UNEXPO

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL POLITÉCNICA
"ANTONIO JOSÉ DE SUCRE"
VICE-RECTORADO PUERTO ORDAZ
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
PRÁCTICA PROFESIONAL

CVG EDELCA

EVALUACIÓN DEL PROCESO DE DESCRIPCIONES DE CARGOS PARA LOS TRABAJADORES DE CVG EDELCA.

AUTOR:
Perdomo Roosemary
C.I. 17.040.758

Puerto Ordaz, Diciembre de 2007

EVALUACIÓN DEL PROCESO DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS DE LOS TRABAJADORES DE CVG EDELCA

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL POLITÉCNICA
"ANTONIO JOSÉ DE SUCRE"
VICE-RECTORADO PUERTO ORDAZ
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
PRÁCTICA PROFESIONAL

EVALUACIÓN DEL PROCESO DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS DE LOS TRABAJADORES DE CVG EDELCA.

Trabajo de pasantía Presentado por: Roosemary Perdomo, como requisito para optar por el título de Ing. Industrial. Aprobado por la Universidad Experimental Politécnica "Antonio José de Sucre", Vice-Rectorado Puerto Ordaz, Departamento de Ingeniería Industrial; Por los tutores:

Ing. Iván Turmero
Tutor Académico

Lic. Carmen Aguilera
Tutor Industrial

Puerto Ordaz, Diciembre de 2007

Perdomo Pereira, Roosemary Carolina
EVALUACIÓN DEL PROCESO DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS DE LOS TRABAJADORES DE CVG EDELCA C.A.
196 pág.
Práctica Profesional.
Universidad Nacional Experimental Politécnica “Antonio José de Sucre” Vicerrectorado Puerto Ordaz Departamento de Ingeniería Industrial
Tutor: Ing. Iván Turmero MSc.
Bibliografía Pág. 97

Palabras Claves: evaluación, proceso y descripción de cargos.

DEDICATORIA

A Dios, por darme fuerza, vida para servirle y permitirme alcanzar mis metas.

A mi madre, por todo su apoyo y sus consejos que me han hecho crecer a lo largo de la vida.

A mi hermana, por estar allí cuando la he necesitado.

A mis compañeros, que han estado en buenas y malas a mi lado.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por darme vida y permitirme desarrollar mis estudios.

A la Universidad Nacional Experimental Politécnica “Antonio José de Sucre” por darme la oportunidad de desarrollar mis estudios en ingeniería industrial.

A CVG EDELCA por abrirme las puertas para poder desarrollar mis conocimientos y darme la oportunidad de desarrollar mi práctica profesional en Ingeniería Industrial.

A la Gerencia de Recursos Humanos y específicamente a el Proyecto de Compensación Salarial, por su colaboración en el desarrollo y entrega de este trabajo.

A mis tutores, el ingeniero Iván Turmero y la licenciada Carmen Aguilera por orientarme a lo largo de esta investigación.

A todas las personas que se tomaron un tiempo para leer este proyecto y darme sus criticas constructivas.

Perdomo, Roosemary (2007). **Evaluación del proceso de descripciones de cargos de los trabajadores de CVG EDELCA.** Práctica Profesional. Universidad Nacional Experimental Politécnica "Antonio José de Sucre" Vice-Rectorado Puerto Ordaz. Departamento de Ingeniería Industrial. Tutor Académico: Ing. Iván Turmero MSc. Tutor Industrial: Lic. Carmen Aguilera.

RESUMEN

En el presente proyecto de Práctica Profesional se presenta el estudio que se realizó con el propósito de identificar las variables que inciden en el proceso de Descripciones de Cargo para los trabajadores de CVG EDELCA, realizando un análisis al procedimiento y metodología aplicada, proponiendo a su vez acciones que garanticen mejoras en el mismo. El trabajo plantea como objetivo general Evaluar el Proceso de Descripción de Cargos de los trabajadores de la Nómina de Confianza/Dirección y de la Nómina amparada por la Convección Colectiva de la empresa CVG Electrificación del Caroní, C.A. El estudio que se propone en este trabajo será desarrollado como una investigación no experimental de tipo descriptiva-evaluativa, ya que se describirán e interpretaran las causas y la naturaleza de los problemas, para lograr un correcto análisis que permita hacer una propuesta que lleve a la optimización del proceso de descripciones de cargos. Para ello el trabajo abarcará las siguientes acciones: a) Revisión y análisis de las referencias bibliográficas, b) Definir y formular el problema, c) Revisar el Manual de Procedimientos para las Descripciones de Cargos por Procesos para la Nómina de Confianza/Dirección y las Descripciones de Cargos por Funciones para los trabajadores amparados por la Convención Colectiva, d) Describir las actividades realizadas por los analistas al momento de realizar las descripciones de cargos, e) Realizar entrevistas y encuestas de tipo semi-estructurada a los analistas de Recursos Humanos que se encargan de realizar las descripciones de cargos, f) Diagnóstico y análisis de la situación actual, g) Evaluar el Proceso de Descripciones de Cargos de CVG EDELCA, h) Realizar reuniones con los analistas y la coordinadores del proyecto para analizar la información recaudada, i) Considerar diversas propuestas de estrategias para realizar las mejoras al proceso de Descripción de Cargo para los trabajadores de CVG EDELCA, j) Seleccionar la estrategia de aplicación que más se adecué a las necesidades de la organización, a partir de lineamientos establecidos en reuniones con los analistas y la coordinación del proyecto, k) Elaborar la documentación necesaria. La realización de este estudio permite conocer de manera eficaz, oportuna y formal como se desarrolla actualmente el proceso de Descripciones de Cargos en CVG EDELCA.

Palabras Claves: evaluación, proceso y descripción de cargos.

INDICE GENERAL

	Pág
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTOS	vi
RESUMEN	vii
INTRODUCCION	1
CAPITULO I. EL PROBLEMA	4
1.- Planteamiento del Problema	4g
2.- Justificación de la Investigación	6
3.- Alcance	7
4.- Delimitación	7
5.- Limitaciones	7
6.- Objetivo de la Investigación	8
6.1.- Objetivo General	8
6.2.- Objetivos Específicos	8
CAPITULO II. GENERALIDADES DE LA EMPRESA	9
1.- Reseña histórica de la empresa	9
2.- Misión	10
3.- Visión	10
4.- Valores	10
5.- Política de calidad	11
6.- Centrales Hidroeléctricas	11
6.1.- Central Hidroeléctrica Antonio Jose de Sucre	11
6.2.- Central Hidroeléctrica Simón Bolívar	12
6.3.- Central Hidroeléctrica Francisco de Miranda en Caruachi	13
6.4.- Central Hidroeléctrica Manuel Piar en Tocoma	13
7.- Descripción del Proceso Productivo	14
8.- Importancia Económica de Edelca para Venezuela	16
9.- Estructura Organizativa de la Empresa CVG Electrificación del Caroní	16
10.- La Gerencia de Recursos Humanos de Edelca	17
10.1.- Captación de Personal	19
10.2.- Desarrollo de Capacidades de Recursos Humanos	20
10.3.- Atención al Personal	21
10.4.- Compensación	22
10.5.- Relaciones Laborales	23
10.6.- Nómina	24
CAPITULO III. MARCO TEÓRICO	25
1.- Bases Teóricas	25
1.1.- Definición del Cargo	25
1.2.- Análisis de Cargo	25
1.3.- Métodos para la recolección de la información	26
1.3.1.- Observación Directa	27
1.3.1.1.- Ventajas	27

1.3.1.2.- Desventajas 27
1.3.2.- Cuestionario 27
1.3.2.1.- Ventajas 28
1.3.2.2.- Desventajas 28
1.3.3.- Entrevista 28
1.3.3.1.- Ventajas 28
1.3.3.2.- Desventajas 28
1.3.4.- Reunión de expertos 29
1.3.5.- Inventario de tareas o diario de actividades 29
1.4.- Descripciones de cargos 29
1.5.- Utilidades de las descripciones de cargos 31
1.5.1.- Reclutamiento y selección 31
1.5.2.- Compensaciones 32
1.5.3.- Evaluación de desempeño. 32
1.5.4.- Capacitación. 32
1.6.- Proceso 33
1.7.- Manual De Procedimientos 33
1.8.- Normas e Instrucciones 34
1.9.- Procedimientos 34
1.10.- Importancia de los procedimientos 36
1.11.- Levantamiento de los procedimientos 37
1.12.- Elaboración del flujograma de procedimiento 37
1.13.- Simbología para la elaboración de flujogramas 38
1.14.- Instrucciones de trabajo 39
1.15.- Formularios 39
1.16.- Aprobación de los documentos 40
1.16.1.- Procedimientos 40
1.16.1.1.- Elaborado por 41
1.16.1.2.- Conformado por 41
1.16.1.3.- Aprobado por 41
1.16.2.- Instrucciones de Trabajos 41
1.16.2.1.- Elaborado por 42
1.16.2.2.- Conformado por 42
1.16.2.3.- Aprobado por 42
1.16.3.- Formularios 42
2.- Bases legal 42
2.1.- Convención Colectiva de Trabajo de C.V.G. EDELCA 42
3.- Sistemas de preguntas de investigación 43

CAPÍTULO IV. MARCO METODOLÓGICO 44
1.- Tipo de Investigación 44
2.- Diseño de la Investigación 45
3.- Población 45
4.- Muestra 45
5.- Técnicas de Recolección de Datos 45
5.1.- Revisión de Documentos 46

5.2.- Entrevistas 46
5.3.- Observación Directa 46
5.4.- Encuesta 46
6.- Materiales 47
7.- Procedimiento 47

CAPÍTULO V. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL 49
1.- Definición de la Situación Actual 49
2.- Procesos Lógicos del Sistema en Estudio 49
3.- Procedimiento Actual para las Descripciones de Cargo por Procesos para la Nómina de Confianza/Dirección 50
4.- Presentación y Análisis de los resultados de la encuesta aplicada a los analistas responsables de las Descripciones de Cargos por Procesos para la Nómina de Confianza/Dirección 56
5.- Flujograma del Manual de Procedimiento vigente para elaborar las Descripciones de Cargos de los trabajadores Amparados por la Convención Colectiva 66
6.- Procedimiento Actual para las Descripciones de Cargo por Funciones para los trabajadores Aparados por la Convención Colectiva 68
7.- Presentación y Análisis de los resultados de la encuesta aplicada a los analistas responsables del Proceso de Descripciones de Cargos por Funciones para los trabajadores Amparados por la Convención Colectiva. 72

CAPÌTULO VI. EVALUACIÓN DEL PROCESO DE DESCRIPCIONES DE CARGOS 82
1.- Opiniones recolectadas a lo largo de la encuesta aplicada a los analistas que desarrollan las Descripciones de Cargos de CVG EDELCA 82
2.-Diagrama Causa-Efecto del Proceso de Descripciones de Cargos 84
3.- Evaluación del Estado Actual del Proceso de Descripción de Cargo para los trabajadores de CVG EDELCA. 87

CAPÍTULO VII. LA PROPUESTA 91
1.- Objetivo de la Propuesta 91
2.- Justificación de la Propuesta 91
3.- Alcance de la Propuesta 92
4.- Estructura de la Propuesta 93
4.1.- Manual de Procedimiento 93
4.2.- El Flujograma 93
4.3.- Los Formularios 93

CONCLUSIONES 94
RECOMENDACIONES 96
BIBLIOGRAFÍA 97
APENDICES 98

INDICE DE TABLAS Y FÍGURAS

Figuras		Página
1	Estructura Organizativa de CVG EDELCA	16
2	Estructura Organizativa de la Gerencia de Recursos Humanos de CVG EDELCA	19
3	Flujograma del procedimiento actual que se utiliza para desarrollar las descripciones de cargos para la nómina de confianza/dirección. (Pág. 1 de 2)	54
4	Flujograma del procedimiento actual que se utiliza para desarrollar las descripciones de cargos para la nómina de confianza/dirección. (Pág. 2 de 2)	55
5	Representación gráfica de los datos porcentuales de la pregunta N°1 encuesta del Procedimiento de las Descripciones de Cargos para la nómina de Confianza/Dirección.	57
6	Representación gráfica de los datos porcentuales de la pregunta N°2 encuesta del Procedimiento de las Descripciones de Cargos para la nómina de Confianza/Dirección.	58
7	Representación gráfica de los datos porcentuales de la pregunta N°3 encuesta del Procedimiento de las Descripciones de Cargos para la nómina de Confianza/Dirección.	59
8	Representación gráfica de los datos porcentuales de la pregunta N°3 encuesta del Procedimiento de las Descripciones de Cargos para la nómina de Confianza/Dirección.	59
9	Representación gráfica de los datos porcentuales de la pregunta N°6 encuesta del Procedimiento de las Descripciones de Cargos para la nómina de Confianza/Dirección.	61
10	Representación gráfica de los datos porcentuales de la pregunta N°6 encuesta del Procedimiento de las Descripciones de Cargos para la nómina de Confianza/Dirección.	61
11	Representación gráfica de los datos porcentuales de la pregunta N°7 encuesta del Procedimiento de las Descripciones	62

de Cargos para la nómina de Confianza/Dirección.
12 Representación gráfica de los datos porcentuales de la pregunta N°8 encuesta del Procedimiento de las Descripciones de Cargos para la nómina de Confianza/Dirección. 62
13 Representación gráfica de los datos porcentuales de la pregunta N°9 encuesta del Procedimiento de las Descripciones de Cargos para la nómina de Confianza/Dirección. 63
14 Representación gráfica de los datos porcentuales de la pregunta N°10 encuesta del Procedimiento de las Descripciones de Cargos para la nómina de Confianza/Dirección. 64
15 Representación gráfica de los datos porcentuales de la pregunta N°11 encuesta del Procedimiento de las Descripciones de Cargos para la nómina de Confianza/Dirección. 65
16 Flujograma del Manual de procedimiento vigente para las descripciones de cargos de trabajadores amparados por la convención colectiva. 67
17 Flujograma del procedimiento utilizado para realizar las descripciones de cargos de trabajadores amparados por la convención colectiva. (Pág. 1 de 2) 69
18 Flujograma del procedimiento utilizado para realizar las descripciones de cargos de trabajadores amparados por la convención colectiva. (Pág. 2 de 2) 71
19 Representación gráfica de los datos porcentuales de la pregunta N°1 encuesta del Procedimiento para las Descripciones de Cargos para los trabajadores amparados por la Convención Colectiva 73
20 Representación gráfica de los datos porcentuales de la pregunta N°2 encuesta del Procedimiento para las Descripciones de Cargos para los trabajadores amparados por la Convención Colectiva 73

21	Representación gráfica de los datos porcentuales de la pregunta N°3 encuesta del Procedimiento para las Descripciones de Cargos para los trabajadores amparados por la Convención Colectiva	74
22	Representación gráfica de los datos porcentuales de la pregunta N°4 encuesta del Procedimiento para las Descripciones de Cargos para los trabajadores amparados por la Convención Colectiva	75
23	Representación gráfica de los datos porcentuales de la pregunta N°5 encuesta del Procedimiento para las Descripciones de Cargos para los trabajadores amparados por la Convención Colectiva	76
24	Representación gráfica de los datos porcentuales de la pregunta N°6 encuesta del Procedimiento para las Descripciones de Cargos para los trabajadores amparados por la Convención Colectiva	76
25	Representación gráfica de los datos porcentuales de la pregunta N°7 encuesta del Procedimiento para las Descripciones de Cargos para los trabajadores amparados por la Convención Colectiva	77
26	Representación gráfica de los datos porcentuales de la pregunta N°8 encuesta del Procedimiento para las Descripciones de Cargos para los trabajadores amparados por la Convención Colectiva	78
27	Representación gráfica de los datos porcentuales de la pregunta N°9 encuesta del Procedimiento para las Descripciones de Cargos para los trabajadores amparados por la Convención Colectiva	79
28	Representación gráfica de los datos porcentuales de la pregunta N°10 encuesta del Procedimiento para las Descripciones de Cargos para los trabajadores amparados por la Convención Colectiva	79

29 Diagrama Causa-Efecto de la situación actual del Proceso de Descripciones de Cargos de CVG EDELCA 86

Tablas **Página**

1 Ventajas del análisis de cargos 32
2 Simbología para la elaboración de los flujogramas 38
3 Estructura de los formularios 40
4 Datos porcentuales de la pregunta N°1 encuesta del Procedimiento de las Descripciones de Cargos para la nómina de Confianza/Dirección. 57
5 Datos porcentuales de la pregunta N°2 encuesta del Procedimiento de las Descripciones de Cargos para la nómina de Confianza/Dirección. 57
6 Datos porcentuales de la pregunta N°3 encuesta del Procedimiento de las Descripciones de Cargos para la nómina de Confianza/Dirección. 58
7 Datos porcentuales de la pregunta N°4 encuesta del Procedimiento de las Descripciones de Cargos para la nómina de Confianza/Dirección. 59
8 Datos porcentuales de la pregunta N°5 encuesta del Procedimiento de las Descripciones de Cargos para la nómina de Confianza/Dirección. 60
9 Datos porcentuales de la pregunta N°6 encuesta del Procedimiento de las Descripciones de Cargos para la nómina de Confianza/Dirección. 60
10 Datos porcentuales de la pregunta N°7 encuesta del Procedimiento de las Descripciones de Cargos para la nómina de Confianza/Dirección. 61
11 Datos porcentuales de la pregunta N°8 encuesta del Procedimiento de las Descripciones de Cargos para la nómina de Confianza/Dirección. 62

12	Datos porcentuales de la pregunta N°9 encuesta del Procedimiento de las Descripciones de Cargos para la nómina de Confianza/Dirección.	63
13	Datos porcentuales de la pregunta N°10 encuesta del Procedimiento de las Descripciones de Cargos para la nómina de Confianza/Dirección.	63
14	Datos porcentuales de la pregunta N°11 encuesta del Procedimiento de las Descripciones de Cargos para la nómina de Confianza/Dirección.	64
15	Datos porcentuales de la pregunta N°1 encuesta del Procedimiento de las Descripciones de Cargos para los trabajadores amparados por la Convención Colectiva.	72
16	Datos porcentuales de la pregunta N°2 encuesta del Procedimiento de las Descripciones de Cargos para los trabajadores amparados por la Convención Colectiva.	73
17	Datos porcentuales de la pregunta N°3 encuesta del Procedimiento de las Descripciones de Cargos para los trabajadores amparados por la Convención Colectiva.	74
18	Datos porcentuales de la pregunta N°4 encuesta del Procedimiento de las Descripciones de Cargos para los trabajadores amparados por la Convención Colectiva.	74
19	Datos porcentuales de la pregunta N°5 encuesta del Procedimiento de las Descripciones de Cargos para los trabajadores amparados por la Convención Colectiva.	75
20	Datos porcentuales de la pregunta N°6 encuesta del Procedimiento de las Descripciones de Cargos para los trabajadores amparados por la Convención Colectiva.	76
21	Datos porcentuales de la pregunta N°7 encuesta del Procedimiento de las Descripciones de Cargos para los trabajadores amparados por la Convención Colectiva.	77
22	Datos porcentuales de la pregunta N°8 encuesta del Procedimiento de las Descripciones de Cargos para los	77

trabajadores amparados por la Convención Colectiva.
23 Datos porcentuales de la pregunta N°9 encuesta del Procedimiento de las Descripciones de Cargos para los trabajadores amparados por la Convención Colectiva. 78
24 Datos porcentuales de la pregunta N°10 encuesta del Procedimiento de las Descripciones de Cargos para los trabajadores amparados por la Convención Colectiva. 79
25 Matriz FODA 90

LISTADO DE APENDICES

Apéndice 1: Procedimiento para la elaboración de las Descripciones de Cargo por funciones para los trabajadores Amparados por la Convención Colectiva.

Apéndice 2: Procedimiento para la elaboración de las Descripciones de Cargo por proceso de la Nómina de Confianza y Dirección.

INTRODUCCIÓN

Electrificación del Caroní C.A (CVG EDELCA) es una empresa de larga trayectoria en el mercado hidroeléctrico, siendo además la principal empresa de producción de electricidad del país, por eso dentro de ella se realizan gran variedad de procesos referidos a la generación y transmisión de la energía eléctrica, estas actividades que sustentan a la empresa desde hace más de 40 años se han alcanzado gracias a la continua adecuación y desarrollo del recurso humano, usando como plataforma gestiones de reclutamiento, selección, desarrollo, mantenimiento y compensación del capital humano, valiéndose para algunas de estas labores de las herramientas e instrumentos que se derivan y contienen los diversos sub-sistemas de recursos humanos; las descripciones de cargos, son documentos que ofrecen información detalla del objetivo general del cargo, de las funciones, tareas y/o actividades, condiciones ambientales y riesgos de trabajo, así como los requisitos mínimos de carácter educativo, experiencia y conocimientos, habilidades y destrezas que debe poseer la persona para ocupar un cargo especifico dentro de la organización. Para la obtención de las descripciones de cargos se requieren la consecución de distintos pasos que se traducen en un proceso.

El presente proyecto tiene como propósito detallar, conocer y determinar las variables que forman parte e influyen en el desarrollo de la metodología para las descripciones de cargos en CVG EDELCA detallando las acciones que permitan optimizar el proceso.

La relevancia de la investigación radica en su carácter informativo, pues transmitirá de manera eficaz y fidedigna cual es la situación actual en el proceso de descripciones de cargos, realizando las propuestas que permitan alcanzar la eficiencia y eficacia del mismo, dándole la excelencia que siempre maneja CVG EDELCA en sus procesos siguiendo la visión de la mejora continua.

Para la realización de este estudio se levanto la información a través de entrevistas a los participantes y ejecutores del proceso, se participo en el levantamiento y validación de las Descripciones de Cargos, terminando con la evaluación del proceso de Descripción de Cargos para los trabajadores de CVG EDELCA.

El presente informe sirve de marco referencial y punto de partida para investigaciones afines y relacionadas a la estructura que engloba el concepto de cargo, de descripción de cargos, a su vez por las herramientas y métodos implícitos en ella, permite flujos de información prestos a análisis desde otras perspectivas y enfoques, trascendiendo su utilidad a diversas áreas de los procesos de la empresa.

El procedimiento que permitió lograr los objetivos de la investigación se resume en: revisiones y posterior análisis de las referencias bibliográficas, examinar el Manual de Procedimientos para las descripciones de cargos por procesos para la nómina de confianza/dirección y las descripciones de cargos por funciones para los trabajadores amparados por la convención colectiva, describir las actividades realizadas por los analistas al momento de realizar las descripciones de cargos para los trabajadores de CVG EDELCA, realizar entrevistas y encuestas de tipo semi-estructurado a los analistas de Recursos Humanos que se encargan de realizar las descripciones de cargos, diagnosticar y analizar la situación actual, evaluar el proceso de Descripciones de Cargos, considerar diversas propuestas de estrategias para realizar las mejoras en el proceso, seleccionar la estrategia de aplicación que más se adecué a las necesidades de la organización partiendo de los lineamientos establecidos en reuniones previas con los analistas y supervisores del proceso.

El siguiente trabajo persigue evaluar el Proceso de Descripción de Cargos de los trabajadores de la Nómina de Confianza/Dirección y de la

Nómina amparada por la Convección Colectiva de la empresa CVG Electrificación del Caroní, C.A.

Este proyecto constará de los siguientes capítulos. El capítulo I: expone el problema objeto de la investigación. En el Capítulo II: se expresan las generalidades de la empresa donde se realizará este trabajo. En el Capítulo III: se presenta el marco teórico, donde se detallarán aspectos referidos a la revisión bibliografía, bases legales y sistemas de preguntas de investigación. En el Capítulo IV: se explica el diseño metodológico que se seguirá para realizar el presente estudio. En el Capítulo V: se refiere a la Descripción de la situación actual. En el Capítulo VI: se presenta la evaluación realizada al proceso. Se exponen las conclusiones, recomendaciones y por último se presenta el Capítulo VII: donde se explica la propuesta. Terminando con la bibliografía utilizada.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

CVG Electrificación del Caroní, C.A. (CVG EDELCA) instituida el 29 de Mayo de 1946, se creó con el propósito de aprovechar el potencial hidroeléctrico del río Caroní, siendo la empresa más importante que posee Venezuela en esta rama, se maneja a través de dos procesos uno de generación y otro de transmisión de la energía eléctrica.

La empresa CVG EDELCA busca obtener un mayor rendimiento de sus operaciones y sus recursos, entre estos destaca su Recurso Humano, que para su cumplimiento se cuenta dentro de la organización con la Gerencia de Recursos Humanos conformada por una estación Staff de la Sección de Nómina, un Departamento de Desarrollo de Capacidades de Recursos Humanos, un Departamento de Recursos Humanos Sur Oriente y un Departamento de Recursos Humanos Centro Occidente.

Los Departamento de Recursos Humanos Centro Occidente y Sur Oriente gestionan los Recursos Humanos a través de distintos procesos como lo son Captación del Personal, con la finalidad de obtener un Recurso Humano idóneo para la organización. El proceso de Atención al Personal, que se encarga de administrar los beneficios contenidos en la Convención Colectiva de Trabajo y el Plan de Beneficios del Personal de Confianza/Dirección. El proceso de Relaciones Laborales, prestando asesoría y apoyo de la interpretación, alcance, aplicación de la Convención Colectiva de Trabajo, planes de beneficios y normativa legal vigente, por último, el proceso de Compensación,

responsable de planificar, dirigir, ejecutar, controlar la aplicación de las políticas de compensación, clasificación y evaluación del personal, con la finalidad de atraer, retener y motivar al personal, de acuerdo a los requerimientos de CVG EDELCA, manteniendo la equidad salarial interna, para esto, se ejercen distintas funciones entre ellas la de proveer y mantener actualizados los Manuales de Descripción de Cargos para la nómina de Confianza/Dirección, así como también para el personal amparado por la Convención Colectiva.

Las Descripciones de Cargos se hacen necesarias en toda empresa para aumentar y mantener su productividad y competitividad, ya que estos permiten la eficiencia de la administración de personal, así también, son necesarios para la selección, el adiestramiento, para determinar la carga de trabajo, los incentivos, entre otros. CVG EDELCA utiliza esta herramienta para que sus trabajadores puedan conocer sus funciones, responsabilidades dentro de la empresa, así como seleccionar, capacitar al personal, dar cumplimiento a las normativas internas y externas de la empresa y todos aquellos procesos que utilizan las descripciones de cargos como insumo.

En CVG EDELCA buscando manejar eficientemente sus recursos y siguiendo los lineamientos establecidos en las normas de calidad, trabaja sus actividades como procesos. La Norma ISO 9000 define proceso como “Un conjunto de actividades que se relacionan o interactúan transformando elementos de entrada en resultados”. Las Descripciones de Cargos dentro de la empresa se manejan como un proceso, debido a que a través de una solicitud (entrada) se genera las descripciones de cargos (resultados) mediante una serie de actividades inherentes necesaria para la obtención del resultado.

En la empresa se realizan las Descripciones de Cargos siguiendo dos metodologías, una para la Nómina de Confianza/Dirección, otra para la Nómina Amparada por la Convección Colectiva, para esto se cuenta con dos manuales de procedimientos para las distintas instrucciones.

Actualmente existen en la empresa condiciones propicias para una evaluación del procedimiento aplicado al realizar las Descripciones de Cargos, para aseverar si se están cumpliendo las instrucciones descritas en los manuales de procedimientos, identificando las variables y desviaciones que están incidiendo en el proceso, detectando posibles divergencias e implementar acciones correctivas que garanticen un buen funcionamiento del proceso.

2.- JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La realización de esta investigación tiene por finalidad evaluar el proceso de Descripciones de Cargos para la Nómina de Confianza/Dirección y los trabajadores Amparados por la Convección Colectiva. Los beneficios que traerá la realización de esta evaluación son los siguientes:

- Obtener la documentación formal de las instrucciones que identifican las actividades relacionadas con las Descripciones de Cargos, adecuándose al procedimiento actual.
- Conocer el proceso de solicitud, levantamiento y validación de las Descripciones de Cargos.
- Lograr la uniformidad en los procedimientos de trabajo, la eficiencia y calidad esperada en los servicios.
- Delimitar la responsabilidad y relación de cada uno de los integrantes en el proceso de Descripciones de Cargos.

Por lo anteriormente expuesto, se observa que es necesario realización de este estudio permitiendo conocer de manera eficaz y formal cual es la situación actual que se maneja en el proceso, realizando las propuestas pertinentes para el mejoramiento del mismo.

3.- ALCANCE

La investigación se realizó en CVG Electrificación del Caroní, C.A. (CVG EDELCA), en el Departamento de Recursos Humanos Sur Oriente, en el área de compensación, dentro del proyecto compensación salarial, en un periodo comprendido entre el mes de agosto del 2007 y diciembre del 2007.

El objeto de esta investigación se orienta a identificar y describir los procedimientos que se utilizan actualmente para realizar las Descripciones de Cargos de la Nómina de Confianza/Dirección y los trabajadores Amparados por la Convención Colectiva, identificando los factores que influyen en el proceso, proponiendo las recomendaciones pertinentes para la optimización del mismo. Para recolectar y recopilar toda esta información se realizaron entrevistas a los analistas, se participó en los procesos de levantamiento y validación de las Descripciones de Cargos para ambas nóminas, entre otros.

4.- DELIMITACIÓN

Este informe se desarrolló en el Centro Empresarial Alta Vista (las instalaciones del Antiguo Edificio de Maxy´s) en el Departamento de Recursos Humanos Sur-Oriente, el área de compensación, en el proyecto de compensación salarial. El estudio se hará en un lapso de tiempo de 16 semanas terminando para este periodo y sugiriendo en esta fecha con la evaluación del proceso de Descripción de Cargos para los trabajadores de CVG EDELCA.

5.- LIMITACIONES

Las restricciones que se presentaron originando limitantes en el estudio fue el tiempo y acceso a la información de CVG EDELCA, interviniendo estas en la evaluación del proceso de Descripciones de Cargos para la nómina de

Confianza/Dirección y para los trabajadores amparados por la Convención Colectiva.

6.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

6.1.- OBJETIVO GENERAL

Evaluar el Proceso de Descripción de Cargos para los trabajadores de la Nómina de Confianza/Dirección y de la Nómina amparada por la Convección Colectiva de la empresa CVG Electrificación del Caroní, C.A.

6.2.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer las fases del proceso de Descripción de Cargos de los trabajadores de CVG EDELCA.

- Describir el procedimiento realizado para elaborar las Descripciones de Cargos de los trabajadores de CVG EDELCA.

- Identificar divergencias existentes entre la metodología especificada en los manuales de procedimientos y los pasos aplicados realmente para la realización de las Descripciones de Cargos.

- Detectar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en el proceso de Descripción de Cargos, planteando acciones que permitan establecer mejoras en el mismo.

- Proponer a partir de los resultados obtenidos, mejoras y optimizaciones al proceso de Descripciones de Cargos.

CAPÍTULO II

GENERALIDADES DE LA EMPRESA

1.- RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA

La Empresa CVG Electrificación del Caroní, C.A. (EDELCA) fue constituida formalmente el 29 de Mayo de 1.946, de acuerdo con el artículo 31 del Estatuto Orgánico de la Corporación Venezolana de Guayana (CVG), con el objetivo de lograr el desarrollo del potencial hidroeléctrico del Río Caroní.

En el año 1.953 se integró un grupo de ingenieros que conformaron la comisión de estudios para la electrificación del Río Caroní, embrión de la futura filial, que funcionó adscrita al Ministerio de Fomento. Luego dependió de la Corporación Venezolana de Fomento y de la Corporación Venezolana de Guayana. Esta última le asignó la división de construcción de Centrales Hidroeléctricas. El aprovechamiento hidroeléctrico del río Caroní está vinculado con el posterior surgimiento de Ciudad Guayana y el desarrollo industrial de los sectores como el hierro, el acero y el aluminio. Además de la creación de las empresas asociadas a su respectiva transformación en materias primas y productos terminados.

En la actualidad CVG EDELCA aporta cerca del 70% de la producción nacional de electricidad a través de sus Centrales Hidroeléctricas Simón Bolívar en Guri, Antonio José de Sucre en Macagua y Francisco de Miranda en Caruachi.

2.- MISIÓN

Generar, transmitir y distribuir energía eléctrica, de manera confiable, segura y en armonía con el ambiente; a través del esfuerzo de mujeres y hombres motivados, capacitados, comprometidos y con el más alto nivel ético y humano; enmarcado todo en los planes estratégicos de la Nación, para contribuir con el desarrollo social, económico, endógeno y sustentable del País.

3.- VISIÓN

Empresa estratégica del Estado, líder del sector eléctrico, pilar del desarrollo y bienestar social, modelo de ética y referencia en estándares de calidad, excelencia, desarrollo tecnológico y uso de nuevas fuentes de generación, promoviendo la integración Latinoamericana y del Caribe.

4.- VALORES

- **Respeto:** Trato justo, digno y tolerante, valorando las ideas y acciones de las personas, en armonía con la comunidad, el ambiente y el cumplimiento de las normas, lineamientos y políticas de la Organización.

- **Honestidad:** Gestionar de manera transparente y sincera los recursos de la empresa, con sentido de equidad y justicia, conforme al ordenamiento jurídico, normas, lineamientos y políticas para generar confianza dentro y fuera de la organización.

- **Responsabilidad:** Cumplir en forma oportuna, eficiente y con calidad los deberes y obligaciones, basados en las leyes, normas y procedimientos establecido, con lealtad, mística, ética y profesionalismo para el logro de los objetivos y metas planteadas.

- **Humanismo:** Valoración de la condición humana, en la convivencia solidaria, sensibilidad ante las dificultades, necesidades y carencias de los demás, manifestada en acciones orientadas al desarrollo integral y al bienestar individual y colectivo.

- **Compromiso:** Disposición de los trabajadores y la organización para cumplir los acuerdos, metas, objetivos y lineamientos establecidos con constancia y convicción, apoyando el desarrollo integral de la Nación.

- **Solidaridad:** Actitud permanente y espontánea de apoyo y colaboración para contribuir a la solución de situaciones que afectan a los trabajadores y comunidades, para mejorar su calidad de vida.

- **Humildad:** Capacidad de reconocer y aceptar las fortalezas y debilidades, expresadas en la sencillez de los trabajadores, que permita la apertura al crecimiento humano y Organizacional.

5.- POLÍTICA DE CALIDAD

Nuestro compromiso es Producir Energía Eléctrica, Operando y Manteniendo la Central Hidroeléctrica (Guri/Macagua/Caruachi) en forma confiable, con seguridad, mejorando continuamente nuestros procesos, con un capital humano capacitado y en un adecuado ambiente de trabajo para la satisfacción nuestros clientes.

6.- CENTRALES HIDROELÉCTRICAS

6.1.- CENTRAL HIDROELÉCTRICA ANTONIO JOSE DE SUCRE (MACAGUA)

La Casa de Máquinas I de la Central Hidroeléctrica Antonio José de Sucre en Macagua, fue la primera planta construida en los llamados saltos inferiores

del río Caroní, localizada a 10 kilómetros de su desembocadura en el río Orinoco, en Ciudad Guayana, estado Bolívar.

Fue un aprovechamiento que no requirió la formación de lago para su operación. Alberga en su Casa de Máquinas 6 unidades tipo Francis, cada una con una capacidad nominal promedio de 64.430 kilovatios.

Las Casas de Máquinas I, II y III conforman el Complejo Hidroeléctrico, proyecto enclavado en Ciudad Guayana, específicamente entre Puerto Ordaz y San Félix.

Inauguradas en enero de 1.997, las Casas de Máquinas II y III permitieron aumentar la generación firme de CVG EDELCA en 13.200 GWh.

En la Casa de Máquinas II operan 12 unidades con turbinas tipo Francis, con una capacidad instalada total de 2.384 MW y en la Casa de Máquinas III se encuentran dos unidades tipo Kaplan de 90 MW cada una de capacidad nominal, para una capacidad total instalada de 2.592.

6.2.- CENTRAL HIDROELÉCTRICA SIMÓN BOLÍVAR (GURI)

En el Cañón de Nekuima, 100 kilómetros aguas arriba de la desembocadura del río Caroní en el Orinoco, se levanta imponente la estructura de la central hidroeléctrica Simón Bolívar "Guri", con 10 millones de kilovatios en sus dos casas de máquinas.

La generación de esta planta supera los 50.000 GWh al año, capaces de abastecer un consumo equivalente cercano a los 300.000 barriles diarios de petróleo, lo cual ha permitido cumplir con la política de sustitución de termoelectricidad por hidroelectricidad dictada por el Ejecutivo Nacional, con la finalidad de ahorrar combustibles líquidos que pueden ser utilizados para su exportación o su conservación con otros fines.

El desarrollo de esta Central Hidroeléctrica en su primera etapa comenzó en 1963 y se finalizó en 1978 con una capacidad de 2.065 Megavatios en 10 unidades y con el lago a una cota máxima de 215 metros sobre el nivel del mar. La etapa final de la Central se concluyó en 1.986 y permitió elevar el nivel del lago a la cota máxima de 272 m.s.n.m, construyéndose la segunda Casa de Máquinas que alberga 10 unidades de 630 MW cada una.

En los actuales momentos esta Central ocupa el segundo lugar como planta hidroeléctrica en el Mundo, con sus 10.000 MW de capacidad instalada total. En cuanto al lago se encuentra en octavo lugar entre los diez de mayor volumen de agua represada en el Mundo.

6.3.- CENTRAL HIDROELÉCTRICA FRANCISCO DE MIRANDA EN CARUACHI

El Proyecto Hidroeléctrico Francisco de Miranda en Caruachi está situado a unos 59 Kilómetros aguas abajo del lago de la Central Simón Bolívar en Guri.

La Casa de Máquinas está conformada por 12 unidades de generación, con turbinas tipo Kaplan que tienen una capacidad nominal de 190 MW cada una, la capacidad de generación total de la planta es de 2.160 MW.

El desarrollo hidroeléctrico Francisco de Miranda está situado sobre el río Caroní, a unos 59 kilómetros aguas abajo del embalse de Guri.

6.4.- CENTRAL HIDROELÉCTRICA MANUEL PIAR EN TOCOMA

El Proyecto Tocoma es el último por desarrollar dentro de los aprovechamientos hidroeléctricos del Bajo Caroní.

Está ubicado a unos 15 kilómetros aguas abajo de la Central Hidroeléctrica Simón Bolívar en Guri, muy cerca de la desembocadura del río Claro en el río Caroní.

La Casa de Máquinas albergará 10 unidades generadoras tipo Kaplan de 216 MW cada una, con una capacidad instalada total de 2.160 MW.

Una vez que se hayan ejecutado todas las obras, se creará un lago a una cota de 127 m.s.n.m., inundando un área de 8.960 hectáreas.

En los actuales momentos Tocoma se encuentra en construcción. Una vez finalizada las labores para controlar y desviar el río, se dieron inicio a las excavaciones de las estructuras principales y construcción de la presa de enroscamiento izquierda. Se estima que la primera unidad entre en operación comercial para el año 2.012 y la última para el año 2.014.

7.- DESCRIPCIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO

El principio del proceso de generación hidroeléctrica pasa por una serie de etapas en las cuales la energía hidráulica se convierte en energía mecánica y esta a su vez en energía eléctrica. Para esto, se necesita obtener energía mecánica rotacional en un eje, el cual está acoplado a un dispositivo (rotor) que junto con otro equipo a su alrededor (estator), y por medio de una conversión electromecánica, hace posible la transformación energética. Esta energía mecánica rotacional es posible obtenerla de una energía hidráulica almacenada en un embalse y disponible en todo momento. Para aprovechar esta energía almacenada se procede de la manera siguiente:

El agua del embalse entra por las tomas de aguas arriba, pasa por las compuertas de toma y recorre la tubería forzada, de unos 120 m. de longitud y un diámetro de 7,5 m. Cuando el agua recorre la tubería forzada, transforma la energía potencial en energía cinética, la cual cae desde una altura neta de 125

m. Esta caída depende del nivel del embalse, el cual es determinado por factores como: Caudal turbinado, estación del año y otros.

Luego de completar el recorrido por dichas tuberías, el caudal de agua entra en una tubería en forma de espiral, que como su nombre lo indica va disminuyendo la sección transversal de modo que la velocidad del fluido permanezca constante a pesar de la disminución del caudal; de la caja espiral pasa al anillo distribuidor, en el cual, se encuentran las paletas fijas, cuya función es direccional el flujo hacia el rodete.

Seguidamente el agua pasa a las paletas directrices o móviles, regulando el caudal que va a ser turbinado. Al reducir su apertura, se reduce el caudal y por lo tanto, la potencia generada. Su movimiento se logra mediante servomotores hidráulicos. El agua que ha circulado por las paletas directrices, incide sobre los alabes del rodete (los cuales tienen forma de aspas serpenteadas) con un ángulo determinado, de manera de lograr que el empuje generado en los alabes al desviar el flujo de agua, sea lo más uniforme posible, produciendo el movimiento giratorio que es transmitido por el eje de la turbina al generador La turbina tiene en su centro un eje, el cual acopla el movimiento de la turbina con el eje del rotor. Este movimiento giratorio dentro del estator producirá, debidamente excitado el flujo necesario para inducir la tensión en los arrollados del estator. Con esta conversión electromagnética el estator puede entregar la energía en forma eléctrica.

Esta energía eléctrica producida, pasa a los transformadores de potencia, que por medio de las líneas de transmisión de alta tensión, se lleva al patio de distribución de Guri de donde salen 11 líneas de 800/400/23/34,5KV, es en este lugar donde se analiza el suministro y distribución de energía al Territorio Nacional. Una vez logrado el giro del rodete, el agua se dirige por el llamado tubo aspirador y luego es descargada aguas abajo por el canal de descarga; el cual continúa el cauce del río.

8.- IMPORTANCIA ECONÓMICA DE EDELCA PARA VENEZUELA

El sector eléctrico venezolano es el área de la economía que ha presentado más logros en los 42 años de la democracia en el país. En efecto, no sólo han sido logros técnicos de importancia mundial como el desarrollo del Caroní (Macagua; Guri) y un Sistema de Transmisión alta tensión, sino que ha logrado llevar la electricidad al 95% de los venezolanos y hasta las zonas más apartadas de la geografía nacional. Venezuela es el país de mayor grado de electrificación de América Latina y es el que muestra el mayor consumo de KV/hora por habitantes de esta región del mundo.

9.- ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA CVG ELECTRIFICACIÓN DEL CARONÍ C.A. (EDELCA)

La estructura organizativa de CVG EDELCA es de tipo vertical siendo la presidencia el cargo de mayor rango y teniendo seis gerencias y nueve direcciones que son responsables de la operatividad y administración de la empresa. (Ver Figura #1).

Figura # 1. Estructura Organizativa de CVG EDELCA

Fuente: Intranet de CVG EDELCA

10.- LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS DE EDELCA.

La Gerencia de Recursos Humanos fue conformada en 1984 bajo en nombre de Gerencia de Relaciones Industriales con dependencias en Caracas, Puerto Ordaz y Guri para integrar procesos en materia de administración de personal. En el año 1987 se desarrolló el primer Manual de Descripción de Cargos para el personal amparado por Convección Colectiva de Trabajo CVG EDELCA, siendo la primera incursión sistemática para el diseño del sistema de compensación y en 1990 se desarrolló y aplicó el sistema cualitativo de costos de Convección Colectiva de Trabajo, herramienta que permitió precisar el impacto económico de los acuerdos colectivos. Seguidamente, en 1992 se aplicó el Sistema de Valoración y Clasificación de Cargos del personal amparados por la Convección Colectiva de Trabajo. En 1995 surge la primera reestructuración de la Gerencia de Recursos Humanos con estructura organizativa por área funcional. En el año 2000 como exigencia de la Ley del Sector Eléctrico, uno de los departamentos de Recursos Humanos fue adscrito al área de Transmisión, quedando constituida la Gerencia por un Departamento y seis áreas funcionales (Compensación, Reclutamiento y Selección, Desarrollo, Nomina, Servicios al Personal, Relaciones Laborales); a fin de atender demandas de los clientes de cada unidad de negocio.

El año 2005 se desarrolló una nueva estructura organizativa para EDELCA, donde se efectuó un estudio organizacional de la Gerencia Recursos Humanos en coordinación con la Dirección de Planificación en el cual se adecuó a la nueva organización de la empresa, se optimizaron la atención a los clientes internos en función de su ubicación en las distintas zonas geográficas, se formalizó el proyecto de Desarrollo de Recursos Humanos como un proceso de la Gerencia y centralizar las funciones de investigación, planificación, definición de propuestas de políticas y lineamientos en materia de recursos humanos.

La nueva organización cuenta con la creación de dos departamentos denominados: Departamento de Recursos Humanos Sur Oriente y

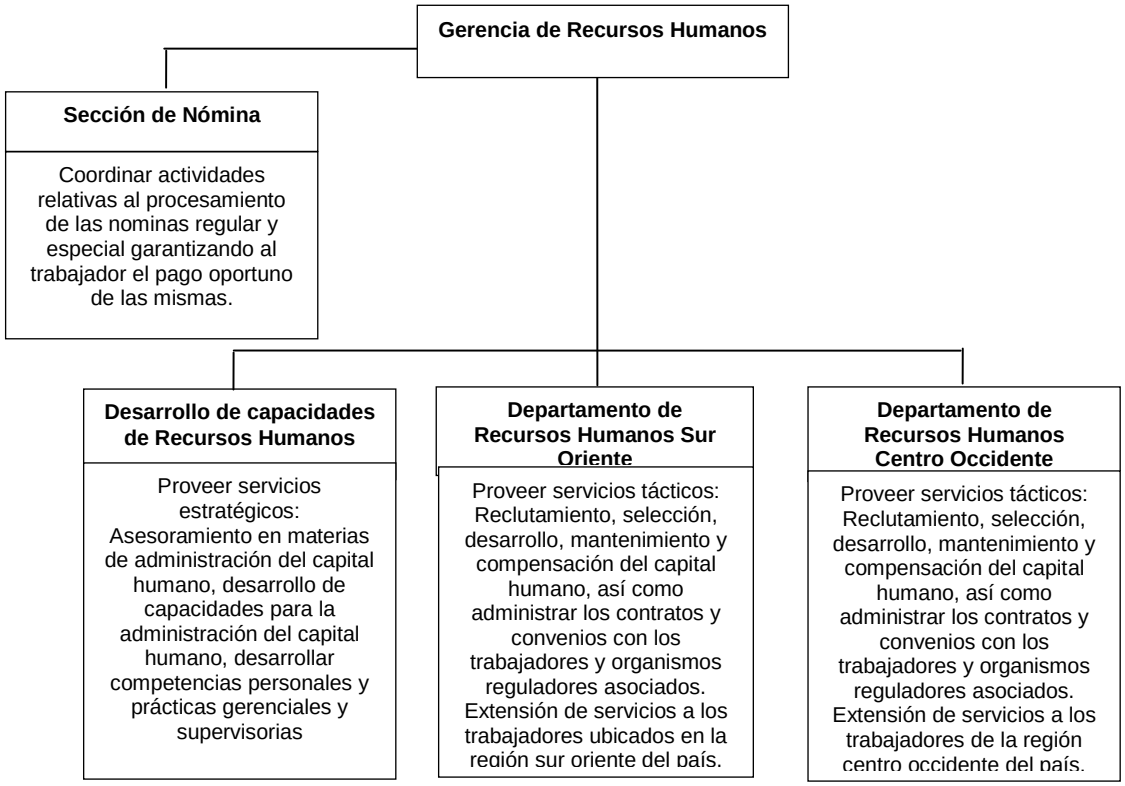
Departamento de Recursos Humanos Centro Occidente adscritos directamente a la Gerencia de Recursos Humanos, para atender a los trabajadores que se encuentran ubicados en la Región Sur Oriente y Región Centro Occidente, respectivamente. Dichos departamentos son responsables de proveer servicios tácticos en las áreas de reclutamiento, selección, desarrollo, mantenimiento y compensación del capital humano, así como de administrar los contratos y convenios con trabajadores y organismos reguladores asociados.

Se creó un Departamento de Desarrollo de Capacidades de Recursos Humanos, adscritos a la Gerencia, el cual asume el proyecto de Desarrollo y responsabilidad de proveer servicios de carácter estratégico y prestar asesoría en materia de administración del Capital Humano, desarrollo de capacidades, competencias personales y prácticas gerenciales y supervisorias.

Se mantiene adscrita la sección de Nómina a la Gerencia, en razón del carácter confidencial y manejo centralizado de la información, con un cambio de enfoque en sus funciones adaptado a los avances tecnológicos implantados.

Se adscribe a la gerencia un equipo de trabajo, para asumir la responsabilidad de los procesos vinculados a identificar los requerimientos y convertir requisitos con los clientes y asegurar la administración de la calidad del capital humano.

Figura # 2. Estructura Organizativa de la Gerencia de Recursos Humanos de CVG EDELCA.



Fuente: Intranet de CVG EDELCA

10.1.- CAPTACIÓN DE PERSONAL

Con la finalidad de obtener un recurso humano idóneo para la organización, el área de captación del personal de CVG EDELCA se crea un proceso para ser responsable de dicha función.

Entre las funciones que realiza dicho proceso son:

- Captar el recurso humano idóneo.
- Atender eficiente y oportunamente a los clientes.
- Diseñar, ejecutar y evaluar el programa de captación.
- Asesorar al supervisor en el proceso de captación.
- Proporcionar información general al personal a ingresar, sobre el alcance de los beneficios que ofrece la empresa.

- Coordinar y ejecutar el programa de inducción.
- Mantener actualizados los sistemas que apoyan la gestión.

Este proceso se enfoca en la atención al cliente, calidad de servicio, respuestas oportunas y seguimiento a los procesos. Los resultados obtenidos se han enfocado en reducir los tiempos de respuestas, principalmente en lo referente a la formalización del Ingreso de Personal.

10.2.- DESARROLLO DE CAPACIDADES DE RECUSOS HUMANOS (RRHH).

Este proceso se encarga de proveer servicios especializados para el desarrollo del personal, políticas, procesos, convenios, sistemas administrativos y de información requeridos para el mejoramiento sistemático del desempeño productivo y competitivo del personal de CVG EDELCA.

Las funciones más resaltantes que se desarrollan en este proceso tenemos:

- Asesorar al supervisor en materia de adiestramiento y desarrollo de recursos humanos.
- Suministrar a los supervisores el presupuesto de adiestramiento disponible
- Asistir a los supervisores en la elaboración de Planes individuales de Desarrollo del personal de la Progresión Básica, Técnica y Gerencial.
- Análisis de las solicitudes de ayuda de Estudios para los trabajadores.
- Elaborar y administrar el plan de adiestramiento.
- Coordinar programas de formación: Bachillerato, TSU-Convenio Unexpo.
- Planificar y coordinar el Programa de Prejubilación.
- Planificar y suministrar lineamientos para presupuestar el desarrollo dentro de la empresa.
- Seguimiento de las estrategias de desarrollo.

- Elaborar las Profesiografías Genéricas e Individuales de la Progresión Básica, Técnica y Gerencial.
- Coordinar Proceso de Gestión del Desempeño.
- Administrar los cuadros de Reemplazo Gerenciales de la empresa.
- Administrar la Progresión Técnica en CVG EDELCA.
- Diseñar y dar cumplimiento a actividades inherentes al Programa de Formación Gerente de Línea como Gerente de RRHH.
- Llevar el seguimiento de Autodesarrollo-Coaching hacia los supervisores en CVG EDELCA.
- Diseñar, desarrollar e implantar proyectos relacionados con el área de Desarrollo de RRHH.

Este proceso desarrolla la consultoría y apoyo en soluciones permanentes que agreguen valor, en materia de desarrollo de Recursos Humanos, con el fin de contribuir con uno de los principales objetivos estratégicos de la organización como es el de tener trabajadores motivados y desarrollados alineando el perfil del recurso humano existente con el requerido por la empresa.

10.3.- ATENCIÓN AL PERSONAL.

Este proceso administra los beneficios contenidos en la Convención Colectiva de Trabajo, el plan de Beneficios del personal de Confianza y Dirección, otros acuerdos y la legislación laboral; así como proporcionar los servicios vinculados a los mismos, de manera efectiva y oportuna, con una orientación de calidad, ética y proactividad.

Entre las funciones que se desarrollan en esta área tenemos:

- Asesorar a los trabajadores en la solicitud y trámite de beneficios.
- Evaluar programas de cancelación de beneficios.

- Gestionar en forma oportuna los compromisos contraídos con los trabajadores.
- Mantener informados a los trabajadores de los cambios en la administración de los beneficios.
- Hacer seguimiento de los requerimientos individuales de los trabajadores.
- Mantener actualizado el archivo de expediente de los trabajadores y personal jubilado.
- Gestionar con los organismos gubernamentales las obligaciones de ley correspondiente a los trabajadores de la empresa.

10.4.- COMPENSACIÓN

La responsabilidad de este departamento es de planificar, dirigir, ejecutar y controlar la aplicación de las políticas de compensación, clasificación y evaluación del personal, con la finalidad de atraer, retener y motivar al recurso humano, de acuerdo a los requerimientos de CVG EDELCA, y mantener la equidad salarial interna.

Las funciones de este departamento se pueden sintetizar en:

- Diseño y aplicación de políticas en materia de ajustes salariales y beneficios a los trabajadores.
- Realizar los procesos de reclasificación y ajuste salarial.
- Elaborar revisiones periódicas del mercado salarial y los beneficios a los trabajadores.
- Administrar el proceso de clasificación de méritos de los trabajadores.
- Evaluar los requerimientos de las unidades en materia de clasificación y remuneración de su personal.
- Brindar asesoría permanente al personal supervisorio de la empresa en materia de compensación.
- Administrar la política salarial de la empresa.

- Mantener los sistemas de análisis y evaluación de puestos.
- Coordinar y efectuar los procesos de ajustes salariales masivos, previstos en la Convención Colectiva de Trabajo Vigente.
- Actualización del Manual de Descripción de Cargo.

La atención eficiente y oportuna, a través de la asesoría a los trabajadores y supervisores sobre los movimientos de personal realizado; así como cualquier aspecto relacionado al proceso de compensación.

10.5.- RELACIONES LABORALES

En está área se encargan de prestar asesoría y apoyo en materia de interpretación, alcance y aplicación de la Convención Colectiva de Trabajo, planes de beneficios y normativa legal vigente, con el propósito de garantizar un ambiente de estabilidad laboral y seguridad social, cumpliendo con las políticas y lineamientos internos, así como la legislación vigente que rige en la materia.

Los propósitos de esta área dentro de la organización se resumen en el desarrollo de sus funciones las cuales son:

- Atender las relaciones obrero-patronales
- Prestar asesoría a todas las unidades de las empresas en materia de Convención Colectiva de Trabajo, planes de beneficios y normativa legal.
- Asistir a organismos administrativos o judiciales de trabajo.
- Garantizar el cumplimiento de las obligaciones laborales.
- Coordinar asesoría legal en materia laboral.
- Garantizar y coordinar la correcta aplicación de medidas disciplinarias.
- Participar en negociaciones colectivas.

10.6.- NÓMINA

La responsabilidad de esta Unidad es coordinar las actividades relativas a la administración de los pagos y retenciones y cancelaciones total y parcial de las asignaciones y deducciones de los trabajadores, así como, la asesoría y control de las actividades relacionadas a la retención de las asignaciones y deducciones de los trabajadores de la empresa

Las funciones de este proceso puede resumirse en:

- Ejecutar y controlar la apertura de cuentas bancarias.
- Ejecutar el procesamiento de las nóminas.
- Controlar los depósitos de ahorros.
- Elaborar informes a los entes gubernamentales.
- Preparar informe anual de prestaciones.
- Llevar el control de las retenciones de impuestos, seguro social, política habitacional, fondo de jubilaciones y otros.
- Controlar medidas de embargo judicial.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se exponen la revisión de la literatura, las bases teóricas y preguntas de investigación que permitirán realizar una correcta evaluación en el proceso de descripciones de cargos en la empresa CVG EDELCA.

1.- BASES TEÓRICAS

1.1.- DEFINICIÓN DE CARGO

Según Bryan Livy citado por Chiavenato (1990) “define un cargo como 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”.

Los cargos son las unidades básicas de la estructura organizacional (los pilares) deben combinarse para alcanzar el propósito de la organización. Es la descripción de todas las actividades desempeñadas por una persona (el ocupante), englobadas en un todo unificado, lo cual ocupa cierta posición formal en el organigrama de la empresa.

1.2.- ANÁLISIS DE CARGOS

Analizar un cargo significa detallar qué existe en el cargo del ocupante en términos de conocimientos, habilidades y capacidades para desempeño de manera adecuada.

El análisis de cargos funciona como el análisis comparativo de las exigencias (requisitos) que el cargo impone a la persona que lo ocupa, desde el punto intelectual, físico, de responsabilidades y de condiciones de trabajo.

Para realizar el análisis de puesto, deben tenerse en consideración dos aspectos primordiales:

1. Elaboración del formato de recolección de datos, en el cual se registra toda la información que se obtenga a través de la aplicación de los métodos para analizar los puestos.
2. Aplicación de los instrumentos para la recolección de datos.

El análisis del cargo comprende las siguientes etapas:

- Recolección de información sobre el contenido y el contexto y las relaciones entre ellos. Esta información debe ser obtenida a través de entrevistas con el ocupante del cargo, de descripciones de cargos existentes, de datos estadísticos o financieros, organigramas, etc.
- Análisis y la organización de la información del cargo. La técnica para el análisis de cargo consiste en identificar el “para que” existe el cargo, con la finalidad de fragmentarlo en sus componentes fundamentales.
- Presentación de la información de una manera concisa y sistemática. Generalmente, esto se realiza en la forma de una descripción de cargo individual, un perfil genérico de un rol o un descriptor de familia de cargos. Sin embargo, existen otras formas de presentar información sobre un cargo, tales como organigramas, matrices de cargo genéricas, por mencionar algunas.

1.3.- MÉTODOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.

Los métodos más populares para obtener la información para el análisis de

cargos.

1.3.1.- Observación Directa.

Es el método más sencillo y directo de análisis. El analista durante un periodo suficiente de tiempo, observa y registra las actividades que realiza y las funciones que lleva a cabo la persona que esta desempeñando el puesto de trabajo objeto a estudio.

1.3.1.1.- Ventajas

- Los datos que se obtienen son directos, objetivos y cualitativamente ricos.
- La presencia de un observador influye en la conducta del observado, tanto en sentido positivo (trabajando con mayor rapidez y/o esmero) como negativo (exagerado los riesgos o la complejidad del puesto).
- La utilidad de este método es mayor cuanto más estructurados estén los puestos que se van a analizar (en general los de nivel más bajo).

1.3.1.2.- Desventajas

- Es un método que requiere una elevada inversión de tiempo y dinero, así como una experiencia considerable de la persona que va a actuar como observador.

1.3.2.- Cuestionario.

Otro método eficaz para obtener información en el análisis de puesto es haciendo que los empleados respondan cuestionarios en los que describan los deberes, responsabilidades relacionadas con su empleo. El cuestionario puede ser abierto y solo pedirá al empleado que describa las actividades principales de su puesto o listas de verificación muy estructuradas. En la práctica el mejor cuestionario suele estar en la mitad de estos extremos. Un cuestionario típico de análisis de puesto puede tener varias preguntas abiertas y estructuradas.

1.3.2.1.- Ventajas

- Representa en forma eficaz y rápida de obtener información de un gran número de empleados.
- Es menos costoso que entrevistar, por ejemplo a cientos de empleados.

1.3.2.2.- Desventajas

- El desarrollo y revisión del cuestionario puede ser un proceso costoso y tardado.

1.3.3.- Entrevista.

Las entrevistas directas constituyen una forma efectiva de obtener información sobre un puesto. El analista se asegura de tener una lista de verificación a mano para no omitir ningún aspecto esencial. Su contacto directo con el entrevistado le permite explorar con facilidad puntos que de otra manera no estarían claros. Tanto las personas que desempeñan el puesto como los supervisores se incluyen en la entrevista. Con frecuencia el analista solo se entrevista con un limitado número de trabajadores al principio y a continuación lo hace con el supervisor para verificar la información obtenida.

1.3.3.1.- Ventajas

- Este proceso permite lograr un alto nivel de precisión.
- Con la entrevista se recoge la información necesaria para poder comprender de forma global y documental el contenido del puesto de trabajo objeto de estudio.
- Es la forma más directa de conocer en detalle un puesto de trabajo.

1.3.3.2.- Desventajas

- Los principales inconvenientes se derivan de la necesidad de formación y experiencia de los analistas y de la importante inversión de tiempos que se requiere.

- Una entrevista mal conducida puede llevar a que el personal reaccione de modo negativo, no la comprenda ni acepte sus objetivos.
- Puede generar confusión entre opiniones y hechos.
- Se pierde demasiado tiempo, si el analista no se prepara bien para poder realizarlo.

1.3.4.- Reunión de expertos.

Se utiliza específicamente para describir puestos de nueva creación que, por esta razón, carecen de ocupantes. Es habitual que los expertos hayan sido impulsores de la creación de estos nuevos puestos y, en consecuencia, conozcan bien los objetivos que se persiguen y las tareas que hay que desarrollar para conseguirlos.

1.3.5.- Inventario de tareas o diario de actividades.

Consiste en un autoinforme que complementa el titular del puesto en el que se registra, de forma sistemática, las tareas que lleva a cabo y el tiempo que dedica a cada una. La principal ventaja que presenta es que es poco costoso en su diseño y, además, una parte de la tarea del análisis no requiere la presencia del especialista. El principal inconveniente se halla en la poca garantía de objetividad que ofrece la información que se obtiene, ya que es el propio trabajador el que registra la información. Además, el trabajo que se ahorra el analista, lo tiene que realizar el trabajador, por lo que requiere una importante dedicación y tiempo del ocupante del puesto, con la consiguiente distracción de sus tareas habituales.

1.4.- DESCRIPCIONES DE CARGOS.

Las descripciones de cargo deben identificar, definir y especificar los cargos con base a ciertas normas, registrando sus deberes y responsabilidades.

La descripción de cargo es una explicación escrita de las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otras especificaciones de un puesto determinado.

La descripción de cargo significa relacionar qué hace el ocupante, cómo lo hace, en qué condiciones lo hace y por qué lo hace.

Según Chiavenato (2001), la descripción del cargo es: “la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (que hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuando se hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos (porqué lo hace)”.

Una vez aplicados los métodos de cuestionario, entrevista entre otros; los datos se van consignando en un formulario. El formulario presenta dos (2) tipos de componentes:

- Los referidos al cargo desde el punto de vista funcional, técnico, organizativo-ambiental.
- Los referidos al estudio psicosocial y profesional del empleado.

En las especificaciones del cargo se determina el conjunto de capacidades, habilidades y experiencias que el empleado debe poseer para el desempeño satisfactorio del cargo; incluye las capacidades psicomotoras, físicas y cognoscitivas, que responden a cada una de las funciones, condiciones ambientales y de riesgo a los que se exponer el ocupante cuando cumple sus tareas y responsabilidades.

La descripción de cargo es toda la información detalla del objetivo general del cargo, de las funciones, tareas y/o actividades, condiciones ambientales y riesgos de trabajo, así como los requisitos mínimos de carácter educativo, experiencia y conocimientos, habilidades y destrezas que ha de poseer quien lo

ejecute. Es un documento que permite la racionalización de la estructura de cargos y sirve como insumo para los procesos de Recursos Humanos asociados a captar, desarrollar, evaluar y mantener el capital humano.

Las partes de una descripción de cargos.

- Código.
- Nombre del cargo.
- Ubicación: sección, departamento o división a la que pertenece el cargo.
- Nombre del ocupante del cargo.
- Nombre del cargo superior inmediato.
- Fecha del análisis.
- Propósito o misión del cargo.
- Resultados que se esperan del cargo.
- Dimensiones de impacto directo o indirecto.
- Conocimiento y habilidades.
- Actividades que desarrollada.
- Responsabilidades.

1.5.- UTILIDADES DE LAS DESCRIPCIONES DE CARGOS.

La información generada por las descripciones de cargos que se utilizan como base de diversas actividades interrelacionadas de la administración del personal:

1.5.1.- Reclutamiento y selección.

Las descripciones de cargos proporcionan información sobre el puesto y los requerimientos humanos necesarios para desempeñar esas actividades. Esta información de la especificación del cargo, es la base en la que se decide qué tipo de personas se reclutan y contratan.

1.5.2.- Compensaciones.

También es necesaria una clara comprensión de lo que cada empleo representa para estimular su valor y la compensación apropiada para cada uno. Esto se debe a que la compensación está vinculada generalmente con la capacidad requerida, el nivel de educación, los riesgos; todos estos factores que se identifican por las descripciones de cargos.

1.5.3.- Evaluación de desempeño.

La evaluación de desempeño consiste en comparar el desempeño real de cada empleado con el rendimiento deseado. Con frecuencia es mediante las descripciones de cargos es que los expertos determinan los criterios de desempeño que se deben alcanzar.

1.5.4.- Capacitación.

También se utilizará la información de las descripciones de cargos para diseñar los programas de capacitación y desarrollo. Las descripciones del cargo muestran el tipo de habilidades y por tanto de capacitación que se requieren.

Tabla # 1: Ventajas del análisis de cargos

Fases	Ventajas
Reclutamiento	Indica cuales son las características del puesto y las especificaciones mínimas tanto de educación como de experiencia del aspirante.
Selección	Permite tener un punto de referencia que haga coincidir el perfil del candidato y el del puesto de trabajo
Inducción	Ayuda a la orientación, dado que el empleado puede comprender claramente las exigencias y funciones del cargos
Capacitación	El diagnóstico de necesidades de formación o entrenamiento se inicia comparando con las condiciones del trabajador, con base en la cual se puede establecer la

	relación costo/beneficios y se definen los objetivos de capacitación
Programación y evaluación de Desempeño	Se pueden determinar los criterios objetivos del desempeño y valorar los resultados una vez se tenga conocimiento exacto de lo que se debe hacer.
Promoción o carrera	Al tener un conocimiento completo del conjunto de puestos de trabajo en la organización, los empleados y los supervisores pueden apreciar mejor las opciones de carrera
Salud ocupacional y seguridad	Facilita la identificación de las condiciones deficientes de trabajo y operaciones peligrosas. Esta fase es clave para elaborar las descripciones de cargos

Fuente: Velandia (1999)

1.6.- PROCESO

Es un conjunto de procedimientos que se ejecutan de forma secuencial por varias Unidades Organizativas para obtener un determinado producto a través de la transformación de insumos.

1.7.- MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

El Manual de Procedimientos es el documento que contiene la descripción de las tareas y actividades que deben seguirse para la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. Incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando sus responsabilidades y participación. Suele contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipos de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar para el correcto desempeño.

1.8.- NORMAS E INSTRUCCIONES

Son lineamientos que regulan el procedimiento. Estos describen en forma detallada cada paso de una actividad y clarifica la forma de realizar una tarea determinada. Representan las reglas que rigen la actividad administrativa dentro de la empresa. Indica el *¿Cómo se hace?.* Dentro de las instrucciones están contenidas las Condiciones Generales y las Condiciones Específicas que se definen de la siguiente manera:

- **Condiciones Generales:** Son las condiciones en que se basa en la instrucción del trabajo, o aquellas instrucciones de carácter obligatorio que deben cumplirse.
- **Condiciones específicas:** Indican las responsabilidades y los lineamientos específicos y/o reglas que deben observarse para el cumplimiento de la instrucción del trabajo.

1.9.- PROCEDIMIENTOS

Los procedimientos permiten establecer la secuencia para efectuar las actividades rutinarias y especificas; se establecen de acuerdo con la situación de cada empresa, de su estructura organizacional, clase del producto, turnos del trabajo, disponibilidad del equipo y materiales, incentivos y otros factores. Los procedimientos establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.

Para definir el alcance de un procedimiento se debe tener en cuenta que éste implica los límites dentro de los cuales será aplicado: muestra dónde inician y terminan las actividades, responsabilidades y funciones involucradas. De este modo, se puede decir que el alcance de un procedimiento es el campo de acción sobre el cual éste tendrá inferencia; tiene que ver con el nombre del procedimiento y se relaciona principalmente con personas, productos, procesos y áreas.

EDELCA lleva un control de todos los documentos que maneja y la estructura que debe seguir los procedimientos:

- Objetivo
- Alcance
- Definición de términos claves
- Instrucciones
  - Instrucciones Generales
  - Instrucciones Especificas
- Flujogramas
- Anexo

En las instrucciones generales se indican las instrucciones de carácter obligatorio, las responsabilidades, los lineamientos, referencias normativas y reglas que se aplican para el cumplimiento del procedimiento a nivel general.

Las instrucciones especificas indican los pasos a seguir en el desarrollo del procedimiento y son subdivididas por aspectos o temas que se considere conveniente de acuerdo con la naturaleza del procedimiento que se documenta. Expresan de manera específica la forma de desarrollar las actividades y/o tareas para la obtención de un producto o servicio. Son elaborados por responsables naturales de la ejecución de estas actividades o tareas.

Los procedimientos a documentar deben responder a sus actividades permanentes internas asociadas a su razón de ser.

Los procedimientos deben dar respuesta a los siguientes procedimientos:

- Quien, que, cuando, donde, como.
- Identificación de controles de las actividades y del proceso.

- Identificación de los recursos (personal, formación, equipos y materiales).
- Elementos de entrada y resultados del proceso.
- Mediciones a tomar.
- Condiciones de riesgos y medidas de seguridad.

Los procedimientos a ser definidos no incluyen la intervención de ninguna otra Unidad de la empresa, salvo para relaciones insumo o producto. Todo procedimiento se documenta incluyendo sin excepción, las instrucciones y formularios que lo regulan, si aplican. Las instrucciones son redactadas en forma sencilla y evitando, en lo posible, la utilización de términos muy técnicos. Las instrucciones se redactan en verbos presentes y en tercera persona.

Las instrucciones se documentan utilizando los modelos de páginas diseñadas por la División Desarrollo de la Organización a los fines de garantizar un diseño estándar para toda la empresa. Cuando se considere hacer gráfico un procedimiento, se elabora el flujograma del mismo, y si no se coloca se debe colocar (N/A) no aplica.

1.10.- IMPORTANCIA DE LOS PROCEDIMIENTOS

Los procedimientos son fundamentales para planear adecuadamente, debido a que:

- Determinan el orden lógico que deben seguir las actividades.
- Promueven la eficiencia y especialización.
- Delimitan responsabilidades, evitan duplicidades.
- Determinan cómo deben ejecutarse las actividades y también cuándo y quién debe realizarlas.
- Son aplicables en actividades que se presentan repetitivamente.

1.11.- LEVANTAMIENTO DE LOS PROCEDIMIENTOS

La empresa CVG EDELCA posee criterios internos para el levantamiento de los procedimientos; estos criterios son los siguientes:

- Los procedimientos a documentar deben responder a las actividades permanentes internas del departamento en estudio, asociadas a su razón de ser.
- Los procedimientos a ser definidos no deben incluir la intervención de ninguna otra unidad de la empresa, salvo para relaciones de insumo o producto.
- Todo procedimiento debe ser documentado incluyendo, sin excepción, las instrucciones y formularios que lo regulan, si aplica.
- Los procedimientos deben ser redactados en forma sencilla y evitando, en lo posible, la utilización de términos muy técnicos.
- Cada procedimiento descrito debe obedecer al ¿cómo se hace? y debe corresponderse con la realidad del mismo.
- Todo procedimiento debe ser diagramado conforme a la simbología básica definida y sin excepción, representar los insumos, productos y cargos involucrados.

1.12.- ELABORACIÓN DEL FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTO

El flujograma es una gráfica que muestra la secuencia ordenada de actividades de un procedimiento y la interrelación que hay entre los cargos involucrados. Para la elaboración de un Flujograma, se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Para ubicar a que proceso pertenece un procedimiento es necesario conocer el objetivo del proceso.
- Conocer el producto final que se obtiene con la ejecución de las actividades o tareas.

- Se deben listar los cargos o roles que participan en el desarrollo de las actividades o tareas, dividiendo la hoja en tantas columnas como cargos intervengan, además de las columnas de entrada y salida.
- Las tareas deben ser redactadas con un verbo que indique la acción.
- Se deben utilizar los símbolos y definir la secuencia lógica, detallada y completa de los pasos que siguen a cada cargo involucrado.
- Seguir el curso natural del Flujograma, de izquierda a derecha y de arriba hacia abajo.
- Explicar en forma breve lo que sucede en cada actividad.
- Revisar que el flujograma refleje lo que se hace en la realidad, verificando que no se mezcle lo actual, con el debe ser.

1.13.- SIMBOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DE FLUJOGRAMAS

Tabla #2: Simbología para la elaboración de los flujogramas.

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
Archivo	Archivo temporal o definitivo de algún documento.
Documento	El símbolo documento representa un documento generado o requerido por el procedimiento. Cuando existen copias, se pueden representar y enumerar asignando al original, indistintamente la letra “O” o el número “1” y, al duplicado y demás copias, la numeración correlativa.
Terminal	Es un ovalo que identifica el inicio y el fin de un procedimiento, según la palabra que se utilice dentro del símbolo.
Actividad	Rectángulo que describe una actividad. Dentro de cada uno se incluye una breve Descripción de la actividad.
Conector	Círculo que se utiliza para indicar continuidad de una acción con otra dentro de una misma página.

Líneas de Flujo	Las líneas o flechas de flujo conectan elementos del procedimiento e indican la secuencia a seguir.
Conector de página	Conecta una actividad con otra, de una página diferente. Opcionalmente se puede colocar el número de página a la que se conecta.
Decisión	Rombo que señala un punto en el proceso en el que hay que tomar una decisión. A partir de allí, el procedimiento puede tomar dos vías y depende de la respuesta a la pregunta que se describa dentro del rombo.

Fuente: Intranet de CVG EDELCA.

1.14.- INSTRUCCIONES DE TRABAJO

Es un documento que se elabora para detallar las actividades o tareas a las que se refiere una instrucción específica de un procedimiento. El cual especifica un conjunto de actividades o tareas que se ejecutan de forma secuencial para obtener un determinado producto. Toda instrucción de trabajo es desplegada de un procedimiento. El detalle de las actividades se redacta en orden secuencial. La descripción de la instrucción se realiza de acuerdo a las necesidades de la actividad y pueden utilizarse las listas de actividades, fotos, flujogramas. La unidad elige como presentar la información, siempre que respete los campos obligatorios y el formato respectivo.

1.15.- FORMULARIOS

Es un documento utilizado para registrar los datos. Se diseña según los requerimientos de la unidad organizativa que lo elabora incluyendo los campos mínimos, según la siguiente estructura:

Tabla # 3: Estructura de los formularios.

Logo y Nombre de EDELCA:	Se identifica con el Logo y nombre de la Empresa
Código del formulario:	El código se establece según la codificación descrita para todo tipo de documento. Ejemplo: FOR-160-002
Revisión:	Número de revisión del formulario. En caso de que sea la primera versión documentada del formulario, se coloca el numero (0) cero y luego con cada revisión se aumenta de uno en uno.
Fecha de emisión:	Fecha en la que se pone en vigencia el documento.
Título del Formulario:	El titulo se coloca en la parte superior central del formulario
Instructivo:	Los formularios son acompañados de sus respectivos instructivos, que se realiza a fin de dar orientaciones para el correcto llenado del mismo. A tal efecto el instructivo de cada formulario esta diseñado según las necesidades de cada uno, indicando que tipo de información se coloca en cada campo. Adicionalmente se coloca en el instructivo unos campos que identifican la unidad, nombre y/o cargos como elaborado y la unidad, nombre y/o cargo conformado.

Fuente: Intranet de CVG EDELCA

Se elaboran para apoyar documentos, tales como: instrucciones de trabajo, procedimientos, entre otros.

1.16.- APROBACIÓN DE LOS DOCUMENTOS

Los documentos se aprueban antes de su emisión.

1.16.1.- <u>Procedimientos.</u>

Son aprobados como se señalan en la hoja de aprobaciones la cual contiene las firmas autorizadas. Solo en el caso de procedimientos comunes la elaboración esta sujeta al grupo de personas que se reúnen para diseñar el procedimiento y la aprobación queda bajo la responsabilidad del(los) líder(es) del proceso documentado. La responsabilidad de la conformación recae siempre en un representante de la División de Desarrollo de la Organización como responsable de asegurar su alineación a los sistemas de CVG EDELCA y su adecuación con los lineamientos de este procedimiento.

1.16.1.1.- Elaborado por.

Nombre, cargo y firma del responsable de la elaboración del documento como garante de la conformidad de su contenido.

1.16.1.2.- Conformado por.

Nombre, cargo y firma de un representante de la División de Desarrollo de la Organización como responsable de asegurar su alineación a los sistemas de CVG EDELCA y adecuación con los lineamientos de este procedimiento.

1.16.1.3.- Aprobado por.

Firma de jefe de la unidad organizativa que administra el documento o procedimiento como garante de su apego a los procesos de los cuales se deriva y su idoneidad.

1.16.2.- <u>Instrucciones de Trabajos.</u>

Son aprobados como se señala en los campos diseñados para tal fin en el documento. Solo en caso de que la instrucción de trabajo este elaborado por un grupo de personas que se reúnen para diseñar la instrucción, su conformación queda a cargo de los supervisores designados por los lideres del proceso documentado para realizar la conformación y la aprobación queda bajo la responsabilidad del(los) líder(es) del proceso documentado.

1.16.2.1.- Elaborado por.

Nombre, cargo y firma del responsable de la elaboración del documento como garante de la conformidad de su contenido.

1.16.2.2.- Conformado por.

Nombre, cargo y firma del supervisor inmediato de quien lo elabora el documento como responsable de asegurar su conformidad a los procesos de los cuales deriva.

1.16.2.3.- Aprobado por.

Nombre, cargo y firma del supervisor inmediato de quien lo conforma el documento como garante de su apego a los procesos de los cuales deriva y de su idoneidad.

1.16.3.- Formularios

La aprobación de los formularios está asociada a la aprobación del documento que da origen al mismo y la identificación de su aprobación se establece, como mínimo, en el instructivo de llenado, donde se indica la unidad y el nombre del responsable de la elaboración y conformación.

2.- BASES LEGAL

Las leyes venezolanas contemplan en algunos artículos relacionado con los lineamientos que debe seguir toda empresa para implantar un proceso de descripciones de cargos.

2.1.- CONVENCIÓN COLECTIVA DE TRABAJO DE C.V.G. EDELCA

Dentro de las consideraciones contractuales la Convención Colectiva de Trabajo de los trabajadores de CVG EDELCA (2006-2008) establece textualmente en la cláusula N°5 lo siguiente:

"…la empresa se compromete a entregar a cada trabajador la descripción del cargo y las funciones que corresponden al mismo, en un plazo no mayor de tres (03) días después de iniciada su labor."

La Cláusula anterior responsabiliza a la empresa a entregar a cada trabajador su respectiva descripción de cargos al momento de ingresar a la misma.

3.- SISTEMAS DE PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

A continuación se exponen las preguntas de la investigación que serán respondidas con el presente trabajo:

1. ¿Qué beneficios traería la realización de una Investigación Evaluativo – Descriptiva que permita detectar las variables que están incidiendo en forma negativa en el proceso de descripciones de cargos?

2. ¿Cuál es el proceder actual de los analistas al realizar las descripciones de cargos?

3. ¿Se cumplen las instrucciones descritas en el manual de procedimientos de las descripciones de cargos?

4. ¿Cuál sería la propuesta que permita mejorar en el proceso de descripciones de cargos que se orienten a la eficacia y eficiencia del mismo?

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se define el tipo de investigación, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, la población y la muestra a objeto de estudio y el análisis de los resultados que se obtendrán con la realización de esta investigación.

1.- TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación realizada se considera del tipo descriptiva y evaluativa.

Es descriptiva porque a través del presente estudio se describen e interpretan las causas y la naturaleza de los problemas que subsisten en el proceso de descripción de cargos para los trabajadores de la nómina de confianza/dirección y amparados por la convención colectiva, para así lograr un correcto análisis que permita hacer una propuesta que lleve a la solución de los problemas.

Es del tipo evaluativa porque surge de la necesidad de diagnosticar el estado actual de las actividades que realizan los analistas de Recursos Humanos con el fin de documentar los procedimientos actuales y recomendar medidas correctivas necesarias para el mejoramiento del proceso de descripciones de cargos.

2.- DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El estudio se realizará a partir de una investigación no experimental, porque se puede analizar el fenómeno tal y como se da en su contexto natural, es decir, en el proceso de Descripción de Cargos para después darle solución a los problemas presentes. Este tipo de estudio sugiere la formulación de objetivos y/o preguntas de investigación y suponen la comprobación empírica de este conjunto de preguntas, las cuales se desprende del objetivo de la investigación.

Según la procedencia de los datos, es una investigación con diseño de campo, debido a que se realizaron observaciones directamente en el sitio de estudio, con la colaboración del personal encargado de llevar adelante los procesos a documentar.

3.- POBLACIÓN

La población está constituida por el personal que participa en el proyecto compensación salarial, en el área de compensación, en la gerencia de Recursos Humanos Sur Oriente.

4.- MUESTRA

Se trabajará con (12) Analistas de Recursos Humanos, (4) para las Descripciones de Cargo por proceso para la nómina de Confianza/Dirección y (8) para las descripciones de cargos de los trabajadores amparados por la convención colectiva y con (01) Coordinación del proyecto, las entrevistas y encuestas se realizaron a este personal.

5.- TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Al iniciar el estudio se realizo primeramente el levantamiento de

información necesaria para la realización del mismo. Para esto, se utilizarón las técnicas que se nombran a continuación:

5.1.- REVISIÓN DE DOCUMENTOS

Se refiere a la revisión de documentos y manuales de procedimientos vigentes en la empresa para el proceso de descripción de cargos de la nomina de confianza/dirección y los trabajadores de la convención colectiva, así mismo, proyectos elaborados anteriormente, los cuales servirán de soporte o guía para elaborar la documentación necesaria.

5.2.- ENTREVISTAS

La entrevista fue utilizada como herramienta fundamental para la obtención de información concerniente al tema de estudio, es una fuente de información muy importante, ya que permitirán levantar la información necesaria para conocer la ejecución de las actividades, realizadas de manera directa con el personal encargado de realizar estos procesos.

5.3.- OBSERVACIÓN DIRECTA

Esta técnica permitirá conocer e identificar directa y objetivamente la situación actual realizando un análisis más detallado y cuidadoso del proceso de Descripción de Cargos para la nomina de confianza/dirección y trabajadores amparados por la convención colectiva, recopilando la información necesaria para fortalecer el diseño del documento.

5.4.- ENCUESTA

Instrumento de levantamiento y recolección de datos, conformado por preguntas, afirmaciones configuradas y redactadas intencionalmente para extraer información de personas en relación a un tema especifico. Estas se

elaboran generalmente por personas involucradas en la investigación a la que se preste, y debe ser validada por expertos.

6.- MATERIALES

- Lápiz y papel, utilizados en las entrevistas para hacer anotaciones.

- Material bibliográfico consultado: Manual de procedimientos de descripciones de cargos por procesos para la nómina de confianza/dirección y el manual de procedimientos para las descripciones de cargos por funciones para los trabajadores amparado por la convención colectiva.

- Memoria USB, para almacenar toda la información concerniente al proyecto realizado, por su facilidad de manejo y bajo costo, para el respaldo de la información.

- Computadora para procesar información y datos.

7.- PROCEDIMIENTO

Para evaluar el proceso de descripciones de cargos de los trabajadores de CVG EDELCA se realizaron las siguientes actividades:

a. Revisar y analizar de las referencias bibliográficas.
b. Definir y formular el problema, de acuerdo a los requerimientos establecidos por el proyecto de compensación salarial.
c. Revisar el Manual de Procedimientos para las descripciones de cargos por procesos para la nómina de confianza/dirección y las descripciones de cargos por funciones para los trabajadores amparados por la convención colectiva, conjuntamente con la coordinación del proyecto de compensación salarial y los analistas que participan en los procesos.

d. Describir las actividades realizadas por los analistas al momento de realizar las descripciones de cargos para los trabajadores de CVG EDELCA.
e. Diseñar y elaborar instrumento (encuesta semi-estructurada) para el levantamiento de información.
f. Validar y aplicar encuestas al personal que elabora las descripciones de cargos para los trabajadores de CVG EDELCA.
g. Realizar entrevistas a los analistas de Recursos Humanos que se encargan de realizar las descripciones de cargos.
h. Evaluar y analizar de la situación existente en el proceso de descripciones de cargos para los trabajadores de CVG EDELCA.
i. Realizar reuniones con los analistas y la coordinación del proyecto para analizar la información recaudada, y su uso en la investigación o estudio a realizar
j. Considerar diversas propuestas de estrategias para realizar las mejoras al proceso de descripción de cargo para los trabajadores de CVG EDELCA
k. Seleccionar la estrategia de aplicación que mas se adecué a las necesidades de la organización, a partir de lineamientos establecidos en reuniones con los analistas y la coordinación del proyecto.
l. Elaborar la documentación necesaria.
m. Elaborar conclusiones y recomendaciones.
n. Realizar el informe.

CAPÍTULO V

DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL

1.- DEFINICIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL

El Departamento de Recursos Humanos Sur Oriente, dentro del proceso de compensación, realiza varias actividades como la de proveer los manuales de Descripciones de Cargos para todos los trabajadores de CVG EDELCA.

Las Descripciones de Cargos para los trabajadores de CVG EDELCA se realizan siguiendo dos procedimientos que se desprenden de distintos formatos y formas de clasificar los trabajadores, una metodología por procesos para la Nómina de Confianza/Dirección y otra por funciones para los trabajadores amparados por la Convención Colectiva.

2.- PROCESOS LÓGICOS DEL SISTEMA EN ESTUDIO

Para llevar acabo el análisis de la situación actual del proceso de Descripciones de Cargos de los trabajadores de CVG EDELCA, deben detectarse y establecerse las funciones del mismo a través de procesos lógicos necesarios para lograr los objetivos, estos se obtuvieron aplicando la observación directa y entrevista a los analistas que participan en el proceso, tomando en cuenta todas las actividades relacionadas con la solicitud, el levantamiento y validación de las descripciones de cargo.

Las descripciones de cargo le permiten a la empresa:

- Conocer los puestos de cada unidad de trabajo cuando se realiza el levantamiento de la descripción de cargo.

- Determinar los perfiles del cargo, a través de las Profesiografías Genéricas para cada cargo y las Competencias Lominger.

- Seleccionar al personal idóneo, utilizando el perfil que detalla la descripción del cargo como los requerimientos mínimos que debe poseer el ocupante para poder desempeñarse y desarrollarse en el cargo.

- Orientar la capacitación que debe tener el ocupante para poder ascender a otro cargo dentro de su escala de crecimiento en la organización.

- Realizar la evaluación de desempeño, ya que la descripción del cargo refleja el "deber ser" del cargo dentro de la organización y puede servir de base para medir el desempeño del trabajador en la organización.

- Establecer un sistema de sueldos, salarios, remuneraciones y prestaciones valiéndose de la información recabada para la valoración de los cargos.

- Efectuar reclasificaciones o adecuaciones de Cargo, se determina mediante las descripciones por puestos detectando cuando el ocupante desarrolla actividades que no corresponden a su cargo.

3.- PROCEDIMIENTO ACTUAL PARA LAS DESCRIPCIONES DE CARGO POR PROCESOS PARA LA NÓMINA DE CONFIANZA/DIRECCIÓN.

En el proceso de compensación, se desarrollan las Descripciones de Cargos para la Nómina de Confianza/Dirección, a través del proyecto de

compensación salarial, siendo cuatro (4) analistas de recursos humanos los encomendados para esta tarea y la coordinación quien se encarga de asignarles las unidades organizativas de la empresa, para que los analistas realicen la planificación, levantamiento, actualización, mantenimiento, validación y registros de las descripciones de cargos. En los momentos actuales no existe un procedimiento estándar por medio del que los analistas desarrollen las descripciones de cargos, sin embargo describiremos un procedimiento, tomando en cuenta los pasos mas utilizados por los analistas al momento de realizar las descripciones de cargos, estos pasos fueron obtenidos mediante la participación en el proceso Descripciones de Cargos.

El proceso de las Descripciones de Cargos comienza con la solicitud del levantamiento, mantenimiento o actualización de las descripciones de cargos, esta debe ser tramitada por el jefe de departamento, gerente de dirección o gerente de división de la unidad organizativa y debe ser dirigido a la coordinación del proyecto y al analista de recursos humanos, en caso de que la unidad ya se encuentra asignada a algunos de los analistas. Si la unidad no se encuentra asignada a ningún analista la solicitud va dirigida a la coordinación del proyecto, quien posteriormente asignará la misma a algún analista.

Antes de comenzar el levantamiento, debe realizarse la planificación de las actividades, esto se realiza anualmente, especificando por mes cuales son las unidades que atenderán los analistas ya sea para levantamiento, mantenimiento o actualización de las descripciones de cargos, estas acciones se dividirán en dos programas uno para las unidades que pertenecen al proceso generación y otro para las unidades del proceso de transmisión, la herramienta que se utiliza para la desarrollo de la planificación es un diagrama Gantt, que también es requerido al momento de realizar una auditoria interna y externa, así como evidencia e instrumento de control.

Mensualmente, cada analista debe entregar un resumen de las actividades de levantamiento, mantenimiento o actualización realizadas en las unidades

organizativas que le corresponden atender según la planificación anual y cualquier solicitud atendida de manera no programada, debe especificarse cualquier desviación ocurrida en la planificación original, este avance también es un instrumento de control, respaldo y evidencia de lo que esta haciendo cada analista, este se entrega a la coordinación del proyecto utilizando un diagrama Gantt.

Una vez cada analista tiene la planificación de las unidades con las que trabajará, comienza a programar las actividades de levantamiento, actualización o mantenimiento, igualmente deberá atender cualquier solicitud realizada por las unidades organizativas que atiende o que la coordinación del proyecto le asigne.

El analista debe concretar con el Jefe de departamento la fecha en las que realizará las reuniones, talleres, entrevista con el ocupante o los ocupantes del cargo para recolectar los requerimientos necesarios para llenar el formulario de las Descripciones de Cargos por proceso para la Nómina de Confianza/Dirección, igualmente informará al ocupante la fecha acordada con el supervisor para la realización de las descripción de cargos. Al momento de reunirse con el(los) ocupante(s), el analista le explica cada uno de los campos dentro del formato de descripción de cargos, y el ocupante suministrará toda la información correspondiendo al deber ser del cargo dentro de la organización, para la recolección de la información el analista se ayuda con las profesiografías genéricas, las listas de riesgos, listas de verbos según la metodología HAY, el manual de organización de la unidad organizativa a las que se le esta realizando la descripción de cargos y la lista de asistencia.

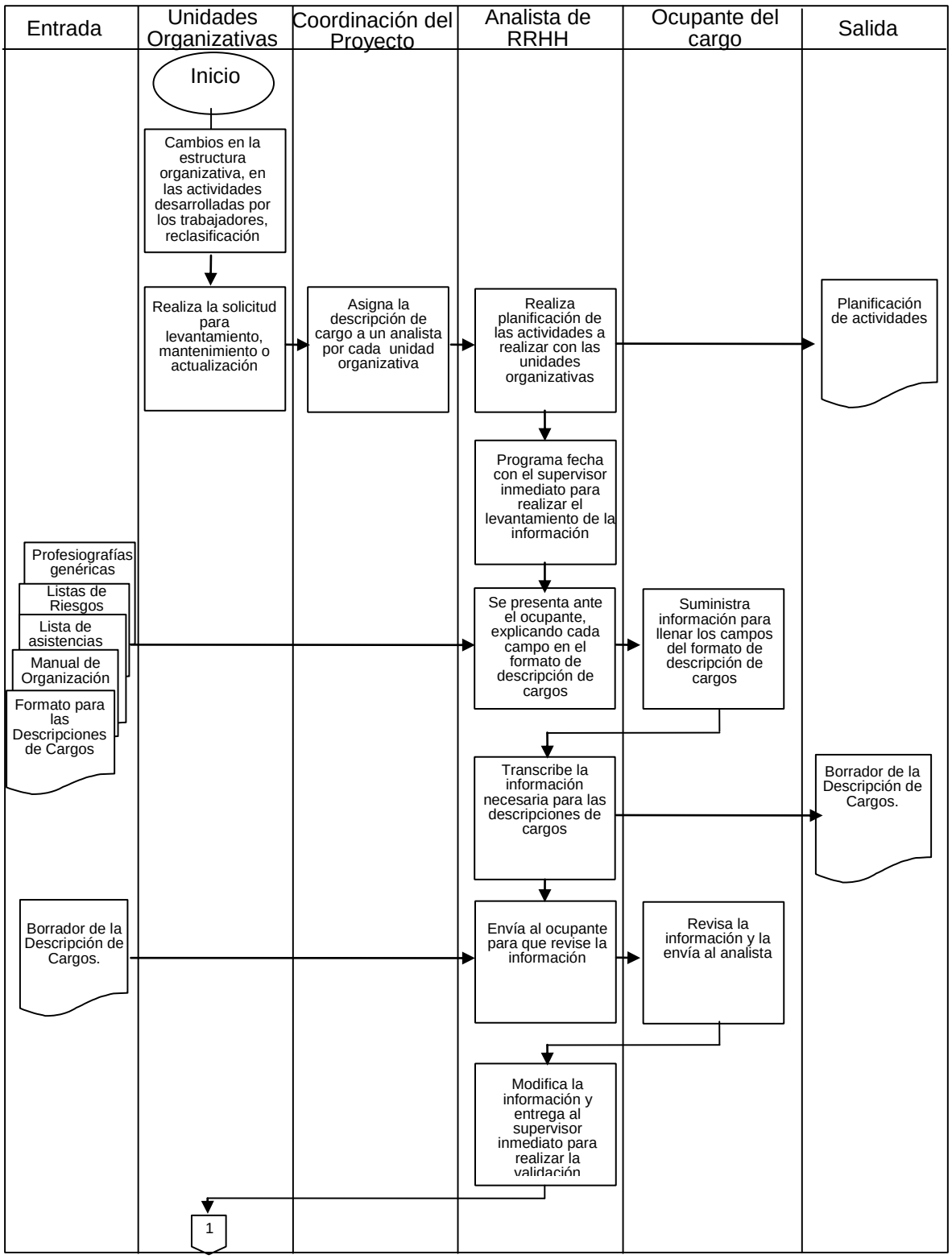
El siguiente paso, es transcribir la información recolectada en la reunión con el ocupante y hacer un borrador que será enviado al ocupante, para que este revise que la información suministrada durante el taller o entrevista es la mas idónea, exacta y precisa, en caso de añadir o cambiar cualquier

información obviada, debe hacerlo saber al analista, el cual realizará los cambios en la información para proceder a la validación del documento.

La validación de la descripción de cargo consiste en que el supervisor inmediato del(los) ocupante(s) de cargo revisa la información plasmada en la descripciones haciendo las oportunas correcciones en caso de ser necesario, para luego proceder a las firmas de la descripción y dar el cierre a la validación del documento, las personas que firmaran las descripciones de cargos son; el supervisor (hasta jefes de departamentos), el analista y el ocupante del cargo cuando la descripción sea por puesto, si la descripción es genérica el campo para la firma del ocupante quedara en blanco. La etapa de la validación es una de las que mas toma tiempo en el proceso de descripciones de cargos, ya que los supervisores muchas veces no cuentan con el tiempo suficiente y demoran en realizar la revisión del documento.

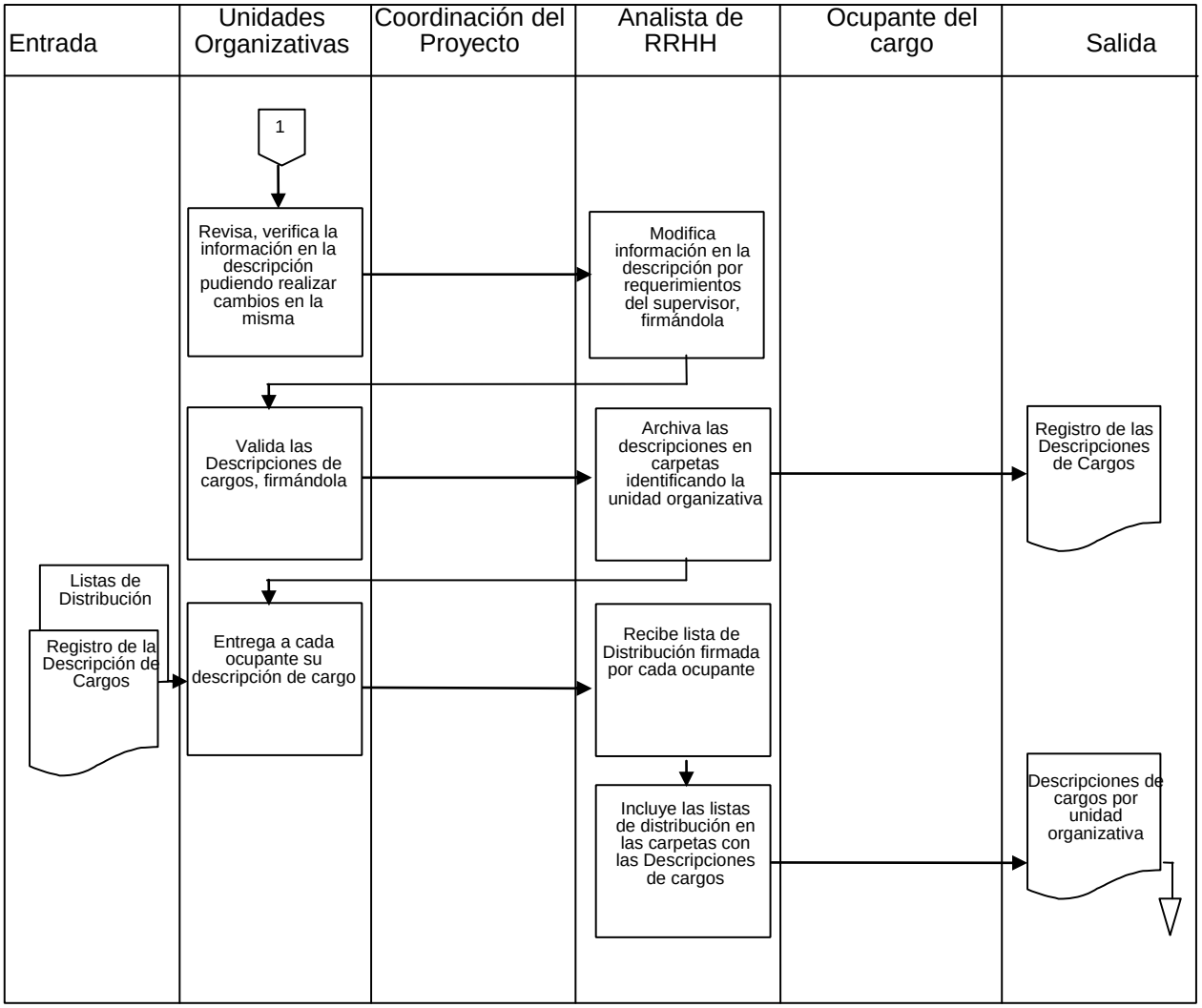
Luego de haber validado, las descripciones de cargos se archivan en carpetas identificadas por la unidad organizativa a la que pertenecen, los originales quedan archivados en el proyecto de compensación salarial y se envía una copia a la unidad organizativa para la entrega de las descripciones a cada uno de los trabajadores, así como al momento de ingresar una persona nueva. El analista entregará una lista de distribución al supervisor, la cual deberá ser firmada por todos los trabajadores al recibir su respectiva descripción de cargo. La lista de distribución debe ser regresada al analista con todas las firmas de los ocupantes.

Figura #3: Flujograma del procedimiento actual que se utiliza para desarrollar las descripciones de cargos para la nómina de confianza/dirección. (Pág. 1 de 2)



Fuente: Descripción del Proceso de Descripción de Cargos de la nómina de Confianza/Dirección.

Figura #4: Flujograma del procedimiento actual que se utiliza para desarrollar las descripciones de cargos para la nómina de confianza/dirección. (Pág. 2 de 2)



Fuente: Descripción del Proceso de Descripción de Cargos de la nómina de Confianza/Dirección.

Primeramente, el manual de procedimiento para la realización de las Descripciones de Cargos para la Nómina de Confianza y Dirección no contiene un flujograma que respalde el procedimiento descrito. Las debilidades que presenta la metodología que se utiliza para realización de las Descripciones de Cargos, se refleja en la existencia de procedimientos empleados, no documentados en los manuales; otra causa y a su vez consecuencia de lo anterior es que se utilizan diversas maneras de aplicar la metodología dependiendo del ejecutor, además, el proceso adquiere lentitud en la fase de la

revisión y validación de las Descripciones de cargos por parte de los supervisores, ya que el analista entrega las descripciones de cargos y el supervisor no da una respuesta directa e inmediata para la revisión, por lo que se generan demoras en el proceso que puede tomar en algunos casos hasta meses.

4.- PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS ANALISTAS RESPONSABLES DE LAS DESCRIPCIONES DE CARGOS POR PROCESOS PARA LA NÓMINA DE CONFIANZA/DIRECCIÓN.

El diseño y elaboración de un instrumento que permita levantar información referente al procedimiento de Descripción de Cargos, específicamente en las condiciones criticas que lo rodean y definen, es esencial para el una efectiva evaluación; una vez concretadas estas etapas, la validación es el único aval que garantiza una efectiva acción de dicho instrumento en cuanto a la recolección de datos. La validación es un proceso que asume un experto capacitado y conocedor en parte del proceso, de sus participantes, sus componentes y los instrumentos en este aplicados.

Luego que la coordinación del proceso de Descripción de Cargos valido la encuesta, la aplicación de la encuesta es tanto posible como necesaria, en pro de evitar cambios en las condiciones o modificaciones del proceso.

La encuesta fue aplicada a los cuatro (4) analistas que participan en el proceso de descripciones de cargos para la nómina de confianza/dirección. A continuación se presentan los resultados obtenidos al aplicar dicha encuesta y por último su análisis correspondiente:

1. **¿Están claramente definidas las funciones que usted debe realizar según el proceso que interviene?**

Tabla #4: Datos porcentuales de la pregunta N°1 encuesta del Procedimiento de las Descripciones de Cargos para la nómina de Confianza/Dirección.

Nº de encuestados	Respuestas	Cantidad	Porcentaje (%)
4	Si	4	100%
	No	0	0%
TOTAL		4	100%

Fuente: Descripción del Proceso de Descripción de Cargos de la nómina de Confianza/Dirección.

En la tabla se evidencia que de los 4 analistas encuestados, todos opinan de existe una absoluta claridad en las funciones que estos realizan según el proceso en el que intervienen, es decir, en el proceso de Descripciones de Cargos para los trabajadores de CVG EDELCA. Llevando los valores anteriormente obtenidos, en forma porcentual se muestra que el 100% de los analistas admite conocer las funciones que debe desarrollar en el proceso en el que participa.

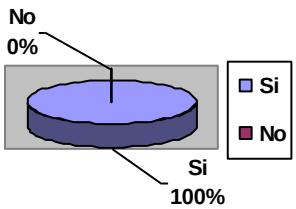


Figura #5: Representación gráfica de los datos porcentuales de la pregunta N°1 encuesta del Procedimiento de las Descripciones de Cargos para la nómina de Confianza/Dirección.

2. **¿Existen manuales de procedimientos para la realización de sus funciones en la organización?**

Tabla #5: Datos porcentuales de la pregunta N°2 encuesta del Procedimiento de las Descripciones de Cargos para la nómina de Confianza/Dirección.57

Nº de encuestados	Respuestas	Cantidad	Porcentaje (%)
4	Si	4	100%
	No	0	0%
TOTAL		4	100%

Fuente: Descripción del Proceso de Descripción de Cargos de la nómina de Confianza/Dirección.

La tabla muestra que los 4 analistas encuestados, afirman la existencia de manuales de procedimiento que apoyan sus funciones dentro de la organización, representando esto en valores porcentuales el 100%.

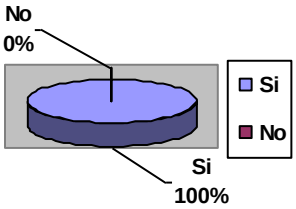


Figura #6: Representación gráfica de los datos porcentuales de la pregunta N°2 encuesta del Procedimiento de las Descripciones de Cargos para la nómina de Confianza/Dirección.

3. **¿Tiene fácil acceso a los manuales de procedimientos de la empresa?**

Tabla #6: Datos porcentuales de la pregunta N°3 encuesta del Procedimiento de las Descripciones de Cargos para la nómina de Confianza/Dirección.58

Nº de encuestados	Respuestas	Cantidad	Porcentaje (%)
4	Si	4	100%
	No	0	0%
TOTAL		4	100%

Fuente: Descripción del Proceso de Descripción de Cargos de la nómina de Confianza/Dirección.

En la tabla se evidencia que los 4 analistas encuestados, admiten tener un fácil acceso a los manuales de procedimiento de la empresa, estos se traducen en un 100% de los analistas dentro del proceso de Descripciones de Cargos de la nómina de Confianza/Dirección.

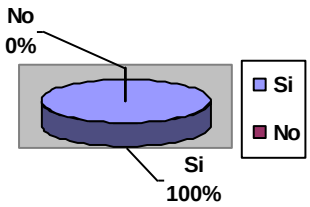


Figura #7: Representación gráfica de los datos porcentuales de la pregunta N°3 encuesta del Procedimiento de las Descripciones de Cargos para la nómina de Confianza/Dirección.

4. ¿Conoce los manuales de procedimientos para la realización de sus funciones?

Tabla #7: Datos porcentuales de la pregunta N°4 encuesta del Procedimiento de las Descripciones de Cargos para la nómina de Confianza/Dirección.

Nº de encuestados	Respuestas	Cantidad	Porcentaje (%)
4	Si	4	100%
	No	0	0%
TOTAL		4	100%

Fuente: Descripción del Proceso de Descripción de Cargos de la nómina de Confianza/Dirección.

En la tabla se muestra que los 4 analistas encuestados asumen el conocimiento del manual de procedimiento para el desarrollo del proceso de Descripciones de Cargos de la Nómina de Confianza/Dirección, indicando por lo tanto que un 100% de los analistas conoce el manual de procedimiento.

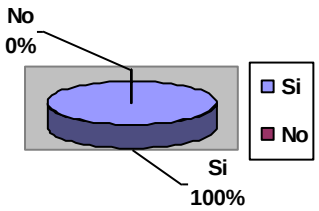


Figura #8: Representación gráfica de los datos porcentuales de la pregunta N°4 encuesta del Procedimiento de las Descripciones de Cargos para la nómina de Confianza/Dirección.

5. **¿Los procedimientos establecidos en los manuales están elaborados en forma lógica que faciliten su trabajo?**

Tabla #8: Datos porcentuales de la pregunta N°5 encuesta del Procedimiento de las Descripciones de Cargos para la nómina de Confianza/Dirección.

Nº de encuestados	Respuestas	Cantidad	Porcentaje (%)
4	Si	2	50%
	No	2	50%
TOTAL		4	100%

Fuente: Descripción del Proceso de Descripción de Cargos de la nómina de Confianza/Dirección.

La tabla muestra que 2 analistas consideran que los manuales están elaborados en forma lógica y que facilitan su trabajo, mas 2 analistas opinan que los manuales no son precisos, ni claros en sus conceptos y que estos se prestan a confusión. En el gráfico se establece los valores porcentuales, reflejando que un 50% de encuestados opina que los manuales están elaborados en forma lógica y que facilitan su trabajo, sin embargo otro 50% de los analistas declaran que los manuales no reflejan la realidad del proceso.

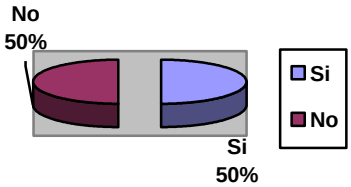


Figura #9: Representación gráfica de los datos porcentuales de la pregunta N°5 encuesta del Procedimiento de las Descripciones de Cargos para la nómina de Confianza/Dirección.

6. **¿Cree usted que los procedimientos deben mejorarse para elevar el desempeño actual?**

Tabla #9: Datos porcentuales de la pregunta N°6 encuesta del Procedimiento de las Descripciones de Cargos para la nómina de Confianza/Dirección.

Nº de encuestados	Respuestas	Cantidad	Porcentaje (%)
4	Si	3	75%
	No	1	25%
TOTAL		4	100%

Fuente: Descripción del Proceso de Descripción de Cargos de la nómina de Confianza/Dirección.

La tabla refleja que 3 analistas creen que los procedimientos deben mejorarse para elevar su desempeño actual, mas 1 de los encuestados opina que los procedimientos no deberían mejorarse. Es decir, proporcionalmente el 75% de los analistas afirma que los procedimientos deben mejorarse para poder reflejar el porque y el para que de las descripciones de cargos, dándole un enfoque desde la calidad y aclarar aquellos procedimientos que no están claros dentro del manual vigente.

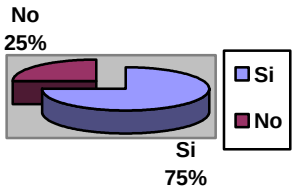


Figura #10: Representación gráfica de los datos porcentuales de la pregunta N°6 encuesta del Procedimiento de las Descripciones de Cargos para la nómina de Confianza/Dirección.

7. **¿Existen formatos o formularios para realizar las descripciones de cargos?**

Tabla #10: Datos porcentuales de la pregunta N°7 encuesta del Procedimiento de las Descripciones de Cargos para la nómina de Confianza/Dirección.

Nº de encuestados	Respuestas	Cantidad	Porcentaje (%)
4	Si	4	100%
	No	0	0%
TOTAL		4	100%

Fuente: Descripción del Proceso de Descripción de Cargos de la nómina de Confianza/Dirección.

Los encuestados afirman que existen formatos o formularios para realizar las descripciones de cargos de la nómina de confianza/dirección, lo que se traduce en un 100% de la muestra utilizada.

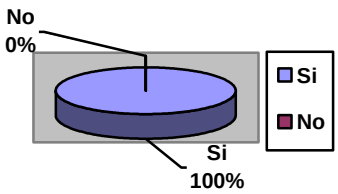


Figura #11: Representación gráfica de los datos porcentuales de la pregunta N°7 encuesta del Procedimiento de las Descripciones de Cargos para la nómina de Confianza/Dirección.

8. **¿Los formularios existentes poseen todos los campos necesarios para la realización de las descripciones de cargos?**

Tabla #11: Datos porcentuales de la pregunta N°8 encuesta del Procedimiento de las Descripciones de Cargos para la nómina de Confianza/Dirección.

Nº de encuestados	Respuestas	Cantidad	Porcentaje (%)
4	Si	4	100%
	No	0	0%
TOTAL		4	100%

Fuente: Descripción del Proceso de Descripción de Cargos de la nómina de Confianza/Dirección.

Los 4 analistas que trabajan las descripciones de cargos para la nómina de confianza/dirección declaran que los formatos o formularios actuales reflejan todos los campos necesarios, lo que se convierte en un 100% de la muestra utilizada.

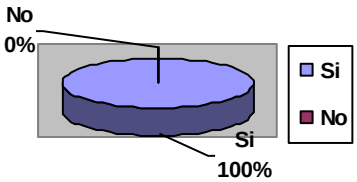


Figura #12: Representación gráfica de los datos porcentuales de la pregunta N°8 encuesta del Procedimiento de las Descripciones de Cargos para la nómina de Confianza/Dirección.

9. **¿Existe un documento que explique cada uno de los campos dentro del formato?**

Tabla #12: Datos porcentuales de la pregunta N°9 encuesta del Procedimiento de las Descripciones de Cargos para la nómina de Confianza/Dirección.

Nº de encuestados	Respuestas	Cantidad	Porcentaje (%)
4	Si	4	100%
	No	0	0%
TOTAL		4	100%

Fuente: Descripción del Proceso de Descripción de Cargos de la nómina de Confianza/Dirección.

Los 4 analistas encuestados aseguran que dentro de los manuales de procedimientos existe un anexo donde se explican los campos que poseen el formato de descripciones de cargos.

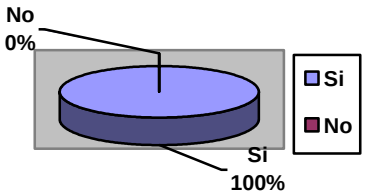


Figura #13: Representación gráfica de los datos porcentuales de la pregunta N°9 encuesta del Procedimiento de las Descripciones de Cargos para la nómina de Confianza/Dirección.

10. **¿Existe un documento que explique las especificaciones que deben tener las descripciones de cargo respecto al tipo de letra, tamaño, entre otros?**

Tabla #13: Datos porcentuales de la pregunta N°10 encuesta del Procedimiento de las Descripciones de Cargos para la nómina de Confianza/Dirección.

Nº de encuestados	Respuestas	Cantidad	Porcentaje (%)
4	Si	0	0%
	No	4	100%
TOTAL		4	100%

Fuente: Descripción del Proceso de Descripción de Cargos de la nómina de Confianza/Dirección.

La tabla refleja que los 4 analistas responden que no existe un documento que especifique las características técnicas en las que deben ser presentadas las descripciones de cargos, representando estos proporcionalmente el 100%.

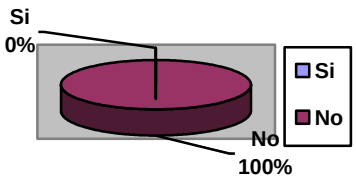


Figura #14: Representación gráfica de los datos porcentuales de la pregunta N°10 encuesta del Procedimiento de las Descripciones de Cargos para la nómina de Confianza/Dirección.

11. ¿Cree usted que existe alguna dificultad para alcanzar los objetivos de su área y cumplir con las responsabilidades asignadas?

Tabla #14: Datos porcentuales de la pregunta N°11 encuesta del Procedimiento de las Descripciones de Cargos para la nómina de Confianza/Dirección.

Nº de encuestados	Respuestas	Cantidad	Porcentaje (%)
4	Si	2	50%
	No	2	50%
TOTAL		4	100%

Fuente: Descripción del Proceso de Descripción de Cargos de la nómina de Confianza/Dirección.

Se muestra en la tabla que 2 analistas consideran que existen dificultades para alcanzar los objetivos de su área y cumplir con las responsabilidades asignadas, como lo son, las computadoras y el tiempo que se demoran los supervisores para validar las descripciones de cargos, mientras que 2 analistas consideran que no existe ninguna dificultad. A continuación se observa los valores de la tabla representados porcentualmente.

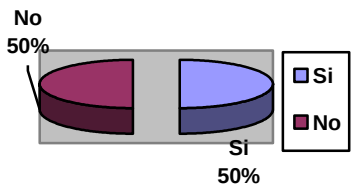


Figura #15: Representación gráfica de los datos porcentuales de la pregunta N°11 encuesta del Procedimiento de las Descripciones de Cargos para la nómina de Confianza/Dirección.

De los resultados reflejados al momento de realizar las encuestas, se observa que a pesar de existir los manuales de procedimientos para la realización de las descripciones de cargos, estos no poseen claros todos sus conceptos. Además, los encuestados declaran que no se cuenta con un documento donde se especifique los estándares que definan los tipos de letras, tamaño y otros parámetros a utilizarse en las descripciones de cargos; igualmente, afirman que los procedimientos son susceptibles a optimizaciones. Se recomendó cambiar el nombre de algunos campos en el formato que pueden prestarse para confusión al momento de realizar las descripciones de cargos.

Las opiniones divididas en relación a los encuestados no son muchas en realidad, lo cual arroja en general una homogeneidad en la forma de abordar el proceso y de desarrollarlo, además la similitud o afinidad en cuanto al tipo de cargo que son objeto de este procedimiento permite una gestión mas normalizada, sin dejar a un lado que cada persona que asume el proceso lo hace desde su óptica, avalando la condición antes mencionada de falta de documentación de procesos aplicados.

Vale la pena mencionar la dualidad de opiniones referente a las trabas o demoras que dificultan o alejan de los objetivos perseguidos, aunque se cuenta con las mismas herramientas, insumos y recursos, se responde a la misma autoridad y se cuenta con la misma autonomía, se evidencia una apreciación

de diversos factores que entorpecen y estorban al proceso, impactando en los objetivos deseados.

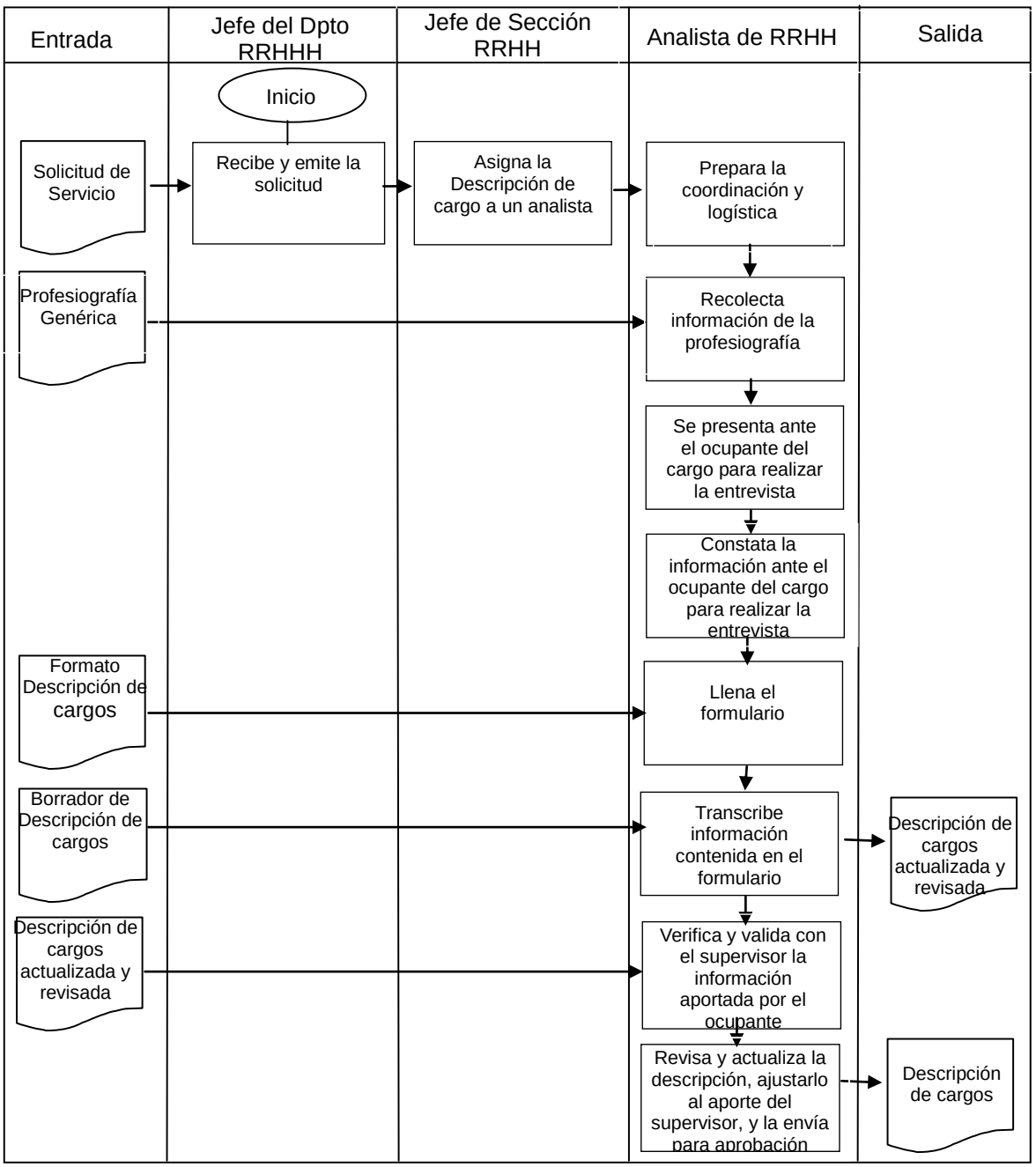
Así mismo expresaron que para mejorar su labor dentro de la organización ellos recomiendan:

- Realizar instructivos de trabajos, presentaciones y formatos para cada una de las etapas del proceso de descripciones de cargos (planificación, levantamiento, trascripción, auditoria, aprobación y entrega de carpetas).

- Establecer un mecanismo para que los supervisores validen las descripciones de cargos de manera eficiente y eficaz.

5.- FLUJOGRAMA DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTO VIGENTE PARA ELABORAR LAS DESCRIPCIONES DE CARGOS DE LOS TRABAJADORES AMPARADOS POR LA CONVENCIÓN COLECTIVA

Figura #16: Flujograma del Manual de procedimiento vigente para las descripciones de cargos de trabajadores amparados por la convención colectiva.



El flujograma anterior se presta para describir el procedimiento que teóricamente expresan los manuales, es decir, el deber ser del proceso de Descripción de Cargos para la Nómina Amparada por la Convención Colectiva, y será útil para detectar similitudes y divergencias, así como para una general comparación con la línea de acción realmente asumida por los ejecutores del proceso, es decir lo que en realidad se hace para el levantamiento de las Descripciones de Cargo de este tipo de nómina.

6.- PROCEDIMIENTO ACTUAL PARA LAS DESCRIPCIONES DE CARGO POR FUNCIONES PARA LOS TRABAJADORES APARADOS POR LA CONVENCIÓN COLECTIVA.

Las Descripciones de Cargos por funciones para los trabajadores Amparados por la Convención Colectiva es ocupación de ocho (8) analistas de recursos humanos y dos (2) asistente de recursos humanos que trabajan en el proyecto de compensación salarial, la coordinación del proyecto asigna a cada analistas las unidades a las que realizará el levantamiento, actualización y validación de las descripciones de cargos.

El proceso de planificación para el levantamiento de las Descripciones de Cargos amparados por la Convención Colectiva lo realiza la coordinación del proyecto, asignando a cada analista y asistente las unidades que atenderá, y el tiempo que deberá tomar para el cumplimiento de las actividades.

Una vez el analista posee la información de las unidades que atenderá y dando cumplimiento al plazo establecido por la dirección del proyecto, los analistas acuerda una fecha disponible para realizar el levantamiento del cargo, para esto, se comunican directamente con los supervisores inmediatos de los ocupantes del cargo.

Seguidamente se acuerda una reunión con el ocupante del cargo, el supervisor inmediato y en algunos casos, un representante del sindicato, esta

reunión se debe llenar el formato de la descripción de cargo ayudándose con las profesiografias genéricas, llevando las listas de asistencia que sirven como evidencia que la persona participó en la elaboración de su Descripción de Cargo, luego el analista verificará que la información suministrada por el ocupante sea correcta, por lo que en algunos casos acompaña al trabajador al área de trabajo.

Para realizar la trascripción el analista se ayuda con el Sistema de Descripción de Cargos, un sistema computarizado que posee las especificaciones del formato, luego se imprime la Descripción para que el supervisor inmediato del ocupante del cargo la verifique y en caso que le pareciera conveniente hacer algún cambio dentro de la Descripción lo comunicará al analista, el cual lo realizará para que la Descripción pueda ser validada.

Para ser validada la Descripción debe ser firmada por el jefe de la sección (si la unidad lo posee), el jefe de departamento, es decir los supervisores inmediatos del trabajador, el analista y el trabajador, en algunas ocasiones debe estar presente un representante del sindicato para velar por los derechos del trabajador, de este modo termina la etapa de la validación, siendo esta una de las que causa demoras dentro el proceso, ya que la revisión requiere que tiempo por parte de los supervisores, quienes en muchos casos no toman el tiempo para lo mismo.

Para concretar el proceso de Descripción de Cargos con cualquier unidad se archivan las Descripciones de Cargos en carpetas, los originales quedan como registro en el proyecto de compensación salarial y las copias se envían a cada unidad junto con una lista de distribución donde firmaran cada uno de los trabajadores afirmando que han recibido su debida Descripción de Cargos.

Figura #17: Flujograma del procedimiento utilizado para realizar las descripciones de cargos de trabajadores amparados por la convención colectiva. (Pág. 1 de 2)

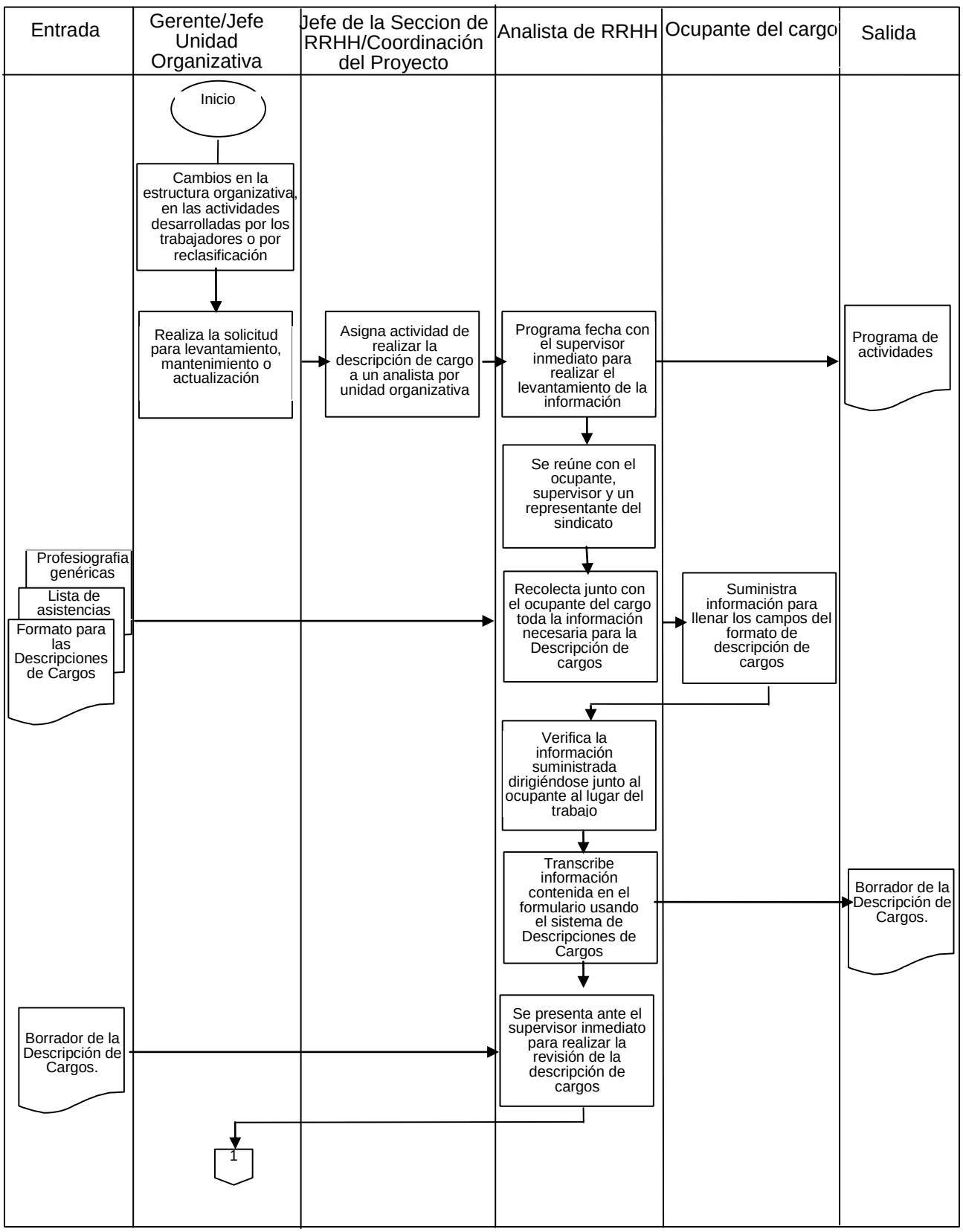
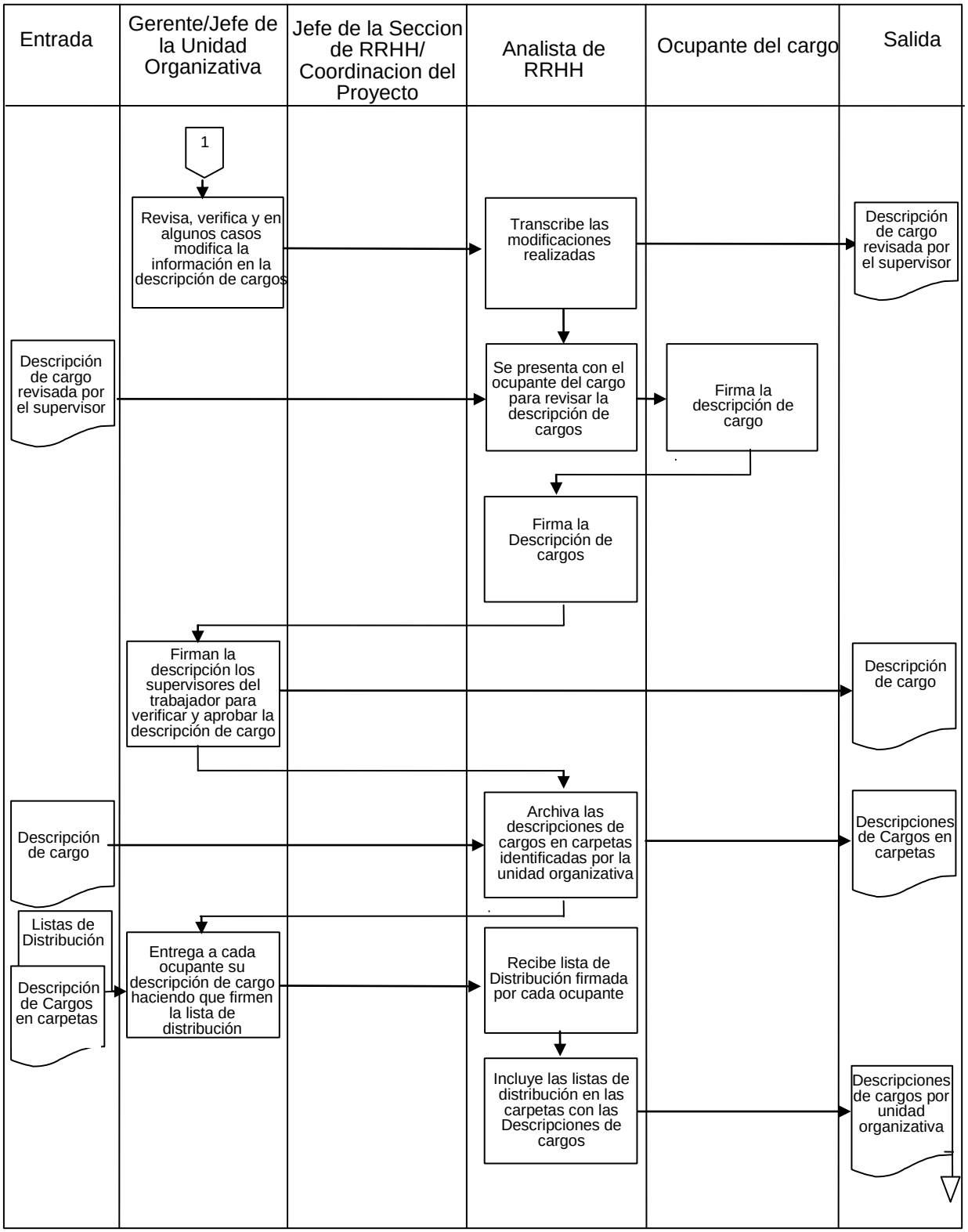


Figura #18: Flujograma del procedimiento utilizado para realizar las descripciones de cargos de trabajadores amparados por la convención colectiva. (Pág. 2 de 2)



Luego de haber mostrado el flujograma en el manual de procedimiento para la realización de las Descripciones de Cargos de los trabajadores amparados por la Convención Colectiva, además de haber formulado y descrito un flujograma de la situación actual, se observan diferencias y discrepancias entre uno y el otro; hay pasos llevados a cabo actualmente que no están plasmadas en el manual vigente, en variadas ocasiones surgen demoras en la fase de la revisión y validación del documento por parte de los supervisores. En repetidas ocasiones el analista no verifica las actividades del trabajador en el lugar de trabajo, sino que recolecta la información solo con lo que suministra el ocupante, lo que puede prestarse a la aparición de brechas entre el dicho y el hecho; hay otros vicios en el obrar de los analistas, donde aplican sus métodos y desarrollan pasos a criterio propio, obviando lo establecido en cuanto a normas y procesos.

7.- PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS ANALISTAS RESPONSABLES DEL PROCESO DE DESCRIPCIONES DE CARGOS POR FUNCIONES PARA LOS TRABAJADORES AMPARADOS POR LA CONVENCIÓN COLECTIVA.

1. **¿Están claramente definidas las funciones que usted debe realizar según el proceso que interviene?**

Tabla #15: Datos porcentuales de la pregunta N°1 encuesta del Procedimiento de las Descripciones de Cargos para los trabajadores amparados por la Convención Colectiva.

Nº de encuestados	Respuestas	Cantidad	Porcentaje (%)
7	Si	7	100%
	No	0	0%
TOTAL		7	100%

Fuente: Descripción del Proceso de Descripción de Cargos para los trabajadores amparados por la Convención Colectiva.

En tabla se muestra que los siete (7) analistas afirman estar claros en todas las funciones que debe realizar en el proceso de Descripciones de Cargos para

los trabajadores amparados por la Convención Colectiva. Que en porcentajes representan el 100% de la muestra utilizada.

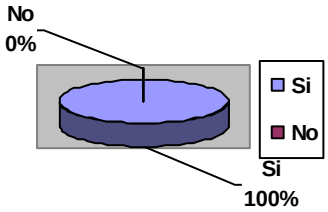


Figura #19: Representación gráfica de los datos porcentuales de la pregunta N°1 encuesta del Procedimiento para las Descripciones de Cargos para los trabajadores amparados por la Convención Colectiva

2. **¿Existen manuales de procedimientos para la realización de sus funciones en la organización?**

Tabla #16: Datos porcentuales de la pregunta N°2 encuesta del Procedimiento de las Descripciones de Cargos para los trabajadores amparados por la Convención Colectiva.

Nº de encuestados	Respuestas	Cantidad	Porcentaje (%)
7	Si	7	100%
	No	0	0%
TOTAL		7	100%

Fuente: Descripción del Proceso de Descripción de Cargos para los trabajadores amparados por la Convención Colectiva.

Los siete (7) analistas encuestados declaran que existe un manual de procedimiento para la realización de sus funciones dentro de las descripciones de cargos de la nómina amparada por la convención colectiva, lo que se traduce en un 100% de la muestra tomada.

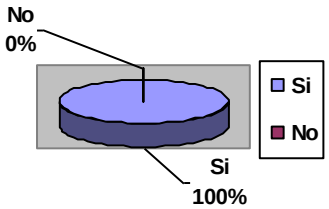


Figura #20: Representación gráfica de los datos porcentuales de la pregunta N°2 encuesta del Procedimiento para las Descripciones de Cargos para los trabajadores amparados por la Convención Colectiva

3. **¿Tiene fácil acceso a los manuales de procedimientos de la empresa?**

Tabla #17: Datos porcentuales de la pregunta N°3 encuesta del Procedimiento de las Descripciones de Cargos para los trabajadores amparados por la Convención Colectiva.

Nº de encuestados	Respuestas	Cantidad	Porcentaje (%)
7	Si	7	100%
	No	0	0%
TOTAL		7	100%

Fuente: Descripción del Proceso de Descripción de Cargos para los trabajadores amparados por la Convención Colectiva.

La tabla refleja que los siete (7) analistas avalan tener acceso a los manuales de procedimientos de la empresa, que en proporción representa el 100%

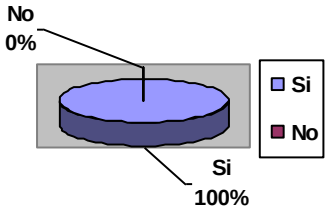


Figura #21: Representación gráfica de los datos porcentuales de la pregunta N°3 encuesta del Procedimiento para las Descripciones de Cargos para los trabajadores amparados por la Convención Colectiva

4. **¿Conoce los manuales de procedimientos para la realización de sus funciones?**

Tabla #18: Datos porcentuales de la pregunta N°4 encuesta del Procedimiento de las Descripciones de Cargos para los trabajadores amparados por la Convención Colectiva.

Nº de encuestados	Respuestas	Cantidad	Porcentaje (%)
7	Si	7	100%
	No	0	0%
TOTAL		7	100%

Fuente: Descripción del Proceso de Descripción de Cargos para los trabajadores amparados por la Convención Colectiva.

En la tabla se evidencia que los 7 analistas encuestados, manifiestan conocer el manual de procedimiento para el desarrollo del proceso de Descripciones de Cargos de la Nómina Amparada por la Convención Colectiva.

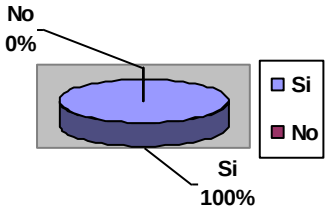


Figura #22: Representación gráfica de los datos porcentuales de la pregunta N°4 encuesta del Procedimiento para las Descripciones de Cargos para los trabajadores amparados por la Convención Colectiva

5. **¿Los procedimientos establecidos en los manuales están elaborados en forma lógica que faciliten su trabajo?**

Tabla #19: Datos porcentuales de la pregunta N°5 encuesta del Procedimiento de las Descripciones de Cargos para los trabajadores amparados por la Convención Colectiva.

Nº de encuestados	Respuestas	Cantidad	Porcentaje (%)
7	Si	5	71%
	No	2	29%
TOTAL		7	100%

Fuente: Descripción del Proceso de Descripción de Cargos para los trabajadores amparados por la Convención Colectiva.

La tabla muestra que cinco (5) analistas, es decir el 71% afirman que los manuales son precisos y claros en sus conceptos así como en la forma como se describen los procedimientos, sin embargo dos (2) de los analistas que representan el 29% establece que hay actividades que no están plasmadas o reflejadas en los manuales de procedimientos vigentes para el desarrollo de las Descripciones de Cargos de la Nómina amparada por la Convención Colectiva.

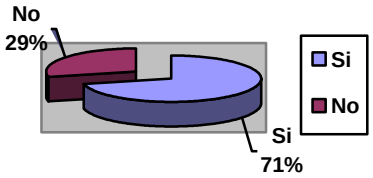


Figura #23: Representación gráfica de los datos porcentuales de la pregunta N°5 encuesta del Procedimiento para las Descripciones de Cargos para los trabajadores amparados por la Convención Colectiva

6. ¿Cree usted que los procedimientos deben mejorarse para elevar el desempeño actual?

Tabla #20: Datos porcentuales de la pregunta N°6 encuesta del Procedimiento de las Descripciones de Cargos para los trabajadores amparados por la Convención Colectiva.

Nº de encuestados	Respuestas	Cantidad	Porcentaje (%)
7	Si	6	86%
	No	1	14%
TOTAL		7	100%

Fuente: Descripción del Proceso de Descripción de Cargos para los trabajadores amparados por la Convención Colectiva.

En la tabla se refleja como seis (6) analistas de los encuestados que reflejan el 86%, responden que los procedimientos deben mejorarse porque es una guía para estandarizar todo proceso, de ahí parte la mejora continua, para el desarrollo de los objetivos propuestos y los manuales actuales presentan debilidades en el procedimiento escrito en los manuales, mientras que un (1) analista que representa el 14% opina que los procedimientos no deben mejorarse.

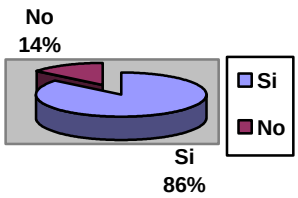


Figura #24: Representación gráfica de los datos porcentuales de la pregunta N°6 encuesta del Procedimiento para las Descripciones de Cargos para los trabajadores amparados por la Convención Colectiva

7. **¿Existen formatos o formularios para realizar las descripciones de cargos?**

Tabla #21: Datos porcentuales de la pregunta N°7 encuesta del Procedimiento de las Descripciones de Cargos para los trabajadores amparados por la Convención Colectiva.

Nº de encuestados	Respuestas	Cantidad	Porcentaje (%)
7	Si	7	100%
	No	0	0%
TOTAL		7	100%

Fuente: Descripción del Proceso de Descripción de Cargos para los trabajadores amparados por la Convención Colectiva.

Los siete (7) analistas encuestados declaran que existen formatos para realizar las Descripciones de Cargos de los trabajadores Amparados por la Convención Colectiva.

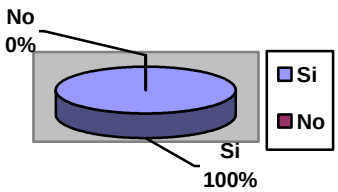


Figura #25: Representación gráfica de los datos porcentuales de la pregunta N°7 encuesta del Procedimiento para las Descripciones de Cargos para los trabajadores amparados por la Convención Colectiva

8. **¿Los formularios existentes poseen todos los campos necesarios para la realización de las descripciones de cargos?**

Tabla #22: Datos porcentuales de la pregunta N°8 encuesta del Procedimiento de las Descripciones de Cargos para los trabajadores amparados por la Convención Colectiva.

Nº de encuestados	Respuestas	Cantidad	Porcentaje (%)
7	Si	4	57%
	No	3	43%
TOTAL		7	100%

Fuente: Descripción del Proceso de Descripción de Cargos para los trabajadores amparados por la Convención Colectiva.

La tabla refleja que cuatro (4) de los analistas opinan que los formatos y formularios para las Descripciones de Cargos poseen todos los campos

necesarios representado esto un 57%, mientras un 43% que corresponde a 3 analistas, declaran que se debe ser más especifico en el campo que se refiere a los riesgos en el área de trabajo y aun añadir, cambiar o quitar ciertos campos en las Descripciones de Cargos.

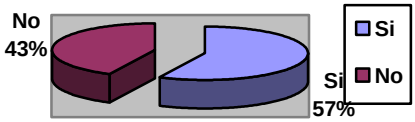


Figura #26: Representación gráfica de los datos porcentuales de la pregunta N°8 encuesta del Procedimiento para las Descripciones de Cargos para los trabajadores amparados por la Convención Colectiva

9. ¿Existe un documento que explique cada uno de los campos dentro del formato?

Tabla #23: Datos porcentuales de la pregunta N°9 encuesta del Procedimiento de las Descripciones de Cargos para los trabajadores amparados por la Convención Colectiva.

Nº de encuestados	Respuestas	Cantidad	Porcentaje (%)
7	Si	6	86%
	No	1	14%
TOTAL		7	100%

Fuente: Descripción del Proceso de Descripción de Cargos para los trabajadores amparados por la Convención Colectiva.

En la tabla se observa que seis (6) analistas que representan el 86%, afirma que dentro de los manuales de procedimientos existe un anexo donde se explican los campos dentro del formato, mas un (1) analista siendo el 14% establece que ese documento presenta deficiencias en los conceptos dentro del manual y por lo tanto es como si no existiera.

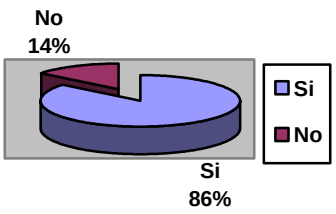


Figura #27: Representación gráfica de los datos porcentuales de la pregunta N°9 encuesta del Procedimiento para las Descripciones de Cargos para los trabajadores amparados por la Convención Colectiva

10. ¿Cree usted que existe alguna dificultad para alcanzar los objetivos de su área y cumplir con las responsabilidades asignadas?

Tabla #24: Datos porcentuales de la pregunta N°10 encuesta del Procedimiento de las Descripciones de Cargos para los trabajadores amparados por la Convención Colectiva.

Nº de encuestados	Respuestas	Cantidad	Porcentaje (%)
7	Si	1	14%
	No	6	86%
TOTAL		7	100%

Fuente: Descripción del Proceso de Descripción de Cargos para los trabajadores amparados por la Convención Colectiva.

En la tabla se muestra como un (1) analista expresa que existe una dificultad para alcanzar los objetivos dentro de la organización es el retardo en el proceso de validación de las Descripciones de Cargos por partes de los jefes de departamento mientras seis (6) analistas que representan el 86% opina que no existe ninguna dificultad para cumplir con sus responsabilidades en el proceso de Descripciones de Cargos.

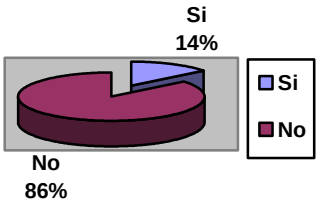


Figura #28: Representación gráfica de los datos porcentuales de la pregunta N°10 encuesta del Procedimiento para las Descripciones de Cargos para los trabajadores amparados por la Convención Colectiva

Como evidencian los resultados y los comentarios emitidos, esta claro que en cuanto a conocimiento, accesibilidad y claridad de los instrumentos, manuales y formatos ideados, diseñados y establecidos para todos los procesos asociados al levantamiento de Descripciones de Cargo, los encuestados están satisfechos y de acuerdo, al menos en una concepción general. Ahora bien, en cuanto a la conformación de dichos recursos, sus componentes y aspectos definitorios y de forma, los encuestados muestran y manifiestan no solo inconformidad actual sino necesidades eminentes de los aspectos citados, exteriorizan en sus respuestas requerimientos tanto de añadir como de eliminar; y el siempre presente factor de mejora que acompaña, sino a todos los aspectos considerados, si a una mayoría representativa.

Es importante tomar en cuenta la opinión dividida que tienen los analistas para un factor de alta importancia para la nómina amparada por la Convención Colectiva de CVG EDELCA, el cual es, el factor “condiciones de trabajo”, que a su vez impacta directamente en “exposición a”, “riesgos inevitables” y “ambiente/ estado”, factores no solo constantemente revisados y auditados por entes internos y externos, sino siendo los más sujetos a normas nacionales e internacionales, reflejando, mediante un sin fin de indicadores por mencionar el índice de severidad y accidentalidad laboral, pero mas trascendente es que influye en la salud y calidad de vida de los trabajados, significando perdidas humanas, si no se le da la atención requerida.

Un factor valioso y asertivo es el reconocimiento de los involucrados, sean estos ejecutores o hasta diseñadores, es la disposición a reconocer fallas o potenciales mejoras a diversos aspectos del proceso de Descripción de Cargo, así como una manifestación de factores relacionados a sus superiores, donde alegan demoras en las fases donde estos intervienen.

Muchos de los aspectos vinculados a los manuales y formatos se encuentran actualmente en una constante renovación y reinvención, así como sujetos a mejoras o a su total descarte, todos los analistas encuestados de una

forma u otra manifiestan la necesidad de una paulatina revisión a los que deben ser sometidos estos instrumentos, siendo esta una manera de no solo desechar aspectos obsoletos, sino adecuar e incluir aspectos novedosos y de vanguardia que permitan una mejora continua, como también una disposición adecuada para adaptarse a cambios de fondo o de forma en sus metodologías de acción, los conceptos y aspectos a considerar.

De igual forma dejaron claro, que para mejorar su labor dentro de la organización ellos recomiendan:

- Que se les asigne un vehículo para poder trasladarse al lugar de trabajo del ocupante, ya que la mayoría de los trabajadores se encuentran fuera de la zona, como Caruachi, Tocoma, Macagua, Gurí.

- Que se modifique el formato de Descripciones de Cargos y ajustar el manual e instrucciones para desarrollar las Descripciones de Cargos de los trabajadores amparados por la Convención Colectiva.

CAPÍTULO VI

EVALUACIÓN DEL PROCESO DE DESCRIPCIONES DE CARGOS

1.- OPINIONES RECOLECTADAS A LO LARGO DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS ANALISTAS QUE DESARROLLAN LAS DESCRIPCIONES DE CARGOS DE CVG EDELCA

A medida en que se avanzaba en la presente investigación, fueron manifestándose distintos factores y aspectos que no solo la enriquecieron, sino que dieron pie a otros enfoques así como a varias perspectivas que son necesario abordar y desarrollar; con la intención de mantener el aspecto técnico que define y normaliza la investigación, pero incluyendo aspectos cualitativos de tipo conductual. A continuación se evaluaran las respuestas expresadas por los encuestados en cuanto a las preguntas abiertas prestas a desarrollo, opiniones personales y teórico-conceptuales.

Se solicito a los participantes de la encuesta a puntualizar la razón de ser de las descripciones de cargo, su lugar de desarrollo y el porque debe hacerse en dicho ambiente. Primeramente, quedo claro la importancia y trascendencia de las funciones de cada cargo, este es el pilar de apoyo del pensamiento de los participantes de la encuesta, y aunque de modo general se aprecia un conocimiento del lugar más indicado para desarrollar el proceso, la razón que avala este razonamiento no puede equiparase con el procedimiento real, ya que, se alega, la necesidad de hacerse en el área para cotejar lo que el ocupante del cargo dice y hace en su lugar de trabajo, pero una observación muy asentada a lo largo del proceso es la total aprobación que otorgan los gestores del proceso en la información que les proporcionan los ocupantes de

los cargos, por lo tanto, no puede negarse que la encuesta se responde desde el “deber ser”, más no siempre esto se acopla a lo realmente desarrollado.

El momento idóneo para desplegar el proceso de Descripciones de Cargo fue otro aspecto considerado en el instrumento, dando a los encuestados la posibilidad de observar bajo que condiciones y en que momentos desarrollaron en el pasado dicha función, sino también de expresar sus apreciaciones. La idea general se divide entre las exigencias naturales de la empresa, la necesidad de desarrollo y adecuación del recurso humano a sus cargos y unidades; lo primero se sustenta en la opinión de que los movimientos y las reclasificaciones dan lugar a esta necesidad, la creación de nuevos cargo, el desarrollo de la empresa y los cambios estructurales posibles. Se observan las posturas tanto de acción-reacción así, y otra asociada a responder a futuros requerimientos visibles a mediano y largo plazo.

La forma de desarrollar las descripciones de cargo fue una pregunta prácticamente obligatoria, y en realidad no se esperaban opiniones desarrolladas o grandes divergencias en las respuestas, pero si es interesante observar como la razón de esta forma es asumida y aplicada por los responsables del proceso bajo una única consideración, “es lo establecido por la empresa”, y aunque es una apreciación valida, no ha sido muy debatida ni analizada, o al menos eso es lo que las contestaciones permiten asociar.

Ahora bien, la pregunta consecutiva sirve como prueba de consistencia para la conjetura anterior, puesto que otorgan la oportunidad de los encuestados a proponer o referir modos alternativos pero aplicables para desarrollar dicha tarea; parte de la idea principal mantiene una postura de aceptación y conformidad con las maneras actuales proponiendo la inclusión de otros niveles jerarquicos, por ejemplo involucrar mas a supervisores, aunque gran parte de los analistas que participan en las descripciones de cargos, no quisieron responder esta pregunta.

La ultima pregunta de la encuesta diseñada para el levantamiento de información referente a el proceso de descripción de cargos, sirvió como válvula de escape puesto que, una vez que los encuestados observaran el proceso a macronivel, por las preguntas anteriores, estos pudiesen expresar a manera constructiva, los aspectos negativos, de demora o entorpecedores del proceso que afectaran en si acertada ejecución del proceso; la demora del supervisor en cuanto a la firma y validación de la descripción de cargo, observación oportunamente desarrollada anteriormente, es un aspecto puntualizado, pero mas trascendencia tiene una general observación que se le hace al proceso, y a los recursos empleados, los formatos, los instructivos y también se presenta la necesidad de aumentar las herramientas e insumos con los que cuentan los analistas. Vale la pena destacar que aunque se observa una opinión nula, también se observa un detalladísimo nivel de especificación donde se pide revisar y enriquecer las fases del proceso, planificación, levantamiento, trascripción, auditoria, aprobación y hasta la entrega de carpetas es digna de consideración, según lo expuesto en las respuesta.

2.-DIAGRAMA CAUSA - EFECTO DEL PROCESO DE DESCRIPCIONES DE CARGOS.

Previamente al análisis de la situación actual del proceso de Descripción de Cargos de los trabajadores de CVG EDELCA, se listaron las causas raíces que influyen negativamente en el proceso, valiéndose para esto de un diagrama que permita identificar cual es el problema que afecta directamente al proceso.

Los resultados de este diagnostico arrojaron las siguientes causas:

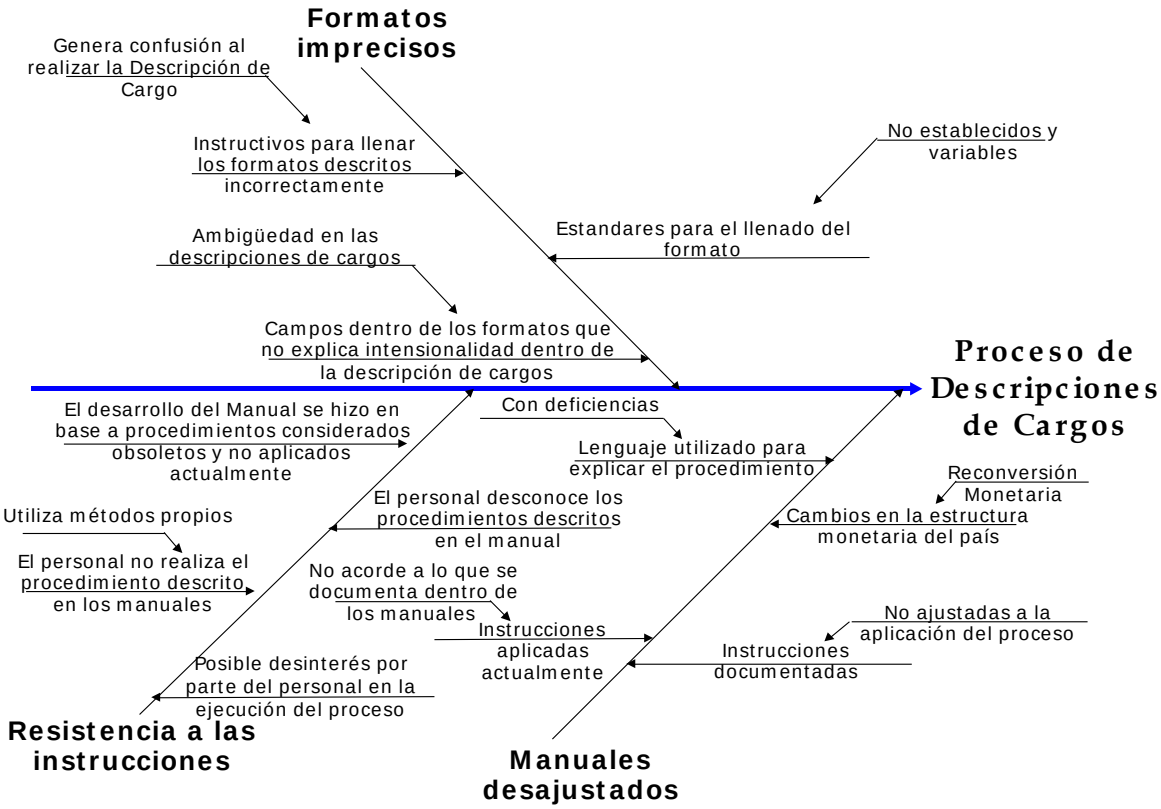
1. Formatos imprecisos
   - Instructivos para el llenado de los formatos descritos incorrectamente, prestándose a confusión al momento de realizar las descripciones de cargos.

- Campos dentro de los formatos que no explica intencionalidad dentro de la descripción de cargos originando ambigüedad en las descripciones de cargos.
- Estándares para el llenado del formato de Descripciones de Cargos no establecidos y variables.

2. Resistencia a las instrucciones.
   - El desarrollo de los manuales se hizo en base a procedimientos considerados obsoletos y no aplicados actualmente.
   - El personal no realiza el procedimiento escrito en los manuales, sino utiliza métodos propios.
   - El personal desconoce los procedimientos descritos en los manuales de procedimientos.
   - Posible desinterés en la ejecución del proceso.

3. Manuales desajustados.
   - Cambios en la estructura monetaria del país, que no se refleja en los manuales de procedimientos vigentes.
   - Instrucciones reflejadas en los manuales de procedimientos que no se ajustan a la aplicación del proceso.
   - Instrucciones aplicadas no documentadas en los manuales vigentes
   - Lenguaje utilizado para explicar el procedimiento dentro de los manuales es confuso.

Figura #29: Diagrama Causa-Efecto de la situación actual del Proceso de Descripciones de Cargos de CVG EDELCA



Fuente: Descripción de la situación actual del Proceso Descripciones de Cargos.

En el diagrama anterior, se identifican las causas principales que generan factores negativos en el proceso de Descripción de Cargos, para su obtención se jerarquizaron los factores que intervienen en el proceso de Descripciones de Cargos, ya que no existían datos previos de cuantificación que dieran cuenta de los tipos de causas, para esto se aplico la visualización directa y participación en el proceso, así como las entrevistas al personal que ejecuta las Descripciones de Cargos.

La imprecisión de los formatos se manifiesta cuando hay confusión sobre la información que debe contener cada campo del formato, además, existen campos dentro del formato que no expresan su intencionalidad por lo que se presenta ambigüedad dentro de la Descripción de Cargos, asimismo no se encuentra documentados los estándares que deben presentar las

Descripciones de Cargos, principalmente porque los instructivos para el llenado de los formato están descritos deficientemente.

Resistencia a las instrucciones, ya que el personal muchas veces no aplica el procedimiento escrito en los manuales vigentes, sino que utiliza métodos propios para el desarrollo de las actividades, ya sea porque no conoce las instrucciones que se describen en los manuales de procedimientos vigentes o porque no consideran conveniente lo que esta documentado para la consecución de los objetivos.

El desajuste de los manuales se debe a que hay instrucciones no documentadas en los manuales igualmente, además, el lenguaje que se utiliza para explicar las instrucciones dentro de los manuales no es el más adecuado en su redacción y sintaxis. Un aspecto que también debe considerarse para la continua adecuación de los manuales son los cambios particulares que sufran los componentes de los campos en los formatos; por ejemplo, en las Descripciones de Cargos para la nomina de Confianza/Dirección, específicamente en el campo de dimensiones, deberá ajustarse la denominación monetaria (Bolívares/Bolívares Fuertes) por los lineamientos dictados por el Estado Venezolano, ente principal para esta empresa.

3.- EVALUACIÓN DEL ESTADO ACTUAL DEL PROCESO DE DESCRIPCIÓN DE CARGO PARA LOS TRABAJADORES DE CVG EDELCA.

El análisis de la situación actual del proceso de descripciones de cargos para la nómina de confianza/dirección, será descrito mediante la realización de una matriz FODA, de esta manera examinar las fortalezas y debilidades a nivel interno y las oportunidades y amenazas en el ámbito externo que influyen en el proceso de descripción de cargo.

Ambiente Interno

Fortalezas:

- Se involucran personas de varios niveles jerárquicos.
- Los ejecutores y usuarios del proceso están en contacto continuo en las distintas etapas para la realización de las descripciones.
- La actualización continua del proceso fomenta su constante revisión, mejora y optimización.
- En las descripciones de cargos genéricas se parte del “cargo” y el “debe ser”, así como los requerimientos mínimos necesarios que debe tener el ocupante para desarrollar el cargo dentro de la organización.
- Se cuenta con manuales guía para desarrollar el proceso que indican los pasos que deben llevarse para realizar las descripciones de cargos.
- Adaptabilidad de la empresa a cambios, por ser una empresa de con amplio recorrido en el mercado.

Debilidades:

- Sesgo en suministro de información por los participantes.
- Incumplimiento de los responsables del proceso, es decir, no se desarrollan las instrucciones escritas en los manuales.
- Retrasos por trámites naturales en la estructura jerárquica asociada a los involucrados, lo cual genera demoras en distintas etapas del proceso.
- Brecha entre “deber ser” y la realidad en la aplicación de los manuales de procedimientos para las descripciones de cargos, ya que existen métodos manejados para realizar las descripciones de cargos los cuales no se encuentran documentados.
- Algunas fases e instrucciones de los manuales se prestan a diferentes interpretaciones.
- Se manejan dos metodologías distintas para la realización del procedimiento de descripciones de cargos.

Ambiente externo

Oportunidades:

- Constante crecimiento y expansión de la empresa al realizar las fusiones, generando una corporativa nueva.
- Innovaciones en la administración y gerencia de personal a nivel mundial.
- Reclutamiento y selección de recurso humano actualizado, utilizando el perfil que se describe en las descripciones de cargos.

Amenazas:

- Incertidumbre en continuidad y trascendencia de procesos por cambios estructurales y modificaciones en la filosofía de gestión de la organización.
- Incompatibilidad de interpretación entre resultado y cliente (usuario), no siempre se entiende lo que ofrece y propone la descripción del cargo.

A continuación se presenta la matriz FODA:

Tabla # 25: matriz Foda

C.V.G. Electrificación del Caroní, C. A. **EDELCA**	*Fortaleza:* • Se involucran personas de varios niveles jerárquicos. • Los responsables y usuarios están en contacto continuo en las distintas etapas del proceso de las descripciones de cargos. • La actualización continua del proceso fomenta su constante revisión, mejora y optimización. • En las descripciones de cargos genéricas se parte de "el cargo" y el "debe ser", así como los requerimientos mínimos necesarios que debe tener el ocupante para desarrollar el cargo dentro de la organización. • Se cuenta con manuales guía para desarrollar el proceso que indican los pasos que deben llevarse para realizar las descripciones de cargos. • Adaptabilidad de la empresa a cambios, por ser una empresa de con amplio recorrido en el mercado.	*Debilidades:* • Sesgo en suministro de información por los participantes. • Incumplimiento en los responsables del proceso, es decir, no se desarrollan las instrucciones escritas en los manuales. • Retrasos por trámites naturales de la estructura jerárquica asociada a los involucrados en las actividades, lo cual genera demoras en las distintas etapas del proceso. • Brecha entre "deber ser" y la realidad en la aplicación de los manuales de procedimientos para las descripciones de cargos, ya que existen métodos manejados para realizar las descripciones de cargos los cuales no se encuentran documentados. • Algunas fases e instrucciones de los manuales se prestan a diferentes interpretaciones. • Se manejan dos metodologías distintas para la realización del procedimiento de descripciones de cargos.
Oportunidades: • Constante crecimiento y expansión de la empresa por las fusiones y cambios adaptativos, generando una corporación nueva. • Innovaciones en la administración y gerencia de personal a nivel mundial • Reclutamiento y selección de recurso humano capacitado y vanguardista.	**Estrategia FO** Aprovechar el crecimiento de la empresa para utilizar las descripciones de cargos como herramientas que garanticen el reclutamiento y selección del mejor recurso humano, así como en procesos de reclasificación, aumentando paulatinamente la eficiencia y eficacia de este instrumento y sea de general utilidad en toda área de la empresa.	**Estrategia DO** Debido a las innovaciones transmitidas a la organización a través del Departamento Desarrollo de la Organización se normalicen las metodologías del proceso de descripciones de cargos, precisando y adecuando las instrucciones, fomentando un aumento en la formalidad del proceso, así como un impacto en sus participantes que se traduzca tanto en eficiencia como en eficacia en su parte del proceso.
Amenazas: • Incertidumbre en continuidad y trascendencia de procesos por cambios estructurales y modificaciones en la filosofía de gestión de la organización por la fusión ocurrida. • Incompatibilidad de forma e interpretación entre resultado y cliente (usuario), no siempre se entiende y asimila lo que ofrece y propone la descripción del cargo.	**Estrategia FA** Al ser una de las empresas más grandes y de mayor importancia del país, cuenta con la capacidad de adaptarse a los cambios organizacionales que están ocurriendo los cuales puedan permitir que las descripciones de cargos se usen como apoyo a una diversidad de procesos en la gestión de recursos humanos, extendiéndose su alcance a todas las unidades organizativas, resaltando la trascendencia y criticidad de las descripciones de cargos.	**Estrategia DA** Mejorar la metodología en el proceso de descripciones de cargos, ajustándolo a la realidad, alineando el deber ser con lo que ocurre en realidad, para así eliminar al máximo la brecha existente entre lo que se desea con lo que se obtiene en realidad. Enriquecer los formatos utilizados para las descripciones de cargos, evitando el rechazo y adecuándolos a los conocimientos y al vocabulario manejado por los involucrados, facilitando su adaptación a las distintas gestiones desarrolladas en la Gerencia de Recursos Humanos y contenga toda la información que los clientes internos y externos del proceso de descripciones de cargos puedan necesitar.

CAPÍTULO VII

LA PROPUESTA

Después de analizar la problemática en el proceso de Descripciones de Cargos que maneja CVG EDELCA, que llevaron a detectar la necesidad de realizar ajustes en los manuales de procedimientos actuales y los formatos utilizados para las Descripciones de Cargos, que beneficiará a la Gerencia de Recursos Humanos y a los trabajadores permitiendo la eficiencia y eficacia de esta herramienta.

1.- OBJETIVO DE LA PROPUESTA

Ajustar los manuales de procedimientos actuales a una metodología que permita unificar las instrucciones que se utilizan para desarrollar las descripciones de cargos, así mismo aclarar los formatos y los instructivos haciéndolos entendibles y específicos en todos sus conceptos. Logrando con esto que las descripciones de cargos sean un instrumento de recolección y recopilación de información útil para otros procesos que maneja la gerencia de Recursos Humanos.

2.- JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

Los manuales de procedimientos son importantes dentro de toda organización ya que son una herramienta que permite normalizar las operaciones, siendo la normalización la base sobre la que se sustenta el crecimiento y desarrollo de una empresa.

Por lo tanto, la normalización de los manuales de procedimientos actuales, traerán como beneficios, ajustar los mismos a las necesidades reales de la organización orientándolos a la eficiencia y eficacia del proceso, logrando además:

- Estandarización del proceso de solicitud, levantamiento y validación de las Descripciones de Cargos para ambos manuales, proponiendo metodologías análogas.

- Instructivos para llenar los formatos que se utilizan para realizar las Descripciones de Cargos haciéndolos claros y precisos en cada uno de los conceptos.

- Las instrucciones manejadas dentro de los manuales de procedimientos sean congruentes entre las dos metodologías desarrolladas.

- Servir de base para el adiestramiento y capacitación del personal nuevo o en caso de realizarse rotación del personal que manejan los dos procesos de Descripciones de Cargos.

- Delimitación de la responsabilidad y relación de cada uno de los participantes e integrantes en el proceso de Descripciones de Cargos.

3.- ALCANCE DE LA PROPUESTA

La propuesta de ajustar los manuales de procedimientos para realizar las descripciones de cargos esta dirigida a todos los participantes y ejecutores de proceso de descripciones de cargos en la sección de compensación y el proyecto de compensación salarial. La propuesta de optimizar los formatos para realizar las descripciones de cargos servirá a todos los trabajadores de CVG EDELCA así como a todas las unidades organizativas. Este instrumento beneficiará a la empresa en general, por la utilidad que tienen las descripciones de cargos en toda la organización.

4.- ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA

Los manuales, formularios e instructivos serán desarrollados siguiendo los lineamientos establecidas en el Modelo de Excelencia de Gestión de CVG EDELCA, en el control de documentos del Sistema de Gestión de la Calidad, que se estructura siguiendo la manera:

4.1.- MANUAL DE PROCEDIMIENTO

Para los procedimientos CVG EDELCA establece una estructura:

- Objetivo
- Alcance
- Definición de términos claves
- Instrucciones
    - Instrucciones Generales
    - Instrucciones Especificas
- Flujogramas
- Anexo

4.2.- EL FLUJOGRAMA

El flujograma es una gráfica que muestra la secuencia ordenada de actividades de un procedimiento y la interrelación que hay entre los cargos involucrados.

4.3.- LOS FORMULARIOS

Es un documento utilizado para registrar los datos. Se diseña según los requerimientos de la unidad organizativa que lo elabora.

CONCLUSIONES

De la evaluación realizada al proceso de Descripciones de Cargos para los trabajadores de CVG EDELCA, en el Proyecto de Compensación Salarial, en el área de Compensación, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

1. Se logró definir el entorno del trabajo y establecer el alcance e identificación de aquellas actividades y documentos para el desarrollo de la investigación.

2. Las entrevistas con los dueños del proceso aportaron la información necesaria para diagnosticar las necesidades reales en el proceso.

3. El análisis y evaluación del estado actual del Proceso “Descripciones de Cargos para la Nómina de Confianza/Dirección“, mostró deficiencias o ausencia de flujogramas para describir el proceso.

4. Para una mejor estandarización y normalización del proceso debe desarrollarse instrucciones de trabajo para cada unas de las etapas del proceso de Descripciones de Cargos.

5. Es necesario actualizar la información dentro de la documentación del proceso de Descripciones de Cargos para garantizar la continuidad operativa del servicio que presta Recursos Humanos dentro de CVG EDELCA.

6. El Proyecto permitió la participación activa del personal involucrado, además del intercambio de conocimientos y experiencias.

7. Los manuales de procedimientos para las descripción de cargos de la nomina de confianza y dirección no son precisos y claros en sus conceptos y que estos se prestan a confusión de los participantes en el proceso.

8. No existe un documento que establezca especificaciones respecto a las

características que deben presentar las descripciones de cargos, como lo son el tipo de letra, tamaño, entre otros para las descripciones de cargos de la nómina de confianza/dirección.

9. En el proceso de Descripciones de cargos se desarrollan metodologías distintas para las descripciones de cargos de la nómina de Confianza/dirección y la de los trabajadores amparados por la convención colectiva.

RECOMENDACIONES

Para garantizar una mejora en el proceso de Descripciones de Cargos de trabajadores de CVG EDELCA, es recomendable tomar en cuenta lo siguiente:

1. Realizar una recurrente optimización y documentación del proceso de Descripciones de Cargos para garantizar el mejor funcionamiento del mismo o corregir y adaptar los procedimientos a las necesidades de CVG EDELCA.

2. Implementar medidas para que la validación de las Descripciones de Cargos se realice en el menor tiempo posible fin de agilizar éste proceso.

3. Ajustar los manuales procedimiento a la situación real, proponiendo el método mas eficaz y efectivo para desarrollar cada una de las etapas del proceso de Descripciones de cargos, siendo claros y precisos en todos sus conceptos.

4. Establecer el documento que comprenda todas aquellas especificaciones que deben tener las descripciones de cargos para la nómina de confianza/dirección.

5. Modificar los formatos o formularios de descripción de cargos haciéndolos acordes a las necesidades reales que requieren las descripciones de cargos.

6. Ajustar las metodologías para desarrollar las descripciones de cargos de la nómina de confianza/dirección y la de los trabajadores amparados por la convención colectiva haciéndolos uniformes en los procedimientos de trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

- **NORMA C.V.G. EXCELENCIA DE GESTIÓN.** "Manual Práctico".

- **FONDONORMA.** "Normas Venezolanas Covenin – ISO 9000:2000, Sistemas de Gestión de la Calidad".

- **ROBERTO HERNANDEZ SAMPIERI,** (2003). "Metodología de la Investigación".

- **IDALBERTO CHIAVENATO,** (1999). "Introducción a la Teoría General de la Administración". Colombia. Editorial Mc Graw Hill Latinoamericana.

- **IDIALBERTO CHIAVENATO,** (2004). "Gestión del Talento Humano". Editorial Mc Graw Hill.

- http://intranet.edelca.com.ve/index.html

APENDICES

Apéndice 1: Procedimiento para la elaboración de las Descripciones de Cargo por funciones para los trabajadores Amparados por la Convención Colectiva. Página 99

Apéndice 2: Procedimiento para la elaboración de las Descripciones de Cargo por proceso de la Nómina de Confianza y Dirección. Página 140