Universidad Católica Andrés Bello
Facultad de Humanidades y Educación
Escuela de Educación
Mención: Ciencias Pedagógicas
Prácticas Profesionales III

Elaboración de un manual descriptivo de cargos para el Grupo Lockey

(Trabajo final de grado como requisito para optar al título de Licenciada en Educación Mención: Ciencias Pedagógicas)

Tutor empresarial: **Yohana Manzo**

Tutor académico: **Elís Lobaton**

Elaborado por: **Vanessa Benjumea**

Junio 2015

Agradecimientos

Agradezco a todas aquellas personas, que con su ayuda, han colaborado en la realización de este trabajo y en el acompañamiento de cada una de las metas alcanzadas.

Al profesor Elís Lobatón, muchas gracias por su paciencia y dedicación en la revisión de cada uno de los capítulos del proyecto y por la orientación en cada una de las etapas.

A la gerente de Capital Humano y la tutora de la empresa Administradora Lockey, por darme la oportunidad de realizar las pasantías allí.

A mis compañeros de Ciencias Pedagógicas, por su compañía y voces de aliento para continuar adelante.

A mi esposo, muchas gracias por ser uno de los grandes promotores en la consecución de mis logros y por siempre estar ahí cuando lo necesito.

A mi familia, mi motor, mi vida, la que siempre me acompaña y me incentiva a continuar con todos mis propósitos, muchas gracias.

ÍNDICE

Pág.

1. Agradecimientos

2. Índice

3. **Introducción**..... **5**

4. **Capítulo I Marco Institucional**

4.1 Reseña Histórica..... **6**

4.2 **Estructura y organización**

4.2.1 Misión..... **8**

4.2.2 Visión..... **8**

4.2.3 Valores o principios corporativos..... **8**

4.2.4 Código de ética (Reglamento interno)..... **9**

4.3 Ubicación de la pasantía..... **13**

5. **Capítulo II Planteamiento del problema**

5.1 Antecedentes del problema..... **14**

5.2 Delimitación del problema..... **15**

5.3 Titulo del proyecto..... **15**

5.4 Objetivo General..... **15**

5.5 Objetivos específicos..... **15**

5.6 Justificación e importancia..... **16**

5.7 Alcances..... **17**

5.8 Limitaciones..... 18

6. **Capítulo III Marco teórico**

6.1 Conceptos básicos

6.1.1 Descripción de puestos..... 19

6.1.2 Análisis de puestos..... 20

6.1.3 Estructura del análisis de puestos..... 20

6.1.4 Etapas en el análisis de puestos..... 23

6.1.5 Objetivos de la administración y análisis de puestos..... 26

7. **Capítulo IV Marco Metodológico**

7.1 Tipo de Investigación..... 31

7.2 Población y muestra..... 33

8. **Capítulo V - Actividades Realizadas en la Pasantía**

8.1 Cronograma de actividades..... 34

8.2 Resultados obtenidos..... 35

8.2.1 Introducción (Manual Descriptivo de cargos)..... 36

8.2.2 Objetivo general (Manual Descriptivo de cargos)..... 37

9. Conclusiones..... 38

10. Recomendaciones..... 39

11. **Fuentes de Referencia**..... 41

12. **Anexos**..... 42

INTRODUCCIÓN

El presente informe presenta en detalle el desarrollo de las pasantías del área de Recursos Humanos, realizado en la empresa Administradora Lockey C.A. ubicada en la ciudad de los Teques – Estado Miranda.

Cada uno de los capítulos y productos que aquí se presentan, evidencian la meta planteada antes de iniciar la experiencia dentro de la organización, la cual fundamentalmente consistió en colocar en práctica dentro de una empresa los conocimientos técnicos aprendidos y desarrollados a lo largo de la carrera.

Este proyecto responde a una necesidad latente en la organización, ya que en la misma no poseían manuales descriptivos de cargos, documento importante para cualquier tipo de empresa, debido a que sirve en primera instancia para establecer las responsabilidades de los empleados, y en segunda instancia para plasmar el perfil del empleado idóneo para desempeñarse en determinado puesto de trabajo.

El informe consta en total de cinco capítulos de los cuales el primero recoge la reseña histórica de la empresa donde se desarrolló el proyecto; el segundo se centra en la delimitación del problema y en los objetivos generales y específicos; por su parte el tercero presenta las bases conceptuales y teóricas que se encargaron de fundamentar y orientar el fondo de la propuesta. El cuarto capítulo por su parte representa el tipo de investigación, mientras que el quinto reúne las actividades enmarcadas dentro de la pasantía y los resultados obtenidos, es decir, el producto final, que en este caso son las descripciones de cargos.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, los invito a leer el siguiente informe, el cual fue realizado con todo el compromiso y profesionalismo posible. En el mismo se aplicaron todos los conceptos, teorías y procedimientos vistos a los largo de la carrera, gracias a este conocimiento se puede entregar este producto final, el cual hoy día fue validado y llevado a la práctica por la organización ante la cual se desarrolló este proyecto de pasantías.

CAPITULO I

MARCO INSTITUCIONAL

1.1 Reseña Histórica

CISA DE VENEZUELA: Fundada en Caracas en Octubre de 1968, por el Ing. Claudio Visani. Empresa Metalmecánica liviana, se inició como una Filial de CISA SPA ITALIA. Dedicada a la fabricación de Cerraduras, Candados y Productos afines.

Con 17 trabajadores en la planta de producción y una inversión 360.000,00 bolívares, divididos en 720 acciones, representada por el ingeniero Claudio Visani, CISA DE VENEZUELA quedó establecida con el objetivo de Industria y Comercio en el ramo de Cerrajería, diseño, construcción, instalación de particulares como candados, cerraduras, exportación de mercancías secas en general y en espacial en artículos ferreteros. Esta empresa penetró en el mercado venezolano con el respaldo de las grandes marcas CISA (de Italia) y SCHLAGE (americana)

En el año 1974 con miras de expansión y crecimiento, se decidió por unanimidad en asamblea de accionistas cambiar el nombre por: Industria Cerrajería El Tambor C.A. y reubicar la planta de producción hacia Los Teques, Edo. Miranda, donde se llevaría a cabo todo el proceso de producción: la Manufactura, el recubrimiento galvánico (acabado) y el montaje de las partes y piezas componentes de los artículos comercializados. Posteriormente, las instalaciones galvánicas se trasladan hacia el Municipio Carrizal, vía San Diego de los Altos y en 1982 el proceso de Montaje es reubicado en una estructura física más amplia, en la Zona Industrial Los Tres Puentes, en Los Teques, Edo. Miranda.

De esta manera el proceso de fabricación fue separado en tres Plantas de Producción, orientadas a la Manufactura, el Acabado y Montaje.

Administradora Lockey C. A. se creó con el fin de controlar y administrar las finanzas, efectuando sus operaciones en la sede administrativa, construida anexo a la planta de Manufactura.

Para el año 2000 el nombre de Industria Cerrajería el Tambor C. A. desaparece y la comercialización de los productos la asume FAMCA Fabrica de Artefactos Metálicos C. A.

Actualmente CISA forma parte del grupo de empresas de la compañía Ingersoll-Rand (IR); esta empresa establecida en 1871 y siendo la octava compañía más grande sobre la NYSE (bolsa de valores de New York), hoy en día IR es una innovación global y es proveedora de soluciones con el respaldo de marcas fuertes y con puestos lideres dentro de sus mercados. IR cuenta con 10.000 millones de dólares en ingreso anual y más de 50.000 empleados a nivel mundial.

Hoy en día Inversora Lockey, C.A. está conformada por 3 plantas industriales que se dedican a la manufactura, acabado y montaje de todo tipo de cerraduras, cerrojos, candados y llaves de las afamadas marcas internacionales Cisa y Schlage. La sede principal se encuentra ubicada en la "Calle Los Pinos, Sector Los Mangos - El Tambor. Los Teques, Estado Miranda-Venezuela".

1.2 Estructura y organización

1.2.1 Misión

Nuestra gran ambición es ser una organización humana, ejemplar, creativa y rentable, producto de nuestros compromisos con:

- **Los empleados:** Proveer un trabajo estable en un sano ambiente laboral que permite su desarrollo como persona, mientras agrega valor a la organización.
- **La sociedad:** Contribuir al desarrollo social, económico y ambiental de nuestra comunidad para lograr una mejor calidad de vida.
- **Los clientes:** Ofrecer la mejor opción precio-valor, en productos de seguridad basada en calidad, variedad y servicio al cliente.
- **Los accionistas:** Generar rentabilidad sostenida en el tiempo, lograda a través de un crecimiento en las ventas y eficiencia en sus operaciones.

1.2.2 Visión

Ser una sólida empresa venezolana líder en América Latina, en fabricación y comercialización de bienes y servicios de seguridad, producto del compromiso de nuestra gente.

1.2.3 Valores corporativos

- **Honestidad:** Ser honrado en el uso y manejo de los recursos de la organización. Ser íntegro en el trato con los accionistas, clientes, proveedores y colaboradores.
- **Respeto:** Considerar la diversidad de ideas y pensamiento. Tratar de manera respetuosa y justa a las personas dentro y fuera de la organización. Cuidar y mantener el medio ambiente mediante el reciclaje y la transformación de desechos.

- **Responsabilidad:** Cumplir de manera eficiente y oportuna con los compromisos, tareas y objetivos. Honrar la palabra dada. Alcanzar metas con excelencia y calidad. Garantizar seguridad en las condiciones de trabajo. Señalar los obstáculos y dificultades que se puedan presentar en el alcance de las metas propuestas, aunque rebasen las propias competencias. Contribuir a la formación del capital humano de nuestra comunidad.
- **Creatividad:** Innovar para superar obstáculos, integrarse, crecer y crear valor. Estar dispuesto al cambio y ser capaz de adaptarse al entorno.
- **Colaboración:** Contribuir al logro de las metas del grupo Lockey. Privilegiar el trabajo en equipo y la integración.

1.3 Reglamento interno

El compromiso a la excelencia es fundamental en la filosofía de inversora Lockey, por ello es importante mantener conductas apropiadas en nuestro negocio para salvaguardar la reputación que por años hemos sabido mantener; todos debemos conducirnos y actuar correctamente, en cualquier momento o circunstancia.

El espíritu del reglamento (hacer lo correcto y proteger la integridad de la compañía) se extiende más allá de los temas descritos en estas páginas para ello los instamos a practicar los principios, reglas y deberes del presente reglamento.

El cumplimiento de la ley y de este reglamento en la mínima norma de conducta a seguir en los negocios de la compañía.

Esperamos que todos actúen con el grado más alto de ética comercial en todas las relaciones de Inversora Lockey.

Debemos recordar que nuestras acciones están sujetas al examen de unas cuantas personas, incluidos clientes, proveedores, accionistas y compañeros de trabajo, que tienen todo el derecho para asociarse con una compañía respetuosa de la ley y la ética.

Por ello la conducta requerida es:

- Actuar con honestidad e integridad con todos nuestros grupos de interés, tales como: colaboradores, clientes, proveedores, accionistas y todos quien inversora Lockey mantiene una relación;
- Mantener la imparcialidad, dignidad y el respeto para generar un ambiente libre de hostigamiento y discriminación;
- Evitar conflictos entre pares y colaboradores.
- Cumplir con todas las leyes y regulaciones vigentes de la República Bolivariana de Venezuela.
- Promover conductas que no violen los principios de este reglamento.

❖ **Principios éticos**

1. No discriminación y no abuso

Inversora Lockey espera que todos sus empleados valoren las diversas formaciones de sus compañeros de trabajo y creen una atmósfera en la cual las ideas se puedan expresar libremente en un ambiente de mutua confianza, honestidad y respeto.

2. Salud, seguridad ocupacional y medio ambiente

Inversora Lockey se compromete a crear y mantener un ambiente de trabajo seguro, velando por el bienestar de sus empleados, fomentando una cultura de prevención en seguridad, salud ocupacional y contaminación.

3 Conflicto de intereses

Todos los empleados deberán cumplir con sus tareas teniendo siempre presente las mejores intenciones respecto de la compañía.

4. Información confidencial

La información confidencial significa cualquier información o conocimiento creado, adquirido o controlado por Inversora Lockey, y que quiera salvaguardarse de la divulgación pública inapropiada.

5. Competencia leal

La competencia leal es uno de los principios fundamentales de nuestro sistema de libre empresa. El fin de las leyes de defensa de la competencia, también conocidas como leyes antitrust, antimonopólicas, o leyes de lealtad comercial; son la protección del sistema de la libre competencia de mercados.

6. Calidad de los productos y servicios

El mantenimiento de una alta calidad en nuestros productos y servicios es de vital importancia para garantizar el éxito sostenido de nuestra compañía.

7. Lavado de dinero y control de cambio

Inversora Lockey se compromete a adoptar todas las medidas razonables a fin de evitar que nuestros bienes y servicios se empleen con fines ilegales, o bien, que de algún modo contribuyan al lavado de dinero.

8. Negocios internacionales

Inversora Lockey vende sus productos solo a empresas privadas en diversos países, los empleados que se desempeñan en ventas internacionales, administración y finanzas deben tener presente las normas que rigen los negocios internacionales con los países con que interactuamos.

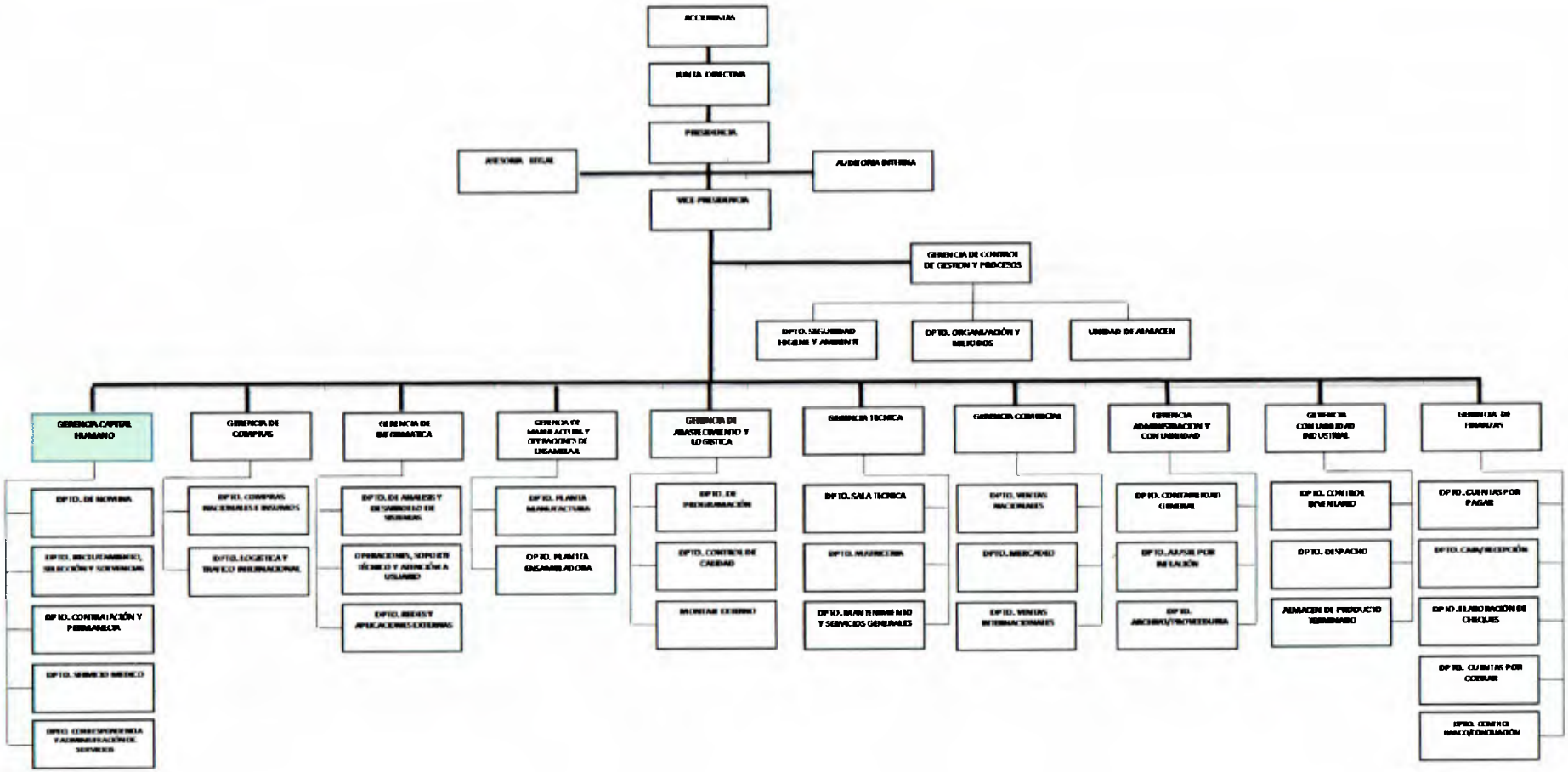
9. Trato a funcionarios públicos

Los empleados que de alguna forma traten asuntos de la compañía con Funcionarios del Estado Venezolano están en la obligación de ofrecerles un trato respetuoso, siendo prohibido ofrecer regalos, favores, atenciones sociales y eventos gastronómicos

10. Respeto a los recursos de la compañía

El uso eficaz y apropiado de los recursos de la compañía es de vital importancia para el éxito de nuestro cometido. Por lo tanto, debemos utilizar el mejor criterio y nuestro sano juicio cuando utilizamos bienes pertenecientes a inversora Lockey.

1.4 Ubicación de la pasantía



ELABORADO POR	REVISADO POR	AUTORIZADO POR
T.S.U.Maria A. Jimenez/T.S.U. Nayrobi Quintero/Ing. Gianpiero Rosciano	Ing. Carlos Rueda/ Ing. Andres Visani	Dra. Claudia Visani

CAPITULO II

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 Antecedentes del problema

El éxito de una buena gestión deriva en una buena estructuración y planificación, toda organización ya sea pequeña, mediana o grande, desde sus inicios debe tener clara esta premisa, el no poseer una estructura clara y tangible, representa un espacio propicio para los malos procedimientos, desvirtualización de los cargos, subjetividad en las evaluaciones de desempeño entre otros factores que pueden afectar a la organización.

Es indispensable analizar cada uno de los cargos que conforman el organigrama funcional de la organización, para posteriormente establecer las funciones que los empleados van a desempeñar en cada puesto de trabajo, procurando que el empleado se ajuste al perfil que demanda determinado cargo para ser ejecutado de manera eficiente.

Este caso en particular se presenta en la organización en la cual se está realizando las prácticas profesionales. Para darle respuesta a dicha necesidad se debe elaborar un manual descriptivo de cargo, el cual es un manual donde están plasmadas las responsabilidades, funciones y tareas de cada puesto de trabajo, de manera tal que representen la naturaleza del cargo, y además evite problemas de sobrecarga laboral.

En Grupo Lockey, existen un conglomerado de cargos que no cuentan con dicha descripción, mientras que otro grupo tienen información levantada, la cual no se ajusta actualmente a la naturaleza del cargo, debido al crecimiento de la organización en la cual mucha de esas responsabilidades, funciones y tareas que se encuentran en el manual ya no se realizan mientras que otras no están descritas y hacen parte esencial de las nuevas estructuras de los mismos.

2.2 Delimitación del problema

La ausencia de un manual descriptivo de cargo abarca casi el total de los departamentos del Grupo Lockey. Aunque algunos cargos poseen un manual, al estar desactualizado, afecta directamente a los empleados, ya que no pueden establecer con claridad cuales sus obligaciones, hasta donde llegan sus responsabilidades y cuál es el objetivo principal del cargo el cual están ejecutando.

Otro factor a destacar es el siguiente: El manual con el que se levantó la información anterior fue reemplazado por otro que adquirió la empresa, y para realizar la actualización, en primera instancia se debe transferir la información anterior al nuevo formato. Posteriormente se debe revisar qué cargos no tienen información, y realizar un listado final para iniciar el proceso de entrevistas con cada uno de los empleados para confirmar si la información allí descrita se cumple con lo que el realiza en su cargo. Además se tiene que levantar de cero la información de aquellos cargos que aún no tienen plasmado sus funciones en ningún manual.

2.3 Titulo del proyecto

- Elaboración de un manual descriptivo de cargos para el Grupo Lockey

2.4 Objetivo General

- Elaborar un manual descriptivo de cargo para el grupo Lockey

2.5 Objetivos específicos

- Establecer el objetivo de cada uno de los cargos.
- Definir las funciones de cada uno de los puestos de trabajo.
- Identificar la importancia de tener un manual descriptivo de cargos actualizado en la organización.

2.6 Justificación e importancia

Grupo Lockey, es una organización consolidada y con trayectoria en el mercado Venezolano, su organigrama funcional actualmente (2015) cuenta con un total de once (11) gerencias, más de cien (100) empleados, quienes ejecutan un sinfín de funciones que contribuyen al pleno funcionamiento de la organización que le ha permitido mantener un crecimiento sostenido en la última década.

Es indispensable que esta organización cuente con un manual que se ajuste y responda a las necesidades que hoy demanda la organización, dicho manual debe describir perfectamente las funciones, tareas y responsabilidades del conglomerado de cargos que existen actualmente en la organización.

Los beneficios que traen consigo una manual de tal envergadura no sólo tienen una incidencia directa en mejorar considerablemente la estructura de la organización siendo más precisos y organizados con sus procesos, enmarcados en un modelo de gestión que represente la calidad total de los procesos.

Además representa una mejora considerable de los procedimientos y rendimientos de cada trabajador en sus puestos de trabajo y una disminución en los errores por desconocimiento y malas práxis de los mismos. El trabajador se sentirá más seguro y más claro con sus responsabilidades, conocerá exactamente sus funciones y responsabilidades y sobre todo entenderá el objetivo de su cargo y cuál es su radio de acción dentro de la organización.

De igual forma un manual de análisis y descripción de cargo, le permite a la organización tener procesos de reclutamiento y selección mucho más objetivos y precisos debido a que los perfiles que buscan se deben ajustar directamente a la naturaleza de los cargos.

2.7 Alcances

Elaboración de manuales descriptivos de cargos para el grupo Lockey, que cuenta con más de cien (100) empleados, en un período de 240 horas, establecidas para realizar las pasantías.

Contar con un manual descriptivo de cargos le servirá a toda la organización, empleados y supervisores, ya que va a quedar por escrito cada una de las responsabilidades que las personas tienen en sus puestos de trabajo.

Particularmente será importante para la empresa, ya que puede establecer los cargos que hay, los tabuladores de sueldos y salarios, y el nombre de cada uno de los cargos, según sus funciones; por su parte para el departamento de capital humano será indispensable, puesto que va a mejorar el proceso de selección, adiestramiento, desarrollo de carrera, evaluación de desempeño y por ser el encargado de realizar el reclutamiento, tener el manual le proporcionará información valiosa que generará mayor precisión al momento de buscar perfiles para los cargos, ya que se evidencian los requerimientos académicos, técnicos y prácticos, condiciones organizacionales y ambientales, así como las características personales necesarias para el óptimo desempeño de los cargos allí descritos.

Por su parte a la persona que va a desempeñar el cargo, le va a servir el manual, ya que puede conocer de una forma más precisa, las funciones que tiene dentro de su puesto de trabajo, haciéndose así responsable de sus funciones y evitando que lo sobrecarguen laboralmente.

Por último, para el supervisor será importante, puesto que podrá conocer las responsabilidades que tienen cada una de las personas que estén a su cargo dentro de su puesto de trabajo, sirviéndoles como guía para proporcionar trabajos que sean correspondientes a sus funciones.

2.8 Limitaciones

Dentro de las limitaciones encontradas en la ejecución del proyecto se encuentra el poco tiempo para realizar más de 100 descripciones de cargos, ya que según las horas de pasantías (240), programadas por la escuela, era muy ambicioso realizar en su totalidad un proyecto de dicha magnitud, para esto era necesaria la delimitación de los puestos a desarrollar según el tiempo, pero en ningún momento se delimitó.

CAPITULO III
MARCO TEÓRICO

3.1 CONCEPTOS BÁSICOS

3.1.1 Descripción de puestos

Según Chiavenato (2011), la descripción, es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen del resto de los puestos en la organización. La descripción de puestos representa la descripción detallada de las atribuciones o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuando lo hace), los métodos para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace) y los objetivos (por qué lo hace). Es más que nada una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto, y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas.

En esencia, las tareas o responsabilidades "son los elementos que componen una función de trabajo y el ocupante debe realizar"[1] Las diversas fases del trabajo constituyen el puesto completo. De este modo un puesto "es el conjunto de todas las actividades desempeñadas por una única persona que pueden considerarse en un concepto unificado y ocupan un lugar formal en el organigrama"[2], en resumen, la descripción de puestos se refiere a su contenido, es decir, a sus aspectos intrínsecos.

LIVI, BRYAN, job Evaluation: A critical Review, Londres, George Allen and Unwin, 1975, p. 46

OAKLAND, JOHN S., Gerenciamento da qalidad total: TQM, São Paulo, Nobel, 1994, p. 111

3.1.2 Análisis de puestos

Una vez hecha la descripción, sigue el análisis de puestos. En otras palabras, ya identificado el contenido (aspectos intrínsecos) se analiza el puesto en relación con los requisitos que impone a su ocupante (aspectos extrínsecos).

Aunque guardan una estrecha relación con los procesos de obtención de información, la descripción y el análisis de puestos son dos técnicas muy distintas. Mientras la descripción se preocupa por el contenido del puesto, el análisis estudia y determina todos los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño. Por medio del análisis se valoran los puestos posteriormente y se clasifican para efectos de comparación.

3.1.3 Estructura del análisis de puestos

Mientras la descripción de puestos es un simple inventario de las tareas o responsabilidades de su ocupante, el análisis de puestos es la revisión comparativa de las exigencias, requisitos que imponen esas tareas o responsabilidades; es decir, cuáles son los requisitos intelectuales y físicos que debe tener el ocupante para desempeñar exitosamente ~~El~~ el puesto, cuáles son las responsabilidades que el puesto le imponen y en qué condiciones debe desempeñarse.

Por lo general, el análisis de puestos se concentran en cuatro tipo de requisitos que se aplican a todo tipo o el nivel de puesto:

1. requisitos intelectuales
2. requisitos físicos
3. responsabilidades que adquieren
4. condiciones de trabajo.

Cada uno de estos requisitos se dividen en varios factores de especificaciones.

- Requisitos intelectuales:

Comprenden las exigencias del puesto en lo referente a los requisitos intelectuales que debe tener el ocupante para desempeñar adecuadamente el puesto. Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de especificaciones:

1. Escolaridad indispensable.
2 Experiencia indispensable.
3. Adaptabilidad al puesto.
4. Iniciativa requerida.
5 Aptitudes requeridas.

- Requisitos físicos:

Comprende la cantidad y la continuidad de la energía y el esfuerzo físico e intelectual que se requieren y la fatiga que ocasionan Consideran también la complexión física que debe tener el ocupante para el buen desempeño. Entre Los requisitos físicos se encuentran los siguientes factores de especificaciones:

1 Esfuerzo físico requerido.
2 Concentración visual.
3. Destrezas, movilidades.
4 Complexión física requerida.

- Responsabilidades adquiridas:

Consideran la responsabilidad que, además del desempeño normal de sus atribuciones, tiene el ocupante del puesto en relación con la supervisión directa de sus subordinados, del material, de las herramientas o equipo, el patrimonio de la empresa, dinero, títulos o documentos, pérdidas, ganancias de la empresa, relaciones internas o externas o información confidencial. Comprenden las responsabilidades por:

1. Supervisión del personal.
2. Material, herramientas o equipos. Dinero, títulos o documentos.
3. Relaciones internas o externas.
4. Información confidencial.

- Condiciones de trabajo

Comprende las condiciones del ambiente en que se realiza el trabajo, si lo hace desagradable, adverso o sujeto a riesgos, o si exige del ocupante una sólida adaptación para mantener la productividad y el rendimiento en sus funciones, evalúan el grado de adaptación de la persona al ambiente y al equipo de trabajo para facilitarle su desempeño. Comprenden los siguientes factores de especificación:

1. Ambientes de trabajo
2. Riesgos de trabajo

Desde el punto de vista de los factores de especificación, el análisis de puestos puede colocarse en un esquema de estandarización que facilite al máximo la obtención de información que ofrezca una base aceptable para las comparaciones de puestos.

3.2 Etapas en el análisis de puestos

De manera resumida, un programa de análisis de puestos comprende tres fases o etapas: planeación, preparación y realización

3.2.1 Etapa de planeación

Es la etapa en la que se planean todo el trabajo para el análisis de puestos. Es una etapa de trabajo de escritorio y de laboratorio. Planeación sigue los siguientes pasos:

1. Determinar los puestos por describir, analizar e incluir en el programa de análisis, sus características, naturaleza, tipología, etc.
2. Elaborar el organigrama de los puestos para ubicarlos. Al hacerlo, Los siguientes aspectos: nivel jerárquico, autoridad, responsabilidad y área de acción.
3. Elaborar el cronograma de trabajo para especificar por donde empezará el programa de análisis. Se puede iniciar con los niveles superiores para descender poco a poco a los inferiores, o viceversa, así como los niveles intermedios, horizontal, por áreas de la empresa.
4. Elegir los métodos de análisis. A partir de la naturaleza y de las características de los puestos por analizar, se eligen los métodos de análisis adecuados. En general se utilizan varios métodos, pues es difícil que los puestos presenten naturaleza y características similares. El método elegido será el que presente más ventajas, o por lo menos las menores desventajas en función de los puestos.
5. Seleccionar los factores de análisis para estudiar los puestos, con base en los criterios conjuntos:

   A) criterio de la generalidad: los factores de análisis deben estar presentes en la totalidad o por lo menos el 75% de los puestos por estudiar, para

comparar las características ideales de los ocupantes. Con un porcentaje menor, el factor desaparece y deja de ser un instrumento de comparación adecuado.

B) criterio de la variedad o discriminación: Los factores de análisis deben variar de acuerdo con el puesto. Es decir, no pueden ser constantes ni uniformes. El factor de escolaridad necesaria, por ejemplo, atiende el criterio de la generalidad todos los puestos exigen cierto nivel de escolaridad o de instrucción y también al de la variedad, pues todos los puestos exigen una escolaridad diferente, desde primaria incompleta hasta estudios profesionales.

Para atender el criterio de generalidad, los puestos suelen dividirse en varios sistemas: puesto de supervisión, obreros, trabajadores por hora, etc., porque son pocos los factores de especificaciones que consiguen atender una gama de características de los puestos.

6. Dimensionar los factores de especificaciones, es decir, determinar la amplitud de variación de cada factor dentro del conjunto de puestos que se pretende analizar. La amplitud de variación corresponde a la distancia entre el límite inferior y límite superior, que abarca un patrón en relación con el conjunto de puestos. Un factor se dimensiona para adaptar o ajustar el instrumento de medición al objetivo que se pretende medir. En el fondo, los factores de análisis constituyen un conjunto de elementos de medición para estudiar un puesto. Es necesario dimensionarlos para establecer los segmentos de su totalidad.

Dimensionar los factores de especificaciones es útil para analizar determinado conjunto de puestos. El factor de análisis de educación básica necesaria, por ejemplo, cuando se aplica a puestos por horas no calificados, puede tener como límite inferior la alfabetización y como

límite superior la educación primaria completa. En este caso, para puesto de supervisión el límite inferior y el superior son mucho más elevados.

7. Graduación de los factores de especificación, es decir, transformar cada factor de una variable continúa (que puede asumir cualquier valor dentro de su intervalo o amplitud de variación) en una variable discreta o continua (que sólo asume determinados valores que representan segmentos o franjas dentro de su amplitud o intervalo de variación). Los factores de especificación se gradúan para facilitar y simplificar su empleo. Por lo general, los grados en los factores de análisis son cuatro, cinco o seis. Así, en lugar de asumir un número infinito de valores continuos, cada factor tendrá sólo cuatro, cinco o seis grados de variación.

3.2.2 Etapa de preparación

Es la etapa en la que los analistas debidamente entrenados preparan los esquemas y los materiales de trabajo, a saber:

1. Reclutamiento, selección y capacitación de los analistas de puestos que conformarán el equipo de trabajo.
2. Preparación del material de trabajo: formularios, impresos, materiales, etc.
3. Preparación del ambiente (aclaraciones a la dirección, gerencia, supervisores y a todo el personal relacionado con el programa de análisis de puestos).
4. Obtención de datos previos (nombres de los ocupantes de los puestos que se van analizar, relación de los equipos, herramientas materiales, formularios utilizados por los ocupantes de los puestos).

La etapa de preparación puede realizarse en forma simultánea a la etapa de planeación.

3.2.3 Etapa de realización

Es la fase en la que se obtienen los datos de los puestos que se van analizar y en la que se redacta el análisis:

1. Obtención de los datos sobre los puestos mediante el método de análisis elegido (con el ocupante del puesto o con el supervisor inmediato).
2. Selección de los datos obtenidos.
3. Redacción provisional del análisis de cargo del analista de puestos.
4. Presentación de la redacción provisional al supervisor inmediato, para que la ratifique o la rectifique.
5 Redacción definitiva del análisis del puesto.
6. Presentación de la redacción definitiva del análisis del puesto para su aprobación (ante el comité de puestos y remuneraciones, el ejecutivo el departamento responsable de su oficialización en la empresa).

3.3 Objetivos de la administración y análisis de puestos

Los usos para los resultados del análisis de puestos son muchos: constituye la base para el reclutamiento y selección del personal, identificación de las necesidades de capacitación, definición de programas de capacitación, planeación de la fuerza de trabajo, evaluación de los puestos para fijar niveles, proyección de equipamiento y métodos de trabajo, etc. Casi todas las actividades de Recurso Humano se sustentan en la información proporcionada por el análisis de puestos.

En realidad, los objetivos de la descripción y análisis de puestos son muchos,

pues los puestos constituyen la base de cualquier programa de Recurso Humano. Los objetivos principales son:

1. Subsidios para la elaboración de anuncios: demarcación del mercado de mano de obra donde se debe reclutar, que es la base para la selección del personal.

2. Determinar el perfil del ocupante del puesto: con lo cual se aplica la batería adecuada de exámenes como base para la selección del personal.

3. Obtener el material necesario para el contenido de los programas de capacitación: como va hacer para la capacitación de personal.

4. Determinar, mediante la valuación y clasificación de puestos, los niveles salariales: de acuerdo con la importancia relativa de los puestos dentro de la organización y del nivel de los salarios en el mercado de trabajo, como base para la administración de sueldos y salarios.

5. Estimular la motivación del personal: para facilitar la evaluación del desempeño y del mérito funcional.

6. Guía para el supervisor: en el trabajo con sus subordinados, y también para el empleado en el desempeño de sus funciones.

7. Subsidios para la higiene y seguridad Industrial: con objeto de minimizar la insalubridad y riesgos de determinados puestos

3.4 Los Manuales

Según Chiavenato (1994), Manual, es un compendio, es decir, una colección de textos catalogados y fácilmente localizables. En administración, manual es un conjunto de instrucciones, debidamente ordenadas y clasificadas, que proporciona

información rápida y organizada sobre las prácticas administrativas. Contiene datos e información respecto a procedimientos, instrucciones, normas de servicio, entre otros.

Finalidad de los manuales Según Chiavenato (1994), los manuales tienen varias finalidades, dentro de las cuales se pueden citar:

a) Constituyen una reunión de informaciones clasificadas y catalogada, de forma sistematizada, respecto de todas las prácticas administrativas de la empresa.
b) Son elaborados para eliminar dudas. Son de utilidad para las personas que desconocen los detalles de las prácticas administrativas o que tiene dudas sobre ellas.
c) Constituyen un instrumento de consulta permanente y obligatoria para quien desconoce las prácticas administrativas.
d) Proporcionan condiciones de buen funcionamiento para la empresa a través de información lista y disponible para las personas que trabajan en ella.

3.4.1 Funciones de los manuales

Según Chiavenato (1994), los manuales representan un enorme avance de la función administrativa de organizar la empresa, dotándola de reglas adecuadas para su buen funcionamiento. Las funciones de los manuales son básicamente los siguientes:

a) Burocratizar la empresa, esto es, proporcionar a la empresa una de las características de la burocracia, que es la formalización. Formalizar significa hacer que las comunicaciones sean escritas y documentadas. En este caso, las prácticas administrativas en vigor en la empresa se agrupan y archivan en el manual. Así, surge otra característica de la burocracia: las

reglas y los reglamentos son obligatorios pues constan en el manual que se entrega a todas las personas que trabajan en la empresa. El manual se transforma en depósito de las normas administrativas de la empresa, y es ahí donde debe buscárselas.

b) Facilitar al acceso a la información, de forma organizada, sistemática y con criterio, por lo cual constituyen un instrumento de consulta permanente para todas las personas de la empresa.

c) Estandarizar y uniformar el desempeño de las personas. Estas deben trabajar estrictamente de acuerdo con las normas de servicios que están en el manual. Ello limita la creatividad del personal, pero permite que los trabajos sean ejecutados de manera uniforme y constante.

d) Agilizar el funcionamiento de la empresa, haciendo que las personas no pierdan tiempo en verificar como deben hacerse las cosas.

3.5 Descripción de Funciones

Según Chiavenato (2000), La descripción del cargo (funciones) es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo(que hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuando lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (como lo hace) y los objetivos del cargo (porque lo hace).

Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende. Un cargo puede ser descrito como una unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los de más cargos. Los deberes y las

responsabilidades de un cargo, que corresponden al empleado que lo desempeña, proporcionan los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos en una organización. Básicamente, tareas o funciones "son los elementos que conforman un rol de trabajo y que debe cumplir el ocupante del cargo"

Las fases que se ejecutan en el trabajo constituyen un cargo total. Un cargo "es la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona, que pueden unificarse en un solo concepto y ocupan un lugar formal en el organigrama. En resumen, la descripción de cargos está orientada hacia el contenido de estos, es decir, hacia sus aspectos intrínsecos.

CAPITULO IV
MARCO METODOLÓGICO

4.1 Tipo de investigación

Con respecto al tipo de investigación, Tamayo y Tamayo (2003), expresa lo siguiente:

> *"Cuando se va a resolver un problema en forma científica, es muy conveniente tener un conocimiento detallado de los posibles tipos de investigación que se pueden seguir. Este conocimiento hace posible evitar equivocaciones en la elección del método adecuado para un procedimiento específico. Conviene anotar que los tipos de investigación difícilmente se presentan puros; generalmente se combinan entre sí y obedecen sistemáticamente a la aplicación de la investigación"*[3]

En este sentido, es de gran importancia que se defina el tipo de investigación que se va a desarrollar a lo largo del proyecto, ya que este establecerá los lineamientos que se deben seguir para realizar un adecuado proyecto de investigación.

Por su parte los tipos de investigación que se establecieron para el proyecto fueron:

[3] Tamayo, M. (2003). "El Proceso de la Investigación Científica", México, p. 37.

4.2 Investigación descriptiva

Según Fidias G. Arias (2006), la investigación descriptiva "consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento"[4].

Los estudios descriptivos miden de forma independiente las variables, y aun cuando no se formulen hipótesis, las primeras aparecerán enunciadas en los objetivos de investigación.

Sin lugar a dudas este tipo de investigación se presenta en la realización de los manuales, donde se evidencian las características intelectuales, técnicas, etc., que debe poseer una persona para optar por el cargo.

4.3 Investigación documental

Según Fidias G. Arias (2006), Define la investigación documental como "un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos"[5].

En este caso, este tipo de investigación se evidenció en la obtención de información de cada uno de los cargos donde por medio de la documentación recibida se pudo observar y analizar en detalle la dimensión de cada puesto de trabajo, lo que produjo posteriormente la elaboración de los manuales.

[4] Arias, F. (2006). "El Proyecto de Investigación", Venezuela, p.24
[5] Ibíd.,p.27

4.4 Población y muestra

- Población:

Según Fidias G. Arias (2006), la población es "un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema~~s~~ y por los objetivos del estudio"[6]

- Muestra:

Fidias G. Arias (2006) define la muestra como el "subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible"[7]

Según la naturaleza del proyecto, el total de población, la muestra, los instrumentos de recolección de datos, el análisis y tabulación de resultados, no aplican debido a la naturaleza documental y descriptiva del proyecto, ya que toda la documentación fue suministrada por la empresa.

[6] Ibíd.,p.81
[7] Ibíd.,p.83

CAPITULO V

ACTIVIDADES REALIZADAS EN LA PASANTÍA

5.1 Cronograma de actividades

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

			Meses/Semanas											
			Abril				Mayo				Junio			
FASES	ACTIVIDADES	HORAS DE DEDICACIÓN	6 al 10	13 al 17	20 al 24	27 al 30	4 al 8	11 al 16	18 al 22	25 al 29	1 al 5	8 al 12	15 al 19	22 al 26
INICIAL	Reunión con la gerencia y la tutora para establecer las bases del proyecto	4	4											
	Reseña Histórica	5		5										
EJECUCIÓN	Descripción Gerencia de Compras	21	7	14										
	Descripción Gerencia Ventas	32		13	9				7	3				
	Descripción Gerencia Contabilidad	22			20	2								
	Descripción Gerencia Organización y métodos	21				14			7					
	Descripción Gerencia Informática	22		4	4		14							
	Descripción Gerencia Técnica	18						18						
	Revisión y envío de las descripciones a la gerencia de compras para validar la información	8								8				
	Reunión con la Gerencia Comercial para verificar algunas descripciones	12								8	4			
	Reunión con la gerente de compras para verificar descripciones de cargos	14									14			
INFORME	Planteamiento del Problema	6					4		2					
	Justificación	4						4						
	Bases Teóricas	30										10	20	
	Redacción de Objetivos	4					4							
	Introducción	3												3
	Conclusiones y Recomendaciones	3												3
	Bases metodológicas	10											7	3
	Indice	1												1
	TOTAL HORAS		11	36	33	16	22	22	16	19	18	10	27	10

5.2 Resultados obtenidos

Como consecuencia de 240 horas de prácticas profesionales, el pasante realizó un manual descriptivo de cargos, el cual se anexa a continuación:

Clockey

2015

Manual
Descriptivo de Cargos

ELABORADO POR:

VANESSA BENJUMEA T

- **Objetivo general:** Presentar cada uno de los manuales descriptivos de cargos realizados en la empresa Administradora Lockey.

- **Cargos, objeto de descripción y análisis:**

1. Analista de compras
2. Analista de tráfico y logística internacional
3. Jefe departamento de logística y tráfico internacional
4. Secretaria (Compras)
5. Administrador de ventas nacionales
6. Promotor de ventas
7. Representante de ventas nacionales
8. Secretaria (Comercial)
9. Secretaria (Ventas)
10. Representante ventas internacionales
11. Asistente de ventas internacionales
12. Ingeniero mecánico
13. Analista de sistemas
14. Asistente capital humano
15. Archivista

MANUAL DESCRIPTIVO DE CARGOS
ADMINISTRADORA LOCKEY C.A.

TEMA:	PAGINA REEMPLAZADA		PAGINA NUEVA		BOLETÍN Nº
DESCRIPCION GENERAL MANUAL DE CARGOS	FECHA	Nº	FECHA	Nº	
				1	

GERENCIA	DEPARTAMENTO
Compras	Compras Nacionales e Insumos
NOMBRE DEL CARGO	**CODIGO DEL CARGO**
Analista de Compras	42350
CARGO SUPERVISOR INMEDIATO	**CODIGO DEL CARGO**
Gerente de Compras	

PROPÓSITO / OBJETIVO DEL CARGO
Ejecutar los trámites necesarios para la adquisición de materiales y equipos requeridos por los clientes internos, analizando cotizaciones y presupuestos para garantizar la entrega en los almacenes correspondientes y en las mejores condiciones de pago, especificaciones técnicas y calidad, a través de métodos efectivos y auditables de procura, y cumpliendo a su vez con las políticas y procedimientos establecidos por el Grupo.

TAMAÑO	
Financiero	**No Financiero**
	Proveedores 1400 Órdenes de compra 1500 al año Variaciones 2000 al año Solicitud pago caja chica 250 al año

REDE OPERACIONAL

ELABORADO POR		REVISADO POR		APROBADO POR	
Vanessa B.		GERENCIA DE		GERENCIA	
	23.6.2015		23.6.2015		23.6.2015

MANUAL DESCRIPTIVO DE CARGOS
ADMINISTRADORA LOCKEY C.A.

TEMA:	PAGINA REEMPLAZADA		PAGINA NUEVA		BOLETÍN Nº
	FECHA	Nº	FECHA	Nº	
DESCRIPCION GENERAL MANUAL DE CARGOS				1	

1 - Superior Inmediato Gerente de compras	**3 -Áreas de Interfase en la Empresa** **"PROVEEDORES"** **Jefe de tráfico y logística**	**5 - Áreas de Interfase en el Grupo "PROVEEDORES"** Presidente
Orígenes Externas "Proveedores" Cartera de proveedores		**Beneficiados Externos "Clientes"** Grupo Lockey
2 – Subordinados	**4 Áreas de Interfase en la Empresa: "Clientes"**	**6 Áreas de Interfase en el Grupo "CLIENTES"**

REQUISITOS MÍNIMOS

Formación/ Experiencia

TSU en administración, Contabilidad o carrera a fin.
Experiencia: 2 años en cargos similares en el área de compra nacionales, administración y suministro.

Conocimientos Específicos

Manejo de la plataforma del Microsoft Office e internet.
Experiencia en compras
Manejo de proveedores

ÁREAS DE RESPONSABILIDAD	NIVEL	CRITERIOS DE MEDICIÓN
Compras Contribuir a la realización de las compras ordinadas por el Gerente, determinando cuales deben ser atendidas vía O/C o pago puntual por caja chica, cumpliendo con las políticas y procedimientosinternos de compras, analizando los diferentes cotizaciones,con el objetivo de satisfacer los requerimientos solicitados por los clientes internos.	Total	- Requisiciones atendidas Vs las no atendidas. - Reclamos de los usuarios por producto o servicios no canalizados con la calidad y característica esperada.

ELABORADO POR		REVISADO POR		APROBADO POR	
Vanessa B.		GERENCIA DE CAPACITACIÓN		GERENCIA CAPACITACIÓN	
			23.6.2015		23.6.2015

MANUAL DESCRIPTIVO DE CARGOS
ADMINISTRADORA LOCKEY C.A.

TÍTULO	PAGINA REEMPLAZADA		PAGINA NUEVA		BOLETÍN N°
DESCRIPCION GENERAL MANUAL DE CARGOS	FECHA	N°	FECHA	N°	
				1	

Envío de O/C Coordinar el envío de las órdenes de compra a los diferentes proveedores,confirmando su recepción, con el fin de garantizar la recepción de la O/C, para que el proveedor pueda cumplir con las entregas solicitas de forma oportuna.	Total	- Retraso en las entregas - O/C no confirmadas a tiempo.
Maestro de Proveedores Mantener actualizado el maestro de proveedores asignando a los nuevos ingresos, el código apropiado según el servicio que preste, con el fin de ampliar el abanico de posibilidades, para brindar un mejor servicio.	Total	- Reporte maestro de proveedores trimestral - Informe de auditoria
Relación O/C Vs. Factura Determinar las variaciones existentes entre la O/C y la factura, bien sea por peso, kilos cantidades, piezas etc., con el objetivo de identificar el origen de la discrepancia, evitando que Finanzas cancele un monto no facturado.	Total	- N° Variaciones rechazadas Vs las aprobadas.
Archivo Organizar el archivo de los proveedores, nacionales e internacionales, a fin de realizar un resguardo efectivo de la información que permita obtener mayor fluidez al momento de requerir información.	Total	- Informe de auditoria

RIESGOS ASOCIADOS
Osergonomía.

ELABORADO POR		REVISADO POR		APROBADO POR	
Vanessa B.		GERENCIA DE CAPITAL HUMANO			
			23.6.2015		23.6.2015

MANUAL DESCRIPTIVO DE CARGOS
ADMINISTRADORA LOCKEY C.A.

TEMA:	PAGINA REEMPLAZADA		PAGINA NUEVA		BOLETÍN Nº
	FECHA	Nº	FECHA	Nº	
DESCRIPCION GENERAL MANUAL DE CARGOS				1	

GERENCIA	DEPARTAMENTO
Compras	Tráfico y logística internacional
NOMBRE DEL CARGO	**CODIGO DEL CARGO**
Analista de tráfico y logística internacional	
CARGO SUPERVISOR INMEDIATO	**CODIGO DEL CARGO**
Gerente de compras	

PROPÓSITO / OBJETIVO DEL CARGO
Coordinar las importaciones y servir como enlace entre los diferentes clientes internos de la organización y los proveedores del exterior, procurando la integridad de las comunicaciones, al menor costo logístico y el cumplimiento de la normativa nacional e internacional.

TAMAÑO	
Financiero	**No Financiero**
	- 138 Importaciones anuales en promedio - 18 Embarques directos a Latinoamérica, anuales, en promedio - 55 Proveedores del exterior - 24 Proveedores nacionales (Servicios a las Importaciones) - 7 Clientes internos

ELABORADO POR		REVISADO POR		APROBADO POR	
Vanessa B.		GERENCIA DE CAPACITACIÓN		GERENCIA DE CAPACITACIÓN	
			23.6.2015		23.6.2015

MANUAL DESCRIPTIVO DE CARGOS
ADMINISTRADORA LOCKEY C.A.

TEMA:	PAGINA REEMPLAZADA		PAGINA NUEVA		BOLETÍN Nº
	FECHA	Nº	FECHA	Nº	
DESCRIPCION GENERAL MANUAL DE CARGOS				1	

REDE OPERACIONAL		
1 - Superior Inmediato Jefe de Tráfico y Logística Internacional	**3 -Áreas de Interfase en la Empresa** **"PROVEEDORES"** Gerente de compras	**5 - Áreas de Interfase en el Grupo "PROVEEDORES"** Vice-presidente
Orígenes Externas "Proveedores" Proveedores de mercancía	**Analista de tráfico y Logística Internacional**	**Beneficiados Externos "Clientes"** Proveedores de mercancía
2 – Subordinados	**4 Áreas de Interfase en la Empresa**	**6 Áreas de Interfase en el Grupo "CLIENTES"**

REQUISITOS MÍNIMOS

Formación/ Experiencia

Licenciado o TSU en comercio exterior o aduanas

Conocimientos Específicos

Bilingüe Español – Inglés (indispensable)
Conocimiento de la Ley Contra Ilícitos Cambiarios
Conocimiento de la Ley Orgánica de Aduanas y su Reglamento
Conocimiento del Arancel de Aduanas
Cálculo de impuestos de importación
Manejo de Microsoft Office

ÁREAS DE RESPONSABILIDAD	NIVEL	CRITERIOS DE MEDICIÓN
Comunicaciones Internacionales: Comunicar a los proveedores del exterior cambios y mejoras en las especificaciones de los productos a importar, con el objetivo de garantizar la calidad y compatibilidad de los repuestos importados.	Total	- Nº Recepción de muestras adecuadas - % Cumplimiento de las especificaciones de los productos importado

ELABORADO POR		REVISADO POR		APROBADO POR	
Vanessa B		GERENCIA DE CAPITAL HUMANO	23.6.2015	GERENCIA DE CAPITAL HUMANO	23.6.2015

MANUAL DESCRIPTIVO DE CARGOS
ADMINISTRADORA LOCKEY C.A.

TEMA:	PAGINA REEMPLAZADA		PAGINA NUEVA		BOLETÍN Nº
	FECHA	Nº	FECHA	Nº	
DESCRIPCION GENERAL MANUAL DE CARGOS				1	

Importaciones: Coordinar las importaciones de las empresas del grupo Lockey, cumpliendo con los tiempos establecidos, procurando el menor costo logístico, con el objetivo de atender las necesidades de los clientes internos.	Parcial	- Tiempo de entrega del producto - Costo logístico - % Cumplimiento de las especificaciones de los productos importado
Contratar Transportistas: Evaluar los costos y calidad de servicio de los agentes de carga internacional, procurando la integridad de la carga y el cumplimiento de la normativa establecida, para contratar el transportista que mejor cumple con los criterios establecidos por el grupo Lockey.	Total	- Costo del Transporte y Manejo %Calidad del Servicio - Tiempos de Tránsito - Integridad de la carga transportada
Permisos para Importaciones Colaborar en la obtención de documentos para solicitar permisos para las importaciones del grupo Lockey, dando cumplimiento a la normativa establecida, con el objetivo de incrementar las dimensiones del negocio	Parcial	- Obtención de permisos para las importaciones - Tiempo de entrega de los documentos.
RIESGOS ASOCIADOS		
Disergonomía.		

ELABORADO POR		REVISADO POR		APROBADO POR	
Vanessa B.		GERENCIA DE RECURSOS HUMANO		GERENCIA DE RECURSOS HUMANO	
			23 6 2015		23 6 2015