1462	27,78
1.980	1908	33.65

* Las cifras son valores aproximados.

La tabla da una idea más clara de como ha ido incrementando la población laboral, aproximadamente a una tasa de crecimiento del 14,55 %. Se visualiza claramente, que la tendencia es hacia un ritmo positivo ascendente, ocurriendo el incremento de la fuerza laboral más pronunciado entre las décadas de los años sesenta y setenta, siendo el incremento para esa época de un 10,50 % aproximadamente. Se deduce entonces, que la organización en estudio ha ido incrementando su fuerza laboral, al mismo tiempo que ésta se ha ido expandiendo.

3. CAMBIOS TECNOLOGICOS

En la empresa en estudio,no se puede hablar de cambios tecnológicos profundos, sino de la introducción de equipos y sistemas de trabajo más modernos, tendientes a llevar un mejor control de las diversas áreas, provocando así una óptima organización.

La empresa, mantiene estrecha vinculación con países industrializados, recibiendo de éstos información, para así mantenerse actualizada. Posee una maquinaria moderna proveniente de países como: Alemania, Italia, Estados Unidos,Inglaterra,donde en esta específica rama industrial, está muy avanzada.

Por otra parte, la empresa ha implementado un sistema de computación, sustituyendo en algunos casos al kardex, donde cada Departamento de las diversas Direcciones, posee un terminal, obteniendo así la información más rápida directamente por el usuario. La Dirección de Producción, cuenta tambien con maquinaria mas moderna capaz de llegar a producir un mil doscientos cincuenta millones apximadamente de unidades del producto mensualmente.

Como se puede apreciar, la empresa, trata de mantenerse a la par del avance de la ciencia, para así poder lograr sus objetivos propuestos.

Finalmente y a través de todo lo dicho anteriormente, la organización es una empresa en la cual se puede llevar a cabo un Plan Estructurado de Trayectoria de Carrera , en virtud al producto que ofrece a la comunidad, manteniendo un alto nivel de ventas, lo que la identifica como estable para los trabajadores que en ella laboran.

CAPITULO IV

TECNICAS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL, VIGENTES EN LA EMPRESA, APLICABLES AL PLAN ESTRUCTURADO DE TRAYECTORIA DE CARRERA

1. DESCRIPCION DE CARGOS

En la empresa, las descripciones de cargos son realizadas a fin de mantener un registro de las funciones y finalidades de todos los cargos de la empresa, de manera que sirvan de base para los diferentes aspectos de la adiministración de personal.

Igualmente, servirán de base para la planificación y determinación de los perfiles de reclutamiento y selección, y fijación de los métodos de inducción/adiestramiento formal, para la evaluación de los cargos y mantenimiento de la estructura de clasificación de cargos.

La coordinación general de todo el proceso de elaboración , mantenimiento, diseño, método y designación de analistas, será responsabilidad de la Dirección de Relaciones Industriales.

Es necesaria, la actualización continua de las descripciones para todos los cargos de la organización, ya que de acuerdo a ello, se hará la elaboración y/o modificación inmediata cuando ocurra la creación de un cargo, variación o eliminación de algún cargo.

En caso de ocurrir cualquier cambio en los cargos, será responsabilidad de las gerencias de línea, el informar al Departamento de Personal de Relaciones Industriales, sobre cualquier cambio en los cargos, de manera que puedan proceder a tomar la acción correspondiente. Siendo responsabilidad del mismo Departamento, el mantenimiento del Manual de Cargos.

Las descripciones del Manual de Cargos deberán estar diseñadas y redactadas, siguiendo los requerimientos del Sistema HAY, método vigente utilizado en la empresa para la evaluación de cargos.

1.1. PROCEDIMIENTOS

Cuando la sección responsable del Departamento de Personal sea informado, o detecte la necesidad, procederá a contactar al analista de la Dirección correspondiente, de manera que obtenga la información y/o realice las entrevistas necesarias para describir o actualizar el cargo nuevo o modificado.

Al recibir del analista la descripción preliminar, el Departamento de Personal la revisará, corregirá y hará la versión final, procediendose a su mecanografiado y las aprobaciones correspondientes.

Una vez, elaborada y aprobada, el Departamento de Personal la enviará a las diferentes Direcciones para su inclusión en el Manual, en poder de los diferentes Gerentes y/o Supervisores.

Así, las descripciones de cargos serán elaboradas en el formulario RI-21 "Descripción de Cargo".(3)

2. PROGRAMAS DE ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO

La política vigente, busca establecer las líneas de acción que faciliten el adiestramiento de los trabajadores a todos los niveles de la organización, conforme a las disposiciones legales que normen esta actividad y a las necesidades específicas de la empresa.

Según las normas de la empresa en estudio, se entiende por Adiestramiento "el desarrollo continuo y sistemático, en todos los niveles del personal de aquellos conocimientos, aptitudes destrezas y actitudes necesarias para el mejor desempeño de su trabajo según las necesidades actuales y futuras de la empresa". (4)

De ésta manera, los objetivos del adiestramiento, se encuentran orientados de la siguiente manera:

- Elevar el nivel de formación de los trabajadores a fín de que presten sus servicios con la mayor eficiencia.

De ésta manera, los objetivos del adiestramiento, se encuentran orientados de la siguiente manera:

- Elevar el nivel de formación de los trabajadores a fín de que presten sus servicios con la mayor eficiencia.

---

(3) Ver formulario de Descripción de Cargos.Anexos pág. 2 y 3

(4) Manual de Relaciones Industriales. Políticas, Normas y Procedimientos. Codigo D-14. Empresa caso-estudio.1.984.

- Instruir a los trabajadores sobre el uso de nuevos equipos o sobre la aplicación de nuevos sistemas de trabajo.

- Facilitar el desarrollo y promoción individual de los trabajadores, a fin de asegurar su estabilidad en la empresa.

- Garantizar, a la empresa, una fuerza de trabajo calificada para atender eficientemente las operaciones actuales y futuras.

Sin embargo, para que el adiestramiento cumpla con la función prevista de ser un instrumento eficaz para el desarrollo de la organización, debe ser planificado, atendiendo aquellas necesidades actuales y futuras de la empresa, las cuales pueden derivarse de la expansión de la empresa, la instalación de nuevos equipos, la implantación de nuevos sistemas de trabajo, así como la escasez de personal calificado en un momento dado.

En el proceso de adiestramiento, la identificación de las necesidades de adiestraminento y el adiestramiento mismo, son responsabilidades de los Supervisores con la asistencia y asesoramiento de la Gerencia de Recursos Humanos. Comprendiendo el adiestramiento, las formas siguientes: - Inducción - Adiestramiento en el trabajo - Adiestramiento formal

2.1. INDUCCION

La inducción será impartida individualmente o por equipos, según sea el caso, a los trabajadores en la oportunidad de su ingreso a la Empresa, así como cuando sea ascendido o transferido, aspecto vital en la adaptación al nuevo cargo; y se efectuará en forma directa mediante observación, ó a través de publicaciones, folletos, sistemas audiovisuales u otros.

Mediante la inducción, se darán a conocer al trabajador ciertos aspectos, informándoles, acerca de deberes y responsabilidades del cargo al cual es asignado, de las normas y procedimientos de personal, así como de las de servicios de oficina, de sus derechos y beneficios, de aspectos relativos a prevención de accidentes, y conocimientos acerca de las instalaciones, organización, operaciones fundamentales y servicios de la Empresa, y en especial de la dependencia a la cual es asignado.

A los fines de la inducción, la Gerencia de Recursos Humanos, preparará el material que sea necesario, y en coordinación con los Supervisores inmediatos de los trabajadores, tendrá la responsabilidad del proceso de inducción. Siendo efectuado en horas laborables, con una duración fijada en cada oportunidad.

2.2. ADIESTRAMIENTO EN EL TRABAJO

Este tipo de adiestramiento será impartido, individualmente a cada trabajador o a grupos de trabajadores si se estima conveniente, mediante instrucción oral ó escrita, demostración y práctica supervisada.

Es realizado en forma constante, en relación directa con los deberes y responsabilidades futuras, para lo cual se utilizan las suplencias y rotaciones de personal.

En relación al personal profesional recién graduado, se desarrolla un plan rotacional a fin de complementar la formación académica de dicho personal, en fases prácticas de la profesión, con miras a descubrir sus intereses por las diferentes especialidades dentro de su área profesional.

Por otra parte, el adiestramiento en el trabajo se efectúa en horas laborables, en el sitio de trabajo, y en condiciones que favorezcan el aprendizaje y práctica de las tareas inherentes al cargo; siendo los Supervisores inmediatos de los trabajadores, los responsables del mismo.

2.3. ADIESTRAMIENTO FORMAL

En la Empresa, el adiestramiento formal, se proporciona sobre las áreas de trabajo inmediata o futura y se efectúa a través de cursos, pasantías, seminarios, congresos técnicos, simposios, conferencias y otros de índole similar.

Los cursos impartidos, cubren diversas áreas como: la artesanal-industrial, secretarial, administrativa, nivel supervisorio, técnica , profesional y la gerencial.

El adiestramiento formal, tiene el objetivo específico de satisfacer la necesidad de la organización en materias específicas, para el desempeño eficiente de un puesto de trabajo.

A su vez, puede ser efectuado en la propia Empresa o en Instituciones públicas o privadas , nacionales o internacionales. Así mismo es realizado, con ó sin la colaboración financiera de las instituciones antes mencionadas, e impartido tanto en horas laborables como fuera de ellas.

No obstante, para participar en un adiestramiento formal, el trabajador debe cumplir con ciertos requisitos necesarios como:

- Ser postulado por el respectivo Jefe del Departamento ante la Gerencia de Recursos Humanos.

- Desempeñar el cargo que exige los conocimientos, aptitudes, destrezas y actitudes que desarrollan el adiestramiento previsto, a través de su contenido programático y objetivos, o estar proyectados para desempeñarlo.

- Poseer la educación y/o experiencia necesaria para un buen aprovechamiento del adiestramiento formal, a juicio de la Gerencia de Recursos Humanos y la unidad de línea que lo postula.

- Aprobar las pruebas de admisión requeridas para el caso.

- Las demás que se establezcan generales o específicas para el adiestramiento de que se trate.

Cuando el adiestramiento formal se efectúa en la Empresa con sus propios recursos, los trabajadores participantes recibirán constancias de asistencias o certificados de aprobación según sea el caso.

2.3.1. Adiestramiento Formal en el Exterior

Cuando por circunstancias especiales, el adiestramiento se realiza en el exterior,el trabajador deberá poseer suficiencia en el idioma en el cual será dictado el adiestramiento. Previa autorización de la Gerencia de Relaciones Industriales, podría reconocerse el pago de los gastos necesarios para la realización del curso del idioma de que se trate, el curso en referencia puede ser dictado en el país donde vaya a recibir el adiestramiento.

La duración del curso del trabajador puede variar y cada caso será analizado por separado a fin de tomar la decisión más conveniente.

El individuo que deba viajar al exterior, requiere estar solvente con el Impuesto sobre la Renta y tener su documentación en regla. Así mismo debe cumplir con los requisitos que le sean exigidos en circunstancias especiales.

El trabajador asignado a adiestramiento formal en el exterior, tendrá derecho al reconocimiento de suministro del pasaje aéreo de ida y vuelta clase turística, y a la movilizacion local y pago de pasaje por viajes realizados con motivo del adiestramiento dentro del país donde éste se efectúe, y conforme a el programa previamente aprobado.

Por otra parte, tiene derecho al reconocimiento de pagos diversos por concepto de viáticos conforme a la escala vigente, impuestos de salida y gastos de pasaporte; seguro de accidente, enfermedad, hospitalización y muerte, gastos de inscripción, derecho de exámen y laboratorio, previa su comprobación; así como gastos de adquisición de textos y material de estudio, siempre y cuando hayan sido verificados anteriormente.

Una vez, asignado el trabajador, a un adiestramiento formal en el exterior, deberá firmar un contrato en el cual se indicarán: la duración, costos y tiempo de servicio que está obligado a prestar a la Empresa, y otros aspectos de interés para las partes.

2.3.2. Adiestramiento Formal en el Interior del País

Cuando el adiestramiento formal dentro del país, obliga al trabajador a trasladarse a localidades diferentes a aquella en la cual presta servicios, éste tendrá derecho al reconocimiento de:

- Suministro del transporte, ida y vuelta o pago de una asignación sustitutiva del mismo.

- Pago de viáticos, según la escala vigente para tales efectos.

2.4. PROGRAMA ANUAL DE ADIESTRAMIENTO

Es responsabilidad de la Gerencia de Recursos Humanos elaborar el proyecto anual de Plan de Adiestramiento, para el 30 de Mayo de cada año; y para ello debe recobrar y mantener actualizada, información sobre facilidades externas, tanto nacionales como internacionales de adiestramiento en áreas de cierta necesidad y competencia.

Mediante el programa anual de adiestramiento, se analizan las necesidades de adiestramiento, y se señalan las metas que en relación a cada área de adiestramiento deben ser alcanzadas durante el año, de acuerdo al interes para la empresa.

El costo estimado para las metas a realizar y las actividades que para su logro habrán de desarrollarse son aspectos que deben igualmente analizarse.

A los fines de la elaboración del Plan Anual de Adiestramiento, se constituirán en cada uno de los cinco Departamentos Básicos de la empresa, comités integrados por personal designado por el Director, los cuales analizarán las necesidades de adiestramiento con la asesoría de la Gerencia de Recursos Humanos. Estos comités tendrán, su mayor trabajo durante los meses de: Marzo, Abril y Mayo de cada año.

De acuerdo a los resultados obtenidos, el Programa anual de adiestramiento, será analizado y diseñado por la Gerencia de Recursos Humanos. Siendo aprobado luego por la Gerencia de Relaciones Industriales, y conformado por la Gerencia General de la Empresa.

Ahora bién, es necesario tomar en consideración para la elaboración del Programa Anual de Adiestramiento ciertos aspectos:

A.- Evaluación del programa del año anterior.

B.- Deteccion anual de necesidades de Adiestramiento actuales y futuras, el cual tomará en consideración los resultados del programa de evaluación de eficiencia del año anterior.

C.- Requerimiento futuros de la organización en cuanto a :
- nuevos métodos de trabajo
- ampliación de áreas de trabajo
- instalación de nuevos equipos
- nuevas técnicas en cualquiera de las áreas de la empresa, procesos e instrumentos.

A los fines de la determinación de las actividades de adiestramiento formal a incorporar en cada meta del Programa Anual, se tomará en cuenta la urgencia de la necesidad, el número, los niveles, y dispersión o concentración de los trabajadores que debe cubrir la actividad, facilidad y recursos, extensión y características, así como los costos a invertir en este tipo de actividades.

Cada actividad de adiestramiento formal deberá ser evaluado por los Supervisores de los trabajadores participantes con la asistencia de la Gerencia de Recursos Humanos.

2.5. ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS A LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

En la Gerencia de Recursos Humanos se fomentan y amplían actividades complementarias del adiestramiento y desarrollo mediante la distribución de publicaciones como revistas, folletos, boletines técnicos, manuales y otros en coordinación con las distintas unidades de Administración, Mercadeo y Producción.

Son realizados también, conferencias, charlas o exposiciones sobre las áreas de su competencia, o bien, acuden a la empresa invitados especiales para tratar temas generales o específicos según el caso.

Se efectúan por otra parte, el Programa Nacional de Aprendizaje según lo dispuesto en la Ley del INCE y su reglamento; y el Programa Nacional de Pasantías Industriales de acuerdo al decreto 1.982 que rige la materia.

2.6. RESPONSABILIDADES EN EL ADIESTRAMIENTO

2.6.1. De los Jefes de Departamento

- Son responsabilidades de los Jefes de Departamento, que tengan personal bajo su directa supervisión, identificar las necesidades de adiestramiento del personal que le reporta.

- Presentar para el 30 de Abril de cada año, la información y recomendación relativas a necesidades que se requieran, para la elaboración del proyecto del Plan Anual de Adiestramiento.

- Selecionar a los trabajadores a participar en actividades de adiestramiento formal, conforme a los resultados del Programa de Evaluación de Eficiencia.

- Efectuar la inducción y el Adiestramiento en el propio puesto de trabajo de los trabajadores adscritos a su respectiva unidad, con la asistencia y/o asesoría de la Gerencia de Recursos Humanos.

- Evaluar con la asesoría y/o colaboración de la Gerencia de Recursos Humanos, los resultados de la ejecución de las actividades de adiestramiento formal.

2.6.2. De la Gerencia de Recursos Humanos

- Asistir y asesorar a los Jefes de Sección y/o Departamento, a todos los niveles, en el proceso de determinación de las necesidades de adiestramiento.

- Elaborar y coordinar la ejecución del Programa Anual de Adiestramiento.

- Informar a los trabajadores sobre actividades de adiestramiento formal y promover la participación en las mismas.

- Coordinar y controlar la selección de los trabajadores a participar en actividades de adiestramiento formal, y supervisar el rendimiento respectivo a fin de impartir las recomendaciones pertinentes.

- Preparar, coordinar y detectar cursos u otras formas de adiestramiento formal dentro de la empresa, y contratar los ofrecidos por otras instituciones, siempre que éstos estén contemplados en el Plan Anual de Adiestramiento.

- Controlar las disponibilidades presupuestarias para adiestramiento.

- Mantener registros y estadísticas sobre las actividades de la Gerencia de Recursos Humanos.

- Mantener los contactos necesarios con los Institutos de Educación Media y Superior para fines de pasantías y reclutamiento y selección de personal,de las diversas disciplinas académicas requeridas por la Empresa.

- Mantener y estrechar contactos con todos los organismos públicos y privados de Recursos Humanos y áreas afines, que nos permiten establecer y aplicar generalidades sobre la materia y obtener información sobre las mismas.

2.6.3. De los Trabajadores Participantes en el Adiestramiento Formal

- Asistir puntualmente al adiestramiento.

- Dedicarse a los estudios teórico-prácticos en los términos convenidos.

- Mantener un rendimiento satisfactorio y aprobar las pruebas sí las hubiera.

- Someterse al control que establezca la Gerencia de Recursos Humanos.

- Remitir, sí el adiestramiento se realiza en el exterior, informes detallados sobre su progreso y rendimiento, con la periodicidad que al efecto le sea señalada, salvo que se hubieren efectuado los arreglos necesarios para que la institución en la cual se realiza el adiestramiento se encargue de remitirlos.

- Presentar un informe sobre su apreciación del adiestramiento una vez incluido éste.

3. PERFILES DE SELECCION

El objetivo que presentan los perfiles de selección en la empresa, es el de mantener un registro de los requerimientos exigidos por los cargos de manera de buscar al individuo idóneo al cargo, y a su vez que sirvan de base a los diferentes aspectos de la administración de personal.

Estos perfiles de selección, deben estar diseñados y redactados de acuerdo a las exigencias de los cargos, presentando también el posible desarrollo del individuo en la organización.

De ésta manera, los analistas de la Dirección de Relaciones Industriales se encargan del proceso de elaboración del formato y su diseño, siendo la responsabilidad total de la Dirección mencionada.

3.1. PROCEDIMIENTO

El procedimiento para llevar a cabo los perfiles de selección es el siguiente:

a)- Una vez elaborado y aprobado el formato, se realizarán las entrevistas necesarias para conseguir la información pertinente para cada cargo.

b)- Al recibir el analista la descripción preliminar, el Departamento de Personal la revisará, corregirá, y hará la versión final, procediendo a realizar el mecanografiado y las aprobaciones correspondientes.

c)- Una vez que ha sido aprobada, el Departamento de Personal la enviará a las diferentes Direcciones para su inclusión en el Manual, de manera de ser información asequible tanto a Gerentes como a Supervisores.

Los perfiles de selección serán elaborados a través de un formulario denominado "Perfil de Selección de Personal" que consta de una hoja formada básicamente por: (1)

- Título del cargo, Dirección a la cual pertenecen, el Código del cargo, el Departamento y Sección respectivos, la Fecha cuando fué llenado el formulario, el Horario, bien sea rotativo o regular y el Turno, cualquiera de los tres turnos existentes en la empresa.

---

(1) Ver formulario de Perfil de Selección. Anexos. pág. 5

Se exige luego llenar las Funciones Básicas del cargo.

Por otra parte, están los requerimientos exigidos por el cargo que son:

a)- Laborales: que abarca la experiencia ideal, en áreas, equipos, tipos de organización.

b)- Educativos: donde se debe especificar la eduación requerida para el cargo con algún curso necesario.

c)- Personales: consta de sexo, estado civil, edad, presentación personal.

d)- Capacidades y Habilidades: básicamente es si el individuo en las funciones que ejecuta, debe tomar decisiones, supervisar, planificar, organizar, cumplir y ejecutar ordenes, trabajar en equipo y otras.

e)- Rasgos de Personalidad: son todas aquellas características de personalidad que debe poseer un trabajador y que son convenientes en la ejecución de las labores.

f)- Desarrollo en la Empresa: esta parte indica la posición inmediata a promoción del cargo, el tiempo requerido para pasar a esa posición y el adiestramiento específico requerido.

Una vez que el formulario ha sido llenado detenidamente a través de las entrevistas, revisado y aprobado, el Departamento de Personal, se queda con el original, suministrando a los demás usuarios una copia.

4. VALORACION DE PUESTOS

La valoración de cargos que se ha llevado a cabo en la empresa, se ha realizado a través del Sistema HAY.

Desde hace seis años funciona como tal el Sistema HAY en la empresa y se llegó a implementar por una serie de problemas que se venían desarrollando en aquel momento.

Alrededor del año de 1.975, la empresa tuvo un gran auge económico, que afecto de una u otra forma en su estructura interna. A raíz de éste hecho, se produjeron grandes cambios en la organización; su personal se fue incrementando aceleradamente y se buscaba satisfacer la demanda del mercado.

Todo ésto, originó la creación del Dirección de Relaciones Industriales para que se encargara de todo lo referente a los trabajadores que en ella laboraban.

Existían para ese entonces, graves y delicados problemas en la organización como era el caso de los sueldos y salarios, los cuales eran inferiores en comparación con el mercado. Las necesidades de adiestramiento, se agudizaban cada día más y entre otras cosas, existía una alta rotación de personal. Todo ésto, llevó a pensar sobre la implementación del Sistema HAY, para eliminar los factores que tenían un efecto negativo en la empresa.

De ésta manera se implementó tal Sistema, para así ajustar sueldos y salarios que se venían pagando.

La misma Dirección de Relaciones Industriales, suministró la tabla HAY utilizada, compuesta por: puntos, salario a pagar en Bolívares y el grado jerárquico. Dado que la información es de tipo confidencial, la empresa hizo la petición de que se modificara la mencionada tabla. Es de hacer notar, que el cambio fué realizado siguiendo una lógica, que permite dar una visión, lo más parecida a la información original.

A continuación , se presenta la escala de salarios determinada a través del Sistema HAY.

CUADRO No.3

"ESCALA DE SALARIOS (SISTEMA HAY)".

GRADO JERARQUICO	PUNTOS	SALARIO A PAGAR EN BOLIVARES (MINIMO-MAXIMO)
01	115 _ 130	2.575 _ 3.825
02	131 _ 147	2.895 _ 4.315
03	148 _ 167	3.265 _ 4.865
04	168 _ 190	3.685 _ 5.485
05	191 _ 215	4.155 _ 6.195
06	216 _ 245	4.685 _ 6.985
07	246 _ 279	5.285 _ 7.885
08	280 _ 319	5.965 _ 8.915
09	320 _ 365	6.725 _ 10.055

Como se puede ver, en el cuadro anterior, se representa el grado jerárquico, los puntos y el salario a pagar en Bolívares , donde hay un mínimo y un máximo.

Es de hacer notar, el grado jerárquico comprende del 01 al 09, significando que los cargos van a ubicarse de acuerdo al grado jerárquico al cual pertenezcan. Los puntos se determinan a través de ciertas clasificaciones y pautas que ya han sido previamente realizadas, pero que al ser una información desconocida, por no ser suministrada, y que ubica al cargo en su respectivo grado jerárquico.

La otra columna representa los Bolívares que se pueden percibir cuando se desempeñan funciones en un cargo determinado, es decir, cada cargo lleva estipulado un salario mínimo a percibir y uno máximo, pudiendo obtener, remuneraciones que se encuentren entre ambos extremos.

Se hace necesario manifestar, que a fines de esta investigación, se le denominó "Grado Jerárquico" al "Grupo Salarial" terminología utilizada en la Empresa, ya que para la elaboración de las cadenas de cargos, se tomará mayormente en cuenta el ascenso en torno a jerarquía de posición, suponiendo ésto, un aumento progresivo de la remuneración del trabajador.

CUARTA PARTE

****

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION UTILIZADA EN EL DISEÑO DEL PLAN ESTRUCTURADO DE TRAYECTORIA DE CARRERA

****

CUARTA PARTE

"METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION UTILIZADA EN EL DISEÑO DEL PLAN ESTRUCTURADO DE TRAYECTORIA DE CARRERA"

CAPITULO I

ASPECTOS DELIMITANTES EN LA METODOLOGIA DE INVESTIGACION

1. DISEÑO DE INVESTIGACION

El Diseño de la presente investigación es de tipo Descriptivo. Posee como finalidad básica, la relación entre sí de las diversas técnicas de administración de personal con algunos cargos pertenecientes a la nómina mensual-regular, presentes en la empresa caso-estudio, para lograr de esta manera, el Diseño de un Plan Estructurado de Trayectoria de Carrera.

Las técnicas de administración a utilizar, en la presente investigación, serán tomados como variables independientes entre sí y vendrán representadas por las descripciones de cargos, perfiles de selección, programas de adiestramiento y la valoración de puestos, dados los fines de éste estudio.

2. DETERMINACION DEL AREA DE ESTUDIO

Para el adecuado desenvolvimiento de la presente investigación, fue necesario delimitar el área de estudio. Las Direcciones utilizadas, se seleccionaron intencionadamente, al igual con los cargos con los cuales se trabajó, para poder lograr el Diseño del Plan Estructurado de Trayectoria de Carrera.

Las Direcciones tomadas para el desarrollo de la investigación fueron tres: Producción, Finanzas y Mercadeo, específicamente la nómina mensual-regular.

Se escogieron esas tres Direcciones, porque son las que agrupan mayor cantidad de puestos en la organización y porque son puestos claves para llevar a cabo, el objetivo que se plantea la empresa. De tal modo, se escogió la nómima mensual-regular, por ser el punto de partida de un conjunto de cargos, permitiendo la sucesión racional de los mismos.

Otro aspecto positivo, fué el de estar constituída la nómina mensual-regular de muchos cargos, se posibilitaba la realización de considerables cadenas de cargos, proporcionandole al individuo una perspectiva favorable dentro de la organización, lo que contribuyó a su vez, con el objetivo de la Memoria de Grado.

La consecución del presente estudio, abarcó un lapso de tiempo de un año, dándole inicio en el mes de Octubre de 1.984 y siendo su culminación en el mes de Octubre del presente año 1.985.

Se afirma, que el Diseño de un Plan Estructurado de Trayectoria de Carrera, le proporciona al trabajador una seguridad de su posible desenvolvimiento en la organización, manteniendo la buena imágen de la empresa con respecto a otras organizaciones, haciéndola mas atractiva al mercado laboral.

3. LA MUESTRA

Es primordial destacar, que la Empresa está conformada por 2066 trabajadores, dispuestos en su sede principal y en sus filiales a lo largo del Territorio Nacional. La muestra fué escogida premeditadamente y es válido aclarar, que ésta se conforma de cargos pertenecientes exclusivamente a la nómina mensual-regular, abarcando única y exclusivamente Planta y Sucursal Caracas, representado por el personal empleado de las cinco Direcciones que la conforman.

La estructura de cargos, se identifica también a través de grados jerárquicos, que para fines de ésta Investigación van representados del 01 al 09, lo que significa que los cargos se ubican de acuerdo al grado jerárquico al cual pertenezcan.

Se partió de un universo, compuesto por un total de doscientos cargos correspondientes a las cinco Direcciones que conforman Planta y Sucursal Caracas como son: Producción, Finanzas, Mercadeo, Relaciones Industriales y Relaciones Corporativas.

Realizando la escogencia de la muestra, caracterizada por ser no probabilística , compuesta por tres Direcciones: Producción, Finanzas y Mercadeo, constituyendo un total de ciento veintiseis cargos, significando un 63 %, se tomó representativa a los fines de ésta investigación.

CAPITULO II

BUSQUEDA Y TECNICAS DE RECOLECCION DE INFORMACION

1. BUSQUEDA Y RECOLECCION DE INFORMACION

Para poder lograr diseñar el Plan Estructurado de Trayectoria de Carrera, fué necesario recolectar toda aquella información que proporcionará un conocimiento exhaustivo de la misma, para así poder cumplir con el objetivo propuesto.

1.1. DETERMINACION DE LAS FUENTES DE INVESTIGACION

Primeramente, lo que se llegó a realizar fué la detección y localización de todo aquel material que tuviera relación con el estudio y que aportara la información necesaria para la consecución de la investigación. La mayor información fué proporcionada por las técnicas de administración de personal utilizadas; como fueron: descripciones de cargos, perfiles de selección, programas de adiestramiento y valoración de puestos; cada una en su especialidad proporcionó una vasta y amplia documentación.

Fué necesaria también, la información aportada formal e informalmente, por el personal que labora en la empresa caso-estudio, la cual fué de mucha utilidad a la hora de analizarla.

A continuación se presentan las diferentes fuentes de información, por las cuales se llevó a cabo la recolección de información.

1.1.1. Manual de Normas y Procedimientos

Con el Manual de Normas y Procedimientos elaborado por la Dirección de Relaciones Industriales, se logró obtener toda la información correspondiente, tanto de las descripciones de cargos y los programas de Adiestramiento.

a)- Descripción de Cargos: a través de las descripciones de cargos, se pudo obtener de una manera veraz, una información *básica e importante sobre las funciones que se deben ejecutar* en un determinado cargo.

Dado que por política general de la empresa, fué imposible trabajar directamente con los formularios formales que ella posee, se tuvo la necesidad de crear un formato (1) donde se abarcaban todos los aspectos que comprende el formulario Descripcion de Cargos de la Empresa, con la finalidad de vaciar *en ellos toda la información que presentaban, lo cual* proporcionó una visión más clara de los datos obtenidos.

Una vez recolectada y vertido el cúmulo de datos en el formato creado, se procedio a analizar la información detalladamente, cargo por cargo, considerndo los aspectos mas relevantes en cada uno. Se tomó muy en cuenta las finalidades del cargo, la naturaleza y alcance, el propósito general, la experiencia, *educación requerida, y el título del cargo, considerando* también pero en menor importancia, a quien reporta y las observaciones.

Toda esa información, contribuyó en la comprensión de cada cargo en sí. Se pudo notar, que existían cargos con finalidades, exigencias específicas y requerimientos educativos muy similares, variando sólo la experiencia necesaria y el título del cargo, lo que permitió elaborar mas fácilmente las cadenas de cargos.

Existían en la muestra también, cargos con finalidades y exigencias tan distintas a otros, que imposibilitó su inclusión en las cadenas de cargos. Por otra parte existían cargos, con exigencias y finalidades diversas pero que se adaptaban fácilmente a ciertas cadenas de cargos.

De ésta manera a través del análisis de las descripciones de cargos, se pudo lograr diseñar el Plan Estructurado de Trayectoria de Carrera.

---

(1) Ver anexos pág. 4

b)- Programas de Adiestramiento: en el Manual de Normas y Procedimientos, también se explican teóricamente los programas de adiestramiento que se desarrollan y se llevan a cabo en la Empresa; muchos de ellos, elaborados en la misma organización después de haber realizado, un exhautivo proceso de detección de necesidades, logrando adaptar los cursos, a las exigencias presentadas en los cargos.

La información acerca de los programas de adiestramiento que se llevan a cabo en la empresa en estudio, fué imposible obtenerla, ya que el Departamento que podía suministrarla, se opuso a tal petición, sosteniendo que era una información confidencial.

A consecuencia de ello, se llevaron a cabo entrevistas en diversos Departamentos, específicamente a Gerentes y de una manera informal a distintos trabajadores conocidos, que proporcionaron información del tipo de adiestramiento requerido a los cargos respectivos.

No obstante, se logro obtener información de este tipo, a través de folletos que emite el INCE, entre otros, adecuándolos a las necesidades de adiestramiento que presentaban los cargos de la organización en las tres Direcciones involucradas.

Estos programas de adiestramiento conseguidos, fueron de mucha utilidad para elaborar las cadenas de cargos; ya que indican el adiestramiento necesario, a impartir a un trabajador que pasa a otro cargo, capacitándolo para desempeñar de una manera más eficiente sus funciones.

1.1.2. Perfiles de Selección

A través de los perfiles de selección, otra de las técnicas que presenta la Administración de Recursos Humanos , se lograron obtener datos significativos, para el desarrollo de la presente investigación.

Los perfiles de selección, contribuyeron a dar una visión más clara del cargo como tal, y del individuo más idóneo para desempeñar las funciones del menciondado cargo. Se utilizaron para poder obtener la información referente a los perfiles de selección, los formularios (2) vigentes y creados por la Empresa.

---

(2) Ver formulario de Perfil de Selección en Anexos.Pág.5

Esta información fué obtenida a través de entrevistas realizadas a Gerentes de las Direcciones involucradas. Los datos obtenidos en los perfiles de selección, dan una idea del posible trabajador a seguir carrera a través de las cadenas de cargos, tomando en cuenta básicamente, la educación, el sexo, edad, experiencia, capacidades y habilidades, rasgos de personalidad. Todos éstos elementos en conjunto, proporcionaron una idea, de la persona idónea para determinado cargo y con la ayuda del adiestramiento en muchos casos, el trabajador puede seguir adecuadamente el flujo de carrera a través de las cadenas de cargos ya elaboradas.

No hay que dejar de mencionar, que ésta técnica, tiende a ser subjetiva, pues es una idea individual que tiene cada Supervisor, Jefe de Sección, Gerente del trabajador ideal para un cargo determinado, lo que podría resultar en una técnica no fiable para tal estudio.

En tal sentido, se puede afirmar, que en la empresa, los Jefes de Sección y Gerentes entrevistados, en su mayoría, poseen muchos años desempeñando labores en la organización por lo que ya conocen, con exactitud las funciones que deben ser desempeñads en los cargos inferiores que les reportan y el tipo de trabajador más idóneo para esos determinados cargos, no queriendo afirmar con ésto que la información obtenida es cien por ciento objetiva.

1.1.3. Valoración de Puestos

La información respectiva a la valoración de puestos, fué proporcionada directamente por la Dirección de Relaciones Industriales, específicamente a través de un índice, donde se mencionaban los cargos de la nómina mensual-regular, con los respectivos números del lado izquierdo, que indican el grado jerárquico al cual pertenecen los cargos.

El grado jerárquico imperante en la Empresa, se origina de la estructura salarial en ella establecida, y que viene dada por la valoración de puestos. La jerarquización de cargos, dá una imágen de la importancia de cada cargo en el específico grupo al cual está asignado y con respecto a otros cargos en otros grados, y de acuerdo a la remuneración específica de cada uno de ellos.

Esta clasificación originó, la ubicación de los cargos en determinados grados jerárquicos, permitiendo visualizar el paso de un cargo a otro en la cadena respectiva, generalmente aumentando su grado jerárquico. Al mismo tiempo está jerarquizacion de los cargos ayudara a establecer el flujo de Carrera, aumentando la remuneración al mismo tiempo que aumente el grado jerárquico.

Dado lo anteriormente dicho, la ubicación de los cargos en determinados grados jerárquicos, permitirá lograr, el adecuado encadenamiento de los cargos.

1.1.4. Las Personas

Otra fuente de información, fué la que proporcionó el personal de la empresa a través de las relaciones informales.

1.1.5. Publicaciones

A través de publicaciones emitidas por la Empresa, se logró obtener una información más específica, logrando así el objetivo propuesto.

2. TECNICAS DE RECOLECCION DE INFORMACION

Las diversas técnicas de recolección de información ayudaron a la consecución de las metas planteadas.

Las técnicas de recolección utilizadas en el presente estudio fueron dos:

2.1. ENTREVISTA ESTRUCTURADA

La entrevista estructurada, se realizó a personal de alto nivel de la empresa, para que suministrara cierta información imposible de recolectar de otra manera.

La información suministrada fué necesaria para poder completar los perfiles de selección, que contribuyeron en la busqueda y recolección de la información.

La entrevista estrucutrada, se llevó a cabo a través de un formulario que contenía una serie de preguntas pre-establecidas, a través de las cuales se iba desarrollando la entrevista, de una manera lógica y racional.

La elección de la entrevista como técnica utilizada para recolectar información se debió a:

- Presenta la ventaja de lograr la mayor y veraz información, puesto que son preguntas que se contestan en el mismo momento.

- La relación directa, entrevistador-entrevistado, facilitó la obtención de la información.

- La carencia de algunos documentos, permitieron la obtención de los datos necesarios.

- Existía la posibilidad de reformular la pregunta, aclarándola si era necesario, a fin de lograr respuestas consistentes.

Todos los aspectos que fueron cubiertos en la entrevista, proporcionaron datos muy importantes que guardaban íntima relación con lo que se deseaba investigar.

2.2. OBSERVACION DOCUMENTAL

La observación documental, proporcionó una visión más clara y conjunta de lo que se desea lograr. Este tipo de observación, se realizó a través de los Manuales de Normas y Procedimientos que posee la Empresa, ya que contiene un material referente, a las Técnicas de Administración de Personal que en ella imperan, el funcionamiento de éstas en la organización y todas aquellas normas y procedimientos en general que se llevan a cabo en la empresa en estudio.

CAPITULO III

TECNICA DE ANALISIS DE LOS DATOS

1. ANALISIS DE CONTENIDO

La información recogida contentiva de datos, representó un gran aporte para lograr el objetivo del presente estudio.

La disposición y clasificación de la información obtenida, se realizó a través de categorías de análisis en virtud del análisis de contenido que se prentende realizar.

El análisis de los datos, se efectuó en función de las categorías de análisis previamente definidas, lo que hizo factible el estudio y análisis de las variables, a fín de poder lograr el diseño de un Plan Estructurado de Trayectoria de Carrera, poniendo de manifiesto las ventajas que esta representa tanto a la organización como a sus trabajadores.

Las unidades que conforman el análisis de contenido son:

1.1. UNIDAD DE ANALISIS

Como categoría general de análisis o unidad de análisis, se estableció a la relación existente entre las técnicas de administración de personal con respecto a las cadenas de cargos elaboradas.

La posible relación entre ambas, hace factible la creación de cadenas de cargos, llevando un orden jerárquico. Ahora bién, las técnicas de administración de personal utilizadas, están representadas por las siguientes variables: la valoración de *puestos, las descripciones de cargos, los perfiles de selección y* los programas de adiestramiento.

1.1.1. Sub-Unidades de Análisis

Dados los efectos de ésta investigación, se tienen sub-unidades de análisis, que serán las técnicas de administración de personal nombradas anteriormente, por su contenido teórico exclusivo, único en la organización en estudio. Es decir, existe un sólo criterio en la Empresa, de la forma de llevar a cabo, cada una de las técnicas de administración de personal; criterio organizacional, que en la práctica, es igual para todos los cargos en ella existentes.

Una vez, establecidas las categorías de análisis, se definieron en torno al objetivo de estudio de la siguiente manera:

a)- Valoración de Puestos: la valoración de puestos, es importante pués indica, un posible incremento salarial al pasar de un grado jerárquico a otro de un nivel más alto; así como también puede ocurrir tal aumento al pasar de un cargo a otro en el mismo grado jerárquico. También indica la ubicación jerárquica que tienen los cargos de acuerdo a una escala salarial imperante.

b)- Descripciones de Cargos: La variable de mayor importancia, esta representada por las descripciones de cargos; éstas suministran información básica, ya que permiten conocer, las funciones y exigencias que presenta cada cargo, facilitando la secuencia racional de los mismos.

c)- Perfiles de Selección: Los perfiles de selección, se hacen necesarios pués, proporcionan una idea más global del cargo y el individuo mas idóneo a ocupar esa posición, en la estructura organizacional presente.

d)- Programas de Adiestramiento: El adiestramiento como sub-unidad de análisis, es conveniente, ya que logra en el trabajador una sensación de pertenencia a la empresa en la cual ofrece sus funciones, además de que el trabajador se siente tomado en cuenta. Por otra parte, se provee a la organización de empleados bien informados en el área específica a la cual forman parte.

1.1.2. Categorías de Análisis

Las categorías de análisis a efectos del presente estudio, vienen dadas por:

a)- Grado Jerárquico: Muestra la posición del cargo en la estructura de salarios de la organización, lo que es base para lograr una secuencia lógica del encadenamiento de los cargos y que permite la mejor visualización y ubicación de la cadena de cargos en la empresa.

b)- Objetivo del Cargo: Indicará las funciones básicas y finalidades que deben ser ejecutadas en dicho cargo; e indirectamente presenta la contribución que ofrece cada uno de ellos a la Dirección respectiva de cada una y a la misma organización.

Dado el espacio reducido que presenta la matriz de registro para ubicar el objetivo del cargo, serán colocadas única y exclusivamente las funciones primordiales de cada cargo, sin ser ésto un obstáculo en el logro de una secuencia de cargos lógica y racional.

c)- Grado de Instrucción: ésta categoría, representa la educación mínima necesaria para desempeñar a cabalidad las funciones básicas del cargo.

d)- Años de Experiencia: representa la experiencia mínima a poseer por un trabajador, para desempeñar las funciones correspondientes al cargo.

e)- Capacidades y Habilidades: Como lo indica la categoría de análisis, es el conjunto de aptitudes, habilidades y destrezas necesarias, a fin de cumplir con los requerimientos ocupacionales del cargo. Estas habilidades y capacidades, vienen referidas al cargo en el momento que esta siendo ocupado.

f)- Tiempo a Promoción al Cargo Superior Inmediato: viene representada, por los años exigidos para poder pasar al cargo inmediato superior y son básicamente los años necesarios para desempeñar de la mejor manera, las funciones exigidas por el cargo al cual se pasara proximamente.

g)- Tipo de Adiestramiento: Son cursos necesarios para poder ejecutar, las funciones exigidas por los cargos, de acuerdo a las exigencias que los mismos presenten; está enfocado al cargo mismo en el cual se coloca la información. Ahora bién, el adiestramiento necesario para ocupar el cargo inmediato referido en la cadena de cargos, está determinado en el cargo precedente.

De manera de tener una idea más clara y precisa de las sub-unidades y categorías de análisis, se presenta a continuación un cuadro que las engloba.

CUADRO No.1

"SUB-UNIDADES Y CATEGORIAS DE ANALISIS A UTILIZAR EN LA MATRIZ DE REGISTRO DEL ANALISIS DE CONTENIDO"

SUB-UNIDADES DE ANALISIS	CATEGORIAS DE ANALISIS
Valoración de Puestos	- Grado Jerárquico
Descripciones de Cargos	- Objetivo del Cargo
Perfiles de Selección	- Grado de Instrucción - Años de Experiencia - Capacidades y Habilidades - Tiempo a Promoción al - Cargo Superior Inmediato
Programas de Adiestramiento	- Tipo de Adiestramiento

En el Cuadro No. 1, se pueden apreciar las sub-unidades de análisis.

La distribución precedente, se realizó intencionadamente de manera de compernder mejor las cadenas de cargos.

La valoración de puestos debió ser colocada en primer lugar, no por ser la de mayor importancia, sino ya que al ser ubicada en la matriz de registro (3) puede observarse más claramente la posible secuencia a seguir de los cargos.

---

(3) Ver pág. 80

A efectos del Diseño del Plan Estructurado de Trayectoria de Carrera, es factible considerar a las descripciones de cargos, como la técnica a utilizar más importante, dado que una secuencia lógica y racional de los cargos, parte de las funciones y exigencias específicas que presentan los cargos. No obstante las otras técnicas de administración de personal utilizadas, aportan una información relevante.

1.2. UNIDAD DE CONTEXTO

Estará representada por la Empresa Tabacalera en estudio, a partir del mes de Octubre de 1.984 al mes de Octubre de 1.985.

1.3. UNIDAD DE REGISTRO

Viene dada por el Manual de Normas y Procedimientos, existentes en la empresa, de donde se obtendrá toda la información necesaria a vaciar en la matriz de registro.

A continuación se presenta un modelo de Matriz de Registro a utilizar en el diseño e interpretación de los datos, donde se puede observar más claramente, la unidad de análisis, las sub-unidades y categorías de análisis contenidas en ellas.

CUADRO No. 2

"MATRIZ DE REGISTRO"

UNIDAD DE ANALISIS	SUB-UNIDADES DE ANALISIS	CATEGORIAS DE ANALISIS	"CADENA DE CARGOS EN ORDEN JERARQUICO"
"Técnicas de Administración de Personal Aplicables Elaboración de las Cadenas de Cargos"	Valoración de Puestos	Grado Jerárquico	
	Descripciones de Cargos	Objetivo del cargo	
	Perfiles de Selección	Grado de Instrucción	
		Años Experiencia	
		Capacidades y Habilidades	
		Tiempo a Promoción al cargo superior inmediato	
	Programas de Adiestramiento	Tipo de Adiestramiento	

En el cuadro No. 2, se percibe la Matriz de Registro a utilizar en el presente estudio, a través de la cual se observa, más claramente la disposición de los datos, lo que hace factible la secuencia de cargos a traves del análisis global de la matriz.

De ésta manera, se observa la secuencia racional que pueden tener los cargos en la Empresa.

QUINTA PARTE

****

ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS DATOS EN EL DISEÑO DEL PLAN ESTRUCTURADO DE TRAYECTORIA DE CARRERA

****

QUINTA PARTE

"ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS DATOS EN EL DISEÑO DEL PLAN ESTRUCTURADO DE TRAYECTORIA DE CARRERA"

CAPITULO I

CONSIDERACIONES TEORICAS RELEVANTES, PRELIMINARES AL DISEÑO DEL PLAN ESTRUCTURADO DE TRAYECTORIA DE CARRERA

A fin de elaborar el Plan Estructurado de Trayectoria de Carrera, es necesaria la existencia de cadenas de cargos en la organización, las cuales no tienen sentido sin la presencia del recurso humano; por ello, el individuo íntimamente ligado al cargo, es aspecto vital para la secuencia de las mismas.

En el momento cuando los individuos ingresan a la organización, ocupan un puesto vacante cualquiera; a partir de allí, se encuentran sometidos a una serie de factores intrínsecos al clima organizacional; atraviesan un proceso de inducción, entrenamiento básico y socialización con respecto a las normas y valores principales; logrando así, el adecuado engranaje entre el hombre y la organización.

Por lo tanto, una vez que el trabajador posee una ubicación correcta en un puesto de la organización, será capaz; como ente dinámico y cambiante, de ascender o no, por las cadenas de cargos de la estructura organizacional; lo cual se hace factible, en virtud de su iniciativa, aspiraciones, capacidades y habilidades, años de experiencia en la empresa; y mediante otros factores, que pueden influir en el desarrollo de carrera del trabajador de acuerdo a las necesidades de la organización.

Es posible entonces, señalar que los trabajadores de la organización, se movilizan por los diversos cargos interrelacionados entre sí; logrando tipos de movilidad básicos en el Diseño del Plan Estructurado de Trayectoria de Carrera.

1. MOVILIDAD DE PERSONAL

La empresa posee un Manual de Normas y Procedimientos, elaborado por la Dirección de Relaciones Industriales. En éste manual se especifícan de manera detallada los pasos a seguir para realizar todo tipo de actividad, relativa a la existencia y adaptabilidad del recurso humano a la organización.

Es así, como la empresa en el manual de normas y procedimientos, especifíca los criterios selectivos y administrativos que regirán la transferencia de personal entre las mismas Direcciones de la empresa y/o las otras localidades de la organización, ubicadas en el resto del Territorio Nacional.

En éste sentido, la empresa en estudio, considera dos tipos de transferencia de personal:

- Transferencia en una misma Dirección, ó a otras, dentro de una propia localidad. (Planta Caracas y Sucursal Caracas).
- Transferencia que involucra el traslado del empleado de una localidad a otra, (cualquiera de las demás sucursales existentes en el Territorio Nacional).

A fines del presente estudio, no se ha tomado en cuenta la transferencia que involucra el traslado del empleado de una localidad a otra, dado que la muestra de cargos, abarcará única y exclusivamente, aquellos pertenecientes a Planta Caracas y Sucursal Caracas.

De tal manera que las transferencias posibles a ocurrir serían en una misma Dirección, o a otras Direcciones de Planta Caracas, o bién, el caso de una transferencia de Planta Caracas a Sucursal Caracas o viceversa; siempre y cuando ocurra la movilidad específica, a través de la cadena de cargos previamente establecida.

2. TIPOS DE MOVILIDAD APLICABLES AL DISEÑO

A efecto de entender el tipo de transferencias de personal que ocurra en la empresa, se han definido dos tipos de movilidad, las cuales por sus características, permitan la mayor comprensión y claridad de los desplazamientos de los trabajadores por las diversas escaleras organizacionales; a fin de contribuir al proceso del Diseño del Plan Estructurado de Trayectoria de Carrera en la organización.

2.1. MOVILIDAD VERTICAL

Son las diversas vías o alternativas en forma vertical ascendente, que puede tener un cargo o eslabón, a través de cadenas de cargos de una misma Dirección dentro de una misma localidad. Este tipo de movilidad se da en cadenas de cargos, donde la secuencia racional de los mismos, se fundamenta en la interrelación de las actividades, y exigencias especificas de los cargos pertenecientes a una determinada cadena; permitiendo así el flujo normal de Trayectoria de Carrera.

2.2. MOVILIDAD HORIZONTAL

Conforma las diversas vías o alternativas, que puede tener un cargo o eslabón, de manera horizontal lateral u horizontal lateral ascendente hacia otros cargos pertenecientes a escaleras organizacionales de áreas específicas en una misma Dirección; o hacia otras Direcciones de la empresa dentro de una propia localidad. Este tipo de movilidad implica, el traslado hacia cadenas de cargos paralelas, las cuales de acuerdo a sus actividades específicas, permitan el incremento o no de responsabilidades, continuando el flujo normal de la Trayectoria de Carrera, en las funciones correspondientes.

Una vez definidos los tipos de movilidad a ser utilizados para la comprensión y Diseño del Plan Estructurado de Trayectoria de Carrera, es necesario aclarar ciertos términos utilizados, para la creación de las cadenas de cargos.

3. CONCEPTUALIZACION DE LAS CADENAS DE CARGOS

Como se ha visto a lo largo de la evolución de este estudio, las cadenas de cargos constituyen la base fundamental, en relación con las Técnicas de Administración de Personal vigentes en la empresa caso-estudio, para la creación del Plan Estructurado de Trayectoria de Carrera.

De ésta manera las cadenas de cargos a ser creadas en la organización, se presentan como las vías o caminos por los cuales los trabajadores logran realizar la Trayectoria de Carrera planteada.

En el anterior orden de ideas y a fin de entender mejor el Diseño del Plan de Carrera, se ha adoptado una terminologia especifica, la cual permite obtener una noción más general, de los tipos de cadenas de cargos que serán utilizados.

Así, las cadenas de cargos enfatizarán sobre el tipo de actividad específica de los diferentes eslabones, existiendo, de esta manera en el Diseño, cadenas de cargos simples y cadenas de cargos compuestas.

3.1. CADENA DE CARGOS SIMPLE

Consiste en una serie contínua de eslabones ó cargos pertenecientes a una misma Dirección; secuencia de cargos cuyas actividades y funciones específicas son similares entre sí, permitiendo el flujo de carrera respectivo, de acuerdo a la Dirección donde se encuentren ubicados los cargos.

La movilidad de los trabajadores, por los diferentes eslabones de la cadena de cargos simple, ocurrirá de manera vertical ascendente única y exclusivamente.

Los grupos de cargos de éste tipo de cadena, suelen poseer una denominación que tiende a ser igual, variando solamente su clasificación, del cero al tres omitiendo en el caso del cero el numero respectivo. (1)

En el caso anterior este tipo de cadena de cargos será denominada FAMILIA DE CARGOS por reunir funciones similares entre sí, caracterizadas por el conjunto de responsabilidades específicas correspondientes, al tipo de actividad desarrollado en cada uno de los cargos de la cadena.

No obstante, el trabajador tendrá un flujo de carrera, a través de la cadena de cargos simple de acuerdo a la familia de cargos a la cual pertenece.

El paso de un eslabón a otro en la cadena de cargos simple, viene dada por el desenvolvimiento del trabajador en el cargo inmediato inferior; ello supone básicamente años de experiencia, y la adquisición de conocimientos necesarios para ser transferidos al cargo inmediatamente superior.

Ahora bién, la trayectoria del trabajador a través de los cargos de una cadena simple es limitada; existe un fin o tope, denominado LIMITE a tal efecto,y el cual se presenta como la limitación que posee la cadena de cargos, de no continuar flujo de carrera por no adecuarse a otras funciones, o actividades similares en otros eslabones de la cadena organizacional.

De ésta manera existirá un LIMITE MINIMO, cuyo tope será no mayor al tercer eslabón en la cadena de cargos simple respectiva; y un LIMITE MAXIMO, cuyo tope será no mayor al sexto eslabón en la cadena de cargos.

---

(1) Ejemplo: Oficinista I,II,III
Tomada de la estructura de cargos de la organización.

3.2. CADENA DE CARGOS COMPUESTA

Consiste en una serie contínua de eslabones o cargos en forma de cadena, que permite interrelacionar entre sí cargos o familias de cargos pertenecientes a una misma Dirección, ó a varias Direcciones; y cuyas actividades y funciones específicas no son similares entre sí.

La movilidad de los trabajadores, por los diferentes eslabones de la cadena de cargos compuesta, puede ocurrir siempre y cuando agrupe cargos con funciones un tanto diferentes o bien familias de cargos. Movilidad factible en un área específica de una Dirección, y/o bien movilidad hacia otras áreas de la misma Dirección, o hacia otras Direcciones.

En el tipo de cadena de cargos compuestas, pueden darse tres tres casos de movilidad:

- Movilidad Vertical Ascendente

- Movilidad Horizontal lateral

- Movilidad Horizontal lateral Ascendente

Ahora bién, este tipo de cadena de cargos ha sido denominada COMPUESTA, ya que pueden ocurrir los dos tipos de movilidad, tanto la vertical como la horizontal ; y pueden darse o no las combinaciones de los diferentes casos de cada una de ellas.

Los grupos de cargos de la cadena compuesta, suelen poseer una denominación diferente, combinando grupos de cargos y/o grupos de familias, cuyas responsabilidades se adecúan de manera específica de acuerso al conjunto de actividades de los cargos agrupados.

Así, el trabajador realizará la Trayectoria de Carrera, a través de los eslabones o cargos de una cadena compuesta.

No obstante, el paso de un eslabón a otro, viene dado por el desenvolvimiento del trabajador en el cargo inmediato inferior, y ello supone años de experiencia, mayor capacitación y adquisición de conocimientos básicos necesarios, un tanto diferentes a los que venía desempeñando, así como también de mayor importancia y complejidad que aquellos requeridos en las cadenas de cargos simples; a fin de ser promovido al cargo inmediato de la cadena de cargos, para seguir el flujo normal en la Trayectoria de Carrera por la organización.

3.3. JUSTIFICACION A LA CONCEPTUALIZACION DE LAS CADENAS DE CARGOS SIMPLE Y COMPUESTA

Una vez que se analizaron los datos, y de acuerdoa su complejidad para el entendimiento y elaboración del Plan de Carrera; se decidió adaptar los términos cadenas de cargos simple y cadena de cargos compuesta, ya que permitían englobar el conglomerado de datos similares en cada una de ellas.

De ésta manera, los factores claves para adoptar esta terminología fueron los siguientes:

- Para la CADENA DE CARGOS SIMPLE; datos analizados que contribuyeron a realizar la agrupación y semejanza en cuanto a Familia de cargos, movilidad vertical ascendente en una misma Dirección por los diferentes eslabones de la cadena, y la finalización del flujo de carrera en un tope o límite. Características comúnes que permitian adecuar el término simple para lograr un sentido más práctico al realizar el Diseño del Plan Estructurado de Trayectoria de Carrera.

- En cuanto a la CADENA DE CARGOS COMPUESTA ; los factores encontrados para darle esta denominación consistieron en la agrupación de cargos pertenecientes o no a familia de cargos diferentes, la factibilidad de realizarse tres casos de movilidad, y la secuencia del flujo de carrera por funciones y actividades correspondientes.

En efecto, la adopción de éstos términos, será factible para un Diseño más apto; dado que los datos analizados podran ser aplicados en forma mas sencilla.

4. DIAGRAMA DE MOVILIDAD APLICABLE AL DISEÑO: EJE DE COORDENADAS CARTESIANAS

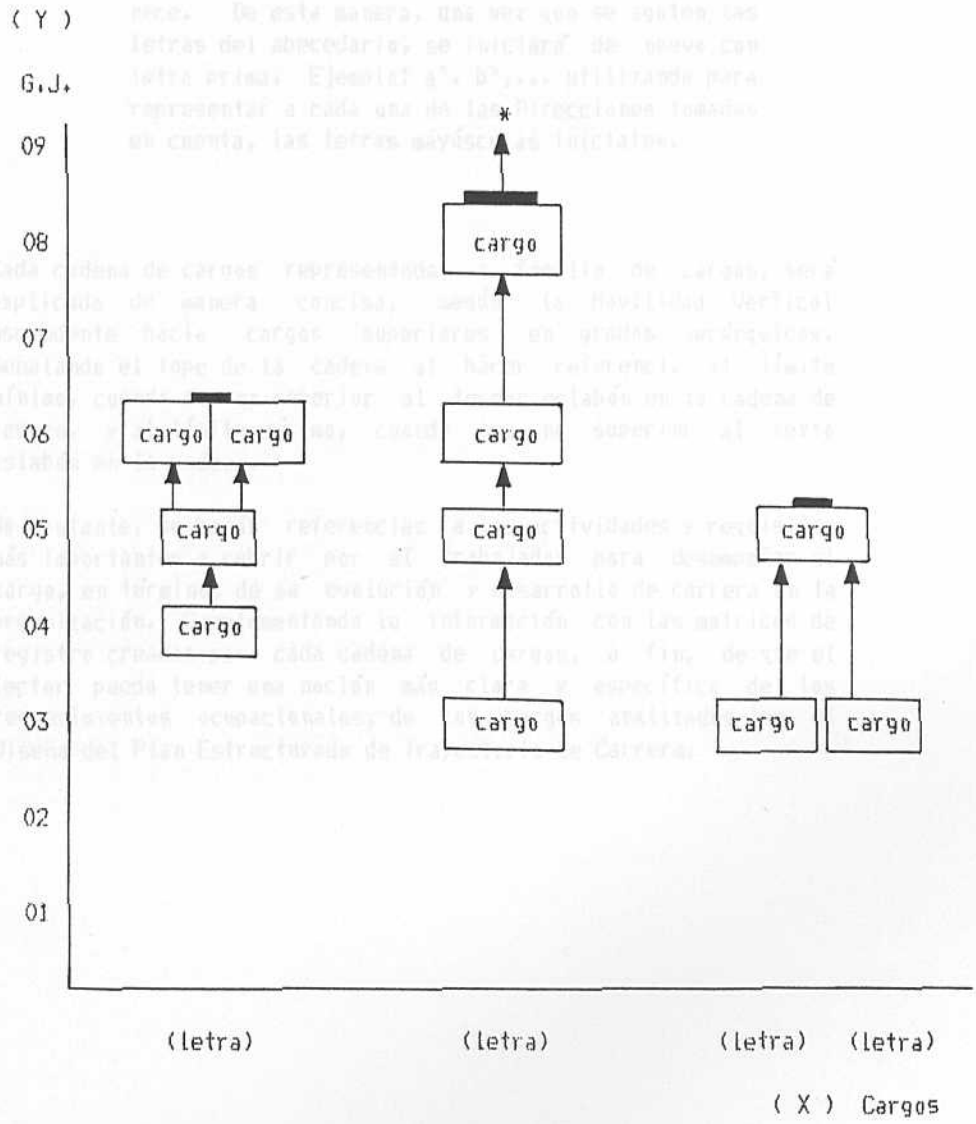
Las cadenas de cargos simples y compuestas que pueden o no relacionarse entre sí, serán representadas mediante el diagrama de movilidad: eje de coordenadas cartesianas; donde el EJE X corresponderá a los cargos o eslabones de las cadenas, siendo factible la existencia de diversas cadenas laterales o paralelas pertenecientes a una Dirección específicamente, o bién cadenas de cargos interrelacionadas entre dos Direcciones de la empresa.

El EJE Y comprenderá los Grados Jerárquicos, a fin de ubicar cada uno de los cargos representados de tal manera de entender la secuencia del trabajador por las escaleras organizacionales, en relación a los grados de la Estructura de Salarios .

En el caso mencionado, podrán observarse las movilidades vertical y horizontal, necesarias para cumplir el adecuado flujo por las diferentes cadenas del Diseño del Plan Estructurado de Trayectoria de Carrera.

4.1. CADENAS DE CARGOS SIMPLES

Las cadenas de cargos simples creadas para cada una de las Direcciones de Producción, Finanzas y Mercadeo, serán representadas en el eje de coordenadas cartesianas, explicando de acuerdo a la leyenda respectiva, como ocurriría la Trayectoria de Carrera del trabajador por los diferentes cargos de la cadena, hasta culminar en el límite mínimo o máximo de la misma.



Leyenda:

G.J. Grado Jerárquico.

↑ Movilidad Vertical Ascendente.

▬ Límite mínimo (no superior al tercer eslabón en la cadena de cargos simple).

▬ Límite máximo (no superior al sexto eslabón en la cadena de cargos simple).

* Podrá continuar Carrera hacia cargos de nómina privada.

(letra) Se hace referencia a una letra del abecedario, a lo largo de la representación de los gráficos del Eje de Coordenadas Cartesianas, para ubicar la cadena de cargos creada en la Unidad, Sección, Departamento, División o Dirección a la cual pertenece. De esta manera, una vez que se agoten las letras del abecedario, se iniciará de nuevo con letra prima. Ejemplo: a`, b`,.., utilizando para representar a cada una de las Direcciones tomadas en cuenta, las letras mayúsculas iniciales.

Cada cadena de cargos representada, o familia de cargos, será explicada de manera concisa, según la Movilidad Vertical Ascendente hacia cargos superiores en grados jerárquicos. Señalando el tope de la cadena al hacer referencia al límite mínimo, cuando sea no superior al tercer eslabón en la cadena de cargos, y al límite máximo, cuando sea no superior al sexto eslabón en la cadena.

No obstante, se harán referencias a las actividades y requisitos más importantes a cubrir por el trabajador para desempeñar el cargo, en términos de su evolución y desarrollo de carrera en la organización. Complementando la información con las matrices de registro creadas para cada cadena de cargos, a fin, de que el lector pueda tener una noción más clara y específica de los requerimientos ocupacionales, de los cargos analizados en el Diseño del Plan Estructurado de Trayectoria de Carrera.

4.2. CADENAS DE CARGOS COMPUESTAS

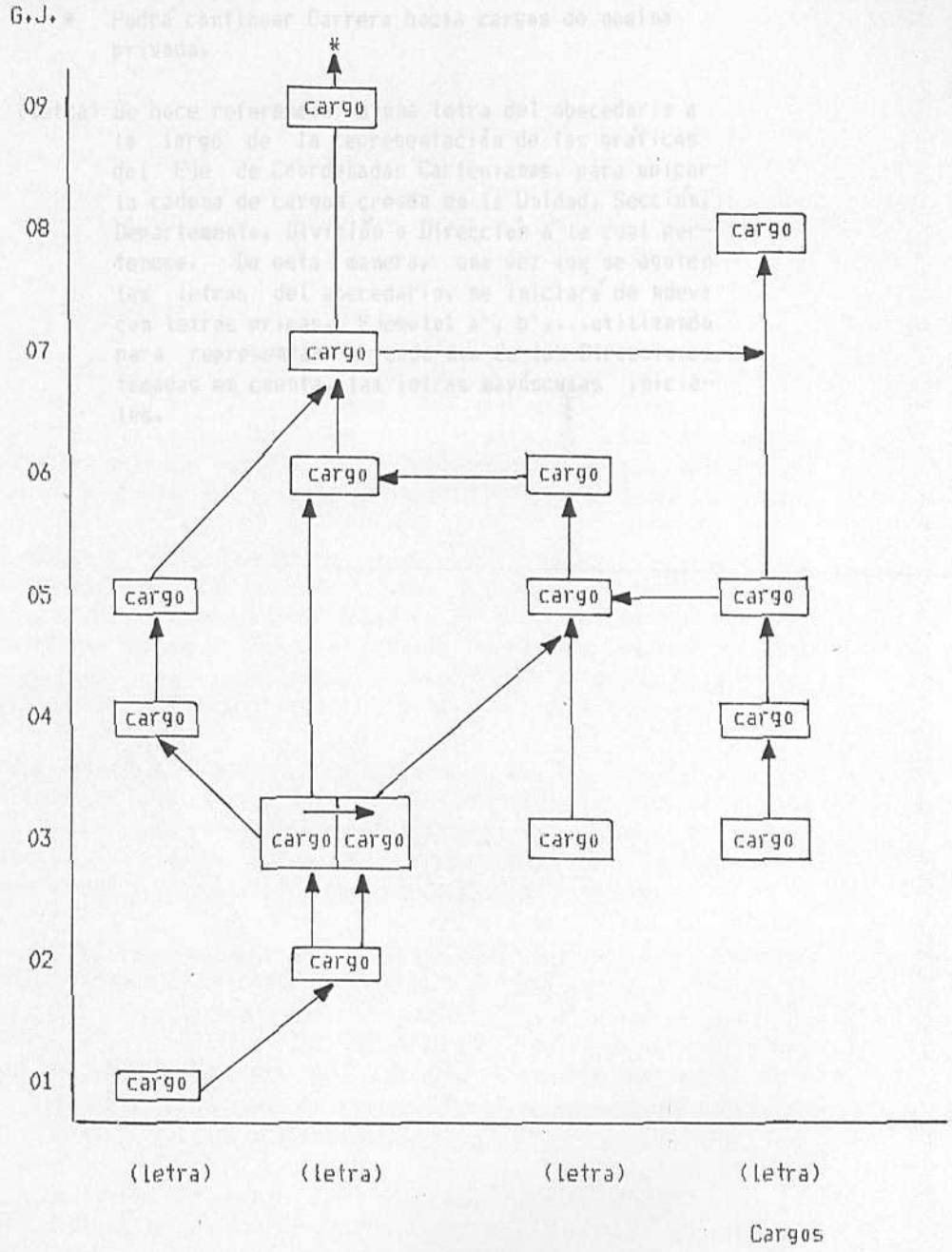
Las cadenas de cargos compuestas creadas, permiten relacionar entre sí, familias de cargos en relación con cargos similares y cargos específicos de la organización. Por esta razón, la manera utilizada para entender el flujo de carrera que puedan tener los trabajadores por los diferentes cargos de las cadenas, es el eje de coordenadas cartesianas, donde se puede observar de manera más clara, las diferentes vías o posibilidades de movilidad vertical u horizontal, y las variables que la movilidad horizontal pueda tener.

En el gráfico, será posible visualizar, la relación entre cadenas de cargos paralelas entre sí, pertenecientes a unidades, secciones, departamentos y divisiones iguales o diferentes en una misma Dirección.

Por otra parte, al relacionar entre sí cargos de cadenas pertenecientes a dos Direcciones diferentes, cada cadena será representativa de cargos específicos de una Dirección, simbolizando su denominación con la letra mayúscula inicial de la Dirección a la cual pertenecen los cargos representados.

De igual manera, el paso de un cargo a otro, y el ascenso o permanencia en grados jerárquicos de la escala de la Estructura de Salarios, se explicará de manera detallada y en relación directa, con los aspectos mas representativos a cumplir por el trabajador que vaya a ocupar un cargo específico. De manera simultánea, las matrices de registro permitirán conocer el cúmulo de datos, para cada uno de los cargos de las cadenas elaboradas en el Diseño del Plan Estructurado de Trayectoria de Carrera.

En la página siguiente, se presenta el gráfico base a ser utilizado, para la representación gráfica de las cadenas de cargos compuestas elaboradas en las Direcciones de Producción, Finanzas y Mercadeo.



Leyenda:

G.J. Grado Jerárquico.

Movilidad Vertical Ascendente.

Movilidad Horizontal Lateral.

Movilidad Horizontal Lateral Ascendente.

* Podrá continuar Carrera hacia cargos de nomina privada.

(letra) Se hace referencia a una letra del abecedario a lo largo de la representación de los gráficos del Eje de Coordenadas Cartesianas, para ubicar la cadena de cargos creada en la Unidad, Sección, Departamento, División o Dirección a la cual pertenece. De esta manera, una vez que se agoten las letras del abecedario, se iniciará de nuevo con letras primas. Ejemplo: a`, b`,...utilizando para representar a cada una de las Direcciones tomadas en cuenta, las letras mayúsculas iniciales.

5. ANALISIS DE CONTENIDO EN EL DISEÑO DEL PLAN ESTRUCTURADO TRAYECTORIA DE CARRERA

Una vez definidos los tipos de movilidad, que puedan tener los trabajadores en la empresa en cuanto al Plan de carrera, y en orden de haber analizado e interpretado los datos, creando los tipos de cadenas de cargos básicas; se hace necesario y factible, destacar la importancia del Análisis de Contenido, como base sustentadora y relacionante de la información necesaria, en la Elaboración del Plan Estructurado de Trayectoria de Carrera.

Asi, el Análisis de Contenido, como técnica metodológica; permite una interpretación de los datos de manera mas global y detallada, al crear una interrelación entre los cargos de la muestra, agrupados en cadenas; y las Técnicas de Administración de Personal y sus categorias, aplicables al Diseño del Plan Estructurado de Trayectoria de Carrera.

A tal efecto, y de acuerdo a un criterio adecuado y exclusivo, preconcebido en el análisis detallado y general de los datos de la muestra, se han creado grupos de cadenas de cargos,al agrupar puestos, con funciones similares para el caso de las cadenas simples; y cargos con funciones poco similares, y mayor cúmulo de conocimientos, capacidades y habilidades; para el caso de las cadenas compuestas.

De esta manera, se obtiene una secuencia posible de funciones y actividades en cada Dirección, o conjuntamente entre Direcciones, las cuales permitirán representar el conjunto de cadenas de cargos fundamentales , vías por donde los individuos realizarán la Trayectoria de Carrera en la organización, de acuerdo al Diseño del Plan.

No obstante, las matrices de registro del Análisis de Contenido elaboradas para especificar el contenido de cada uno de los cargos de las cadenas, en relación a las Tecnicas de Administracion de Personal; complementan y explican al lector, el cúmulo de conocimientos necesarios a desempeñar por el trabajador ocupante del cargo, para poder ascender por las escaleras organizacionales, en vias al desarrollo de su carrera profesional.

Así, la movilidad que puede ocurrir en cada tipo de cadena se explica conjuntamente a través del Eje de Coordenadas Cartesianas, las Matrices de Registro, y la justificación necesaria de aquellos aspectos relevantes que puedan presentarse, en la explicación de los Diagramas del Eje de Coordenadas Cartesianas de las cadenas creadas.

CAPITULO II

DISEÑO DEL PLAN ESTRUCTURADO DE TRAYECTORIA DE CARRERA EN LAS DIRECCIONES DE PRODUCCION, FINANZAS Y MERCADEO

1. INTRODUCCION

A fin de poder entender de mejor manera, el Diseño del Plan Estructurado de Trayectoria de Carrera, la información sera analizada y detallada para cada una de las Direcciones de Producción, Finanzas y Mercadeo, explicando de igual manera las relaciones que pueden darse entre cargos pertenecientes a Direcciones diferentes.

Los Diagramas de eje de coordenadas cartesianas, permitirán al lector observar, como es posible la relación entre cadenas de cargos simples y cadenas de cargos compuestas; en cuanto a los grados jerárquicos de la Estructura de Salarios, y a las movilidades que pueden realizar los trabajadores en beneficio del desarrollo de carrera dentro de la organización.

De igual manera, las matrices de registro del Análisis de Contenido, presentan la información detallada y específica de cada uno de los cargos de las cadenas creadas, a fin de poder explicar con mayor énfasis la Trayectoria de Carrera que pueden cumplir los trabajadores en las diversas Direcciones de la empresa.

2. DIRECCION DE PRODUCCION

2.1. UBICACION DE LOS CARGOS ANALIZADOS , EN LOS GRADOS JERARQUICOS DE LA ESTRUCTURA DE SALARIOS

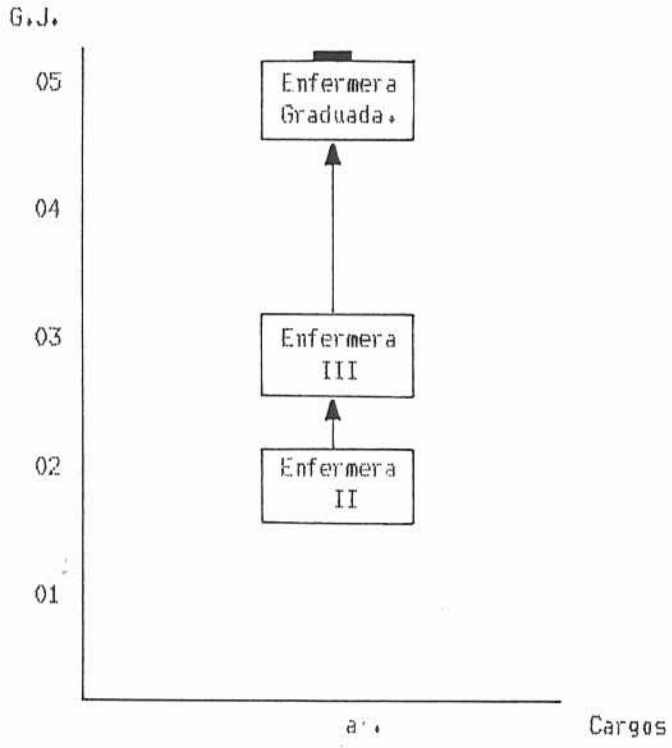
G.J.	CARGOS	ABREVIATURAS
09	Supervisor Mecánico III	Supv.Mec.III
	Supervisor Producción III	Supv.Produc.III
	Supervisor Técnico y Producción III	Supv.Técn.y Produc.III
	Supervisor Técnico III	Supv.Técn.III
	Supervisor Electricidad III	Supv.Electr.III
	Jefe de compras Materiales y Merchandising	Jefe Cpras.Mat y Merch.
	Coordinador Entrenamiento de Produccion	Coord.Entrto. Produc.
08	Supervisor Producción II	Supv.Produc.II
	Supervisor Electricidad II	Supv.Electr.II
	Supervisor Técnico II	Supv.Técn.II
	Supervisor Mecánico II	Supv.Mec.II
	Técnico Electrónico II	Tec.Electr.II
	Jefe de Tráfico y Aduana	Jefe Traf. Adna.
	Jefe de Compras Locales	Jefe Cpras.Lcles.
	Supervisor Control de Calidad I	Supv.C de C II
	Supervisor Laboratorio Producción	Supv. Lab.Produc.
	Secretaria Ejecutiva	Secret. Ejtva.
07	Instructor Entrenamiento	Instr.Entrto.
	Supervisor Electricidad I	Supv.Electr.I
	Supervisor Mecánico I	Supv.Mec.I
	Supervisor Técnico I	Supv.Técn.II
	Supervisor Control Asistencia	Supv.Control Asist
	Supervisor Producción I	Supv.Produc.I
	Supervisor Control de Calidad I	Supv.C.de C. I
	Técnico Electrónico I	Tec.Electr.I
	Secretaria Bilingüe	Secret.Bilg.
	Coordinador Trámites de Compras	Coord.Tramt.Cpras.

06	Oficinista III Capataz Servicios de Producción Almacenista	Cptaz.Servs.Produc
05	Dibujante Comprador Local Enfermera Graduada	Cmpdor.Local Enferm.Grad.
04	Oficinista II Inspector Control de Calidad II	Insp.C.de C.II
03	Oficinista I Inspector Control de Calidad I Enfermera II	Oficinista I Insp.C. de C. I Enferm.II
02	Chofer Enfermera I Telefonista-Fábrica	Enferm.I Tlfnista.fabr.
01	Auxiliar Control de Producción	Aux.Contr.Produc.

2.2. CADENAS DE CARGOS SIMPLES

Una vez entendido el concepto de cadena de cargos simple (2), ocurrido en una misma Dirección y por familias de cargos de acuerdo a una movilidad vertical ascendente; se ha determinado su representación en el eje de coordenadas cartesianas, teniendo en cuenta siempre la existencia de un límite mínimo o máximo de acuerdo a la cadena de cargos específica.

FAMILIA ENFERMERIA



Leyenda:

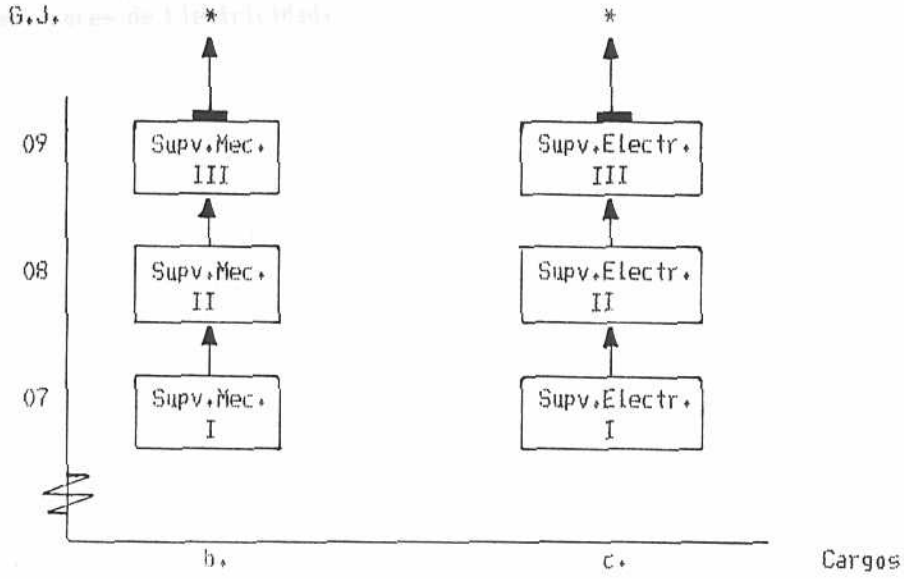
G.J. Grado Jerárquico
↑ Movilidad Vertical Ascendente
▬ Límite mínimo.
a. Sección Servicios Médicos

(2) QUINTA PARTE. Capítulo I. (pto. 3.1). pág 85

De acuerdo a la información respectiva de cada uno de los cargos de la Familia Enfermería, detallada en la matriz de registro; Es posible observar en el gráfico de coordenadas cartesianas el flujo de carrera que puede tener la Enfermera I de manera vertical ascendente hacia el cargo de Enfermera II en el grado jerárquico 03, y culminar posteriormente con un límite mínimo con el cargo de Enfermera Graduada, perteneciente al grado jerárquico 05. Los cargos de la Familia Enfermeria pertenecen a la sección de servicios médicos y sus finalidades y objetivos se encuentran explicados en la matriz de registro de esta Familia de Cargos.

UNIDAD DE ANALISIS	SUB-UNIDADES DE ANALISIS	CATEGORIAS DE ANALISIS	CADENA DE CARGOS EN ORDEN JERARQUICO		
			ENFERMERA I	ENFERMERA II	ENFERMERA GRADUADA
TECNICAS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL APLICABLES EN LA ELABORACION DE LAS CADENAS DE CARGOS	Valoración de Puestos	Grado Jerárquico	02	03	05
	Descripción de Cargos	Objetivo del Cargo	Prestar asistencia médica al personal de la empresa mediante utilización de instrumentos y ejecución de labores adecuadas.	Prestar asistencia médica al personal de la empresa mediante utilización de instrumentos y ejecución de labores adecuadas.	Asistir al personal de la empresa en actividades de enfermería y prestar colaboración al médico en la realización de operaciones sencillas.
	Perfiles de Selección	Grado de Instrucción	Ciclo básico. Educación Media	Bachiller mención enfermería	Técnico Superior en enfermería.
		Años de Experiencia	3 años	3 a 5 años	4 a 5 años
		Capacidades y Habilidades	Tomar decisiones, planificar, organizar.	Tomar decisiones, planificar, organizar, supervisar.	Tomar decisiones, planificar, organizar, supervisar.
		Tiempo a Promoción al Cargo Superior Inmediato	3 a 5 años	3 a 5 años	Tope de la cadena de cargos.
	Programas de adiestramiento	Tipo de adiestramiento	Curso de primeros auxilios.	Experiencia y cursos de instrumentación médicos.	No requeridos.

FAMILIA SUPERVISORES MECANICOS Y FAMILIA SUPERVISORES ELECTRICIDAD



Leyenda:

↑ Movilidad Vertical Ascendente.

▬ Límite Mínimo.

* Podrá continuar Carrera hacia cargos de nómina privada.

b. Sección Mecánica.
c. Sección Servicios Eléctricos.

} Departamentos de: Mecánica , o de Ingenieria de Planta.

Tanto la Familia de Supervisores Mecánicos, como la de Supervisores de Electricidad, han sido representadas conjuntamente, por ser cargos que de acuerdo a su nomenclatura pertenecen al mismo grado jerárquico. De esta manera se logra ver el flujo de carrera de ambos grupos de Supervisores desde el grado jerárquico 07 hacia el grado 09, flujo de carrera que se cumple mediante una movilidad vertical ascendente.

En el caso del Supervisor Mecánico III, puede continuar flujo de carrera hacia eslabones de la nómina privada. Ahora bien, el flujo de carrera de los Supervisores de Electricidad, culmina en el cargo Supervisor de Electricidad III con un límite mínimo, por no ser superior al tercer eslabón en la cadena de cargos simple respectiva.

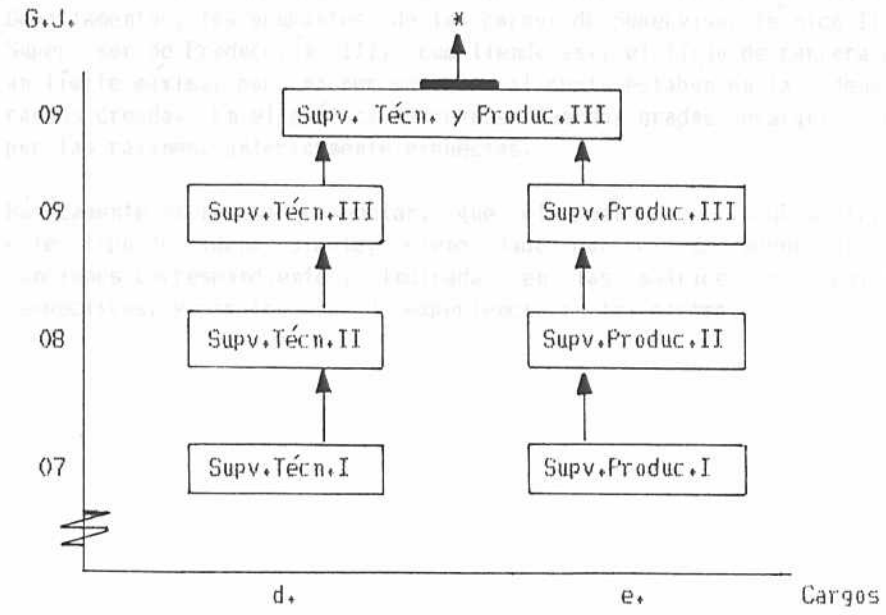
Las especificaciones de los seis cargos mencionados anteriormente en el gráfico de coordenadas cartesianas, se encuentran detalladas en la matriz de registro de la Familia Supervisores Mecánicos y en la matriz Supervisores de Electricidad.

UNIDAD DE ANALISIS	SUB-UNIDADES DE ANALISIS	CATEGORIAS DE ANALISIS	CADENA DE CARGOS EN ORDEN JERARQUICO		
			SUPERVISOR MECANICO I	SUPERVISOR MECANICO II	SUPERVISOR MECANICO III
TECNICAS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL APLICABLES EN LA ELABORACION DE LAS CADENAS DE CARGOS	Valoración de Puestos	Grado Jerárquico	07	08	09
	Descripción de Cargos	Objetivo del Cargo	Contribuye en el entrenamiento de personal de su sección. Logra el buen funcionamiento del taller mecánico. Supervisa todo el taller.	Supervisa la ejecución de los trabajos de mantenimiento preventivo. Contribuye al buen funcionamiento del taller mecánico y del taller. Asegura el cumplimiento de normas.	Es responsable de la supervisión de los trabajos de todo el taller, así como del personal que labora en él.
	Perfiles de Selección	Grado de Instrucción	Técnico en mecánica	Técnico en mecánica	Técnico en mecánica
		Años de Experiencia	2 años en cargos similares	4 años en cargos similares	5 a 6 años en cargos similares.
		Capacidades y Habilidades	Tomar decisiones, supervisar, planificar, organizar, cumplir y ejecutar las órdenes. Trabajar en equipo.	Tomar decisiones, supervisar, planificar, organizar, cumplir y ejecutar las órdenes. Trabajar en equipo.	Tomar decisiones, supervisar, planificar, organizar, cumplir y ejecutar las órdenes. Trabajar en equipo.
		Tiempo a Promoción al Cargo Superior Inmediato	2 a 3 años	3 a 4 años	7 a 10 años.
	Programas de adiestramiento	Tipo de adiestramiento	Formación interna en equipos específicos.	Cursos de supervisión de personal.	Cursos de supervisión de personal Curso de formación interna de equipos específicos.

UCAB-

UNIDAD DE ANALISIS	SUB-UNIDADES DE ANALISIS	CATEGORIAS DE ANALISIS	CADENA DE CARGOS EN ORDEN JERARQUICO		
			SUPERVISOR ELECTRICIDAD I	SUPERVISOR ELECTRICIDAD II	SUPERVISOR ELECTRICIDAD III
TECNICAS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL APLICABLES EN LA ELABORACION DE LAS CADENAS DE CARGOS	Valoración de Puestos	Grado Jerárquico	07	08	09
	Descripción de Cargos	Objetivo del Cargo	Asigna y distribuye trabajos a ejecutar por el personal a su cargo. Colabora en la instalación de nueva maquinaria. Contribuir asegurando el mantenimiento, experiencia e instalación de maquinaria y equipo a fin de mantener los niveles normales de producción.	Detecta y repara equipos de alta complejidad. Colabora con la instalación de nueva maquinaria. Contribuir asegurando el mantenimiento, experiencia e instalación de maquinaria y equipo a fin de mantener los niveles normales de la producción.	Actualiza la existencia de repuestos de la maquinaria de la sección. Actualiza planos y manuales de la maquinaria. Colabora en la instalación de nueva maquinaria. Contribuir asegurando el mantenimiento, experiencia e instalación de maquinaria y equipo a fin de mantener los niveles normales de producción.
	Perfiles de Selección	Grado de Instrucción	Técnico electricista	Técnico electricista	Técnico electricista
		Años de Experiencia	1 año en cargos similares	2 años en cargos similares	3 años en cargos similares.
		Capacidades y Habilidades	Tomar decisiones, supervisa, planificar, organizar, cumple y ejecuta órdenes. Trabaja en equipo.	Tomar decisiones, supervisa, planificar, organizar, cumple y ejecuta órdenes. Trabaja en equipo.	Tomar decisiones, supervisa, planificar, organizar, cumple y ejecuta órdenes. Trabaja en equipo.
		Tiempo a Promoción al Cargo Superior Inmediato	2 a 3 años.	4 a 5 años.	6 años.
	Programas de adiestramiento	Tipo de adiestramiento	Curso general de electricidad. Curso de supervisión de personal.	Curso de Relaciones Hunanas. Curso general de electricidad.	Curso de Relaciones Humanas y Supervisión.

FAMILIA SUPERVISORES TECNICOS Y FAMILIA SUPERVISORES DE PRODUCCION



Leyenda:

↑ Movilidad Vertical Ascendente.

▬ Límite Máximo

d. e. Departamentos:

- Primaria.
- Secundaria.
- Filtros.

* Podrá continuar Carrera hacia cargos de nómina privada.

Se puede observar en el gráfico de coordenadas cartesianas, la evolución y desarrollo de carrera que pueden tener en la empresa los grupos de Supervisores Técnicos y los Supervisores de Producción en los diversos Departamentos mencionados; donde de manera independiente pueden movilizarse en forma vertical ascendente por los grados jerárquicos 07, 08, 09 hasta llegar a ser Supervisores Técnicos III y Supervisores de Producción III.

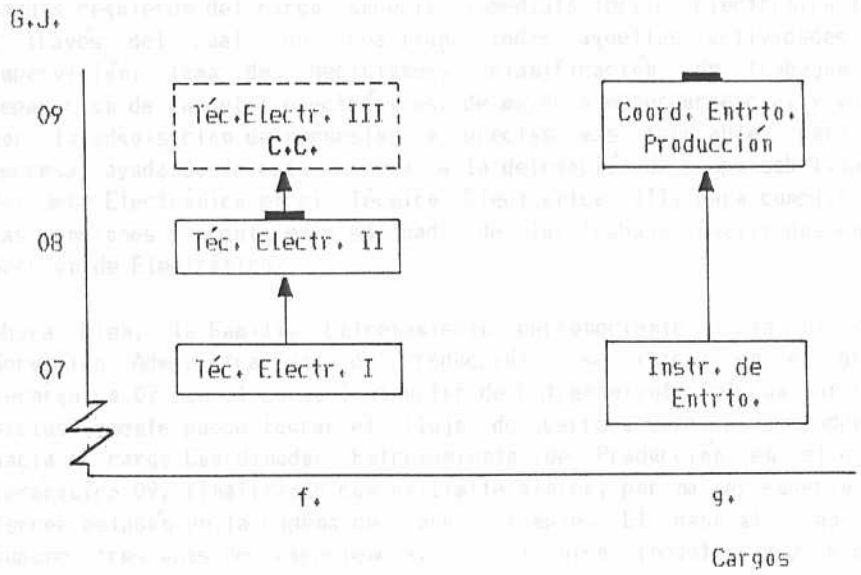
Así es factible señalar la confluencia de dos cadenas de cargos simples en el cargo específico de Supervisor Técnico y Producción III; ubicado en el grado jerárquico 09, y al cual pueden ascender de manera vertical ascendente, por pertenecer a la misma Dirección e iguales Departamentos; los ocupantes de los cargos de Supervisor Técnico III y Supervisor de Producción III, cumpliendo así, el flujo de carrera con un límite máximo, por no ser superior al sexto eslabón en la cadena de cargos creada. En el gráfico se representan dos grados jerarquicos 09, por las razones, anteriormente expuestas.

Básicamente es necesario señalar, que el paso de un cargo a otro en este tipo de cadena simple, viene dado por el desempeño de las funciones correspondientes, indicadas en las matrices de registro respectivas, y por los años de experiencia en los mismos.

UNIDAD DE ANALISIS	SUB-UNIDADES DE ANALISIS	CATEGORIAS DE ANALISIS	CADENA DE CARGOS EN ORDEN JERARQUICO			
			SUPERVISOR TECNICO I	SUPERVISOR TECNICO II	SUPERVISOR TECNICO III	SUPERVISOR TECNICO Y PRODUCCION III
TECNICAS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL APLICABLES EN LA ELABORACION DE LAS CADENAS DE CARGOS	Valoración de Puestos	Grado Jerárquico	07	08	09	09
	Descripción de Cargos	Objetivo del Cargo	Contribuye asegurando la producción a través de supervisión, control, verificación, ejecución de ajustes, reparaciones. Asegura el rendimiento y eficiencia de maquinaria.	Contribuye asegurando la producción a través de supervisión, control, verificación, ejecución de ajustes, reparaciones. Asegura el rendimiento y eficiencia de maquinaria.	Contribuye asegurando la producción a través de supervisión, control, verificación, ejecución de ajustes, reparaciones. Asegura el rendimiento y eficiencia de maquinaria.	Contribuye asegurando la producción a través de la supervisión y control de personal técnico y obrero. Asegura el uso racional de piezas, repuestos y materiales. Supervisa y controla personal, asegura el funcionamiento adecuado de la maquinaria, contribuyendo al logro de los objetivos de producción.
	Perfiles de Selección	Educación Requerida	Técnico Mecánico	Técnico Mecánico	Técnico Mecánico	Técnico Mecánico
		Años de Experiencia	De 1 a 2 años como mecánico	2 años	3 años	3 años
		Capacidades y Habilidades	Toma decisiones, supervisa, organiza, trabaja en equipo y ejecuta órdenes.	Toma decisiones, supervisa, organiza, trabaja en equipo y ejecuta órdenes.	Toma decisiones, planifica, organiza, supervisa, trabaja en equipo.	Toma decisiones, supervisa, planifica, organiza, trabaja en equipo.
		Tiempo a Promoción al Cargo Superior Inmediato	2 a 3 años	2 a 3 años	2 a 3 años	2 a 3 años
	Programas de adiestramiento	Tipo de adiestramiento	Adiestramiento técnico interno.	Adiestramiento técnico interno.	Curso de supervisión de personal.	Curso de supervisión de personal.

UNIDAD DE ANALISIS	SUB-UNIDADES DE ANALISIS	CATEGORIAS DE ANALISIS	CADENA DE CARGOS EN ORDEN JERARQUICO			
			SUPERVISOR PRODUCCION I	SUPERVISOR PRODUCCION II	SUPERVISOR PRODUCCION III	SUPERVISOR TECNICO Y PRODUCCION III
TECNICAS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL APLICABLES EN LA ELABORACION DE LAS CADENAS DE CARGOS	Valoración de Puestos	Grado Jerárquico	07	08	09	09
	Descripción de Cargos	Objetivo del Cargo	Supervisa y controla tareas realizadas por el personal bajo su cargo. Contribuye logrando la óptima calidad del producto chequeando el peso del mismo y asegurando la elaboración. Controla y verifica las tareas realizadas por personal bajo su cargo.	Supervisa y controla tareas realizadas por el personal bajo su cargo. Contribuye logrando la óptima calidad del producto chequeando el peso del mismo y asegurando la elaboración. Controla y verifica las tareas realizadas por personal bajo su cargo.	Supervisa y controla tareas realizadas por el personal bajo su cargo. Contribuye logrando la óptima calidad del producto chequeando el peso del mismo y asegurando la elaboración. Controla y verifica las tareas realizadas por personal bajo su cargo.	Contribuye asegurando la producción a través de supervisión y control de personal técnico y obrero. Asegure el uso racional de piezas y respuestas.
	Perfiles de Selección	Grado de Instrucción	Técnico industrial	Técnico industrial	Técnico industrial	Técnico industrial o mecánico.
		Años de Experiencia	2 años en cargos similares	3 años en cargos similares	4 años en cargos similares	3 años
		Capacidades y Habilidades	Toma decisiones, supervisa, planifica, organiza, trabaja en equipo.	Toma decisiones, supervisa, planifica, organiza, trabaja en equipo.	Toma decisiones, supervisa, planifica, organiza, trabaja en equipo.	Toma decisiones, supervisa, planifica, organiza, trabaja en equipo.
		Tiempo a Promoción al Cargo Superior Inmediato	2 a 3 años	3 años	3 a 4 años	4 a 5 años
	Programas de adiestramiento	Tipo de adiestramiento	Supervisión de personal Formación interna.	Curso de supervisión de personal.	Curso de supervisión de personal.	Curso de supervisión de personal.

FAMILIA TECNICOS ELECTRONICOS Y FAMILIA ENTRENAMIENTO



Leyenda:

↑ Movilidad Vertical Ascendente.

▬ Límite mínimo.

[C.C.] Creación de Cargo.

f. Sección Electrónica. Departamento Ingenieria de Planta.

g. Sección Entrenamiento. División Servicios Administrativos de Producción.

La familia de Técnicos Electrónicos posee funciones complejas y específicas, ya descritas en la matriz de registro de este tipo de Familia correspondientes a la cadena de cargos simple. Así, el Técnico Electrónico I, perteneciente al grado jerárquico 07 , puede movilizarse de manera vertical ascendente hacia el Técnico Electrónico II con su respectivo grado jerárquico 08, en el cual existe un gran cúmulo de actividades y responsabilidades, finalizando con un límite mínimo; por ello se presenta la necesidad de crear el cargo de Técnico Electrónico III en el grado jerarquico 09, cuyas funciones se encuentran detalladas a rasgos generales en la matriz de registro.

La creación del cargo Técnico Electrónico III indicado en el grafico con el simbolo [C.C.] (creación de cargo), ha sido propuesta a fín de

adecuar con la existencia del mismo, aquellas funciones realizadas por los Técnicos Electrónicos I y Técnicos Electrónicos II.

Por la magnitud, complejidad y realización de las funciones, estos cargos requieren del cargo superior inmediato Técnico Electrónico III; a través del cual se realizan todas aquellas actividades de supervisión, toma de decisiones, planificación de trabajos de reparación de tarjetas electrónicas, de mayor o menor urgencia, y velar por la adquisición de repuestos a precios mas favorables para la empresa; ayudando de esta manera a la delegación de responsabilidades del Jefe Electrónico en el Técnico Electrónico III, para cumplir con las funciones y seguimiento adecuado de los trabajos realizados en la Sección de Electrónica.

Ahora bien, la Familia Entrenamiento perteneciente a la División Servicios Administrativos de Producción, se inicia en el grado jerárquico 07 con el cargo Instructor de Entrenamiento, el cual única y exclusivamente puede lograr el flujo de carrera vertical ascendente, hacia el cargo Coordinador Entrenamiento de Producción en el grado jerárquico 09, finalizando con un límite mínimo, por no ser superior al tercer eslabón en la cadena de cargos simple. El paso al cargo tope supone tres años de experiencia, ser Técnico Industrial y poseer dominio del idioma inglés, como puede observarse de manera detallada en la matriz de registro.

UNIDAD DE ANALISIS	SUB-UNIDADES DE ANALISIS	CATEGORIAS DE ANALISIS	CADENA DE CARGOS EN ORDEN JERARQUICO		
			TECNICO ELECTRONICO I	TECNICO ELECTRONICO II	TECNICO ELECTRONICO III (*)
TECNICAS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL APLICABLES EN LA ELABORACION DE LAS CADENAS DE CARGOS	Valoración de Puestos	Grado Jerárquico	07	08	09
	Descripción de Cargos	Objetivo del Cargo	Recorre diariamente las distintas secciones de producción a fin de detectar anomalías y fallas conocer el funcionamiento de nuevas maquinarias asegurando su buen funcionamiento electrónico manteniendo el alto volumen de producción.	Inspecciona y controla el funcionamiento de la maquinaria existe. Ejecuta labores de mantenimiento, reperación y estudios de planos manteniendo el alto volumen de producción. Debe tener conocimiento de la maquinaria nueva.	Responsable del trabajo que realiza el personal bajo su cargo. Supervisa al personal. Debe conocer toda la maquinaria y sus respectivas sistemas electrónicos. Detecta cualquier falla en los equipos.
	Perfiles de Selección	Grado de Instrucción	Técnico electrónico	Técnico electrónico	Técnico electrónico
		Años de Experiencia	De 1 a 2 años en cargos similares	2 años en cargos similares.	De 3 a 4 años en cargos similares.
		Capacidades y Habilidades	Cumple y ejecuta órdenes. Trabaja en equipo.	Toma decisiones, planifica, supervisa. Cumple y ejecuta órdenes, trabaja en equipo.	Supervisa, planifica, organiza, cumple órdenes, trabaja en equipo, toma decisiones.
		Tiempo a Promoción al Cargo Superior Inmediato	3 años.	3 años.	5 años.
	Programas de adiestramiento	Tipo de adiestramiento	Curso de electrónica en general.	Especialización en electrónica Curso de Relaciones Humanas.	Curso de Relaciones Humanas.

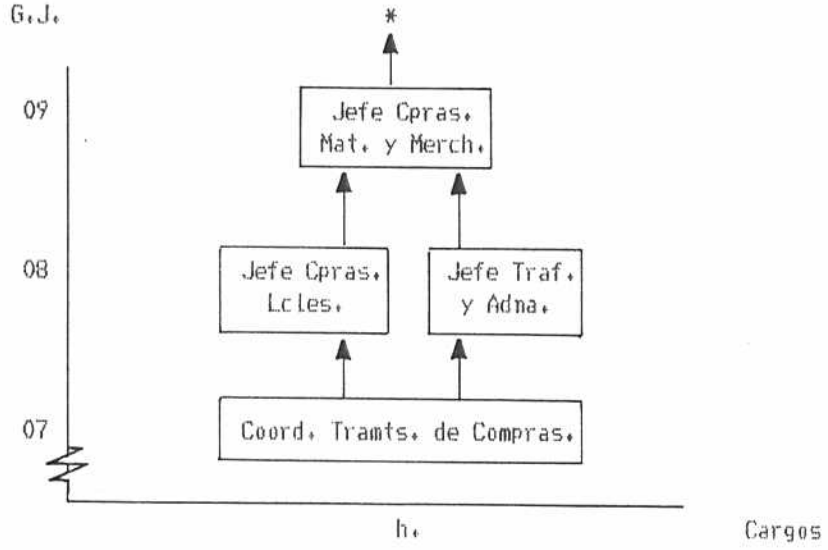
* Creación de cargo

UNIDAD DE ANALISIS	SUB-UNIDADES DE ANALISIS	CATEGORIAS DE ANALISIS	CADENA DE CARGOS EN ORDEN JERARQUICO	
			INSTRUCTOR ENTRENAMIENTO	COORDINADOR ENTRENAMIENTO DE PRODUCCION
TECNICAS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL APLICABLES EN LA ELABORACION DE LAS CADENAS DE CARGOS	Valoración de Puestos	Grado Jerárquico	07	09
	Descripción de Cargos	Objetivo del Cargo	Mantiene relaciones con todo el personal suceptible de entrenamiento. Transmite los conocimientos de los diferentes procesos y sistemas de maquinaria industrial. Elaborar planes de trabajo. Evaluar resultados de cursos.	Coordinar programas de adiestramiento y supervisarlos para el personal de la dirección de producción. Prepara a los instructores. Selecciona a los mecánicos ajustadores.
	Perfiles de Selección	Grado de Instrucción	Bachiller industrial con sólidos conocimientos de mecánica.	Técnico Industrial o mecánico con conocimientos de inglés.
		Años de Experiencia	5 años en cargos similares.	3 años como docente.
		Capacidades y Habilidades	Toma decisiones, supervisa, planifica, organiza trabaja en equipo, cumple y ejecuta órdenes.	Toma decisiones, supervisa, planifica, organiza trabaja en equipo, cumple y ejecuta órdenes.
		Tiempo a Promoción al Cargo Superior Inmediato	3 años	Tope de la cadena de cargos
	Programas de adiestramiento	Tipo de adiestramiento	Curso de redacción y expresión verbal. Curso de Relaciones humanas.	Cursos de inglés.

2.3. CADENAS DE CARGOS COMPUESTAS

Habiendo definido anteriormente en que consiste una cadena de cargos compuesta (3), la cual permite interrelacionar cargos o familias de cargos de una Dirección o mas Direcciones, y donde la movilidad factible puede ser vertical ascendente, horizontal lateral y/o horizontal lateral ascendente, se pasa a detallar gráficamente las cadenas de cargos compuestas existentes en la Dirección de Producción de acuerdo al área a la cual pertenecen.

FAMILIA COMPRAS



Leyenda:

↑ Movilidad Vertical Ascendente.

* Podrá continuar Carrera hacia cargos de nómina privada.

h. Departamento de Compras.

---

(3) QUINTA PARTE. Capítulo I. (pto. 3.2). pág. 86

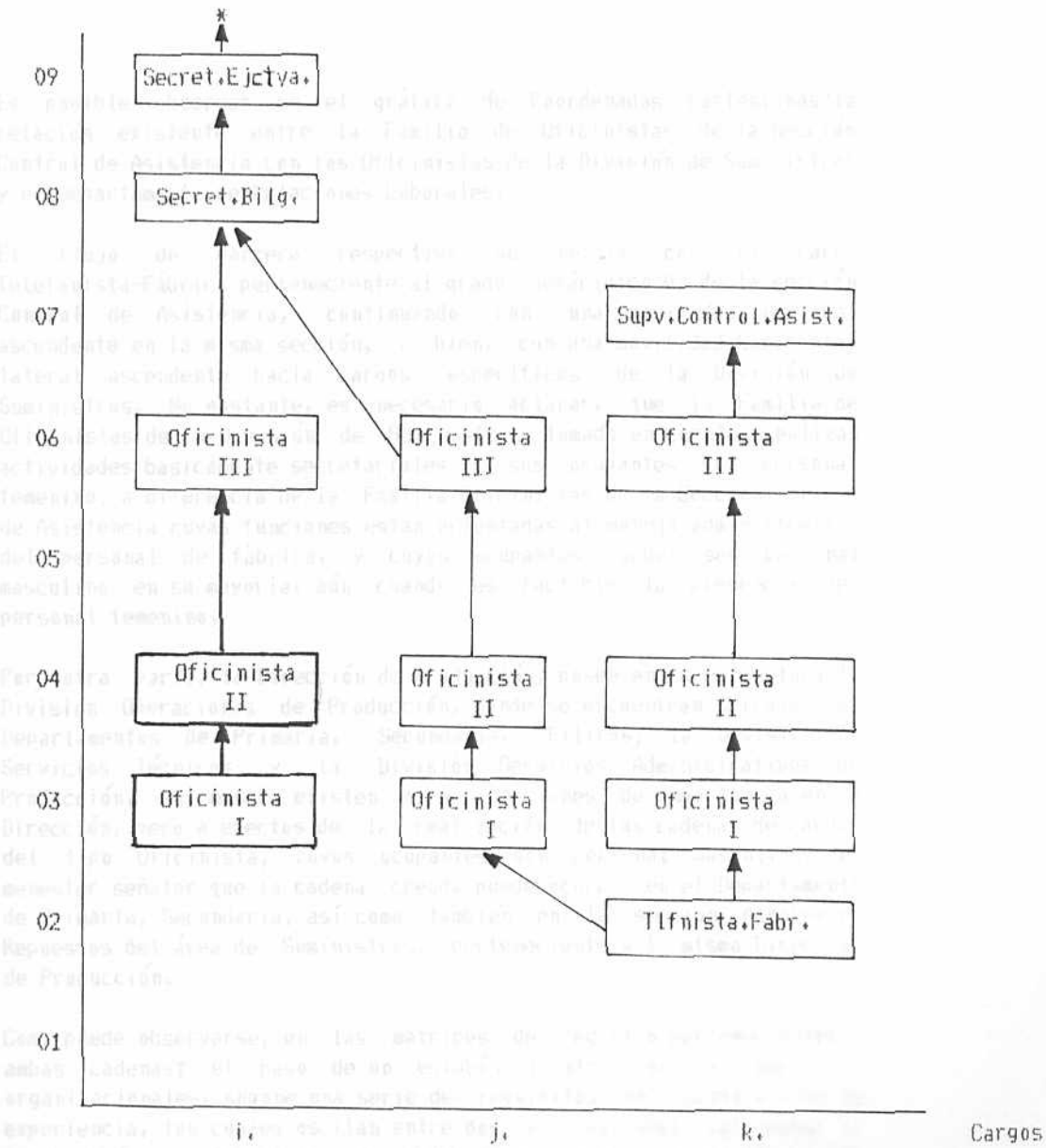
La familia Compras del tipo de cadena compuesta, pertenece al Departamento de Compras de la Dirección de Producción, donde es posible observar el flujo de carrera que puede seguir el Coordinador de Trámites de Compras en el grado jerárquico 07, hacia cualquiera de ambos cargos pertenecientes al grado jerárquico 08, a fin de continuar movilidad hacia el cargo de Jefe de Compras Materiales y Merchandising en el grado 09.

Es obvio que el ascenso por las escaleras organizacionales de esta área debe ocurrir de manera progresiva y con el cúmulo de conocimientos, destrezas y años de experiencia requeridos para cada cargo específico, segun los indicadores dados en la matriz de registro.

UNIDAD DE ANALISIS	SUB-UNIDADES DE ANALISIS	CATEGORIAS DE ANALISIS	CADENA DE CARGOS EN ORDEN JERARQUICO		
			COORDINADOR TRAMITES DE COMPRAS	JEFE DE COMPRAS LOCALES	JEFE DE COMPRAS MATERIALES Y MERCHANDISING
TECNICAS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL APLICABLES EN LA ELABORACION DE LAS CADENAS DE CARGOS	Valoración de Puestos	Grado Jerárquico	07	08	09
	Descripción de Cargos	Objetivo del Cargo	Contribuir a asegurar las compras de importación a través de la oportuna documentación legal para introducir la país materia prima. Contribuye con la obtención de divisas a precios preferenciales.	Asegurar las compras locales de los diversos materiales y demás equipos. Recibir a los diversos proveedores de la empresa. Archivar todas aquellas órdenes de compras y catálogos de materiales.	Asegurar el adecuado abastecimiento de materiales productivos. Vigila el proceso de compra. Buscar y comprobar sistemáticamente las pruebas de nuevos materiales. Mantener contacto con los proveedores potenciales.
	Perfiles de Selección	Grado de Instrucción	Técnico en comercio exterior o aprobado hasta 3er. año de administración o economista. Conocimientos de inglés.	Técnico en comercio exterior o aprobado hasta 3er. año de administración o economista. Conocimientos de inglés.	Administrador o economista. Amplios conocimientos de inglés.
		Años de Experiencia	De 2 a 3 años en cargo similar.	De 3 a 5 años.	De 3 a 5 años en área de compra de materias primas.
		Capacidades y Habilidades	Toma decisiones, organiza, cumple y ejecuta órdenes, trabaja en equipo.	Supervisa, organiza, planifica cumple y ejecuta órdenes, trabaja en equipo.	Toma decisiones, supervisa, organiza, planifica, cumple y ejecuta órdenes, trabaja en equipo. Realiza visitas eventuales a suplidores.
		Tiempo a Promoción al Cargo Superior Inmediato	De 2 a 4 años.	3 años.	3 años.
	Programas de adiestramiento	Tipo de adiestramiento	Curso de especialización arancelaria, importaciones, exportaciones. Conocimientos en ley aduanal.	Curso de inglés. Curso de las disposiciones legales de importación.	Curso de computación. Curso de ley aduanal.

UNIDAD DE ANALISIS	SUB-UNIDADES DE ANALISIS	CATEGORIAS DE ANALISIS	CADENA DE CARGOS EN ORDEN JERARQUICO		
			COORDINADOR TRAMITES DE COMPRA	JEFE DE TRAFICO Y ADUANAS	JEFE DE COMPRAS MATERIALES Y MERCHANDISING
TECNICAS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL APLICABLES EN LA ELABORACION DE LAS CADENAS DE CARGOS	Valoración de Puestos	Grado Jerárquico	07	08	09
	Descripción de Cargo	Objetivo del cargo	Contribuir a asegurar las compras de importación a través de la oportuna documentación legal para introducir al país materia prima. Contribuir con la obtención de divisas a precio preferencial.	Garantiza la importación y exportación de materiales y repuestos, asegura el correcto mantenimiento de los archivos a fin de confirmar la legalidad de las importaciones y exportaciones. Realiza contactos con agentes navieros	Asegurar el adecuado abastecimiento de los materiales productivos. Vigilar el proceso de compra. Buscar, comprobar sistemáticamente las pruebas de nuevos materiales. Mantener contacto con los proveedores potenciales.
	Perfiles de Selección	Grado de Instrucción	Técnico en comercio exterior o tener aprobado hasta 3er. año de administración o economía. Conocimientos de inglés.	Técnico en comercio exterior tener aprobado hasta 3er. año de administración o economía. Conocimientos de inglés.	Administrador o economista. Amplios conocimientos inglés.
		Años de Experiencia	2 a 3 años en cargo similar.	De 3 a 5 años	De 3 a 5 años en áreas de compra de materias primas.
		Capacidades y Habilidades	Toma decisiones, planifica, organiza, cumple y ejecuta órdenes, trabaja en equipo.	Toma decisiones, planifica, organiza, cumple y ejecuta órdenes, trabaja en equipo.	Toma decisiones, planifica, organiza supervisa, cumple y ejecuta órdenes, trabaja en equipo. Realiza Visitas eventuales a suplidores.
		Tiempo a Promoción al Cargo Superior Inmediato	2 a 4 años.	2 a 4 años.	3 años.
	Programas de adiestramiento	Tipo de adiestramiento	Cursos de especialización arancelaria, importaciones, exportaciones. Conocimientos en Ley aduanal.	Curso de inglés avanzado. Curso de trámites aduanales. tación.	Curso de computación. Curso de ley aduanal.

FAMILIA OFICINISTAS - relación con otros cargos



Leyenda:

↑ Movilidad Vertical Ascendente.

↖ Movilidad Horizontal lateral Ascendente.

* Podrá continuar Carrera hacia cargos de nómina privada.

i. Cargos Titulares en el Dpto. de Relaciones Laborales.
j. Cargos Titulares en la División De Suministros.
k. Sección Control de Asistencia.

Es posible observar en el gráfico de Coordenadas cartesianas la relación existente entre la Familia de Oficinistas de la Sección Control de Asistencia con los Oficinistas de la División de Suministros y el Departamento de Relaciones Laborales.

El flujo de carrera respectivo se inicia con el cargo Telefonista-Fábrica perteneciente al grado jerárquico 02 de la sección Control de Asistencia, continuando con una movilidad vertical ascendente en la misma sección, o bien, con una movilidad horizontal lateral ascendente hacia cargos específicos de la División de Suministros. No obstante, es necesario aclarar, que la Familia de Oficinistas de la División de Suministros tomada en cuenta, realizan actividades basicamente secretariales y sus ocupantes son personal femenino; a diferencia de la Familia Oficinistas de la Sección Control de Asistencia cuyas funciones estan orientadas al manejo administrativo del personal de fábrica, y cuyos ocupantes pueden ser personal masculino en su mayoría, aún cuando es factible la presencia del personal femenino.

Por otra parte, la Dirección de Producción, posee en su estructura la División Operaciones de Producción, donde se encuentran ubicados los Departamentos de Primaria, Secundaria, Filtros; la División de Servicios Técnicos; y la División Servicios Administrativos de Producción. Así mismo, existen otras secciones de importancia en la Dirección; pero a efectos de la realización de las cadenas de cargos del tipo Oficinista, cuyos ocupantes son personal masculino, es menester señalar que la cadena creada puede ocurrir en el Departamento de Primaria, Secundaria, así como también en la sección Almacen de Repuestos del área de Suministros, perteneciente a la misma Dirección de Producción.

Como puede observarse, en las matrices de registro pertenecientes a ambas cadenas; el paso de un eslabón a otro por las escaleras organizacionales, supone una serie de requisitos en cuanto a años de experiencia, los cuales oscilan entre dos y tres años para pasar al grado jerárquico inmediato. De igual manera el tipo de adiestramiento requerido para la Familia Oficinista, de la División de Suministros y del Departamento de Relaciones Laborales; versará sobre cursos orientados hacia actividades de archivo, mecanografía, redacción y taquigrafía; mientras que los Oficinistas de la sección Control de Asistencia requerirán de cursos de Contabilidad, de inglés, de Relaciones humanas; y específicamente de Supervisión y liderazgo, para llegar a ocupar el cargo de Supervisor de control de Asistencia, ubicado en el grado jerárquico 07.

En el gráfico de Coordenadas Cartesianas se observa la cadena de cargos básica denominada k., pero su secuencia y aplicación es factible en las secciones de Producción mencionadas anteriormente. Allí, los trabajadores tendrían el flujo de carrera por las funciones correspondientes, de acuerdo a la sección a la cual pertenecen.

UNIDAD DE ANALISIS	SUB-UNIDADES DE ANALISIS	CATEGORIAS DE ANALISIS	CADENA DE CARGOS EN ORDEN JERARQUICO		
			TELEFONISTA FABRICA	OFICINISTA I (Div. Suministros)	OFICINISTA II (Div. Suministros)
TECNICAS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL APLICABLES EN LA ELABORACION DE LAS CADENAS DE CARGOS	Valoración de Puestos	Grado Jerárquico	02	03	04
	Descripción de Cargo	Objetivo del cargo	Atiende las llamanas internas del personal. Ubica y comunica al personal obrero y de planta.	Atiende el teléfono. Recibe listados y realiza tareas administrativas para contribuir al desarrollo operativo de la sección.	Proceso movimiento de personal, calcula beneficios sociales. Realiza tareas administrativas para contribuir al desarrollo operativo de la sección.
	Perfiles de Selección	Grado de Instrucción	Bachiller.	Bachiller.	Bachiller.
		Años de Experiencia	Sin experiencia.	1 año	De 2 a 3 años
		Capacidades y Habilidades	Cumple y ejecuta órdenes. Trabaja en equipo.	Archiva, cumple y ejecuta órnes. Trabaja en equipo.	Supervisar, organizar, cumplir y ejecutar órdenes, trabaja en equipo.
		Tiempo a Promoción al Cargo Superior Inmediato	1 año.	De 1 a 2 años.	3 años.
	Programas de adiestramiento	Tipo de adiestramiento	Cursos de técnicas de archivo. Curso de mecanografía.	Curso de técnicas de archivo. Curso de mecanografía. Curso básico para operar computadores.	Curso de Relaciones Humanas. Curso de supervisión. Curso de mecanografía y redacción.

UNIDAD DE ANALISIS	SUB-UNIDADES DE ANALISIS	CATEGORIAS DE ANALISIS	CADENA DE CARGOS EN ORDEN JERARQUICO		
			OFICINISTA III (Div. de Suministros)	SECRETARIA BILINGUE	SECRETARIA EJECUTIVA
TECNICAS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL APLICABLES EN LA ELABORACION DE LAS CADENAS DE CARGOS	Valoración de Puestos	Grado Jerárquico	06	07	08
	Descripción de Cargo	Objetivo del cargo	Asegurar la realización de actividades secretariales mediante el control de llamadas telefónicas, mantenimiento de archivo, transcripción y mecanográfica, mantiene inventario de material.	Asegurar al disponibilidad de documentos. Asegura el normal flujo de comunicaciones escritas. Asegurar el abastecimiento de útiles de oficina. Asegura la realización de actividades secretariales en general.	Asegura la disponibilidad de documentos. Asegura el normal flujo de las comunicaciones escritas, mediante redacción, transcripción mecanográfica. Maneja información confidencial.
	Perfiles de Selección	Grado de Instrucción	Bachiller. Mención secretariado comercial.	Bachiller. Mención secretariado comercial. Bilingue: inglés español.	Bachiller. Mención secretariado comercial. Bilingue: español e inglés.
		Años de Experiencia	De 2 a 3 años.	3 años	De 3 a 4 años
		Capacidades y Habilidades	Planifica, organiza, cumple y ejecuta órdenes, trabaja en equipo.	Toma decisiones, planifica, organiza, cumple y ejecuta órdenes, trabaja en equipo.	Toma decisiones, planifica, organiza cumple y ejecuta órdenes, trabaja en equipo.
		Tiempo a Promoción al Cargo Superior Inmediato	De 2 a 3 años.	De 2 a 3 años.	3 años.
	Programas de adiestramiento	Tipo de adiestramiento	Cursos de técnicas secretariales Curso de inglés. Curso de computación.	Curso de computación. Curso de técnicas secretariales	Curso de Computación. Curso de técnicas secretariales.

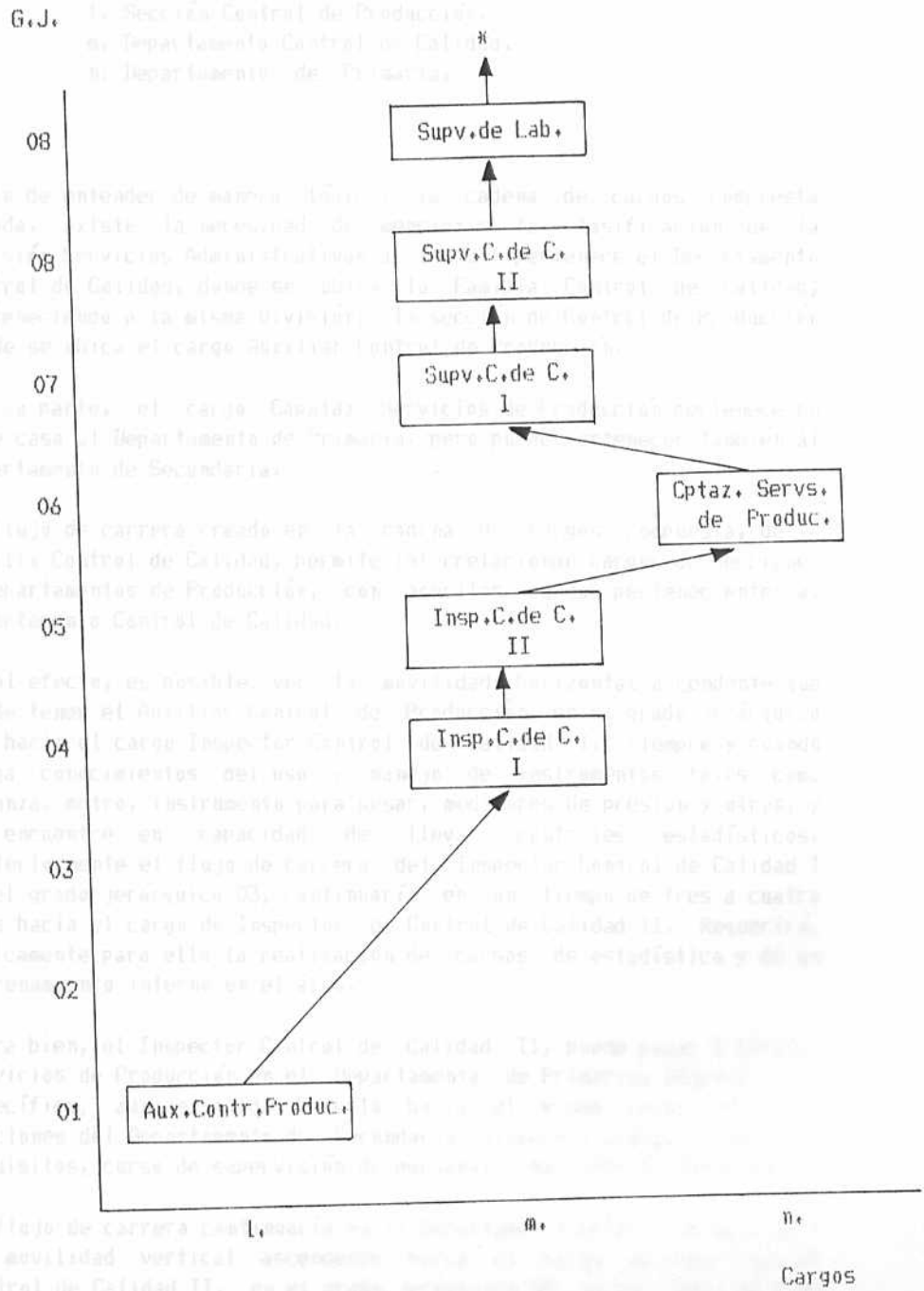
UNIDAD DE ANALISIS	SUB-UNIDADES DE ANALISIS	CATEGORIAS DE ANALISIS	CADENA DE CARGOS EN ORDEN JERARQUICO		
			TELEFONISTA FABRICA	K. OFICINISTA I (Fábrica)	K. OFICINISTA II (Fábrica)
TECNICAS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL APLICABLES EN LA ELABORACION DE LAS CADENAS DE CARGOS	Valoración de Puestos	Grado Jerárquico	02	03	04
	Descripción de Cargo	Objetivo del cargo	Atiende las llamanas internas del personal. Ubica y comunica al personal obrero y de planta.	Despacho y recibo de materiales y repuestos. Distribuye y organiza los movimientos contables.	Despacho y recibo de materiales y repuestos. Distribuye y organiza los movimientos contables.
	Perfiles de Selección	Grado de Instrucción	Bachiller.	Bachiller.	Bachiller.
		Años de Experiencia	Sin experiencia.	De 1 a 2 años	De 2 a 3 años
		Capacidades y Habilidades	Cumple y ejecuta órdenes. Trabaja en equipo.	Cumple y ejecuta órdenes. Trabaja en equipo.	Toma decisiones, planifica y organiza cumple y ejecuta órdenes, trabaja en equipo.
		Tiempo a Promoción al Cargo Superior Inmediato	1 año.	De 2 a 3 años.	De 2 a 3 años.
	Programas de adiestramiento	Tipo de adiestramiento	Cursos de técnicas de archivo.	Curso de contabilidad.	Curso de contabilidad. Curso de inglés.

UNIDAD DE ANALISIS	SUB-UNIDADES DE ANALISIS	CATEGORIAS DE ANALISIS	CADENA DE CARGOS EN ORDEN JERARQUICO	
			K. OFINISTA III (Fábrica)	K. SUPERVISOR CONTROL DE ASISTENCIA
TECNICAS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL APLICABLES EN LA ELABORACION DE LAS CADENAS DE CARGOS	Valoración de Puestos	Grado Jerárquico	06	07
	Descripción de Cargos	Objetivo del Cargo	Realizar controles periódicos de la producción que entra al almacén fiscal. Determina la producción por turno.	Asegura la actualización de los informes de asistencia de personal de producción. Asegura el mantenimiento de registros y controles de personal.
	Perfiles de Selección	Grado de Instrucción	Bachiller.	Bachiller.
		Años de Experiencia	De 2 a 3 años	3 años.
		Capacidades y Habilidades	Supervisa, organiza, cumple y ejecuta órdenes trabaja en equipo.	Supervisa, planifica, organiza, cumple y ejecuta órdenes, trabaja en equipo.
		Tiempo a Promoción al Cargo Superior Inmediato	4 años	4 años.
	Programas de adiestramiento	Tipo de adiestramiento	Curso de relaciones Humanas. Curso de supervisión.	Cursos de supervisión, relaciones humanas y liderazgo.

UNIDAD DE ANALISIS	SUB-UNIDADES DE ANALISIS	CATEGORIAS DE ANALISIS	CADENA DE CARGOS EN ORDEN JERARQUICO				
			OFICINISTA I i.	OFICINISTA II i.	OFICINISTA III i.	SECRETRARIA BILINGUE i.	SECRETARIA EJECUTIVA i.
TECNICAS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL APLICABLES EN LA ELABORACION DE LAS CADENAS DE CARGOS	Valoración de Puestos	Grado Jerárquico	03	04	06	07	08
	Descripción de Cargos	Objetivo del Cargo	Contribuye a un mejor desarrollo de las actividades de la sección donde presta servicios mediante la realización de trabajos generales de oficina.	Contribuye a un mejor desarrollo de las actividades de la sección donde presta servicios mediante la realización de trabajos generales de oficina.	Contribuye a un mejor desarrollo de las actividades de la sección donde presta servicios mediante la realización de trabajos generales de oficina.	Asegura el normal flujo de comunicaciones. Contribuye al maximo rendimiento del tiempo disponible del gerente. Obtiene la información necesaria.	Máximo rendimiento de tiempo disponible del Director. Tipea los informes mensual y trimestral del Dpto. Redacta cartas del Director. Coordina el pool de chóferes.
	Perfiles de Selección	Grado de Instrucción	Bachiller.	Bachiller.	Bachiller mención secretariado.	Bachiller mención secretariado comercial. Bilingue: ingles-español.	Bachiller mención secretariado comercial. Bilingue perfectamente.
		Años de Experiencia	2 años.	3 años.	3 años.	3 a 5 años.	2 años en cargos de alto nivel.
		Capacidades y Habilidades	Organiza, planifica cumple y ejecuta ordenes, trabaja en equipo.	Organiza, planifica cumple y ejecuta ordenes, trabaja en equipo.	Toma decisiones, organiza, planifica, cumple y ejecuta órdenes, trabaja en equipo.	Toma decisiones, organiza, planifica, cumple y ejecuta órdenes, trabaja en equipo.	Toma decisiones, organiza, planifica, cumple y ejecuta órdenes, trabaja en equipo.
		Tiempo a Promoción al Cargo Superior Inmediato	2 años.	3 años.	3 años.	De 3 a 5 años	De 3 a 4 años.
	Programas de adiestramiento	Tipo de adiestramiento	Curso de secretariado.	Curso de secretariado.	Curso de técnicas secretariales. Curso de inglés.	Curso avanzado de inglés y de técnicas secretariales.	Curso de técnicas secretariales.

UCAB-

FAMILIA CONTROL DE CALIDAD - Relación con otros cargos



Leyenda:

↑ Movilidad Vertical Ascendente.

Movilidad Horizontal lateral Ascendente.

* Podrá continuar Carrera hacia cargos de nómina privada.

l. Sección Control de Producción.
m. Departamento Control de Calidad.
n. Departamento de Primaria.

A fín de entender de manera lógica, la cadena de cargos compuesta creada, existe la necesidad de mencionar la clasificación de la División Servicios Administrativos a la cual pertenece el Departamento Control de Calidad, donde se ubica la Familia Control de Calidad; perteneciendo a la misma División, la sección de Control de Producción donde se ubica el cargo Auxiliar Control de Producción.

Por su parte, el cargo Capataz Servicios de Producción pertenece en este caso al Departamento de Primaria, pero puede pertenecer también al Departamento de Secundaria.

El flujo de carrera creado en la cadena de cargos compuesta, de la Familia Control de Calidad, permite interrelacionar cargos de secciones o Departamentos de Producción, con aquellos cargos pertenecientes al Departamento Control de Calidad.

A tal efecto, es posible ver la movilidad horizontal ascendente que puede tener el Auxiliar Control de Producción en el grado jerárquico 01, hacia el cargo Inspector Control de Calidad I, siempre y cuando tenga conocimientos del uso y manejo de instrumentos tales como balanza, metro, instrumento para pesar, medidores de presión y otros; y se encuentre en capacidad de llevar controles estadísticos. Posteriormente el flujo de carrera del Inspector Control de Calidad I en el grado jerárquico 03, continuaría en un tiempo de tres a cuatro años hacia el cargo de Inspector de Control de Calidad II. Requerirá, básicamente para ello la realización de cursos de estadística y de un entrenamiento interno en el área.

Ahora bien, el Inspector Control de Calidad II, puede pasar a Capataz Servicios de Producción en el Departamento de Primaria, segun el caso específico; aunque pueda hacerlo hacia el mismo cargo en otras secciones del Departamento de Secundaria, siempre y cuando, posea como requisitos, curso de supervisión de personal y dos años de experiencia.

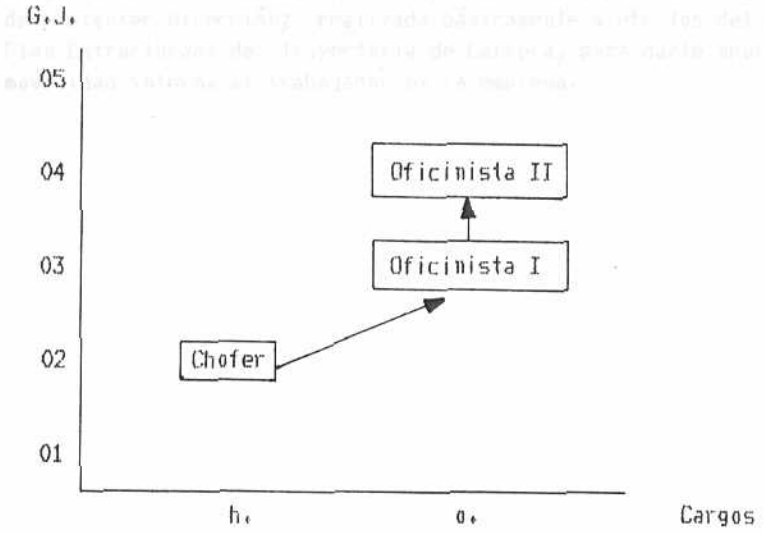
El flujo de carrera continuaría en el Departamento Control de Calidad I con movilidad vertical ascendente hacia el cargo de Supervisor de Control de Calidad II, en el grado jerárquico 08, en un tiempo de tres a cuatro años y con adiestramiento específico de curso de Supervisión y de Relaciones Humanas. Y para pasar, al último eslabon en la cadena

creada, perteneciente al mismo grado jerárquico 08, al cargo específico de Supervisor de Laboratorio; se requiere experiencia en el manejo de equipos de Laboratorio de Producción y años de experiencia, de dos a tres años, para poder ocupar el cargo. Es necesario señalar que el grado jerárquico 08, ha sido representado dos veces, a efectos de que el lector pueda visualizar la movilidad vertical ascendente que ocurre en el Departamento Control de Calidad.

UNIDAD DE ANALISIS	SUB-UNIDADES DE ANALISIS	CATEGORIAS DE ANALISIS	CADENA DE CARGOS EN ORDEN JERARQUICO		
			AUXILIAR CONTROL DE PRODUCCION	INSPECTOR CONTROL DE CALIDAD I	INSPECTOR CONTROL DE CALIDAD II
TECNICAS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL APLICABLES EN LA ELABORACION DE LAS CADENAS DE CARGOS	Valoración de Puestos	Grado Jerárquico	01	03	04
	Descripción de Cargos	Objetivo del Cargo	Asignarle a cada bulto el ticket correspondiente a cada marca.	Contribuir y asegurar la calidad del producto elaborado. Elaborar los informes de variaciones y defectos del producto. Llevar los controles estadísticos de calidad.	Contribuir y asegurar la calidad del producto elaborado. Elaborar los informes de variaciones y defectos del producto. Llevar los controles estadísticos de calidad.
	Perfiles de Selección	Grado de Instrucción	Bachiller.	Bachiller	Bachiller
		Años de Experiencia	No necesaria.	No necesaria.	2 años.
		Capacidades y Habilidades	Organizar, cumplir y ejecutar órdenes.	Toma decisiones, supervisa, cumple y ejecuta órdenes, trabaja en equipo.	Toma decisiones, supervisa, cumple y ejecuta órdenes, trabaja en equipo.
		Tiempo a Promoción al Cargo Superior Inmediato	3 años	3 a 4 años	3 a 4 años.
	Programas de adiestramiento	Tipo de adiestramiento	Curso de comunicación	Conocimientos estadísticos. Entrenamiento interno.	Cursos de estadística. Entrenamiento interno.

UNIDAD DE ANALISIS	SUB-UNIDADES DE ANALISIS	CATEGORIAS DE ANALISIS	CADENA DE CARGOS EN ORDEN JERARQUICO			
			CAPATAZ SERVICIOS DE PRODUCCION	SUPERVISOR CONTROL DE CALIDAD I	SUPERVISOR CONTROL DE CALIDAD II	SUPERVISOR DE LABORATORIO
TECNICAS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL APLICABLES EN LA ELABORACION DE LAS CADENAS DE CARGOS	Valoración de Puestos	Grado Jerárquico	06	07	08	08
	Descripción de Cargos	Objetivo del Cargo	Da servicios al departamento de elaboración a través de la coordinación de las labores de los montadores de tableros, asegurando la producción. Mantiene los tableros llenos de filtros.	Supervisa y ejecuta los trabajos de pruebas de materiales. Recopila información acerca de especificaciones del producto y el proceso. Coordina y supervisa los trabajos realizado por los inspectores.	Elabora la recopilación de todo lo referente a especificaciones del producto, manteniéndolos actualizadas. Coordina y supervisa los trabajos realizado por los inspectores.	Realiza en análisis físico de las pruebas de laboratorio. Controla y lleva el mantenimiento de los equipos de laboratorio, así como también los ajusta y calibra.
	Perfiles de Selección	Grado de Instrucción	Bachiller.	Bachiller.	Bachiller.	Bachiller o técnico químico.
		Años de Experiencia	1 año	De 2 a 3 años en cargos similares	De 4 a 5 años.	De 1 a 2 años en cargos similares.
		Capacidades y Habilidades	Toma decisiones, supervisa, organiza, trabaja en equipo y ejecuta órdenes.	Toma decisiones, supervisa, organiza, planifica, trabaja en equipo y ejecuta órdenes.	Toma decisiones, planifica, organiza, supervisa, trabaja en equipo y ejecuta órdenes.	Toma decisiones, supervisa, planifica, organiza, trabaja en equipo y ejecuta órdenes.
		Tiempo a Promoción al Cargo Superior Inmediato	2 años	3 a 4 años	3 a 4 años	3 años
	Programas de adiestramiento	Tipo de adiestramiento	Curso de supervisión de personal.	Cursos de estadística Curso de supervisión.	Curso de supervisión Curso de Relaciones Humanas.	Experiencia en el área de control de calidad. Curso de estadística.

FAMILIA OFICINISTAS - relación con el cargo de CHOFER



Leyenda:

↑ Movilidad Vertical Ascendente.
↗ Movilidad Horizontal lateral Ascendente.

h. Dpto. Compras.
o. Sección Almacen de Repuestos
} División de Suministros.

Como bien se señaló anteriormente, existen diferentes secciones en la División Operaciones de Producción; a efectos de la cadena de cargos creada , se relacionará el grupo de Oficinistas de la Sección Almacen de Repuestos con el Chofer; cargo perteneciente al Departamento de Compras.

De esta manera el Chofer puede ascender por las escaleras organizacionales, dándole una oportunidad de realizar carrera en la organización una vez que ha permanecido en ella; y esté en capacidad de continuar flujo de carrera hacia otras secciones de Producción, donde exista la Familia Oficinistas, cuyas actividades no requieran gran cúmulo de conocimientos. Dado básicamente porque el cargo de Chofer requiere ser Bachiller y licencia de conducir; de tal manera que es factible darle curso al cargo dentro de la organizacion, al preparar al ocupante del mismo de manera interna, segun el adiestramiento requerido; o bien externamente; aspecto que correspondería al trabajador realizarlo de acuerdo a sus aspiraciones y motivaciones de superación.

Es necesario señalar de igual manera, que la secuencia de la cadena de cargos compuesta creada, posee aplicabilidad, para el cargo de chofer de cualquier Dirección; realizada básicamente a efectos del Diseño del Plan Estructurado de Trayectoria de Carrera, para darle oportunidad de movilidad interna al trabajador en la empresa.

UNIDAD DE ANALISIS	SUB-UNIDADES DE ANALISIS	CATEGORIAS DE ANALISIS	CADENA DE CARGOS EN ORDEN JERARQUICO		
			CHOFER	OFICINSTA I (En área de repuestos o almacén)	OFICINISTA II (En área de repuestos o almacén)
TECNICAS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL APLICABLES EN LA ELABORACION DE LAS CADENAS DE CARGOS	Valoración de Puestos	Grado Jerárquico	02	03	04
	Descripción de Cargo	Objetivo del cargo	Transporta al personal ejecutivo a fin de contribuir al desarrollo de las actividades operativas de la empresa.	Desempeño y recibo de materiales y repuestos. Distribución y organización de los movimientos contables.	Desempeño y recibo de materiales y repuestos. Distribución y organización de los movimientos contables.
	Perfiles de Selección	Grado de Instrucción	Bachiller (Licencia de conducir)	Bachiller	Bachiller
		Años de Experiencia	Mínima de 2 años en cargo similar.	De 1 a 2 años.	De 2 a 3 años
		Capacidades y Habilidades	Cumple y ejecuta órdenes. Trabaja en equipo.	Cumple y ejecuta órdenes. Trabaja en equipo.	Toma desiciones, planifica, organiza cumple y ejecuta órdenes, trabaja en equipo.
		Tiempo a Promoción al Cargo Superior Inmediato	1 año.	2 a 3 años.	Tope de la cadena de cargos.
	Programas de adiestramiento	Tipo de adiestramiento	Curso de mecánica automotriz	Curso de contabilidad. Conocimiento de archivo.	Curso de contabilidad. Curso de inglés.

3. DIRECCION DE FINANZAS

3.1. UBICACION DE LOS CARGOS ANALIZADOS, EN LOS GRADOS JERARQUICOS DE LA ESTRUCTURA DE SALARIOS

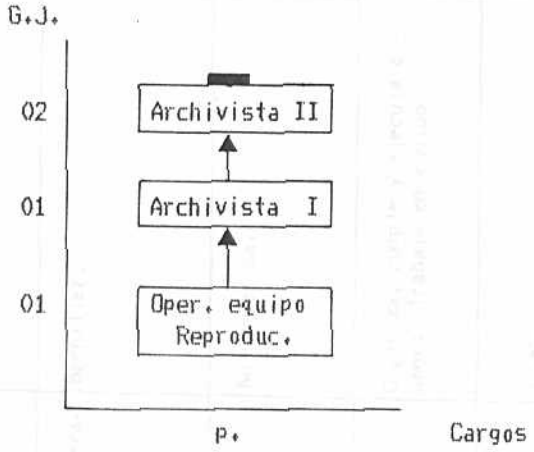
G.J.	CARGOS	ABREVIATURAS
09	Supervisor Protección Industrial Coordinador de Presupuestos	Coordinador de Presptos.
08	Supervisor de Caja y Bancos Supervisor de Cuentas por Pagar Supervisor Control Contable Supervisor Activos Fijos Secretaria Ejecutiva	Sup. área específica. (Finanzas) Secret.Ejtva.
07	Supervisor Operaciones de Moneda Extranjera Supervisor Auditoria de Sucursal Asistente Legal Analista de Costos Analista de Presupuestos Supervisor Control de Sucursales Analista de Tesorería Programador Secretaria Bilingüe	Supv.Opers.Mon.Extrja. Supv.Audt.Sucursal Analista Costos Analista Presptos. Supv.Contr.Sucursal Anal. de Tesor. Secret.Bilg.
06	Coordinador de Planificación y Control de Operaciones Auditor II Oficinista III Contabilista III Secretaria III Supervisor Servicios Generales de Oficina	Coord.Planif. y Contr.Oper.

05	Coordinador Transcriptoras Cajera Principal Operador Computador Contabilista II Secretaria II Operador Central Sistema de Seguridad	Coord.Transcript. Cajera Ppal.
04	Oficinista II Transcriptora	
03	Oficinista I Caracas Secretaria I Contabilista I	Oficinista I
02	Chofer Mensajero Motorizado Archivista II	Mensajero Mtrzado.
01	Archivista I Mensajero Operador Equipo de Reproducción	Oper.equipo Reproduc.

Es necesario señalar que los Supervisores pertenecientes al grado jerárquico 08, correspondientes a las áreas mencionadas, serán denominados a efectos de la representación gráfica del Diseño del Plan Estructurado de Trayectoria de Carrera, Supervisores de área específica (Finanzas) , las cuales serán mencionadas en el pto, 3.2. CADENAS DE CARGOS SIMPLES, Familia Oficinistas. pág 137

3.2. CADENAS DE CARGOS SIMPLES

FAMILIA ARCHIVISTAS - relación con Operador Equipo de Reproducción



Leyenda:

↑ Movilidad Vertical Ascendente.

▬ Límite mínimo.

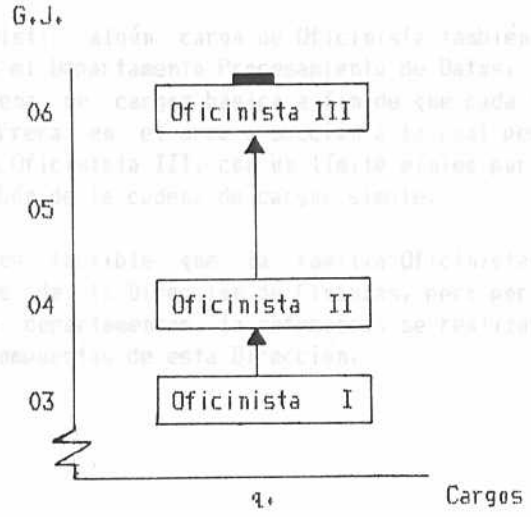
p. Unidad Servicios Generales de Oficina.

La cadena de cargos simple creada, permite relacionar el Operador Equipo de reproducción con la familia de archivistas, a fin de darle Trayectoria de Carrera a los cargos en la unidad respectiva. No obstante, el cúmulo de conocimientos es simple; para pasar del primer cargo en la cadena, perteneciente al grado jerárquico 01 al cargo de Archivista I en el mismo grado se requiere básicamente dos años de experiencia en el área de archivo, exclusivamente.

A objeto de conocer de manera más general y detallada, las especificaciones de cada uno de los cargos representados en el eje de coordenadas cartesianas, se anexa la matriz respectiva; en la cual el lector, puede observar y entender de manera detallada la relación existente entre los cargos de las cadenas , y el conjunto de requisitos a ser cumplidos por el trabajador para ocupar cada cargo en particular.

UNIDAD DE ANALISIS	SUB-UNIDADES DE ANALISIS	CATEGORIAS DE ANALISIS	CADENA DE CARGOS EN ORDEN JERARQUICO		
			OPERADOR EQUIPO DE REPRODUCCION	ARCHIVISTA I	ARCHIVISTA II
TECNICAS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL APLICABLES EN LA ELABORACION DE LAS CADENAS DE CARGOS	Valoración de Puestos	Grado Jerárquico	01	01	02
	Descripción de Cargo	Objetivo del cargo	Prestar servicio de reproducción Llevar el abastecimiento continuo y decuado del material de oficina. Asegura el funcionamiento de equipos.	Clasificación de documentos a ser archivados. Contribuye a la mayor funcionabilidad del archivo y al mantenimiento de controles administrativos.	Mantiene un adecuado manejo del archivo. Asegura la restauración y mantenimiento del estado de los documentos archivados.
	Perfiles de Selección	Grado de Instrucción	Bachiller. Conocimientos generales de almacén.	Bachiller.	Bachiller. Conocimiento en el método de archivo.
		Años de Experiencia	1 año en cargo similar.	No requerida.	Mínima de 2 años en el manejo de archivo.
		Capacidades y Habilidades	Cumple y ejecuta órdenes. Trabaja en equipo.	Organiza, cumple y ejecuta órdenes. Trabaja en equipo.	Toma decisiones limitadas. Organiza, cumple y ejecuta órdenes, trabaja en equipo.
		Tiempo a Promoción al Cargo Superior Inmediato	2 años.	2 años.	Tope de la cadena de cargos.
	Programas de adiestramiento	Tipo de adiestramiento		Cursos de técnicas de archivo.	Curso de técnicas de archivo.

FAMILIA OFICINISTAS



Leyenda:

↑ Movilidad Vertical Ascendente.
▬ Límite mínimo.
q. Departamentos específicos de la Dirección de Finanzas.

Se puede observar la cadena de cargos simple creada para la familia OFICINISTAS; en la Dirección de Finanzas; las actividades y funciones realizadas son similares entre sí y básicamente el paso de un cargo a otro en la cadena viene dado por la antigüedad y los años de experiencia adquiridos.

Este tipo de Oficinistas de la Dirección de Finanzas, realizan actividades y trabajos generales de oficina, mantienen el control y análisis de cuentas, proceso de información básica y elaboración de registros contables. De esta manera la diferencia para que un oficinista I pase a oficinista II radica en el conocimiento y manejo del sistema computarizado , y haber realizado cursos de Contabilidad; mientras que para pasar al cargo de oficinista III en el grado jerárquico 06, se requiere cuatro años de experiencia así como conocimiento y manejo del sistema computarizado.

No obstante, hay que señalar que la familia Oficinistas, se encuentra presente en cualquiera de los Departamentos de la Dirección de Finanzas, como son :

1- Control de Sucursales

2- Planificación Financiera

3- Recursos Financieros

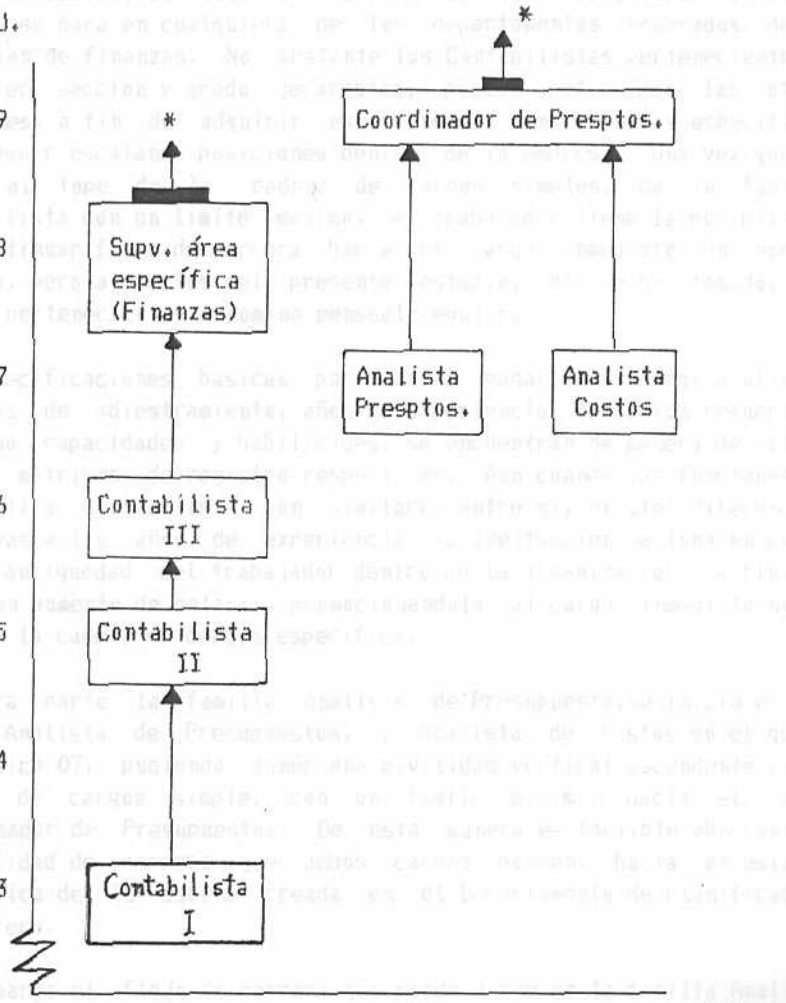
4- Contabilidad ; a la cual pertenecen las unidades Caja y Bancos, Cuentas por pagar, Activos fijos, Control Contable, y Monedas Extranjeras.

Pudiendo existir algún cargo de Oficinista también en el Departamento Legal y en el Departamento Procesamiento de Datos. Por esta razón, se crea la cadena de cargos básica a fin de que cada trabajador continue flujo de carrera en el área o sección a la cual pertenece, y finalize en el cargo Oficinista III; con un límite mínimo por ser no superior al tercer eslabón de la cadena de cargos simple.

Igualmente es factible que la familia Oficinistas, se relacione con otros cargos de la Dirección de Finanzas, pero por pertenecer a otras secciones o departamentos, la referencia se realizará , en las cadenas de cargos compuestas de esta Dirección.

UNIDAD DE ANALISIS	SUB-UNIDADES DE ANALISIS	CATEGORIAS DE ANALISIS	CADENA DE CARGOS EN ORDEN JERARQUICO		
			OFICINISTA I	OFICINISTA II	OFICINISTA III
TECNICAS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL APLICABLES EN LA ELABORACION DE LAS CADENAS DE CARGOS	Valoración de Puestos	Grado Jerárquico	03	04	06
	Descripción de Cargo	Objetivo del cargo	Realiza trabajos generales de oficina. Conoce actividades de mecanografía. Manejo de terminales de computación. Contribuye al desarrollo operativo de la sección.	Reparación y ejecución de los cheques de la empresa, control y análisis de cuentas. Elaboración de registros contables. Funciones básicas de archivo y mecanografía.	Procesa información. Reparación y ejecución de los cheques de la emsa, control y análisis de cuentas. Elaboración de registros contables. Funciones básicas de archivo y mecanografía.
	Perfiles de Selección	Grado de Instrucción	Bachiller mercantil.	Bachiller mercantil.	Bachiller mercantil o estudiante de. administración o contaduría.
		Años de Experiencia	1 año.	2 años	3 años
		Capacidades y Habilidades	Organiza, cumple y ejecuta órdenes. Trabaja en equipo.	Organiza, trabaja en equipo, cumple y ejecuta órdenes.	Toma decisiones, organiza, planifica, trabaja en equipo, cumple y ejecuta órdenes.
		Tiempo a Promoción al Cargo Superior Inmediato	De 2 a 3 años.	De 2 a 3 años.	4 años.
	Programas de adiestramiento	Tipo de adiestramiento	Conocimientos generales de oficina. Curso de contabilidad.	Curso de contabilidad. Curso para el manejo de sistemas computarizados.	Curso para el manejo de sistemas computarizados.

FAMILIA CONTABILISTAS Y FAMILIA ANALISIS PRESUPUESTOS



Leyenda:

- ↑ Movilidad Vertical Ascendente.
- ▬ Límite mínimo.
- ▬ Límite máximo.
- * Podrá continuar Carrera hacia cargos de nómina privada.
- q. Departamentos especificos de la Dirección de Finanzas.
- r. sección Presupuestos. } Dpto. de Planificación
- s. sección Costos. } Financiera.

En el grafico de coordenadas cartesianas, de la pagina anterior, se puede observar las cadenas de cargos simples de la familia Contabilistas y de la familia Analisis de Presupuestos. Ambas cadenas de cargos pueden continuar flujo de carrera hacia cargos de nomina privada. Ahora bien la cadena de cargos de la familia Contabilistas es la cadena basica, el flujo de carrera de los trabajadores por estos cargos, se dara en cualquiera de los departamentos nombrados de la Direccion de finanzas. No obstante los Contabilistas pertenecientes a cualquier seccion y grado jerarquico, pueden rotar por las otras secciones, a fin de adquirir experiencia y conocimientos especificos para seguir escalando posiciones dentro de la empresa. Una vez que se llega al tope de la cadena de cargos simples, de la familia Contabilista con un limite maximo, el trabajador tiene la posibilidad de continuar flujo de carrera hacia el cargo inmediato en nomina privada, pero a efectos del presente estudio, solo se han tomado, los cargos pertenecientes a nomina mensual-regular.

Las especificaciones basicas para poder pasar de un cargo a otro en terminos de adiestramiento, años de experiencia, educacion requerida, asi como capacidades y habilidades; se encuentran de manera detallada en las matrices de registro respectivas. Aun cuando las funciones de la familia Contabilista son similares entre si, existen diferencias relativas a los años de experiencia; ya que tambien se toma en cuenta la antiguedad del trabajador dentro de la organizacion ; a fin de darle un aumento de salario, promocionandolo al cargo inmediato superior en la cadena de cargos especifica.

Por otra parte la familia Analisis de Presupuesto,se inicia en los cargos Analista de Presupuestos, y Analista de Costos en el grado jerarquico 07, pudiendo tener una movilidad vertical ascendente en la cadena de cargos simple, con un limite minimo, hacia el cargo Coordinador de Presupuestos. De esta manera es factible observar la posibilidad de carrera que ambos cargos poseen, hacia un eslabon especifico de la cadena creada en el Departamento de Planificacion Financiera.

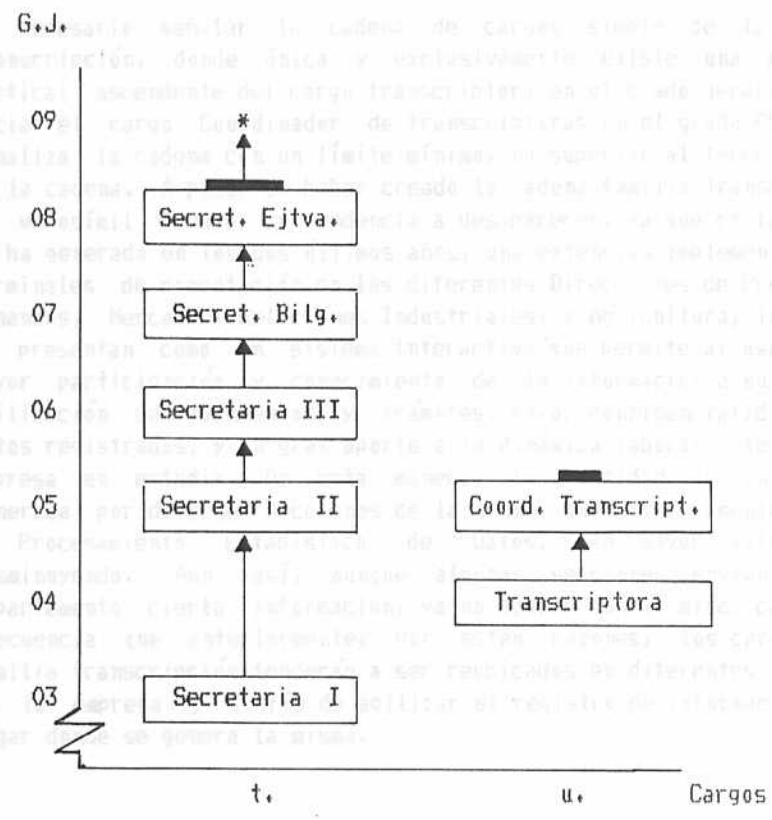
Sin embargo el flujo de carrera que puede darse en la familia Analisis de Presupuestos, requerira de una gran capacitacion, años de experiencia aproximados entre tres o cuatro para ocupar el cargo de Coordinador de Presupuestos, asi como ser egresado Universitario en Economia, Administracion o Contaduria, y haber realizado cursos de computacion, ingles, y planificacion financiera;para poder desempeñar a cabalidad las funciones y el objetivo especifico del cargo. Asi mismo, el Coordinador de Presupuestos al igual que el Supervisor de cualquier seccion de Finanzas, tienen la posibilidad de continuar carrera hacia cargos especificos de la Division de Finanzas, pertenecientes a la nomina privada.

UNIDAD DE ANALISIS	SUB-UNIDADES DE ANALISIS	CATEGORIAS DE ANALISIS	CADENA DE CARGOS EN ORDEN JERARQUICO			
			CONTABILISTA I	CONTABILISTA II	CONTABILISTA III	SUPERVISOR DE AREA DE FINANZAS
TECNICAS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL APLICABLES EN LA ELABORACION DE LAS CADENAS DE CARGOS	Valoración de Puestos	Grado Jerárquico	03	05	06	08
	Descripción de Cargos	Objetivo del Cargo	Elabora comprobantes de contabilidad. Lleva control de documentos. Revisa validaciones contables. Prepara análisis de cuentas.	Elabora comprobantes de contabilidad de registros múltiples. Prepara análisis complejo de cuenta y da valor en forma de contabilidad a las operadas.	Prepara registros contables de mayor complejidad y estados financieros condensados. Prepara conciliaciones bancarias.	Asegura el mantenimiento de registros adecuados de los documentos manejados. Asegura la emisión de cheques por los diferentes conceptos que se requieran.
	Perfiles de Selección	Grado de Instrucción	Bachiller mercantil.	Estudiante de administración o contaduría a nivel técnico.	Técnico en Contaduría o administración. Estudiante 3er. año administración.	Administrador o contador público.
		Años de Experiencia	2 años como auxiliar de contabilidad.	Mínima de 3 años.	De 3 a 4 años.	Mínima de 5 años.
		Capacidades y Habilidades	Organiza, trabaja en equipo, cumple y ejecuta órdenes.	Planifica, organiza, cumple y ejecuta órdenes, trabaja en equipo.	Capacidad de análisis. Planifica, organiza, cumple y ejecuta órdenes, trabaja en equipo.	Toma decisiones, supervisa, planifica, organiza, trabaja en equipo.
		Tiempo a Promoción al Cargo Superior Inmediato	2 años	De 2 a 3 años	De 2 a 3 años	De 3 a 4 años.
	Programas de adiestramiento	Tipo de adiestramiento	Curso de contabilidad general.	Cursos para el manejo de sistemas computarizado.	Curso para el manejo de sistemas computarizado.	Cursos de supervisión y liderazgo.

UNIDAD DE ANALISIS	SUB-UNIDADES DE ANALISIS	CATEGORIAS DE ANALISIS	CADENA DE CARGOS EN ORDEN JERARQUICO	
			ANALISTA DE PRESUPUESTO	COORDINADOR DE PRESUPUESTOS
TECNICAS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL APLICABLES EN LA ELABORACION DE LAS CADENAS DE CARGOS	Valoración de Puestos	Grado Jerárquico	07	09
	Descripción de Cargos	Objetivo del Cargo	Asegurar la información adecuada de los gastos y costos. Contribuir a obtener información requerida para la elaboración de presupuestos. Asegurar la información solicitada para la Junta Directiva.	Programa la obtención de información necesaria para la elaboración del presupuesto anual y para sus correspondientes revisiones. Vela por la funcionalidad de los procedimientos administrativos y contables existentes. Realiza el análisis del sistema de costos y sus anexos.
	Perfiles de Selección	Grado de Instrucción	Egresado de instituto técnico en administración o contaduría, o estudiando 3er. año de administración, contaduría o economía.	Administrador, Contador o economista. Conocimientos de inglés.
		Años de Experiencia	3 años.	De 3 a 4 años.
		Capacidades y Habilidades	Planificar, organizar, cumplir y ejecutar órdenes trabajar en equipo, capacidad de análisis.	Toma decisiones, planifica, organiza, cumple y ejecuta órdenes, trabaja en equipo.
		Tiempo a Promoción al Cargo Superior Inmediato	De 3 a 4 años	De 3 a 4 años.
	Programas de adiestramiento	Tipo de adiestramiento	Curso de presupuesto, costos industriales. Curso para el manejo de sistemas computarizados.	Curso de planificación financiera. Curso de computación. Curso de inglés.

UNIDAD DE ANALISIS	SUB-UNIDADES DE ANALISIS	CATEGORIAS DE ANALISIS	CADENA DE CARGOS EN ORDEN JERARQUICO	
			ANALISTA DE COSTOS	COORDINADOR DE PRESUPUESTOS
TECNICAS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL APLICABLES EN LA ELABORACION DE LAS CADENAS DE CARGOS	Valoración de Puestos	Grado Jerárquico	07	09
	Descripción de Cargos	Objetivo del Cargo	Analiza resultados de producción. Analiza ventas para determinar costos. Contribuye a mantener los controles administrativos.	Procura la obtención de información necesaria para la elaboración del presupuesto anual y para sus correspondientes revisiones. Vela por la funcionalidad de los procedimientos administrativos y contables existentes. Realiza el análisis del sistema de costos y sus anexos.
	Perfiles de Selección	Grado de Instrucción	Estudiante universitario de administración o contaduría, o administración comercial.	Administrador, Contador o economista. Conocimientos de inglés.
		Años de Experiencia	Mínimo 2 años.	De 3 a 4 años.
		Capacidades y Habilidades	Planificar, organizar, cumplir y ejecutar órdenes trabajar en equipo, capacidad de análisis.	Toma decisiones, planifica, organiza, cumple y ejecuta órdenes, trabaja en equipo.
		Tiempo a Promoción al Cargo Superior Inmediato	De 3 a 4 años	De 3 a 4 años.
	Programas de adiestramiento	Tipo de adiestramiento	Curso sobre costos industriales. Curso de computación.	Curso de planificación financiera. Curso de computación. Curso de inglés.

FAMILIA SECRETARIAS Y FAMILIA TRANSCRIPCION



Leyenda:

↑ Movilidad Vertical Ascendente.
▬ Límite máximo.
▬ Límite mínimo.
* Podrá continuar Carrera hacia cargos de nómina privada.
t. Dirección de Finanzas.
u. unidad Transcripción de Datos.

El grupo de cargos de la Familia Secretarias tiene una secuencia factible en la Dirección de Finanzas. Se observa en el gráfico, la posibilidad de movilidad vertical ascendente hacia cargos de niveles superiores en la escala de salarios. El ascenso por la escalera organizacional, ocurre básicamente por los años de experiencia, rápidez en las técnicas secretariales, y eficiencia en el desempeño del cargo inmediato inferior; el mantener adecuadas relaciones interpersonales es un factor que influye de gran manera; así como velar por la ejecución y asuntos pendientes, disponibilidad de documentos y asegurar el adecuado flujo de comunicaciones verbales a su Jefe.

La cadena de cargos simple de la Familia Secretarias termina en un límite máximo por ser inferior a seis eslabones en la cadena, a pesar de ello, es posible la secuencia hacia el cargo titulado Secretaria del Gerente General, perteneciente a nómina privada.

Es necesario señalar la cadena de cargos simple de la familia transcripción, donde única y exclusivamente existe una movilidad vertical ascendente del cargo transcriptora en el grado jerárquico 04, hacia el cargo Coordinador de transcriptoras en el grado 05 ; donde finaliza la cadena con un límite mínimo, no superior al tercer eslabón en la cadena. A pesar de haber creado la cadena familia Transcripción, es verosímil señalar su tendencia a desaparecer; ya que en la empresa se ha generado en los dos últimos años, una extensiva implementación de terminales de computación en las diferentes Direcciones de Producción, Finanzas, Mercadeo, Relaciones Industriales, y Agricultura; los cuales se presentan como un sistema interactivo que permite al usuario una mayor participación y conocimiento de la información a su alcance, agilización de documentos y trámites, mayor confidencialidad en los datos registrados; y un gran aporte a la dinámica laboral interna de la empresa en estudio. De esta manera, la cantidad de información generada por diversas secciones de la misma, que anteriormente llegaba a Procesamiento Estadístico de Datos, en mayor volúmen; va disminuyendo. Aun así, aunque algunas secciones envían a este Departamento cierta información, ya no ocurre con la misma cantidad y frecuencia que anteriormente. Por estas razones, los cargos de la familia transcripción tenderán a ser reubicados en diferentes secciones de la empresa , a fín de agilizar el registro de información en el lugar donde se genera la misma.

UNIDAD DE ANALISIS	SUB-UNIDADES DE ANALISIS	CATEGORIAS DE ANALISIS	CADENA DE CARGOS EN ORDEN JERARQUICO				
			SECRETARIA I	SECRETARIA II	SECRETRARIA III	SECRETRARIA BILINGUE	SECRETARIA EJECUTIVA
TECNICAS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL APLICABLES EN LA ELABORACION DE LAS CADENAS DE CARGOS	Valoración de Puestos	Grado Jerárquico	03	05	06	07	08
	Descripción de Cargos	Objetivo del Cargo	Asegura la disponibilidad de documentos. Contribuye al flujo normal de comunicaciones verbales. Mecanografiar con prontitud. Asegurar el adecuado abastecimiento de utiles de oficina.	Asegura la disponibilidad de documentos. Contribuye al flujo normal de comunicaciones verbales. Mecanografiar con prontitud. Asegurar el adecuado abastecimiento de utiles de oficina.	Asegura la disponibilidad de documentos. Contribuye al flujo normal de comunicaciones verbales. Mecanografiar con prontitud. Asegurar el adecuado abastecimiento de utiles de oficina.	Asegura el normal flujo de comunicaciones. Contribuye al maximo rendimiento del tiempo disponible del gerente. Asegura el adecuado abastecimiento de utiles de oficina.	Máximo rendimiento de tiempo disponible del Director. Tipea los informes mensual y trimestral del Dpto. Redacta cartas del Director. Coordina el pool de chóferes.
	Perfiles de Selección	Grado de Instrucción	Bachiller mención secretariado comercial.	Bachiller mención secretariado comercial.	Bachiller mención secretariado comercial.	Bachiller mención secretariado comercial. Bilingue: ingles-español.	Bachiller mención secretariado comercial. Bilingue perfectamente.
		Años de Experiencia	2 años.	3 años.	De 3 a 5 años.	2 años.	2 años en cargos de alto nivel.
		Capacidades y Habilidades	Organiza, planifica cumple y ejecuta ordenes, trabaja en equipo.	Organiza, planifica cumple y ejecuta ordenes, trabaja en equipo.	Toma decisiones, organiza, planifica, cumple y ejecuta órdenes, trabaja en equipo.	Toma decisiones, organiza, planifica, cumple y ejecuta órdenes, trabaja en equipo.	Toma decisiones, organiza, planifica, cumple y ejecuta órdenes, trabaja en equipo.
		Tiempo a Promoción al Cargo Superior Inmediato	De 1 a 2 años.	De 2 a 3 años.	De 3 a 5 años.	De 3 a 4 años	De 3 a 4 años.
	Programas de adiestramiento	Tipo de adiestramiento	Curso de técnicas secretariales.	Curso de técnicas secretariales.	Curso de técnicas secretariales. Curso de inglés.	Curso avanzado de inglés y de técnicas secretariales.	Curso de técnicas secretariales.

UCAB

UNIDAD DE ANALISIS	SUB-UNIDADES DE ANALISIS	CATEGORIAS DE ANALISIS	CADENA DE CARGOS EN ORDEN JERARQUICO (*)	
			TRANSCRIPTORA	COORDINADOR DE DE TRANSCRIPTORAS
TECNICAS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL APLICABLES EN LA ELABORACION DE LAS CADENAS DE CARGOS	Valoración de Puestos	Grado Jerárquico	04	05
	Descripción de Cargos	Objetivo del Cargo	Transcribir y verificar datos en las unidades de transcripción.	Planificación y distribución del trabajo de transcripción y verificación. Transcribir y realizar actividades de transcripción y verificación de datos.
	Perfiles de Selección	Grado de Instrucción	Bachiller	Bachiller.
		Años de Experiencia	De 1 a 2 añosen cargos smiliares.	De 4 a 5 años en cargos similares.
		Capacidades y Habilidades	Organizar, cumplir y ejecutar órdenes. Trabajar en equipo.	Supervisar, organizar, planificar, cumplir y ejecutar órdenes, trabajar en equipo.
		Tiempo a Promoción al Cargo Superior Inmediato	De 2 a 4 años	Tope de la cadena de cargos.
	Programas de adiestramiento	Tipo de adiestramiento	La misma experiencia que requiere el cargo.	Cursos de supervisión y liderazgo.

* Estos cargos tienden a desaparecer por la implementación de los sistemas computarizados.

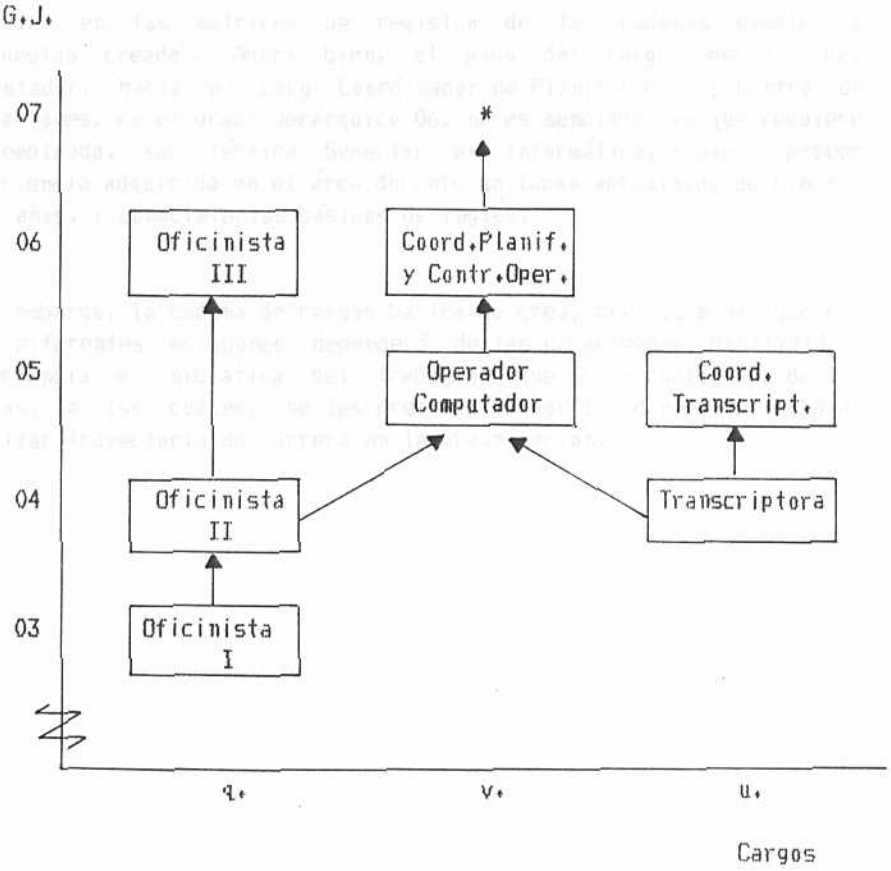
UNIDAD DE ANALISIS	SUB-UNIDADES DE ANALISIS	CATEGORIAS DE ANALISIS	CADENA DE CARGOS EN ORDEN JERARQUICO (*)	
			TRANSCRIPTORA	COORDINADOR DE DE TRANSCRIPTORAS
TECNICAS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL APLICABLES EN LA ELABORACION DE LAS CADENAS DE CARGOS	Valoración de Puestos	Grado Jerárquico	04	05
	Descripción de Cargos	Objetivo del Cargo	Transcribir y verificar datos en las unidades de transcripción.	Planificación y distribución del trabajo de transcripción y verificación. Transcribir y realizar actividades de transcripción y verificación de datos.
	Perfiles de Selección	Grado de Instrucción	Bachiller	Bachiller.
		Años de Experiencia	De 1 a 2 añosen cargos smiliares.	De 4 a 5 años en cargos similares.
		Capacidades y Habilidades	Organizar, cumplir y ejecutar órdenes. Trabajar en equipo.	Supervisar, organizar, planificar, cumplir y ejecutar órdenes, trabajar en equipo.
		Tiempo a Promoción al Cargo Superior Inmediato	De 2 a 4 años	Tope de la cadena de cargos.
	Programas de adiestramiento	Tipo de adiestramiento	La misma experiencia que requiere el cargo.	Cursos de supervisión y liderazgo.

* Estos cargos tienden a desaparecer por la implementación de los sistemas computarizados.

UNIDAD DE ANALISIS	SUB-UNIDADES DE ANALISIS	CATEGORIAS DE ANALISIS	CADENA DE CARGOS EN ORDEN JERARQUICO		
			MENSAJERO	MENSAJERO MOTORIZADO	CHOFER (*)
TECNICAS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL APLICABLES EN LA ELABORACION DE LAS CADENAS DE CARGOS	Valoración de Puestos	Grado Jerárquico	01	02	02
	Descripción de Cargo	Objetivo del cargo	Distribuye correspondencia interna. Realización de trámites. Obtención de documentos. Realiza trámites en organismos públicos.	Distribuir correspondencia externa. Obtención de documentos a fin de facilitar labores contables administrativas de la empresa.	Transportar el personal ejecutivo y materiales que se requieran en forma oportuna. Proporcionar la máxima seguridad tanto al personal como material de transporte. Asegurar funcionamiento del vehículo.
	Perfiles de Selección	Grado de Instrucción	Ciclo básico común. Licencia conducir de 3er. grado.	Ciclo básico común. Licencia conducir de 3er. grado.	Ciclo básico común. Licencia conducir de 3er. grado.
		Años de Experiencia	Mínima 1 año en cargo similar.	Mínima de 1 año.	Mínima de 2 años.
		Capacidades y Habilidades	Cumple y ejecuta órdenes. Trabaja en equipo.	Cumple y ejecuta órdenes. Trabaja en equipo.	Cumple y ejecuta órdenes. Trabaja en equipo. Mantener información confidencial.
		Tiempo a Promoción al Cargo Superior Inmediato	1 año.	2 años.	Tope de la cadena de cargos.
	Programas de adiestramiento	Tipo de adiestramiento	No requerida.	No requerida.	Curso de mecánica automotriz.

* Puede llegar a ocupar el cargo de Chofer de cualquiera de las 3 Direcciones (Producción, Finanzas y Mercadeo).

FAMILIA OFICINISTAS - relación con otros cargos



Leyenda:

↑ Movilidad Vertical Ascendente.

↗ ↖ Movilidad Horizontal lateral Ascendente.

q. Dptos. específicos de la Dirección de Finanzas.
v. unidad Planificación y Control de Procesos.
u. unidad Transcripción de Datos.
* Podrá continuar Carrera hacia cargos de nómina privada.

Las cadenas de cargos simples de la familia Oficinistas y familia Transcripción, se relacionan con los cargos de la unidad Planificación y Control de procesos. El conjunto de cargos de estas tres familias, se agrupan de esta manera, a fín de demostrar el flujo de carrera que puede existir al relacionar cargos o eslabones de unas cadenas con otras.

De esta manera se observa la movilidad vertical ascendente de los cargos pertenecientes al grupo Oficinistas y al grupo Transcripción. Y al mismo tiempo la movilidad horizontal lateral ascendente que pueden tener los cargos Oficinista II , y transcriptora en el grado jerárquico 04, hacia el cargo Operador del Computador en el grado jerárquico 05. No obstante, es necesario poseer el cúmulo de conocimientos específicos para pasar de un eslabón a otro en la cadena de cargos, los cuales se detallan en las matrices de registro de las cadenas simples y compuestas creadas. Ahora bien, el paso del cargo Operador del Computador, hacia el cargo Coordinador de Planificación y Control de Operaciones, en el grado jerárquico 06, no es sencillo, ya que requiere el empleado, ser Técnico Superior en Informática, o bien , poseer experiencia adquirida en el área durante un lapso aproximado de cinco a seis años, y conocimientos básicos de inglés.

Sin embargo, la cadena de cargos básica se crea, pero la movilidad por los diferentes eslabones dependerá de las capacidades, habilidades, experiencia e iniciativa del trabajador que ocupe cualquiera de los cargos; a los cuales, se les presenta la movilidad y posibilidad de realizar trayectoria de carrera en la organización.

UNIDAD DE ANALISIS	SUB-UNIDADES DE ANALISIS	CATEGORIAS DE ANALISIS	CADENA DE CARGOS EN ORDEN JERARQUICO		
			OFICINISTA I	OFICINISTA II	OFICINISTA III
TECNICAS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL APLICABLES EN LA ELABORACION DE LAS CADENAS DE CARGOS	Valoración de Puestos	Grado Jerárquico	03	04	06
	Descripción de Cargo	Objetivo del cargo	Realiza trabajos generales de oficina. Conoce actividades de mecanografía. Manejo de terminales de computación. Contribuye al desarrollo operativo de la sección.	Reparación y ejecución de los cheques de la empresa, control y análisis de cuentas. Elaboración de registros contables. Funciones básicas de archivo y mecanografía.	Procesa información. Reparación y ejecución de los cheques de la emsa, control y análisis de cuentas. Elaboración de registros contables. Funciones básicas de archivo y mecanografía.
	Perfiles de Selección	Grado de Instrucción	Bachiller mercantil.	Bachiller mercantil.	Bachiller mercantil o estudiante de. administración o contaduría.
		Años de Experiencia	1 año.	2 años	3 años
		Capacidades y Habilidades	Organiza, cumple y ejecuta órdenes. Trabaja en equipo.	Organiza, trabaja en equipo, cumple y ejecuta órdenes.	Toma decisiones, organiza, planifica, trabaja en equipo, cumple y ejecuta órdenes.
		Tiempo a Promoción al Cargo Superior Inmediato	De 2 a 3 años.	De 2 a 3 años.	4 años.
	Programas de adiestramiento	Tipo de adiestramiento	Conocimientos generales de oficina. Curso de contabilidad.	Curso de contabilidad. Curso para el manejo de sistemas computarizados.	Curso para el manejo de sistemas computarizados.

UCAB- 1!

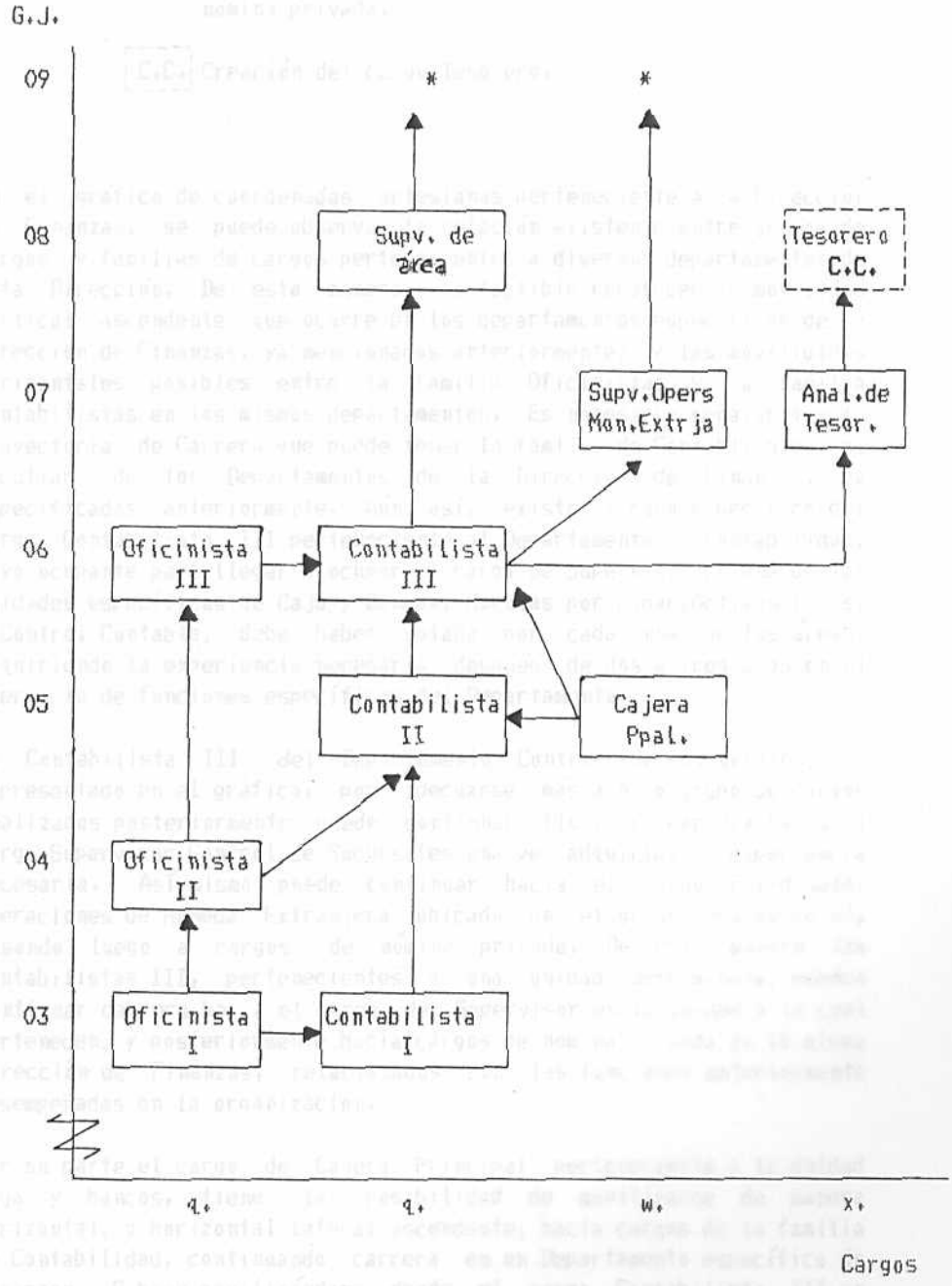
UNIDAD DE ANALISIS	SUB-UNIDADES DE ANALISIS	CATEGORIAS DE ANALISIS	CADENA DE CARGOS EN ORDEN JERARQUICO		
			OFICINISTA I	OFICINISTA II	OPERADOR DEL COMPUTADOR
TECNICAS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL APLICABLES EN LA ELABORACION DE LAS CADENAS DE CARGOS	Valoración de Puestos	Grado Jerárquico	03	04	05
	Descripción de Cargo	Objetivo del cargo	Realizar trabajos generales de oficina. Conocer actividades de mecanografía. Manejo de terminales de computación. Contribuye al desarrollo de la sección.	Preparación y ejecución de los cheques de la empresa. Control y análisis de cuentas. Elaboración de registros contables. Funciones básicas de archivo y mecanografía.	Asegurar la ejecución de los programas computarizados. Originar los reportes requeridos.
	Perfiles de Selección	Grado de Instrucción	Bachiller mercantil.	Bachiller mercantil.	Bachiller con conocimientos de inglés (leerlo).
		Años de Experiencia	1 año.	2 años.	De 2 a 3 años en cargos similares.
		Capacidades y Habilidades	Organizar, cumplir y ejecutar órdenes. Trabajar en equipo.	Organizar, trabaja en equipo, cumple y ejecuta órdenes.	Planifica, organiza, cumple y ejecuta órdenes, trabaja en equipo.
		Tiempo a Promoción al Cargo Superior Inmediato	De 2 a 3 años.	De 2 a 3 años.	De 3 a 5 años.
	Programas de adiestramiento	Tipo de adiestramiento	Curso de contabilidad. Conocimientos generales de oficina.	Curso de contabilidad. Curso para el manejo de sistemas computarizados.	Curso avanzado de informática.

UNIDAD DE ANALISIS	SUB-UNIDADES DE ANALISIS	CATEGORIAS DE ANALISIS	CADENA DE CARGOS EN ORDEN JERARQUICO		
			TRANSCRIPTORA	OPERADOR DEL COMPUTADOR	COORDINADOR DE PLANIFICACION Y CONTROL DE OPERACIONES
TECNICAS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL APLICABLES EN LA ELABORACION DE LAS CADENAS DE CARGOS	Valoración de Puestos	Grado Jerárquico	04	05	06
	Descripción de Cargo	Objetivo del cargo	Transcribir y verificar datos de las unidades de transcripción.	Asegurar la ejecución de los programas computarizados. Originar los reportes requeridos.	Se encarga del mantenimiento técnico del computador y del sistema operativo. Planifica y controla los procesos.
	Perfiles de Selección	Grado de Instrucción	Bachiller.	Bachiller con conocimientos de inglés (leerlo).	Técnico superior en informática. Conocimientos de inglés.
		Años de Experiencia	De 1 a 2 años en cargos similares.	De 2 a 3 años en cargos similares.	De 3 a 4 años en cargos similares.
		Capacidades y Habilidades	Organiza, cumple y ejecuta órdenes. Trabaja en equipo.	Planifica, organiza, cumple y ejecuta órdenes, trabaja en equipo.	Toma decisiones, organiza, planifica, trabaja en equipo.
		Tiempo a Promoción al Cargo Superior Inmediato	De 2 a 4 años.	De 3 a 5 años.	De 5 a 6 años.
	Programas de adiestramiento	Tipo de adiestramiento	La misma experiencia que requiere el cargo.	Curso específicos del área (informática)	Curso de sistema 38. Curso avanzado de inglés.

UNIDAD DE ANALISIS	SUB-UNIDADES DE ANALISIS	CATEGORIAS DE ANALISIS	CADENA DE CARGOS EN ORDEN JERARQUICO (*)	
			TRANSCRIPTORA	COORDINADOR DE DE TRANSCRIPTORAS
TECNICAS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL APLICABLES EN LA ELABORACION DE LAS CADENAS DE CARGOS	Valoración de Puestos	Grado Jerárquico	04	05
	Descripción de Cargos	Objetivo del Cargo	Transcribir y verificar datos en las unidades de transcripción.	Planificación y distribución del trabajo de transcripción y verificación. Transcribir y realizar actividades de transcripción y verificación de datos.
	Perfiles de Selección	Grado de Instrucción	Bachiller	Bachiller.
		Años de Experiencia	De 1 a 2 añosen cargos smiliares.	De 4 a 5 años en cargos similares.
		Capacidades y Habilidades	Organizar, cumplir y ejecutar órdenes. Trabajar en equipo.	Supervisar, organizar, planificar, cumplir y ejecutar órdenes, trabajar en equipo.
		Tiempo a Promoción al Cargo Superior Inmediato	De 2 a 4 años	Tope de la cadena de cargos.
	Programas de adiestramiento	Tipo de adiestramiento	La misma experiencia que requiere el cargo.	Cursos de supervisión y liderazgo.

* Estos cargos tienden a desaparecer por la implementación de los sistemas computarizados.

FAMILIA OFICINISTAS - FAMILIA CONTABILISTAS - relación con otros cargos.



Leyenda:

q. Cargos titulares en los Dptos. específicos de la Dirección de Finanzas.
w. Departamento de Contabilidad.
x. Departamento Recursos Financieros.

↑ Movilidad Vertical Ascendente.

↗ ↖ Movilidad Horizontal lateral ascendente.

→ ← Movilidad Horizontal lateral

* Podrá continuar Carrera hacia cargos de nómina privada.

C.C. Creación del cargo Tesorero.

En el gráfico de coordenadas cartesianas perteneciente a la Dirección de Finanzas, se puede observar la relación existente entre grupos de cargos y familias de cargos pertenecientes a diversos departamentos de esta Dirección. De esta manera, es factible reconocer la movilidad vertical ascendente que ocurre en los departamentos específicos de la Dirección de Finanzas, ya mencionados anteriormente; y las movilidades horizontales posibles entre la familia Oficinistas y la familia Contabilistas en los mismos departamentos. Es necesario señalar que la Trayectoria de Carrera que puede tener la familia de Contabilistas, es peculiar de los Departamentos de la Dirección de Finanzas, ya especificados anteriormente. Aún así, existe el caso específico del cargo Contabilista III perteneciente al Departamento de Contabilidad, cuyo ocupante para llegar a ocupar el cargo de Supervisor en una de las unidades específicas de Caja y Bancos, Cuentas por pagar,Activos fijos, y Control Contable; debe haber rotado por cada una de las áreas, adquiriendo la experiencia necesaria después de dos a tres años en el ejercicio de funciones específicas del Departamento.

El Contabilista III del Departamento Control de Sucursales; no representado en el gráfico, por adecuarse más a otro grupo de cargos analizados posteriormente; puede continuar flujo de carrera hacia el cargo Supervisor Control de Sucursales una vez adquirida la experiencia necesaria. Así mismo puede continuar hacia el cargo Coordinador Operaciones de Moneda Extranjera ubicado en el grado jerárquico 07, pasando luego a cargos de nómina privada. De esta manera los Contabilistas III, pertenecientes a una unidad determinada, pueden continuar carrera hacia el cargo de Supervisor en la unidad a la cual pertenecen; y posteriormente hacia cargos de nómina privada en la misma Dirección de Finanzas, relacionados con las funciones anteriormente desempeñadas en la organización.

Por su parte el cargo de Cajera Principal perteneciente a la unidad Caja y bancos, tiene la posibilidad de movilizarse de manera horizontal, u horizontal lateral ascendente; hacia cargos de la familia de Contabilidad, continuando carrera en un Departamento específico de Finanzas. O bien movilizándose desde el cargo Contabilista III en forma horizontal lateral ascendente, hacia el cargo Analista de Tesorería en el Departamento Recursos Financieros, ubicado en el grado jerárquico 07. Es importante señalar que el cargo Analista de

Tesorería, posee un conglomerado de funciones y actividades ; las cuales fueron analizadas y detalladas cuidadosamente, permitiendo generar la idea de crear un cargo, que adecuara las funciones en forma relativa, hacia otro cargo específico, hacia el cual el empleado se movilizaría de manera vertical ascendente.

De ésta manera; se sugiere la creación del cargo TESORERO a fín de ser ubicado en el grado jerárquico 08, no obstante, las justificaciones de su creación, versarían en labores que complementen las funciones del cargo Analista de Tesorería, y que posean relación directa con el mantenimiento de continuas y adecuadas relaciones de la empresa con diversos institutos bancarios, financieros, centros de egreso, y ventas ; trámites relacionados con Recadi, autorización de algunas divisas a precios preferenciales, y gran manejo de documentos e información confidencial. De esta manera la creación del cargo Tesorero se ha representado en el gráfico anterior con el simbolo [C.C.] , el cual indicaría la ubicación del mismo en el grado jerárquico 08, y en el Departamento de Recursos Financieros.

UNIDAD DE ANALISIS	SUB-UNIDADES DE ANALISIS	CATEGORIAS DE ANALISIS	CADENA DE CARGOS EN ORDEN JERARQUICO		
			OFICINISTA I	OFICINISTA II	OFICINISTA III
TECNICAS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL APLICABLES EN LA ELABORACION DE LAS CADENAS DE CARGOS	Valoración de Puestos	Grado Jerárquico	03	04	06
	Descripción de Cargo	Objetivo del cargo	Realiza trabajos generales de oficina. Conoce actividades de mecanografía. Manejo de terminales de computación. Contribuye al desarrollo operativo de la sección.	Reparación y ejecución de los cheques de la empresa, control y análisis de cuentas. Elaboración de registros contables. Funciones básicas de archivo y mecanografía.	Procesa información. Reparación y ejecución de los cheques de la emsa, control y análisis de cuentas. Elaboración de registros contables. Funciones básicas de archivo y mecanografía.
	Perfiles de Selección	Grado de Instrucción	Bachiller mercantil.	Bachiller mercantil.	Bachiller mercantil o estudiante de. administración o contaduría.
		Años de Experiencia	1 año.	2 años	3 años
		Capacidades y Habilidades	Organiza, cumple y ejecuta órdenes. Trabaja en equipo.	Organiza, trabaja en equipo, cumple y ejecuta órdenes.	Toma decisiones, organiza, planifica, trabaja en equipo, cumple y ejecuta órdenes.
		Tiempo a Promoción al Cargo Superior Inmediato	De 2 a 3 años.	De 2 a 3 años.	4 años.
	Programas de adiestramiento	Tipo de adiestramiento	Conocimientos generales de oficina. Curso de contabilidad.	Curso de contabilidad. Curso para el manejo de sistemas computarizados.	Curso para el manejo de sistemas computarizados.

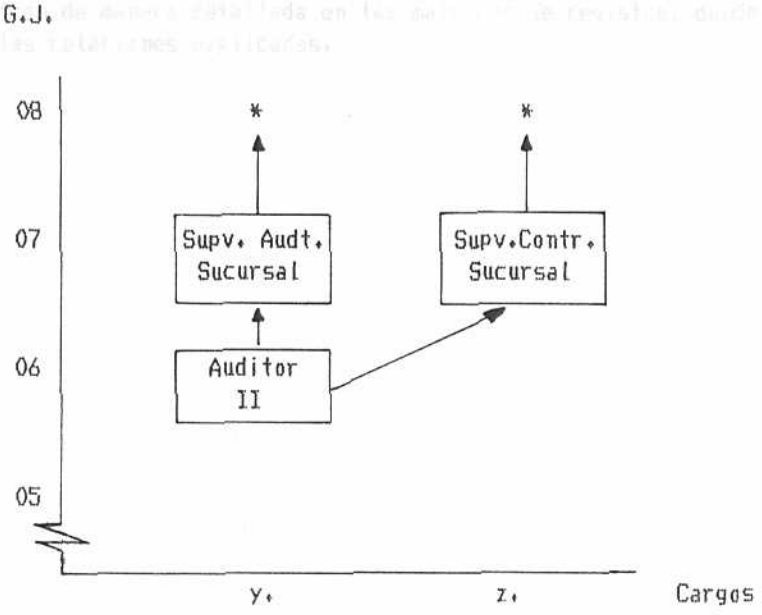
UNIDAD DE ANALISIS	SUB-UNIDADES DE ANALISIS	CATEGORIAS DE ANALISIS	CADENA DE CARGOS EN ORDEN JERARQUICO			
			CONTABILISTA I	CONTABILISTA II	CONTABILISTA III	SUPERVISOR DE AREA DE FINANZAS
TECNICAS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL APLICABLES EN LA ELABORACION DE LAS CADENAS DE CARGOS	Valoración de Puestos	Grado Jerárquico	03	05	06	08
	Descripción de Cargos	Objetivo del Cargo	Elabora comprobantes de contabilidad. Lleva control de documentos. Revisa validaciones contables. Prepara análisis de cuentas.	Elabora comprobantes de contabilidad de registros múltiples. Prepara análisis complejo de cuenta y da valor en forma de contabilidad a las operadas.	Prepara registros contables de mayor complejidad y estados financieros condensados. Prepara conciliaciones bancarias.	Asegura el mantenimiento de registros adecuados de los documentos manejados. Asegura la emisión de cheques por los diferentes conceptos que se requieran.
	Perfiles de Selección	Grado de Instrucción	Bachiller mercantil.	Estudiante de administración o contaduría a nivel técnico.	Técnico en Contaduría o administración. Estudiante 3er. año administración.	Administrador o contador público.
		Años de Experiencia	2 años como auxiliar de contabilidad.	Mínima de 3 años.	De 3 a 4 años.	Mínima de 5 años.
		Capacidades y Habilidades	Organiza, trabaja en equipo, cumple y ejecuta órdenes.	Planifica, organiza, cumple y ejecuta órdenes, trabaja en equipo.	Capacidad de análisis. Planifica, organiza, cumple y ejecuta órdenes, trabaja en equipo.	Toma decisiones, supervisa, planifica, organiza, trabaja en equipo.
		Tiempo a Promoción al Cargo Superior Inmediato	2 años	De 2 a 3 años	De 2 a 3 años	De 3 a 4 años.
	Programas de adiestramiento	Tipo de adiestramiento	Curso de contabilidad general.	Cursos para el manejo de sistemas computarizado.	Curso para el manejo de sistemas computarizado.	Cursos de supervisión y liderazgo.

UNIDAD DE ANALISIS	SUB-UNIDADES DE ANALISIS	CATEGORIAS DE ANALISIS	CADENA DE CARGOS EN ORDEN JERARQUICO			
			CAJERO PRINCIPAL	CONTABILISTA II	CONTABILISTA III	SUPERVISOR DE OPERACIONES DE MONEDA EXTRANJERA
TECNICAS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL APLICABLES EN LA ELABORACION DE LAS CADENAS DE CARGOS	Valoración de Puestos	Grado Jerárquico	03	05	06	07
	Descripción de Cargos	Objetivo del Cargo	Realiza la cancelación de vales provisionales, compra de estampillas fiscales, papel sellado. Realiza los pagos al personal a través de órdenes de pago. Se encarga del pago de dietas, gastos viaje y cancelación de facturas.	Elabora comprobantes de contabilidad de registros múltiples. Prepara análisis complejo de cuenta y da valor en forma de contabilidad a las operaciones generales.	Prepara registros contables de mayor complejidad y estados financieros condensados. Prepara conciliaciones bancarias.	Coordina el proceso contable del área a través de la supervisión directa, garantizando el adecuado registro de las operaciones Elabora el estado en moneda extranjera mensual por proveedor.
	Perfiles de Selección	Grado de Instrucción	Bachiller mercantil.	Estudiante de administración o contaduría a nivel técnico.	Técnico en Contaduría o administración.	Administrador, contador o economista. Sólidos conocimientos de inglés.
		Años de Experiencia	3 años en cargo similar.	Mínima de 3 años.	De 3 a 4 años.	Mínimo de 3 años en conciliaciones, cuenta por pagar, moneda extranjera.
		Capacidades y Habilidades	Organiza, cumplir y ejecutar órdenes, trabajar en equipo.	Planifica, organiza, cumple y ejecuta órdenes, trabaja en equipo.	Capacidad de análisis. Planifica, organiza, cumple y ejecuta órdenes, trabaja en equipo.	Toma decisiones, organiza, planifica, trabaja en equipo, cumple y ejecuta órdenes.
		Tiempo a Promoción al Cargo Superior Inmediato	3 años	De 2 a 3 años	4 años	Tope de la cadena de cargos
	Programas de adiestramiento	Tipo de adiestramiento	Curso de contabilidad general.	Cursos para el manejo de sistemas computarizado.	Curso para el manejo de sistemas computarizado.	Curso de relaciones humanas Curso de operaciones en moneda extranjera.Conocimientos del Sistema RECADI.

UNIDAD DE ANALISIS	SUB-UNIDADES DE ANALISIS	CATEGORIAS DE ANALISIS	CADENA DE CARGOS EN ORDEN JERARQUICO			
			CAJERA PRINCIPAL	CONTABILISTA III	ANALISTA DE TESORERIA	TESORERO (*)
TECNICAS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL APLICABLES EN LA ELABORACION DE LAS CADENAS DE CARGOS	Valoración de Puestos	Grado Jerárquico	05	06	07	08
	Descripción de Cargos	Objetivo del Cargo	Realiza la cancelación de vales provisionales, compra de estampillas fiscales, papel sellado. Realiza los pagos al personal a través de órdenes de pago. Se encarga del pago de dietas, gastos viaje y cancelación de facturas.	Prepara registros contables de gran complejidad y estados financieros condensados. Prepara conciliaciones bancarias. Maneja y controla nuevas cuentas bancarias.	Asegura las relaciones entre la empresa y los institutos bancarios y financieros. Asegura la obtención de conformidades de importación y autorización de divisas.	Actualizar, mantener y asegurar las proyecciones del flujo de caja. Realizar el seguimiento de las etapas financieras que implican la compra de materias y bienes importados.
	Perfiles de Selección	Grado de Instrucción	Bachiller mercantil.	Estudiante de administración o contaduría a nivel técnico.	Estudiando últimos años de administración o contadurfa. Conocimientos de inglés.	Administrador, contador o economista. Conocimientos de inglés.
		Años de Experiencia	3 años en cargo similar.	3 años.	2 a 3 años en el área bancaria.	2 años.
		Capacidades y Habilidades	Organiza, cumplir y ejecutar órdenes, trabajar en equipo.	Planifica, organiza, cumple y ejecuta órdenes, trabaja en equipo.	Toma decisiones. Planifica, organiza, cumple y ejecuta órdenes trabaja en equipo.	Supervisa, organiza, planifica, toma de decisiones trabaja en equipo, cumple y ejecuta órdenes.
		Tiempo a Promoción al Cargo Superior Inmediato	3 años	4 años	De 2 a 3 años	Tope de la cadena de cargos
	Programas de adiestramiento	Tipo de adiestramiento	Curso de contabilidad general.	Cursos para el manejo de sistemas computarizado.	Curso de inglés. Curso de operaciones de moneda extranjera. Curso de inglés avanzado.	Curso de inglés avanzado. Curso de manejo de sistemas computarizados.

* Creación de cargo.

FAMILIA AUDITORES - relación con cargo Supervisor Control de Sucursales.



Leyenda:

↑ Movilidad Vertical Ascendente.

↗ Movilidad Horizontal Lateral Ascendente.

y. Departamento de Auditoría.
z. Departamento Control de Sucursales.
* Podrá continuar Carrera hacia cargos de nómina privada.

Se puede ver la relación que existe entre la familia de Auditores y el cargo Supervisor Control de Sucursales. Al cargo de Auditor II, se le presenta la posibilidad de realizar Trayectoria de Carrera, según una movilidad vertical ascendente hacia el cargo Supervisor Auditoría de Sucursales perteneciente al grado jerárquico 07. Ahora bien, es necesario poseer experiencia de dos a tres años en el desempeño del cargo Auditor II para poder ascender al cargo superior inmediato de Supervisor, en el Departamento de Auditoría.

Igualmente puede ocurrir una movilidad horizontal lateral ascendente, que permite relacionar el cargo Auditor II del Departamento de Auditoría, hacia el cargo Supervisor Control de Sucursales en el grado jerárquico 07.

Las especificaciones de las funciones en términos de grado de instrucción, años de experiencia, capacidades y habilidades, y tipo de adiestramiento necesario; a efecto de la promoción de un cargo a otro; se encuentran de manera detallada en las matrices de registro, dónde se plantean las relaciones explicadas.

UNIDAD DE ANALISIS	SUB-UNIDADES DE ANALISIS	CATEGORIAS DE ANALISIS	CADENA DE CARGOS EN ORDEN JERARQUICO	
			AUDITOR II	SUPERVISOR DE AUDITORIA DE SUCURSALES
TECNICAS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL APLICABLES EN LA ELABORACION DE LAS CADENAS DE CARGOS	Valoración de Puestos	Grado Jerárquico	06	07
	Descripción de Cargos	Objetivo del Cargo	Efectúa auditorías mediante el manejo de documentos a fin de asegurar el cumplimiento de las normas y procedimientos administrativos vigentes. Mantener el adecuado registro de activos fijos.	Realiza la supervisión administrativa. Realiza arqueos de caja. Realiza los inventarios del producto elaborado. Realiza las auditorías de sucursales.
	Perfiles de Selección	Grado de Instrucción	Bachiller mercantil o estudiante de administración o contaduría.	Técnico en Administración.
		Años de Experiencia	2 años.	5 años.
		Capacidades y Habilidades	Toma decisiones, organiza, supervisa, planifica, cumple y ejecuta órdenes, trabaja en equipo.	Toma decisiones, organiza, supervisa, planifica, cumple y ejecuta órdenes, trabaja en equipo.
		Tiempo a Promoción al Cargo Superior Inmediato	2 años	De 2 a 3 años.
	Programas de adiestramiento	Tipo de adiestramiento	Cursos de auditoría.	Curso de supervisión y liderazgo. Curso de relaciones humanas.

UNIDAD DE ANALISIS	SUB-UNIDADES DE ANALISIS	CATEGORIAS DE ANALISIS	CADENA DE CARGOS EN ORDEN JERARQUICO	
			AUDITOR II	SUPERVISOR CONTROL DE SUCURSALES
TECNICAS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL APLICABLES DE LA ELABORACION DE LAS CADENAS DE CARGOS	Valoración de Puestos	Grado Jerárquico	06	07
	Descripción de Cargos	Objetivo del Cargo	Efectúa auditorías mediante el manejo de documentos a fin de asegurar el cumplimiento de las normas y procedimientos administrativos vigentes. Mantiene un adecuado registro de activos fijos.	Asegura el normal desenvolvimiento de las actividades del Departamento al supervisar personal personal bajo su cargo. Asegurar la correcta imputación de gastos, mercancía y otros. Contribuir a granatizar el cumplimiento de los procesos administrativos en sucursales Actualiza el registro de clientes.
	Perfiles de Selección	Grado de Instrucción	Bachiller mercantil o estudiante de administración o contaduría.	Administrador, Contador.
		Años de Experiencia	2 años.	2 años.
		Capacidades y Habilidades	Toma decisiones, organiza, supervisa, planifica, cumple y ejecuta órdenes, trabaja en equipo.	Toma decisiones, organiza, supervisa, planifica, cumple y ejecuta órdenes, trabaja en equipo.
		Tiempo a Promoción al Cargo Superior Inmediato	2 años	De 2 a 3 años.
	Programas de adiestramiento	Tipo de adiestramiento	Cursos de auditoría.	Curso de supervisión y liderazgo. Curso de relaciones humanas.

4. DIRECCION DE MERCADEO

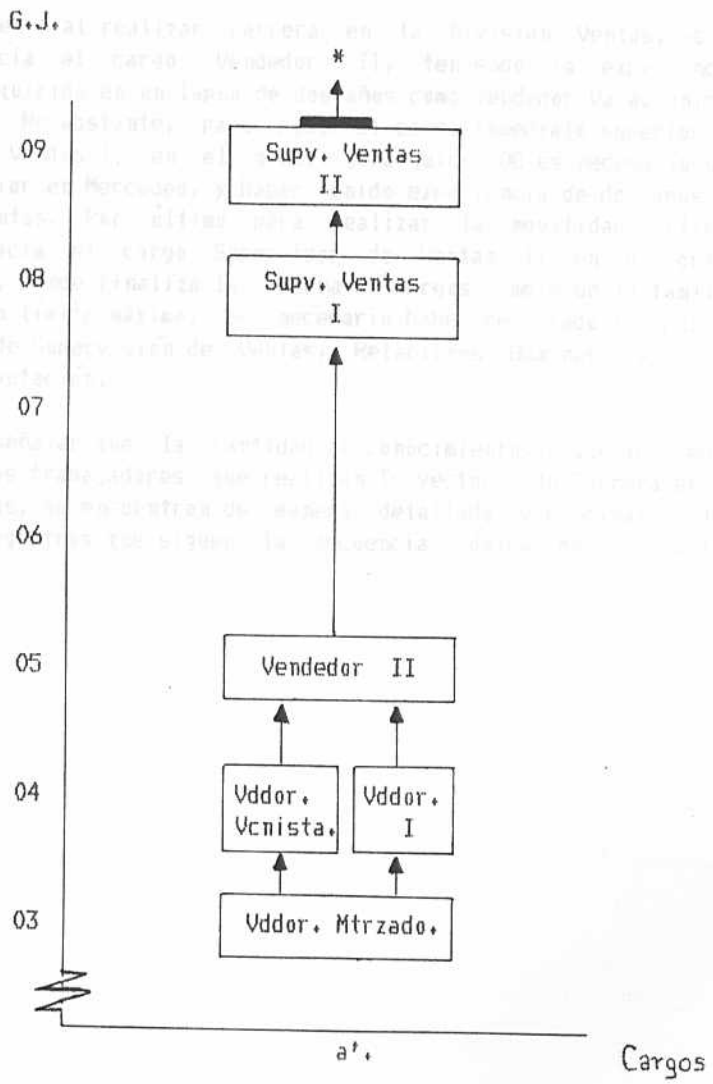
4.1. UBICACION DE LOS CARGOS ANALIZADOS, EN LOS GRADOS JERARQUICOS DE LA ESTRUCTURA DE SALARIOS

G.J.	CARGOS	ABREVIATURAS
09	Supervisor Ventas II	Supv. Ventas II
	Supervisor Administrativo Sucursal II	Supv. Admtvo Suc.II.
	Supervisor Administrativo Depósito Fábrica	Supv. Admtvo Dep.Fab.
08	Supervisor Ventas I	Supv. Ventas I
	Supervisor Administrativo Sucursal I	Supv. Admtvo. Suc.I.
	Supervisor Promotores	Supv. Prmtes.
	Supervisor Almacén Principal	Supv. Alm. Ppal.
	Secretaria Ejecutiva	Secret. Ejtva.
	Supervisor Servicios a Flotilla	Supv. Servs. Flot.
	Supervisor Mantenimiento de Vehículos	Supv. Mant. Vehíc.
07	Secretaria Bilingue	Secret. Bilig.
	Supervisor Almacén Depósito Fábrica	Supv. Alm. Dep.Fab.
06	Coordinador de Servicios a Depósito	Coord.Servicios Dep.
	Coordinador de Promociones	Coord. Prom.
	Secretaria III	
	Oficinista III	
	Analista de Servs. Administrativo Merchand.	Anal.Servs Admtvos.
	Coordinador de Merchandising	Coord. Merch.

	Encargado Almacén Materiales y Merch.	Encarg.Alm.Mat.Merch
	Encargado Depósito Foráneo	Encarg.Dep.For.
	Encargado Almacén Sucursal	Encarg.Alm.Suc.
	Asistente Mantenimiento de Vehículos	Asist.Mant.Vehic.
05	Vendedor II	
	Encargado Almacén Depósito Fábrica	Encarg.Alm.Dep.Fab.
	Cajera Sucursal II	Cajera Suc.II
	Secretaria II	
	Oficinista II Depósito Fábrica	Ofc.II Dep.Fab.
	Promotor	
	Cajera Sucursal I	Cajera Suc.I
04	Oficinista II	
	Vendedor I	Vddor.I
	Vendedor Vacacionista	Vddor.Vcnista.
	Oficinista I	
03	Secretaria I	
	Vendedor Motorizado	Vddor.Mtrzado.
	Ayudante Vendedor Vacacionista	Ayte. Vddor.Vcnista.
	Ayudante Vendedor	Ayte .Vddor.
02	Ayudante Mantenimiento Vehículo	Ayte .Manten. Vehíc.
	Chofer	
	Oficinista I.Sucursal Caracas	Ofic.I.Suc.Ccs.
	Despachador Depósito	Dpchdor.Dep.
	Ayudante Oficina Sucursal	Ayte. Ofic.Suc.
01	Ayudante Oficina Depósito Fábrica	Ayte. Ofic.Dep.Fab.
	Ayudante Despacho	Ayte. Despcho.
	Ayudante Despacho Almacén	Ayte. Despcho Alm.

4.2. CADENAS DE CARGOS SIMPLES

FAMILIA VENTAS



Leyenda:

↑ Movilidad Vertical Ascendente.

▬ Límite mínimo.

* Podrá continuar Carrera hacia cargos de nómina privada.

a'. División Ventas . Departamento Zona Metropolitana.

La familia Ventas de la Dirección de Mercadeo, División Ventas, presenta una Trayectoria de Carrera por seis cargos específicos, a través de los cuales los trabajadores pueden ascender de manera vertical ascendente hacia cargos superiores ubicados en diversos grados jerárquicos de la estructura de salarios. De esta manera el Vendedor motorizado, puede ascender hacia cualquiera de ambos cargos ubicados en el grado jerárquico 04; siempre y cuando posea experiencia de dos a tres años, y licencia de conducir de quinto grado, para cumplir a cabalidad con las funciones de los cargos respectivos.

El paso siguiente al realizar carrera en la División Ventas, es la movilidad hacia el cargo Vendedor II, teniendo la experiencia necesaria, adquirida en un lapso de dos años como Vendedor Vacacionista o Vendedor I. No obstante, para pasar al cargo inmediato superior de Supervisor de Ventas I; en el grado jerárquico 08 es necesario ser Técnico Superior en Mercadeo, y haber tenido experiencia de dos años en el área de ventas. Por último para realizar la movilidad vertical ascendente hacia el cargo Supervisor de Ventas II en el grado jerárquico 09, donde finaliza la cadena de cargos simple de la familia Ventas, con un límite máximo; es necesario haber realizado los cursos específicos de Supervisión de Ventas, Relaciones Humanas, y curso basico de Computación.

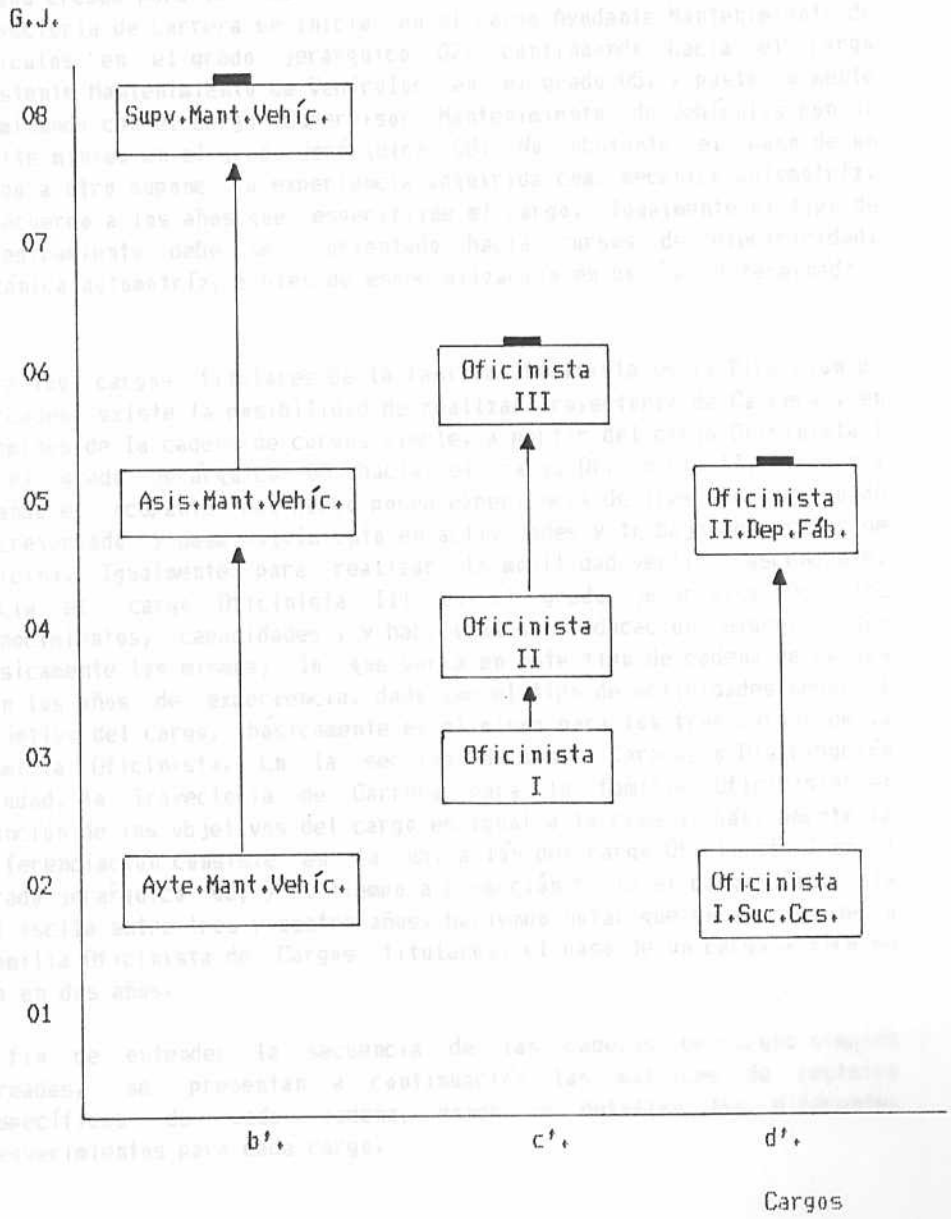
Es necesario señalar que la cantidad de conocimientos requeridos para cada uno de los trabajadores que realizan Trayectoria de Carrera en la División Ventas, se encuentran de manera detallada y concisa, en las matrices de registros que siguen la secuencia lógica de la familia Ventas.

UNIDAD DE ANALISIS	SUB-UNIDADES DE ANALISIS	CATEGORIAS DE ANALISIS	CADENA DE CARGOS EN ORDEN JERARQUICO	
			VENDEDOR MOTORIZADO	VENDEDOR VACACIONISTA O VENDEDOR I(*)
TECNICAS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL APLICABLES EN LA ELABORACION DE LAS CADENAS DE CARGOS	Valoración de Puestos	Grado Jerárquico	03	04
	Descripción de Cargos	Objetivo del Cargo	Realiza venta del producto al contado. Adecuado manejo administrativo del producto.	Realizar ventas a crédito y contado manejando facturación. Asegura la correcta exhibición tanto de producto como material publicitario en los puntos de ventas.
	Perfiles de Selección	Grado de Instrucción	Ciclo básico común. Licencia de conducir 5to. grado.	Bachiller. Licencia de conducir de 5to. grado.
		Años de Experiencia	2 años.	2 años.
		Capacidades y Habilidades	Cumple y ejecuta órdenes, trabaja en equipo.	Toma decisiones, supervisa, planifica, organiza, cumple y ejecuta órdenes, trabaja en equipo.
		Tiempo a Promoción al Cargo Superior Inmediato	De 2 a 3 años	4 años.
	Programas de adiestramiento	Tipo de adiestramiento	Curso de ventas.	Curso de ventas. Curso de relaciones humanas.

* Sigue la cadena de cargos respectiva de Vendedor en Mercadeo

UNIDAD DE ANALISIS	SUB-UNIDADES DE ANALISIS	CATEGORIAS DE ANALISIS	CADENA DE CARGOS EN ORDEN JERARQUICO		
			VENDEDOR II	SUPERVISOR DE VENTAS I	SUPERVISOR VENTAS II
TECNICAS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL APLICABLES EN LA ELABORACION DE LAS CADENAS DE CARGOS	Valoración de Puestos	Grado Jerárquico	05	08	09
	Descripción de Cargos	Objetivo del Cargo	Realiza ventas a crédito y contado manejando la facturación. Asegura la correcta exhibición del producto y del material publicitario. Asegura un adecuado manejo del efectivo y de la mercancia.	Asegura la metas de ventas. Asegura el impacto publicitario de los negocios. Asegura la administración eficiente de las operaciones de ventas. Asegura el stock de mercancía.	Contribuye a asegurar la distribución y ventas del producto de acuerdo a las rutas bajo su responsabilidad. Supervisa, controla y coordina actividades y funciones de vendedores de acuerdo a los objetivos de venta.
	Perfiles de Selección	Grado de Instrucción	Bachiller. Licencia de conducir de 5to. grado.	Técnico superior en mercadeo.	Técnico superior en mercadeo.
		Años de Experiencia	2 años como vendedor.	2 años en el área de ventas.	5 años en el área de ventas.
		Capacidades y Habilidades	Toma decisiones, supervisa, planifica, organiza, cumple y ejecuta órdenes, trabaja en equipo.	Toma decisiones, supervisa, planifica, organiza, cumple y ejecuta órdenes, trabaja en equipo.	Toma decisiones, supervisa, planifica, organiza, cumple y ejecuta órdenes, trabaja en equipo.
		Tiempo a Promoción al Cargo Superior Inmediato	4 años.	4 años.	4 años.
	Programas de adiestramiento	Tipo de adiestramiento	Cursos de ventas. Cursos de relaciones humanas.	Curso de supervisión en ventas y curso de relaciones humanas.	Curso de supervisión en ventas Curso de relaciones humanas. Curso para el manejo de terminales de computación.

FAMILIA MANTENIMIENTO DE VEHICULOS Y FAMILIA OFICINISTAS



Leyenda:

↑ Movilidad Vertical Ascendente.

▬ Límite mínimo.

b'. Unidad Servicios de Flotilla.

c'. Cargos titulares en la Dirección de Mercadeo.

d'. Sección Sucursal Caracas o Distr. Ciudad.

Es posible observar, en el gráfico de la página anterior, la movilidad vertical ascendente que ocurre en las tres familias de cargos simples, pertenecientes a la Dirección de Mercadeo, y a secciones y unidades específicas. En la unidad Servicios de Flotilla existe la cadena de cargos creada para la Familia Mantenimiento de Vehículos, donde la Trayectoria de Carrera se inicia en el cargo Ayudante Mantenimiento de Vehiculos en el grado jerarquico 02; continuando hacia el cargo Asistente Mantenimiento de Vehículos en el grado 05, y posteriormente culminando con el cargo Supervisor Mantenimiento de Vehículos con un límite mínimo en el grado jerárquico 08. No obstante el paso de un cargo a otro supone la experiencia adquirida como mecánico automotríz, de acuerdo a los años que especifique el cargo. Igualmente el tipo de adiestramiento debe ser orientado hacia cursos de electricidad, mecánica automotríz; o bien de especialización en un área determinada.

Para los cargos titulares de la familia Oficinista en la Dirección de Mercadeo, existe la posibilidad de realizar Trayectoria de Carrera , en términos de la cadena de cargos simple, a partir del cargo Oficinista I en el grado jerárquico 03 hacia el cargo Oficinista II, siempre y cuando el ocupante del cargo posea experiencia de tres años, curso de Secretariado y desenvolvimiento en actividades y trabajos generales de oficina. Igualmente para realizar la movilidad vertical ascendente, hacia el cargo Oficinista III en el grado jerarquico 06; los conocimientos, capacidades , y habilidades, y educación requerida, son básicamente los mismos; lo que varía en este tipo de cadena de cargos son los años de experiencia, dado que el tipo de actividades según el objetivo del cargo, básicamente es el mismo para los tres cargos de la familia Oficinista. En la sección Sucursal Caracas o Distribución Ciudad, la Trayectoria de Carrera para la familia Oficinistas en función de los objetivos del cargo es igual a la creada, básicamente la diferenciación consiste en la ubicación del cargo Oficinista I en el grado jerárquico 02; y el tiempo a promoción hacia el cargo Oficinista II oscila entre tres y cuatro años, haciendo notar que en el caso de la familia Oficinista de Cargos titulares, el paso de un cargo a otro se da en dos años.

A fin de entender la secuencia de las cadenas de cargos simples creadas, se presentan a continuación las matrices de registro específicas de cada cadena, donde se detallan los diferentes requerimientos para cada cargo.

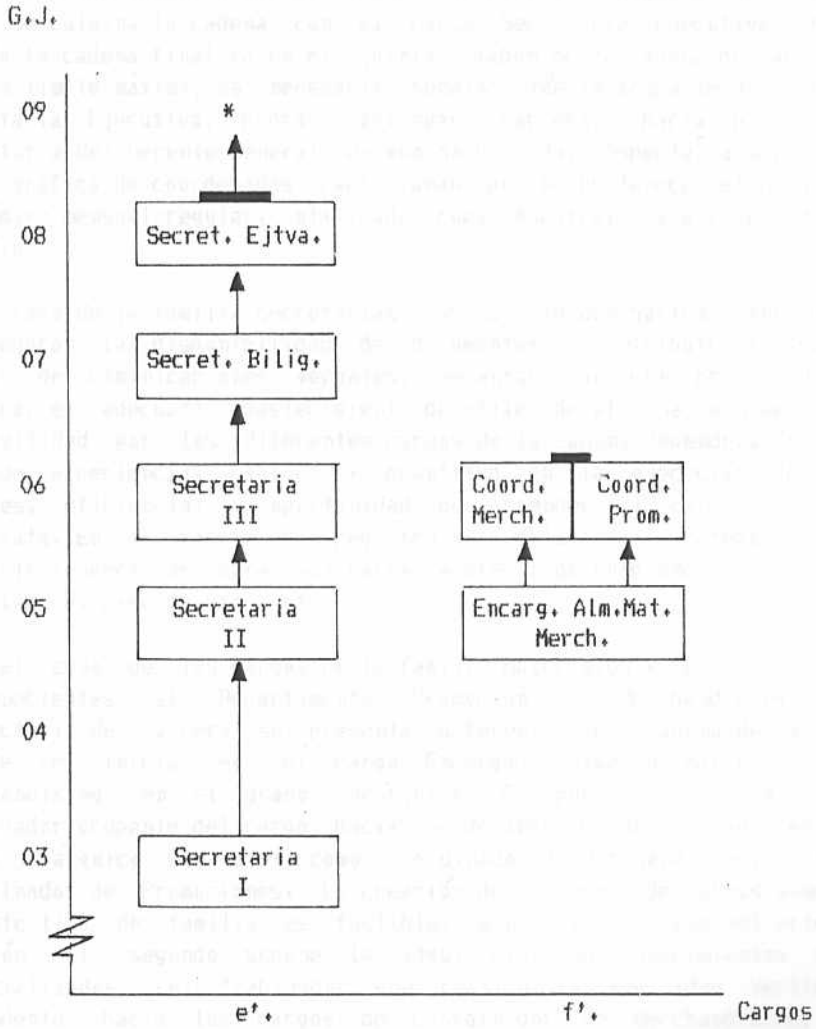
UNIDAD DE ANALISIS	SUB-UNIDADES DE ANÁLISIS	CATEGORIAS DE ANALISIS	CADENA DE CARGOS EN ORDEN JERARQUICO		
			AYUDANTE MANTENIMIENTO DE VEHICULOS	ASISTENTE DE MANTENIMIENTO DE VEHICULO	SUPERVISOR MANTENIMIENTO DE VEHICULO
TECNICAS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL APLICABLES EN LA ELABORACION DE LAS CADENAS DE CARGOS	Valoración de Puestos	Grado Jerárquico	02	05	08
	Descripción de Cargos	Objetivo del Cargo	Contribuye al buen funcionamiento de los vehículos sometidos a reparación mediante revisión y corrección de fallas. Mantener el aseo y limpieza del taller mecánico.	Velar por el continuo suministro de repuestos. Asiste al supervisor en todo lo relacionado a la reparación, cuidado y mantenimiento de las reparaciones de los vehículos.	Chequear y reparar el tren delantero de vehículos de la foltilla. Efectuar entonaciones de motores de vehículos de la flotilla. Realiza reparaciones de motores por fallas.
	Perfiles de Selección	Grado de Instrucción	Ciclo básico común.	Ciclo básico común.	Bachiller mención mecánica con conocimientos de electrónica.
		Años de Experiencia	2 años como mecánico automotriz.	4 años como mecánico.	5 años como mecánico.
		Capacidades y Habilidades	Cumple y ejecuta órdenes, trabaja en equipo, organiza, planifica.	Organiza, cumple y ejecuta órdenes, trabaja en equipo, planifica.	Toma decisiones, supervisa, organiza, planifica, cumple y ejecuta órdenes, trabaja en equipo.
		Tiempo a Promoción al Cargo Superior Inmediato	De 2 a 3 años	4 años	Tope de la cadena de cargos
	Programas de adiestramiento	Tipo de adiestramiento	Curso de mecánica automotriz. Curso de electricidad.	Curso de mecánica automotriz. Curso de electricidad.	Cursos de especialización mecánica automotriz y electricidad.

UNIDAD DE ANALISIS	SUB-UNIDADES DE ANALISIS	CATEGORIAS DE ANALISIS	CADENA DE CARGOS EN ORDEN JERARQUICO		
			OFICINISTA I	OFICINISTA II	OFICINISTA III
TECNICAS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL APLICABLES EN LA ELABORACION DE LAS CADENAS DE CARGOS	Valoración de Puestos	Grado Jerárquico	03	04	06
	Descripción de Cargo	Objetivo del cargo	Realiza trabajos generales de oficina. Conoce actividades de mecanografía. Manejo de terminales de computación. Contribuye al desarrollo operativo de la sección.	Reparación y ejecución de los cheques de la empresa, control y análisis de cuentas. Elaboración de registros contables. Funciones básicas de archivo y mecanografía.	Procesa información. Reparación y ejecución de los cheques de la emsa, control y análisis de cuentas. Elaboración de registros contables. Funciones básicas de archivo y mecanografía.
	Perfiles de Selección	Grado de Instrucción	Bachiller mercantil.	Bachiller mercantil.	Bachiller mercantil o estudiante de. administración o contaduría.
		Años de Experiencia	1 año.	2 años	3 años
		Capacidades y Habilidades	Organiza, cumple y ejecuta órdenes. Trabaja en equipo.	Organiza, trabaja en equipo, cumple y ejecuta órdenes.	Toma decisiones, organiza, planifica, trabaja en equipo, cumple y ejecuta órdenes.
		Tiempo a Promoción al Cargo Superior Inmediato	De 2 a 3 años.	De 2 a 3 años.	4 años.
	Programas de adiestramiento	Tipo de adiestramiento	Conocimientos generales de oficina. Curso de contabilidad.	Curso de contabilidad. Curso para el manejo de sistemas computarizados.	Curso para el manejo de sistemas computarizados.

UNIDAD DE ANALISIS	SUB-UNIDADES DE ANALISIS	CATEGORIAS DE ANALISIS	CADENA DE CARGOS EN ORDEN JERARQUICO			
			CHOFER	AYUDANTE MANTENIMIENTO DE VEHICULOS	ASISTENTE DE MANTENIMIENTO DE VEHICULO	SUPERVISOR MANTENIMIENTO DE VEHICULO
TECNICAS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL APLICABLES EN LA ELABORACION DE LAS CADENAS DE CARGOS	Valoración de Puestos	Grado Jerárquico	02	02	05	08
	Descripción de Cargos	Objetivo del Cargo	Transportar al personal ejecutivo. Proporcionar la máxima seguridad al personal. Asegurar el funcionamiento del vehículo.	Contribuye al buen funcionamiento de los vehículos sometidos a reparación mediante revisión y corrección de fallas. Mantener el aseo y limpieza del taller mecánico.	Velar por el continuo suministro de repuestos. Asiste al supervisor en todo lo relacionado a la reparación, cuidado y mantenimiento de las reparaciones de los vehículos.	Chequear y reparar el tren delantero de vehículos de la foltilla. Efectuar entonaciones de motores de vehículos de la flotilla. Realiza reparaciones de motores por fallas.
	Perfiles de Selección	Grado de Instrucción	Ciclo básico común. Licencia de conducir 3er. grado.	Ciclo básico común.	Ciclo básico común.	Bachiller mención mecánica con conocimientos de electrónica.
		Años de Experiencia	Mínima 2 años.	2 años como mecánico automotriz.	4 años como mecánico.	5 años como mecánico.
		Capacidades y Habilidades	Cumple y ejecuta órdenes, trabaja en equipo. Mantiene información confidencial.	Cumple y ejecuta órdenes, trabaja en equipo, organiza, planifica.	Organiza, cumple y ejecuta órdenes, trabaja en equipo, planifica.	Toma decisiones, supervisa, organiza, planifica, cumple y ejecuta órdenes, trabaja en equipo.
		Tiempo a Promoción al Cargo Superior Inmediato	De 2 a 3 años.	De 2 a 3 años	4 años	Tope de la cadena de cargos
	Programas de adiestramiento	Tipo de adiestramiento	Curso de mecánica automotriz.	Curso de mecánica automotriz. Curso de electricidad.	Curso de mecánica automotriz. Curso de electricidad.	Cursos de especialización mecánica automotriz y electricidad.

UNIDAD DE ANALISIS	SUB-UNIDADES DE ANALISIS	CATEGORIAS DE ANALISIS	CADENA DE CARGOS EN ORDEN JERARQUICO	
			OFICINISTA I (Sucursal Caracas)	OFICINISTA II) (Sucursal Caracas)
TECNICAS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL APLICABLES EN LA ELABORACION DE LAS CADENAS DE CARGOS	Valoración de Puestos	Grado Jerárquico	02	02
	Descripción de Cargos	Objetivo del Cargo	Contribuye a un mejor desarrollo de las actividades administrativas de la sección donde presta servicios, mediante la realización de trabajos generales de oficina. Atender telefono, tipear.	Asegura el normal flujo de comunicaciones. Realiza requisiciones de compra. Atiende teléfono, tipea. Contribuye a un mejor desarrollo de las actividades administrativas de la sección.
	Perfiles de Selección	Grado de Instrucción	Bachiller.	Bachiller.
		Años de Experiencia	2 años.	3 años.
		Capacidades y Habilidades	Organiza, cumple y ejecuta órdenes, trabaja en equipo.	Organiza, cumple y ejecuta órdenes, trabaja en. equipo.
		Tiempo a Promoción al Cargo Superior Inmediato	3 a 4 años.	Tope de la cadena de cargos.
	Programas de adiestramiento	Tipo de adiestramiento	Curso de secretariado.	Curso de técnicas secretariales.

FAMILIA SECRETARIAS Y FAMILIA MATERIALES Y MERCHANDISING



Leyenda:

- ↑ Movilidad Vertical Ascendente.
- ▬ Límite mínimo.
- ▬ Límite máximo.
- * Podrá continuar Carrera hacia cargos de nómina privada.
- e'. Cargos titulares en División Operaciones de Mercadeo, o División Administración de Mercadeo.
- f'. Departamento Promoción y Merchandising.

En la cadena de cargos simple de la familia Secretarias , representada en la página anterior, se observa la movilidad vertical ascendente de los cargos titulares, existentes en la División Operaciones de Mercadeo, o en la División Administración de Mercadeo. Así, el flujo de carrera es posible desde el grado jerarquico 03 hasta el grado 08, donde se culmina la cadena con el cargo Secretaria Ejecutiva. Aun cuando la cadena finaliza en el quinto eslabón de la cadena de cargos, con un límite máximo; es necesario señalar que la ocupante del cargo Secretaria Ejecutiva, podrá continuar carrera, hacia el cargo Secretaria del Gerente General en nómina privada. Aspecto no señalado en el gráfico de coordenadas cartesianas por no pertenecer el cargo a la nómina mensual-regular, utilizada como muestra, para el presente estudio.

En el caso de la familia Secretarias, las actividades básicas consisten en asegurar la disponibilidad de documentos , contribuir al normal flujo de comunicaciones verbales, mecanografiar con prontitud y asegurar el adecuado abastecimiento de útiles de oficina; sin embargo la movilidad por los diferentes cargos de la cadena dependerá de los años de experiencia, rápidez y prontitud en la ejecución de las labores, eficiencia; y oportunidad de ascender al cargo superior inmediato. En la matriz de registro se detallan las categorías de análisis respectivas para cada cargo, a efecto de comprender de manera mas clara el paso de uno a otro.

Para el caso de los cargos de la familia Materiales y Merchandising, pertenecientes al Departamento Promoción y Merchandising, la trayectoria de carrera se presenta diferente. La cadena de cargos simple se inicia en el cargo Encargado Almacen Materiales y Merchandising en el grado jerárquico 05, pudiendo continuar el trabajador ocupante del cargo; hacia uno de ambos cargos ubicados en el grado jerárquico 06, bien como Coordinador de Merchandising, o como Coordinador de Promociones. La creación de la cadena de cargos simple de este tipo de familia es factible, aún cuando el paso del primer eslabón al segundo supone la adquisición de conocimientos más especializados; el trabajador que realize la movilidad vertical ascendente hacia los cargos de Coordinador de Merchandising, o Coordinador de Promociones; debe ser Técnico Superior en Mercadeo, y con experiencia comprobada, una vez que haya realizado rotación por el área respectiva, entrenamiento en Promociones y Merchandising, y curso de inglés; aproximadamente en un lapso de tiempo de cinco a siete años a fin de ser promovido, a uno de los cargos superiores inmediatos. Tanto el Coordinador de Promociones, como el Coordinador de Merchandising, podrán continuar flujo de carrera hacia cargos de nómina privada en un lapso de tiempo considerable, y con la experiencia, conocimientos, y adiestramiento necesarios para ocupar el cargo de Gerente de Promociones y Merchandising.

No quiere decir ello, que los trabajadores ocupantes de los cargos cumplirán la promoción en el tiempo establecido. Exclusivamente, se crea la cadena de cargos básica; sin embargo la movilidad por la misma dependerá del trabajador específico, así como de las oportunidades, y vacantes que pudieran generarse internamente en la organización.

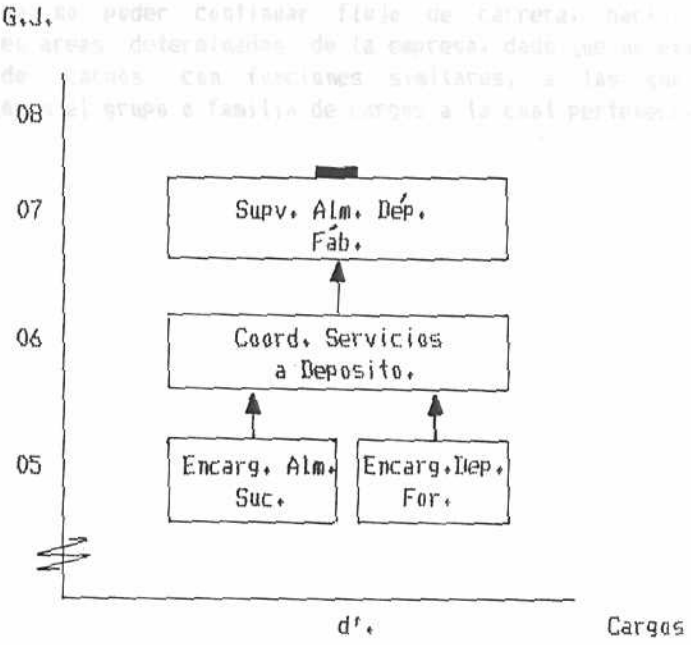
UNIDAD DE ANALISIS	SUB-UNIDADES DE ANALISIS	CATEGORIAS DE ANALISIS	CADENA DE CARGOS EN ORDEN JERARQUICO		
			SECRETARIA I	SECRETARIA II	SECRETARIA III
TECNICAS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL APLICABLES EN LA ELABORACION DE LAS CADENAS DE CARGOS	Valoración de Puestos	Grado Jerárquico	03	05	06
	Descripción de Cargo	Objetivo del cargo	Asegurar la disponibilidad de los documentos. Contribuir al normal flujo de las comunicaciones verbales. Mecanografiar con exactitud y prontitud los documentos.	Asegurar la disponibilidad de los documentos. Contribuir al normal flujo de las comunicaciones verbales. Mecanografiar con exactitud y prontitud los documentos.	Asegurar la disponibilidad de los documentos. Contribuir al normal flujo de las comunicaciones verbales. Mecanografiar con exactitud y prontitud los documentos.
	Perfiles de Selección	Grado de Instrucción	Bachiller mención secretariado comercial.	Bachiller mención secretariado comercial.	Bachiller mención secretariado comercial.
		Años de Experiencia	No se requiere experiencia	3 años en cargo similar..	5 años en cargo similar.
		Capacidades y Habilidades	Planificar, organizar, cumplir y ejecutar órdenes. Trabajar en equipo.	Planificar, organizar, cumplir y ejecutar órdenes, trabajar en equipo.	Planificar, organizar, cumplir y ejecutar órdenes, trabajar en equipo.
		Tiempo a Promoción al Cargo Superior Inmediato	De 2 a 3 años.	2 años.	De 3 a 4 años.
	Programas de adiestramiento	Tipo de adiestramiento	Curso de ortografía y redacción. Curso de técnicas secretariales.	Curso de técnicas secretariales. Curso de mecanografía.	Curso de inglés. Curso de técnicas secretariales.

UNIDAD DE ANALISIS	SUB-UNIDADES DE ANALISIS	CATEGORIAS DE ANALISIS	CADENA DE CARGOS EN ORDEN JERARQUICO	
			SECRETARIA BILINGUE	SECRETARIA EJECUTIVA
TECNICAS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL APLICABLES EN LA ELABORACION DE LAS CADENAS DE CARGOS	Valoración de Puestos	Grado Jerárquico	07	08
	Descripción de Cargos	Objetivo del Cargo	Asegura la disponibilidad de documentos. Asegura el flujo normal de comunicaciones escritas. Contribuye al máximo rendimiento del tiempo disponible del gerente.	Asegura la disponibilidad de documentos. Asegura el flujo normal de comunicaciones escritas. Contribuye al máximo rendimiento del tiempo disponible del gerente.
	Perfiles de Selección	Grado de Instrucción	Bachiller mención secretariado comercial. Bilingue: inglés - español.	Bachiller mención secretariado comercial. Bilingue: inglés - español.
		Años de Experiencia	Mínimo 3 años en cargos similiares.	3 años en cargos similares.
		Capacidades y Habilidades	Planificar, organizar, cumplir y ejecutar órdenes trabajar en equipo.	Toma decisiones, planifica, organiza, cumple y ejecuta órdenes, trabaja en equipo.
		Tiempo a Promoción al Cargo Superior Inmediato	De 2 a 3 años	4 años.
	Programas de adiestramiento	Tipo de adiestramiento	Curso para el manejo de terminales de computación. Curso de técnicas secretariales.	Curso para el manejo de terminales de computación. Curso de técnicas secretariales.

UNIDAD DE ANALISIS	SUB-UNIDADES DE ANALISIS	CATEGORIAS DE ANALISIS	CADENA DE CARGOS EN ORDEN JERARQUICO	
			ENCARGADO DE ALMACEN MATERIALES Y MERCHANDISING	COORDINADOR DE MERCHANDISING
TECNICAS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL APLICABLES EN LA ELABORACION DE LAS CADENAS DE CARGOS	Valoración de Puestos	Grado Jerárquico	05	06
	Descripción de Cargos	Objetivo del Cargo	Mantiene un adecuado sistema administrativo que permita el control de los inventarios, así como recepción de los materiales y el despacho a las sucursales. Sirve de control de calidad de muestras recibidas.	Coordina las actividades necesarias de mercandiding. Participa en el desarrollo, implementación y control de las actividades a nivel de consumidor y de cliente.
	Perfiles de Selección	Grado de Instrucción	Bachiller.	Técnico en mercadeo.
		Años de Experiencia	3 años en el área de almacenes..	1 año.
		Capacidades y Habilidades	Toma decisiones, supervisa, organiza, planifica cumple y ejecuta órdenes y trabaja en equipo.	Toma decisiones, supervisa, organiza, planifica cumple y ejecuta órdenes y trabaja en equipo.
		Tiempo a Promoción al Cargo Superior Inmediato	3 a 5 años.	De 5 a 7 años.
	Programas de adiestramiento	Tipo de adiestramiento	Curso de control de inventario. Curso sobre manejo de kardex.	Curso de inglés. Curso del área de promociones y merchandising.

UNIDAD DE ANALISIS	SUB-UNIDADES DE ANALISIS	CATEGORIAS DE ANALISIS	CADENA DE CARGOS EN ORDEN JERARQUICO	
			ENCARGADO ALMACEN MATERIALES Y MERCHANDISING	COORDINADOR DE PROMOCIONES
TECNICAS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL APLICABLES EN LA ELABORACION DE LAS CADENAS DE CARGOS	Valoración de Puestos	Grado Jerárquico	05	06
	Descripción de Cargos	Objetivo del Cargo	Mantiene un adecuado sistema administrativo que permite el control de los inventarios, así como recepción de los materiales y el despacho a las sucursales. Sirve de control de calidad de muestras recibidas.	Coordina las actividades promocionales. Participa en el desarrollo, implementación y control de las actividades a nivel de consumidor y de cliente.
	Perfiles de Selección	Grado de Instrucción	Bachiller.	Técnico de mercadeo.
		Años de Experiencia	3 años en el área de almacenes.	1 año.
		Capacidades y Habilidades	Toma decisiones, supervisa, organiza, planifica, cumple y ejecuta órdenes, trabaja en equipo.	Toma decisiones, supervisa, organiza, planifica, cumple y ejecuta órdenes, trabaja en equipo.
		Tiempo a Promoción al Cargo Superior Inmediato	De 3 a 5 años.	Tope de la cadena de cargos.
	Programas de adiestramiento	Tipo de adiestramiento	Curso de control de inventario. Curso para el manejo de kardex.	Curso de inglés. Cursos en el área de promoción y merchandising. Rotación por el área.

FAMILIA ALMACEN-DEPOSITO Y FAMILIA DEPOSITOS



Leyenda:

↑ Movilidad Vertical Ascendente.

▬ Límite mínimo.

d'. Sección Sucursal Caracas.

Se puede observar la trayectoria de Carrera que pueden tener los cargos respectivos, en la sección Sucursal Caracas. Cualquiera de los cargos pertenecientes al grado jerárquico 05, puede ascender de manera vertical ascendente hacia el cargo Coordinador Servicios a Depósito en el grado jerárquico 06; para lo cual debe el trabajador tener experiencia de un año en el área de trabajo, haber realizado algún curso de técnicas de inventario de Almacén y que se presente la posibilidad de realizar la promoción respectiva dentro de la empresa; pudiendo pasar al cargo indicado en un lapso de dos a tres años.

Las características necesarias para que el trabajador ocupe el cargo de Supervisor Almacén Depósito Fábrica en el grado jerárquico 07, en términos de la educación requerida; consisten en ser Bachiller mención Administración, o Técnico Superior en Administración, por lo tanto para ser promovido de Coordinador Servicios a Depósito, al cargo existente en el grado 07, el ocupante debe adquirir tal mención, y poseer una