

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**TESIS DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN
DE LA LICENCIATURA EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TITULO: MODELO DE ORGANIZACIÓN
ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE LOGISTICA DE
LA CIUDAD DE EL ALTO. CASO GRÚAS SAN JOSE**

Univesitario:

Grobert Pablo Vargas Choque

Tutor:

Lic. Froilan Apaza Patzi

La Paz – Bolivia
2020

DEDICATORIA

A Dios, quien permitió llevar a cabo hasta el último momento mi carrera, puesto que me dio las fuerzas para ser persistente y llegar hasta el fin. A todas y cada una de las personas que siempre han creído en mis sueños y anhelos.

A mis padres Teodora Choque y Gaston Vargas, quienes siempre me han apoyado y creído en mis capacidades.

**MODELO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE
LOGISTICA DE LA CIUDAD DE EL ALTO. CASO GRUAS SAN JOSE**

AGRADECIMIENTOS

Al Dios de la vida, por darnos las fuerzas necesarias para llevar sacar trabajo de tesis adelante.

A mi tutor de Tesis de Grado, por su tolerancia, comprensión y orientaciones en el desarrollo de la tesis.

A mis padres por el apoyo incondicional para alcanzar mis metas.

MODELO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE LOGÍSTICA DE LA CIUDAD DE EL ALTO. CASO GRUAS SAN JOSE

RESUMEN

El modelo de organización administrativa en empresas de logística de la ciudad de El Alto hace referencia a una forma de organizar las tareas, puestos que son manejados por el talento humano. En concreto se toma en cuenta la empresa **Grúas San José**. Surgió de la necesidad de implementar una herramienta de organización en las tareas de los trabajadores para el modelo se tomaron en cuenta las características del trabajo que desempeñan principalmente las aéreas administrativas y de operaciones como ser: gerencia administrativa, gerencia de operaciones entre otros.

En esta investigación se tomaron en cuenta las teorías que fortalecen el estudio, lo constituyen los antecedentes del estudio, el marco teórico que debe tenerse en cuenta para el desarrollo de este trabajo investigativo ya que da las pautas teóricas para diseñar el manual.

También se toma en cuenta la metodología que fue del tipo descriptiva, fue escogida cuidadosamente para darle cumplimiento al objetivo, por su lado la propuesta basada en las necesidades de organización a través de un manual de funciones de cargos.

Este modelo de organización administrativa es una descripción de una forma de administrar recursos humanos en base a puestos y características definidas de los cargos.

En empresas de la ciudad de El Alto se puede observar bastante informalidad en emprendimientos, pequeños negocios, microempresas por lo cual se ve una necesidad de organización de acuerdo a las características del negocio. Este trabajo está enfocado en la organización formal en temas de personal y estructura organizacional dando a conocer propuesta de organización de puestos, tareas, delimitar responsabilidades, etc.

Además se toma en cuenta los estudios e información de las condiciones y características de trabajo de los empleados.

MODELO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE LOGISTICA DE LA CIUDAD DE EL ALTO. CASO GRUAS SAN JOSE

En el capítulo IV se describe los resultados de la investigación basado en la empresa Grúas San José, donde se describe al número de departamentos existentes, genero, edad, formación académica de los empleados. Además distribución de puestos y funciones, rotación del personal, método de selección de personal entre otros.

Por otro lado es importante mencionar que no todas las preguntas realizadas en las encuestas y entrevistas son analizadas para dar una certera información con lo cual se podría dar una propuesta de organización administrativa.

Esta investigación determino como una propuesta idónea para la empresa Grúas San José y como una herramienta de trabajo, la implementación y diseño de un modelo de organización de puestos y funciones, para que se tenga una herramienta que pueda ser utilizada para darle una solución al mejoramiento y optimización de las funciones y selección del personal para los puestos establecidos dentro de la institución. Ahora Grúas San José cuenta con más herramientas que pueden ser utilizadas para realizar de una manera más eficiente sus labores y así alcanzar, a corto plazo los objetivos y metas planificadas

INDICE GENERAL

1. ASPECTOS GENERALES 2

 1.1. ELECCION DEDUCTIVA DEL TEMA DE INVESTIGACION Y UNIDAD DE ANALISIS 2

 1.2. JUSTIFICACION 3

 1.2.1. Justificación Teórica 3

 1.2.2. Justificación Práctica 3

 1.3. SITUACIONES PROBLEMÁTICAS 5

 1.4. PROBLEMA CIENTIFICO 10

 1.5 OBJETO DE ESTUDIO 10

 1.6. OBJETIVO GENERAL..... 10

 1.6.1. OBJETIVOS ESPECIFICOS 10

 1.7. ALCANCE O CAMPO DE ACCION DE LA INVESTIGACION..... 11

 1.8. GUIA O IDEA CIENTIFICA A DEFENDER E HIPOTESIS 11

 1.8.1. OPERACIONALIZACION DE VARIABLES 11

2. DESARROLLO ESTRUCTURAL TEORICO DE LA TESIS 15

 2.1. Referencias Conceptuales..... 15

 2.1.1. Concepto de Manual..... 15

 2.1.2. Concepto de Puesto 15

 2.1.3. Diseño de puesto..... 17

 2.1.4. Análisis de Puestos..... 21

 2.1.5. El análisis de los puestos para fines de capacitación 26

 2.1.6. Tipos de Información del Análisis de puestos..... 39

 2.1.7. Métodos de análisis de puestos..... 41

 2.1.8. Realización de Análisis de Puesto 43

 2.1.9. Descripción del puesto..... 43

 2.1.10. Especificación del puesto..... 48

 2.1.11. El análisis de puestos y la legislación 63

 2.1.12. Concepto de Manuales de Puestos..... 65

2.1.13. El manual de descripción y especificación de cargos	65
2.2. Contexto referencial	68
2.2.1. Logística Y Transporte	68
2.2.2. Características de las empresas de logística.....	71
2.2.3. Gestión en Logística transporte.....	78
2.2.3.1 <i>La gestión de los operadores de transporte</i>	78
2.3. ESTUDIOS PREVIOS AL OBJETO DE ESTUDIO.....	81
2.3.1. Nivel Universidad Mayor de San Andrés	81
2.3.2. Nivel Nacional.....	83
2.3.3. Nivel Internacional	83
2.4. DIAGNOSTICO DEL PROBLEMA.....	84
2.4.1. La Íntima relación entre la designación de funciones y la eficiencia en el trabajo.....	84
2.4.2. El manual de funciones d cargos como herramienta de importancia en las organizaciones.....	84
2.4.3. La carencia de manual de funciones de cargos que dificulta el rendimiento en el trabajo.....	85
3. DISEÑO METODOLOGICO DE LA INVESTIGACION	87
3.1. Tipo de Investigación.....	87
3.2. Diseño de la Investigación.....	87
3.3. Universo o población de Estudio	88
3.4. Determinación del tamaño y diseño de la Muestra.....	88
3.4.1. Muestra	88
3.5. Selección de Métodos y Técnicas	89
3.6. Instrumentos de Relevamiento de Información	89
3.6.1. Fuentes y Técnicas de Recolección de Datos.....	89
3.6.2. Procedimientos de Análisis de Datos	92
4. RESULTADOS Y VALIDACION DE LA INVESTIGACION	94
4.1. Interpretación de Resultados Obtenidos	94
4.2. Comparación de Agrupaciones.....	95
4.2.1. Departamento.....	95
4.2.2. Edad.....	97

4.2.3. Género	98
4.2.4. Profesión	99
4.2.5. Gerencial	101
4.2.6. Administrativa	102
4.2.7. Distribución de Puestos y Funciones del Personal	103
4.2.8. Nivel de Formación del Personal.....	104
4.2.9. Personal que hizo trabajos o funciones de otro puesto de trabajo que no le corresponde	108
4.2.10 Entrega de reportes de actividades de trabajo de parte del personal	113
4.3. Prueba de Hipótesis para enfoque cualitativo	120
4.4. PROPUESTA DE MODELO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA	127
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	162
5.1. Conclusiones generales	162
5.2. Recomendaciones.....	164
6. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	166

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Contenido de un puesto de trabajo	25
Tabla 2 Requisitos de un puesto de trabajo.....	26
Tabla 3 Descripción de puestos	47
Tabla 4 Especificación del puesto	49
Tabla 5 Principales contenidos de cargos	66
Tabla 6 Departamentos De La Empresa Grúas San José.....	96
Tabla 7 Edad Del Personal De La Empresa Grúas San José	97
Tabla 8 Género Del Personal De La Empresa Gruas San Jose.....	99
.Tabla 9 Profesión Del Personal De La Empresa Grúas San José	100
Tabla 10 Nivel De Formación Del Personal De La Empresa Gruas San Jose	105
Tabla 11 Antigüedad Del Personal En La Empresa	106
Tabla 12 Años En El Cargo Del Personal De La Empresa.....	106
Tabla 13 Hizo trabajos o funciones de otro puesto de trabajo que no le corresponde	108
Tabla 14 Hizo trabajos o funciones de otros Puestos de trabajo (Por puesto de trabajo).....	110
Tabla 15 Hizo trabajos o funciones de Otros Puestos(Por area de trabajo).....	111
Tabla 16 Recibe Retroalimentación Para El Desempeño De Su Trabajo	113
Tabla 17 Entrega Reportes De Las Actividades de trabajo Que Realiza En Su Trabajo	113
Tabla 18 Entrega Reportes De Las Actividades Que Realiza En SuTrabajo	114
Tabla 19 Tiene Dificultades Para El Desarrollo De Sus Actividades.....	115
Tabla 20 En Caso Que La Respuesta Sea Afirmativa.....	116
Tabla 21 Manual de Descripción de Puesto Gerente General.....	129
Tabla 22 Manual de Descripción de Puesto Asesor Legal	132
Tabla 23 Manual de Descripción de Puesto Gerente Administrativo	134
Tabla 24 Manual de Descripción de Puesto Jefe Financiero.....	136
Tabla 25 Manual de Descripción de Puesto Responsable de Impuestos	139
Tabla 26 Manual de Descripción de Puesto Responsable de Cobranzas.....	143
Tabla 27 Manual de Descripción de Puesto Auxiliar Contable – Tesorería	146
Tabla 28 Manual de Descripción de Puesto Auxiliar Contable – Gastos y Fondos deAvance.....	148
Tabla 29 Manual de Descripción de Puesto Cajero	152
Tabla 30 Manual de Descripción de Puesto Jefe de Recursos Humanos.....	155
Tabla 31 Manual de Descripción de Puesto Auxiliar de Recursos Humanos.....	158

INDICE DE GRÁFICOS

Grafico 1 Cadena de Logística	70
Grafico 2 Departamento	96
Grafico 3 Edad Del Personal De La Empresa Gruas San Jose	98
Grafico 4 Género Del Personal De La Empresa Gruas San Jose.....	99
Grafico 5 Profesión Del Personal De La Empresa Grúas San Jose	101
Grafico 6 Nivel De Formación Del Personal De La Empresa Grúas San José.....	105
Grafico 7 Antigüedad En La Empresa Y Años En El Cargo Del Personal De La Empresa Gruas San Jose	107
Grafico 8 Hizo trabajos o funciones de otro puesto de trabajo que no le corresponde	109
Grafico 9 Hizo trabajos o funciones de Otros Puestos(Por area de trabajo).....	111
Grafico 10 Retroalimentación Y Entrega Reportes De Las Actividades Que Realiza En Su Trabajo.....	113
Grafico 11 Entrega reportes de las actividades que realiza en su trabajo	115
Grafico 12 Tiene Dificultades Para El Desarrollo De Sus Actividades	116
Grafico 13 En Caso Que La Respuesta Sea Afirmativa	117
Grafico 14 Prueba de Hipótesis para enfoque cualitativo.....	125

CAPITULO I ASPECTOS GENERALES

**MODELO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE
LOGÍSTICA DE LA CIUDAD DE EL ALTO. CASO GRUAS SAN JOSE**

1. ASPECTOS GENERALES

1.1. ELECCION DEDUCTIVA DEL TEMA DE INVESTIGACION Y UNIDAD DE ANALISIS

La organización se define como la identificación de actividades requeridas, conjunto de actividades necesarias para alcanzar objetivos, asignación a un grupo de actividades a un administrador, delegación, coordinación, y estructura organizacional.

Las organizaciones están presentes en empresas, organizaciones gubernamentales, entre otras, en esta investigación se tomara en cuenta la organización administrativa presente en una empresa,

En Bolivia existen muchas empresas que tienen como una de sus características ser desorganizadas reflejadas en su administración, por lo cual se es necesario contar con un Modelo de Administración que pueda ser un aporte al dicho problema.

La presente investigación tendrá su estudio en la empresa Grúas San José, siendo una de varias empresas de logística ubicadas en la ciudad de El Alto que presenta desorganización administrativa en los puestos de trabajo, por lo cual es de importancia tener un manual de descripción de puestos de trabajo como un **Modelo de Organización Administrativa**.

Dado las anteriores argumentaciones se tiene como tema de investigación:

Modelo de Organización Administrativa en empresas de logística de la ciudad de El Alto. Caso Grúas San José.

Unidad de análisis

Los parámetros utilizados para escoger la unidad de análisis en la presente investigación fueron en base a las características de las empresas de logística de la ciudad de El Alto. Estas generalmente están organizadas en base a familias, es decir son empresas familiares y no así no se constituyen en sociedades corporativas.

Por tanto se toma como unidad de análisis son todos los empleados de Grúas San José en el año 2019 en los cuales se presentan desorganización en los puestos de trabajo, teniendo como muestra a 85 empleados.

1.2. JUSTIFICACIÓN

1.2.1. Justificación Teórica

El estudio que se realiza en los departamentos que tienen Las Empresas de logística de la ciudad de El Alto. donde se presenta el bajo rendimiento laboral a causa de no contar con un guía de trabajo, por lo cual se justifica la problemática que conlleva a una pérdida a futuro, generando empleados desmotivados. Con estos antecedentes es oportuno realizar un Análisis Descriptivo para determinar las causas que originan esta Situación.

Este trabajo permitirá conocer la importancia que tiene la realización de manuales de funciones de cargos para que el rendimiento de los empleados sea el más óptimo y que nos permita ofrecer alternativas que coadyuven a encontrar una solución apropiada para el caso; para el desarrollo de los objetivos organizacionales que es contar con empleados fijos, competentes, donde exista comunicación directa para así alcanzar la satisfacción de todo el personal que conforma la Empresa.

Este estudio podría ser recomendado en otro rubro en las que se dediquen empresas en donde se presenten los mismos problemas, factores y los correctivos que se recomienden podrían ser utilizado como referencial para hacer cambios dentro de las funciones del personal.

El espacio de ésta investigación se centra principalmente en los Departamentos existentes dentro de la Compañía como son el Departamento Administrativo, Ventas y Contable para lo cual se eligieron como unidad de análisis a todo el personal que conforma dichas áreas de trabajo ya que cuentan con los instrumento básicos para poder realizar el análisis respectivo sobre la problemática a la cual se enfrenta la Empresa.

1.2.2. Justificación Práctica

La ausencia de manuales de funciones de cargos, políticas ó reglamentos en las empresas genera una serie de conflictos en el aspecto comunicacional, de identificación institucional y bajos niveles de productividad, eficiencia y desempeño laboral en las tareas asignadas.

**MODELO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE
LOGISTICA DE LA CIUDAD DE EL ALTO. CASO GRUAS SAN JOSE**

Se tiene los siguientes datos para respaldar el estudio:

1. Al menos el 30% de los empleados de Grúas San José realizan otros trabajos que no son de su puesto de trabajo, por lo cual existe desorganización que lleva a influir negativamente en la productividad laboral.
2. Los puestos de trabajo en Grúas San José no cuentan en su mayoría con perfiles adecuados para cumplir eficientemente con las funciones laborales
3. Según el ministerio de desarrollo productivo el 90% de las empresas en Bolivia son empresas unipersonales o microempresas las cuales tienen como característica ser desorganizados refiriéndonos a los puestos de trabajo y no tener claro funciones, perfiles que llevan a influir negativamente en la organización de puestos de trabajo.
4. Según el banco interamericano de desarrollo el 20% de las empresas en Bolivia busca su personal entre amigos (no toman en cuenta perfiles adecuados) lo cual lleva a afluir negativamente en las metas de las empresas.

Durante mucho tiempo se ha creído que es inútil motivar a los trabajadores, creyendo que es una pérdida de tiempo, una mera actividad social, sin embargo existen empresas que después de adoptar políticas en funciones de cargos de recursos humanos y actividades con el público interno de la empresa, han visto como se ha elevado la producción, motivación y el desempeño en el trabajo.

El aporte práctico de la investigación será bajo los resultados de este proyecto de manual de funciones, siendo una herramienta útil para la empresa Grúas San José, ya que permitirá definir las tareas, actividades y perfiles de cada cargo.

Un buen conocimiento del contenido y los requisitos de los puestos, en lo que se refiere a las tareas y las condiciones de trabajo así como las características de personalidad y las capacidades que se exigen a los

MODELO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE LOGISTICA DE LA CIUDAD DE EL ALTO. CASO GRUAS SAN JOSE

trabajadores, es la clave para la capacitación del personal y diseñar las acciones formativas correspondientes con el fin de obtener mayor eficiencia en las tareas.

Además el manual de funciones de cargos en una empresa, consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño, por tal motivo se debe pensar ¿qué puede hacer para estimular a los individuos y a los grupos a dar lo mejor de ellos mismos-?, En tal forma que favorezca tanto los intereses de la organización como los suyos propios.

Hay que darles herramientas de organización a los empleados, “para que puedan” desempeñar satisfactoriamente su trabajo, El conocimiento del papel que le corresponde a cada trabajador es la base de los sistemas de reclutamiento y selección de personal, capacitación, evaluación de puestos, evaluación del desempeño, política de remuneraciones e incentivos, y otros.

1.3. SITUACIONES PROBLEMÁTICAS

Se tiene como referencia varios autores que prestan su atención en los manuales de funciones de cargos en una empresa lo cual es un tema de análisis profundo y que amerita poseer bases teóricas y prácticas para proponer alternativas de mejora en los procesos.

Como datos de referencias tenemos los siguientes:

1. Según Rodolfo Erostequi, crítico de la situación de las empresas en Bolivia, indica que el 82% de la población con trabajo pertenece a micro o pequeñas empresas, que por lo general el propietario o Gerente General también cubre trabajos del área operativa con lo cual

MODELO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE LOGÍSTICA DE LA CIUDAD DE EL ALTO. CASO GRUAS SAN JOSE

trae desorganización y confusión en funciones dentro de las empresas.

2. La encuesta de mercado laboral en Bolivia por parte del banco Interamericano de Desarrollo, indican que al menos el 20% de las empresas en Bolivia busca su personal entre amigos y familiares lo cual lleva a una desorganización de tareas y funciones dentro de una empresa ya que no es tomado en cuenta los perfiles requeridos a los cargo.
3. Según datos del Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural; el 90% del total de las empresas en Bolivia son micro o pequeñas empresas, de los cuales la mayoría son empresas familiares, estas tienen características de no contar con una organización planificada, mucho menos cuentan con manuales de descripción de puestos y perfiles o delimitaciones de trabajo en los distintos cargos dentro de estas empresas.

En el caso Grúas San José se tiene que:

1. *Al menos el 40% de los empleados trabajo en otras áreas de trabajo, teniendo otras funciones de otros puestos que no le pertenecen lo cual lleva a una desorganización laboral.*
2. *Existen improvisaciones a la hora de contratar personal ya que no se toma en cuenta perfiles adecuados a los cargos.*

Los trabajadores de Grúas San José prestan sus servicios, con unas funciones deficientes y confusas en la precisión de tareas asignadas a sus cargos, pero no se tiene el control absoluto de las situaciones puesto que cuando surge algo nuevo se presenta desorden, presión, estrés, carga laboral, desinterés, desmotivación ante las actividades a desempeñar que se experimentan en el contexto laboral.

MODELO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE LOGÍSTICA DE LA CIUDAD DE EL ALTO. CASO GRUAS SAN JOSE

Se cuenta con las siguientes referencias de problemáticas en el caso de Grúas San:

A. Departamento Administrativo

Los cargos de Jefe Financiero, Encargado de Sistemas, Recepcionista no deberían tener el mismo nivel jerárquico debido a la diferencia en el grado de responsabilidad en las funciones que desempeñan cada uno. Asimismo, el Gerente General no debería ser el mismo cargo que realice auditoría interna para evitar susceptibilidades.

Por otra parte, **el jefe de departamento legal** no muestra una relación con todas las áreas. Siendo la misma agente principal para la obtención de diferentes trámites que necesita. Algunos de los documentos solicitados son: trámites de seguros, patentes, legalizaciones de poderes, impuestos, entre otros.

Cabe mencionar que este departamento tiene problemas de coordinación de actividades con el área de operaciones.

El encargado de sistemas no cuenta con un perfil adecuado para realizar ciertos trabajos, ya que se necesita cierta especialización, como por ejemplo en redes, programación para la industria, etc.

En cuanto al jefe del departamento financiero no cuenta con una comunicación adecuada con otros departamentos como con el de operaciones debido a que el personal generalmente se encuentra fuera de la empresa haciendo trabajos.

MODELO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE LOGISTICA DE LA CIUDAD DE EL ALTO. CASO GRUAS SAN JOSE

De acuerdo a lo conversado con los dueños el departamento Financiera tiene una mala distribución de funciones en gestiones, antes dio lugar a la pérdida de documentación y deficiencia en la realización de estados financieros.

El departamento de Recursos Humanos tiene problemas en delimitación de funciones como por ejemplo:

- ✓ No cuenta con un manual de funciones y procedimientos.
- ✓ No cuenta con perfiles adecuados para los
- ✓ No tiene definidas políticas institucionales que sirvan de guía al personal de Grúas San José con el fin de cumplir las metas de la empresa.
- ✓ No cuenta con un proceso adecuado de selección de personal y mucho menos con identificación de perfiles según a las necesidades de los cargos.
- ✓ No existe una coordinación de actividades entre la jefatura de RR.HH. y el asistente de RR.HH.

B. Departamento de Operaciones

Se tiene referencias del personal que indican lo siguiente en este departamento:

No existe un número exacto de choferes, ya que muchos de los choferes son también mecánicos. Por otro lado una parte de los soldadores realizan trabajos como choferes por lo cual se ve con dificultad diferenciar que cantidad de personal con el cargo de chofer existen dentro de la empresa.

MODELO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE LOGÍSTICA DE LA CIUDAD DE EL ALTO. CASO GRUAS SAN JOSE

En el departamento de Operaciones no existe una coordinación fluida dentro de soldadores, torneros, choferes, y mecánicos.

Por la complejidad del trabajo tanto para el transporte y las grúas es difícil encontrar personal calificado, que cuenta con las habilidades, conocimientos y experiencia para realizar esta clase de trabajos.

En otras referencias indicadas por el personal de Grúas San José se describe que el departamento de Operaciones no tiene una buena coordinación con el Jefe del departamento legal, contabilidad y recursos humanos. Por tanto a veces el personal de operaciones realiza ciertos trabajos de recursos humanos y hasta de contabilidad.

Si no se logra esta investigación las funciones que actualmente se llevan por los empleados, son totalmente confusas ya que desarrollan sus actividades pero no se tienen en cuenta los imprevistos y algunas funciones que las hacen dependiendo la urgencia o la situación, lo que provoca distintas situaciones inesperadas, como el atraso de algún proceso, tensión, logros inesperados en el desenvolvimiento legal y formal de la empresa, y carga laboral, afectando el crecimiento de la empresa.

Por lo tanto se hace necesario diseñar un manual de Funciones de la empresa. Donde se pretende que los funcionarios de la organización tengan una clara información sobre las funciones que debe desempeñar cada cargo de acuerdo con las áreas estructuradas por la empresa.

MODELO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE LOGÍSTICA DE LA CIUDAD DE EL ALTO. CASO GRÚAS SAN JOSÉ

1.4. PROBLEMA CIENTÍFICO

Un problema de importancia que existe en micro y pequeñas empresas de logística en la ciudad de El Alto es que existe desorganización laboral que se puede ver en improvisación de funciones de puestos, confusión en funciones que cada trabajador debe realizar, perfiles inadecuados a los puestos de trabajo. Estos problemas se ven reflejados en Grúas San José, empresa que se encuentra en la ciudad de El Alto.

Por lo cual nos planteamos la siguiente cuestionarte:

¿Cuál es la situación de la desorganización administrativa referido a los puestos de trabajo en Grúas San José en la gestión 2019?

La cuestionarte se realizara para crear un manual de descripción de puestos de trabajo como un modelo de organización administrativa

1.5 OBJETO DE ESTUDIO

En la presente investigación se desea saber la situación de la desorganización administrativa referente a los puestos de trabajo en Grúas San José, dado en la gestión 2019 para crear un modelo de organización administrativa a través de un manual de descripción de puestos de trabajo. Se hará énfasis en la situación de los puestos de trabajo y en qué estado se encuentra, si necesita reformular o realizar algunos cambios referidos a las funciones.

1.6. OBJETIVO GENERAL

Identificar la situación de la desorganización administrativa referente a los puestos de trabajo en Grúas San José y crear un manual de descripción de puestos de trabajo que sirva como un modelo de organización administrativa.

1.5.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los perfiles (formación profesional, edad, genero ,etc) que se encuentran en los puestos de trabajo en Grúas San José.
- Identificar las líneas de comunicación dentro de Grúas San José
- Diagnosticar las funciones de los puestos de trabajo dentro de Gruas San Jose

MODELO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE LOGÍSTICA DE LA CIUDAD DE EL ALTO. CASO GRÚAS SAN JOSÉ

- Recolectar información de la forma de organización laboral al interior de Grúas san José.

1.7. ALCANCE O CAMPO DE ACCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El estudio de la situación de los puestos de trabajo en Grúas San José tendrá como tiempo estimado de 1 año calendario, además el lugar físico donde se pretende recabar información.

1.8. GUÍA O IDEA CIENTÍFICA A DEFENDER E HIPÓTESIS

La desorganización administrativa referente a los puestos de trabajo existente en Grúas San José se da al tener perfiles inadecuados a los puestos de trabajo dentro de Grúas San José, por lo cual se debe realizar un manual de descripción de puestos de trabajo.

Las líneas de comunicación que se tiene entre los trabajadores no tienen una buena organización o no son coherentes, ya que hay cargos operativos de un determinado departamento que reportan a jefaturas o gerencias de otros departamentos a los cuales no corresponde por lo cual se requiere de un manual de descripción de puestos.

Los trabajadores realizan funciones que no les corresponde, los cargos no cuentan con funciones claras que deban seguir teniendo como consecuencia confusión de las tareas que se deben realizar. El 40% de los empleados hizo trabajos de otros puestos de trabajo en algún momento.

No existe retroalimentación en los puesto de trabajo, se debe tener un manual de descripción de las mismas.

La rotación de personal en algunos departamentos es alto, ya que no existe compromiso, los empleados de un día para otro renuncian a su trabajo.

Los reportes de trabajo del personal no siempre se dan a los superiores que les corresponde de su departamento, hay ocasiones en que se reporta a otros que no les corresponde.

1.8.1. OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

MODELO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE LOGÍSTICA DE LA CIUDAD DE EL ALTO. CASO GRÚAS SAN JOSÉ

VARIABLE	CONCEPTO	INDICADOR	DIMENSION	SUBDIMENSION	
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO	Manual que proporciona información a cerca de las tareas, deberes, y responsabilidades de puesto. Las cualidades mínimas que debe poseer una persona con el fin de desarrollar un puesto, con una elaboración basada y orientada para el desarrollo de las rutinas o labores cotidianas en el trabajo.	DISEÑO ORGANIZACIONAL	Tipos/grados de autoridad en unidades y ubicación en los niveles jerárquicos	Establecimiento de niveles jerárquicos.	
				Tipos de autoridad y dependencia jerárquica.	
				Clasificación de unidades organizacionales.	
			Canales y medios de comunicación	Coordinación interna con instancias. Información descendente-ascendente.	
				Relacionamiento interinstitucional	16
				ANÁLISIS Y	Descripción
		Actividades por resultados			
			funciones del cargo		

MODELO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE LOGÍSTICA DE LA CIUDAD DE EL ALTO. CASO GRÚAS SAN JOSÉ

		DESCRIPCIÓN	Especificación	Requisitos personales/ profesionales. (De formación, experiencia, años de experiencia, cualidades, otros requisitos)
		ROTACIÓN DE PERSONAL	Antigüedad	Años en el cargo
				Años en la empresa

**CAPITULO II
DESARROLLO
ESTRUCTURAL
TEÓRICO DE LA TESIS**

CAPITULO II

2. DESARROLLO ESTRUCTURAL TEÓRICO DE LA TESIS

El presente capítulo tiene el propósito de dar a conocer las bases e instrumentos teóricos que permitan apoyar la elaboración de la investigación, se realiza la teoría de base a conceptos y descripciones teóricas referente al tema de investigación.

En la actualidad existe variedad de información como ser libros, páginas web, informes, etc., con respecto a manuales de funciones por lo cual en este capítulo se toma en cuenta la teoría más objetiva posible para el estudio del tema.

2.1. Referencias Conceptuales

2.1.1. Concepto de Manual

Según María Ugalde:

Es un conjunto de instrucciones, debidamente ordenadas y clasificadas, que proporcionan información rápida y organizada sobre prácticas administrativas. Contiene datos e información respecto a procedimientos, instrucciones, normas de servicio etc.

2.1.2. Concepto de Puesto

El concepto de puesto resurge por la división del trabajo impuesta por el viejo y tradicional modelo burocrático. De la misma manera que el viejo y tradicional organigrama con sus departamentos y divisiones que también provienen del modelo burocrático es sustituido por nuevos formatos organizacionales, los puestos se transforman gradualmente en actividades conjuntas a partir de equipos. No obstante, en muchas organizaciones todavía está intacto el concepto de puesto y numerosos órganos de RH aún analizan y describen los puestos como en el pasado.

Las personas trabajan en las organizaciones desempeñando un trabajo

MODELO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE LOGISTICA DE LA CIUDAD DE EL ALTO. CASO GRUAS SAN JOSE

determinado. En general, cuando se pretende saber qué hace una persona en la organización se pregunta cuál es el puesto que desempeña. Así, sabemos lo que hace en la organización y tenemos una idea de su importancia y del nivel que ocupa en la jerarquía. Para la organización el puesto constituye la base para colocar a las personas dentro de las tareas de la organización. Para la persona el puesto es una de las mayores fuentes de expectativas y de motivación en la organización. Cuando las personas ingresan a la organización y a lo largo de toda su trayectoria profesional, siempre ocuparán algún puesto.(Chiavenato,2009,pag. 202-203)

El puesto se compone de todas las actividades que desempeña una persona (el ocupante), que se engloban en un todo unificado y que aparece en cierta posición formal en el organigrama de la compañía. De modo que, para desempeñar sus actividades, la persona con un puesto debe tener una posición definida en el organigrama. La posición del puesto en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación (ante quién es responsable), los subordinados (sobre quién ejerce autoridad) y el departamento o la división donde se localiza. Por tal razón, los puestos se representan en el organigrama por medio de rectángulos, cada uno con dos terminales de comunicación: la superior que lo liga con el puesto de encima y define su subordinación, y la inferior que lo liga con los puestos debajo de él y define sus subordina- dos. Bajo el prisma horizontal, cada puesto se sitúa con otros puestos del mismo nivel jerárquico que, en general, reciben un título equivalente (como directores, gerentes, jefes, obreros, etc.). Bajo el prisma vertical, cada puesto aparece en algún departamento, división o área de la empresa. Así se compone el organigrama de los puestos. Con este enfoque, los puestos no existen por azar. Su diseño, proyección, definición y establecimiento responde a cierta racionalidad: la búsqueda de eficiencia de la organización.

Visto desde otro prisma, un puesto constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de deberes y responsabilidades que lo separan y

diferencian de los demás puestos. En realidad, los puestos constituyen los medios que usa la empresa para asignar y utilizar sus recursos humanos con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales a partir de ciertas estrategias. Desde el prisma de las personas, los puestos representan los medios que usan para desempeñar sus tareas dentro de la organización a efecto de alcanzar sus objetivos individuales. En resumen, los puestos son la piedra angular entre la organización y las personas que trabajan en ella.(Chiavenato,2009,Pag.203-205)

2.1.3. Diseño de puesto

Es el diseño de puestos pregonado por los ingenieros de la administración científica al inicio del siglo xx, Taylor, Gantt y Gilbreth, quienes utilizaron ciertos principios de racionalización del trabajo para proyectar los puestos, definir métodos de estandarización y entrenar a las personas para obtener la máxima eficiencia posible. Además, ofrecían incentivos salariales (premios por producción) para asegurar la adhesión a los métodos de trabajo. Definían los puestos a partir de la división del trabajo y de la fragmentación de las tareas. Establecieron una separación rígida entre el pensar (gerencia) y el ejecutar (obrero). El gerente manda y el obrero obedece y ejecuta las tareas simples y repetitivas. La eficiencia era la máxima preocupación.(Chiavenato, 2009,Pag.207)

Los aspectos principales del modelo clásico del diseño de puestos son:

1. La persona como apéndice de la máquina. El razonamiento es técnico, lógico y determinista. La tecnología está primero y las personas después. La tecnología (como el equipamiento, las máquinas, las herramientas, las instalaciones, el arreglo físico) es la base para el diseño de puestos. En otras palabras, el diseño de puestos sirve exclusivamente para la tecnología y para los procesos de producción. La persona es un simple recurso productivo. Con la introducción del modelo burocrático, el hombre se convirtió en un apéndice de la estructura organizacional.
2. Fragmentación del trabajo. Para cumplir con el razonamiento técnico, el

trabajo se dividió y fragmentó con el objeto de que cada persona sólo haga una subtarea simple y repetitiva, o sea, que tenga una función parcial, para ejecutarla de manera rutinaria y monótona, con una norma de tiempo para la ejecución y ciclos de producción que se deben cumplir. El trabajo de las personas se debe realizar en conjunto, en armonía, en forma de cadena coordinada. Es el concepto de la línea de montaje o la línea de producción; es decir, a lo largo del proceso productivo todo debe funcionar con la regularidad y el ritmo de un reloj y cada persona debe realizar una pequeña parte del producto que avanza a lo largo de la línea de producción. Toda actividad humana se estandariza.

3. Acento en la eficiencia. Cada obrero trabaja según el método y se ajusta a las reglas y los procedimientos establecidos. El trabajo es rítmico y se mide por estudios de tiempos y movimientos (tiempo estándar = 100% de eficiencia). El obrero que logra una mayor eficiencia recibe premios por producción, dentro del concepto de homo economicus. La lógica fría de este enfoque es que el método producirá eficiencia y ésta aumentará las utilidades de la organización y las ganancias de los trabajadores serán mayores en razón de los incentivos salariales.
4. Permanencia. El diseño clásico parte del supuesto de la estabilidad y la permanencia del proceso productivo a largo plazo. Éste es definitivo y está hecho para durar por siempre. No se piensa en cambios.(Chiavenato,2009,Pag.207-208)

El diseño clásico funciona dentro del enfoque de sistema cerrado; se excluyen las variables del sistema, para que las restantes funcionen dentro de una relación de- terminista de causa y efecto. Es la teoría de la máquina: la organización y las personas son cosas que funcionan dentro de una lógica simple y mecánica. El trabajador y el puesto reciben el mismo trato que las máquinas.

El diseño clásico busca obtener las ventajas siguientes:

MODELO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE LOGISTICA DE LA CIUDAD DE EL ALTO. CASO GRUAS SAN JOSE

1. Reducción de costos. Obreros con calificaciones mínimas y salarios bajos, para facilitar la selección y reducir los costos de entrenamiento.
2. *Estandarización de las actividades.* La homogeneización de las tareas facilita la supervisión y el control, lo que permite una amplitud administrativa mayor, con gran número de subordinados para cada supervisor.
3. *Apoyo a la tecnología.* La aplicación del principio de la línea de montaje era la manera de obtener el mejor rendimiento de la tecnología de la época. (Chiavenato, 2009, Pag. 208)

En realidad, el diseño clásico produjo desventajas y limitaciones, a saber:

Los puestos simples y repetitivos se vuelven monótonos y aburridos. Por lo mismo, provocan apatía, fatiga psicológica, desinterés y pérdida del significado del trabajo para el ocupante. En casos más graves producen efectos negativos como el resentimiento, la pérdida de ánimo y la resistencia activa de los obreros. Estos efectos negativos provocan rotación de personal, ausentismo y una precaria dedicación de las personas. Son efectos que pesan mucho en la pretendida reducción de costos e incluso llegan a superarla en algunos casos. Además, el diseño clásico sólo utiliza las habilidades manuales y físicas de las personas y desperdicia su mayor tesoro: la inteligencia.

1. *Falta de motivación para el trabajo.* Ante la falta de motivación intrínseca, las personas se suelen concentrar en las reivindicaciones y las expectativas de salarios más altos y mejores condiciones de trabajo como medio para compensar la insatisfacción, el descontento y la frustración con la tarea.
2. *Trabajo individualizado y aislado.* El trabajo se realiza en una situación de confinamiento social del ocupante. Aun cuando cada obrero trabaje con otras personas en la línea de montaje, cada uno tiene su tarea específica y ningún contacto interpersonal o social con sus compañeros. La interdependencia es con la tarea y no con los contactos personales. Las

personas están físicamente juntas, pero socialmente distantes.

3. *Monopolio del jefe.* La relación de trabajo de cada trabajador es diádica; es decir, cada ocupante sólo se relaciona con su superior. El gerente monopoliza los contactos del trabajador con el resto de la organización. Todo pasa por él y nada ocurre sin su anuencia. La programación y el flujo secuencial del trabajo son responsabilidad del gerente. El trabajador sólo ejecuta y no piensa. Con este modelo, al trabajador no le interesa ni es capaz de ejercer autodirección y control personal. Por tanto, la organización tiene que controlar, fiscalizar y monitorear su comportamiento.
4. *Era del conocimiento.* Las rápidas transformaciones sociales, culturales y económicas muestran que el diseño clásico tiende a crear o trasladar problemas para el futuro por cuatro razones fundamentales:
 1. Los jóvenes de hoy reciben mejor educación e información y compondrán una fuerza de trabajo futura que sin lugar a dudas querrá puestos más significativos, desafiantes y consistentes con un esquema de formación y de conocimientos.
 2. Las actitudes ante la autoridad cambian en cada generación y las personas de hoy propenden menos que sus antecesores a aceptar ciegamente las órdenes que les giran sus superiores.
 3. Con el movimiento gradual de la sociedad hacia el bienestar social y la calidad de vida, ciertos puestos rutinarios y cíclicos se vuelven indeseables y se atribuyen a robots o equipamientos electrónicos. La tecnología está exterminando los puestos rudimentarios, sucios y viles, almo tiempo que crea puestos más innovadores y creativos.
 5. Con el advenimiento de la era del conocimiento hay una migración de los empleos industriales a los empleos en el área de los servicios. Mientras que en el sector industrial las oportunidades de empleo disminuyen año con año, en el sector de los servicios crecen las ofertas de trabajo(Chiavenato,2009,Pag.208-209)

2.1.4. Análisis de Puestos

El **análisis de puestos** es un proceso sistemático para determinar las habilidades, las obligaciones y los conocimientos que se requieren para desempeñar los cargos dentro de una organización.

Con un análisis de puestos, se identifican las tareas que se necesitan para desempeñar un trabajo o cargo. Tradicionalmente, es una técnica esencial y dominante de recursos humanos, y el punto de partida para otras actividades de recursos humanos. En el ambiente laboral dinámico de la actualidad, la necesidad de un sistema sólido de análisis de puestos es fundamental. Se están creando nuevos puestos, y los puestos antiguos se rediseñan o se eliminan. Un análisis de puestos realizado tan sólo hace algunos años actualmente podría ser obsoleto. Algunos señalan incluso que los cambios ocurren con tanta rapidez que es difícil mantener un sistema eficaz de análisis de puestos. (Wayne Mondy, 2010, Pag. 92)

El **puesto** consiste en un conjunto de tareas que deben realizarse para que una organización logre sus metas. Puede requerir los servicios de una persona, como los del presidente, o los servicios de 75, como podría ser el caso de los operadores de alimentación de datos en una gran empresa. Una **posición** es un conjunto de tareas y responsabilidades a cargo de *una* persona; existe una posición para cada individuo dentro de la organización.

En un grupo de trabajo que consiste en un supervisor, dos oficinistas y cuatro operadores de procesadores de textos, existen tres puestos y siete posiciones. Una compañía pequeña podría tener 25 puestos para sus 75 empleados, mientras que en una compañía grande pueden existir 2,000 puestos para 50,000 empleados. En algunas empresas, unos 10 puestos constituyen hasta el 90 por ciento de la fuerza de trabajo. (Wayne Mondy, 2010, Pag. 92)

El propósito del análisis de puestos es obtener respuestas a seis

preguntas importantes:

1. ¿Qué tareas físicas y mentales lleva a cabo el empleado?
2. ¿Cuándo deberá terminarse el trabajo?
3. ¿Dónde deberá llevarse a cabo el trabajo?
4. ¿Cómo realiza el trabajo el empleado?
5. ¿Por qué se hace el trabajo?
6. ¿Qué cualidades son necesarias para llevar a cabo el trabajo?

El análisis de puestos ofrece un resumen de los deberes y las responsabilidades de un trabajo, su relación con otros puestos, los conocimientos y las habilidades que requiere, y las condiciones laborales en las cuales se lleva a cabo. Se recopilan las actividades propias de un puesto, se analizan y se registran tal y como se desarrollan, y no como deberían desarrollarse. La determinación de la manera en la que el trabajo debería efectuarse se asigna con mayor frecuencia a los ingenieros industriales, a los analistas de métodos o a otras personas. El análisis de puestos se realiza después de que se ha diseñado el cargo, luego de que el empleado ha sido capacitado, y una vez que alguien desempeña el cargo.

El análisis de puestos se lleva a cabo en tres ocasiones: **1.** cuando se funda la organización y se inicia por primera vez un programa de análisis de puestos; **2.** cuando se crean nuevos puestos y **3.** cuando los puestos cambian de manera significativa como resultado de nuevas tecnologías, métodos, procedimientos o sistemas. El análisis de puestos se realiza en la mayoría de las ocasiones como resultado de cambios en la naturaleza de los trabajos. La información del análisis de puestos se usa para indicar tanto las descripciones del puesto como las especificaciones del mismo.

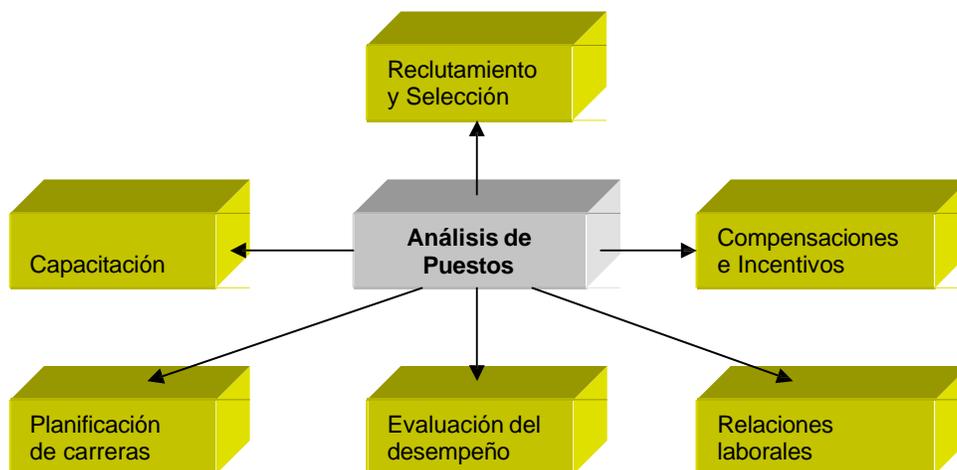
La **descripción del puesto** es un documento que brinda información acerca

MODELO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE LOGISTICA DE LA CIUDAD DE EL ALTO. CASO GRUAS SAN JOSE

de las tareas, los deberes y las responsabilidades esenciales de un puesto. Las cualidades mínimas aceptables que un individuo debe poseer para efectuar un trabajo en particular están contenidas en la **especificación del puesto**.(Wayne Mondy,2010,Pag.93)

La misión fundamental de la gestión de recursos humanos en cualquier organización es lograr que el desempeño de los trabajadores se ajuste a lo deseado, en términos de conductas y rendimiento productivo. La gestión moderna de recursos humanos se apoya en la información que resulta de un proceso básico que a menudo es descuidado en las organizaciones: el análisis de los puestos de trabajo. El conocimiento del papel que le corresponde a cada trabajador es la base de los sistemas de reclutamiento y selección de personal, capacitación, evaluación de puestos, evaluación del desempeño, política de remuneraciones e incentivos, seguridad industrial, carrera profesional y manejo de las relaciones laborales, entre otros.

El Análisis de Puesto es la base de los principales procesos de gestión de personal



Por otra parte, hay que señalar que la actuación de un trabajador en una organización no depende exclusivamente de su competencia; de hecho, hay

MODELO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE LOGISTICA DE LA CIUDAD DE EL ALTO. CASO GRUAS SAN JOSE

múltiples factores externos que también pueden condicionar el desempeño del personal, como la estructura funcional y jerárquica de la organización, las comunicaciones internas, los estilos de liderazgo, el clima organizacional y la tecnología (procesos, métodos e instrumentos que se utilizan en los puestos de trabajo). Estos son elementos externos al trabajador que pueden llegar a afectar significativamente su desempeño.

Un buen conocimiento del contenido y los requisitos de los puestos, en lo que se refiere a las tareas y las condiciones de trabajo así como las características de personalidad y las capacidades que se exigen a los trabajadores, es la clave para analizar las necesidades de capacitación del personal y diseñar las acciones formativas correspondientes. (Eduardo Martinez,2009,Pag.16)

En Una empresa pequeña este conocimiento se logra por la simple observación e interacción entre jefes y subalternos, pero en las organizaciones más complejas generalmente puede ser necesario realizar un análisis sistemático del trabajo mediante entrevistas, encuestas, reportes y observaciones directas dirigidas a los propios trabajadores, a sus supervisores o a especialistas externos del área de trabajo en cuestión.

Ciertamente, la profundidad y el enfoque del análisis de los puestos trabajo depende del propósito que se persiga. Por ejemplo, si se trata de crear un sistema de evaluación del desempeño, el énfasis se pondrá en las tareas que se deben realizar y las conductas personales deseadas. Si se quiere diseñar pruebas de selección de personal, el análisis del trabajo estará enfocado hacia los conocimientos, la experiencia y los rasgos de personalidad requeridas. Si se desea diseñar una escala de remuneraciones equitativa, habrá que considerar especialmente las tareas, las responsabilidades y las condiciones de trabajo (horarios, riesgos laborales, demandas físicas y condiciones ambientales). Los diagramas siguientes muestran los elementos esenciales a considerar al analizar el contenido y los requisitos de un puesto de trabajo. (Eduardo Martinez,2009,Pag.94)

**MODELO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE
LOGISTICA DE LA CIUDAD DE EL ALTO. CASO GRUAS SAN JOSE**

Tabla 1 Contenido de un puesto de trabajo

Aspectos del contenido	Especificaciones
Actividades	Funciones genéricas Comportamientos deseados Tareas Operaciones específicas
Cantidad y calidad del trabajo	Estándares de rendimiento y desempeño
Frecuencia de las actividades	Actividades regulares Actividades ocasionales o periódicas
¿Cómo se hace el trabajo?	Métodos de trabajo Equipos utilizados Insumos empleados
¿Cuáles son las responsabilidades?	Por supervisión Por bienes físicos Por dinero y valores Por información Por seguridad de terceros Por imagen de la empresa
¿Cuáles son las exigencias físicas?	Ambiente (luz, temperatura, ruido, etc.) Esfuerzos (caminar, cargar, gritar, etc.) Posición (de pie, sentado, agachado, etc.)
¿Cuáles son los riesgos?	Enfermedades ocupacionales Accidentes del trabajo
¿Cuáles son las relaciones interpersonales?	Funcionales Jerárquicas Externas

MODELO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE LOGISTICA DE LA CIUDAD DE EL ALTO. CASO GRUAS SAN JOSE

Tabla 2 Requisitos de un puesto de trabajo

Aspectos a considerar	Especificaciones
Conocimientos	Capacidad para reconocer y entender conceptos, procesos, sistemas e información en el trabajo
Habilidades intelectuales	Capacidad para aplicar conocimientos y juicio para realizar el trabajo
Destrezas sicomotoras	Capacidad de acción combinada física, sensorial y mental
Capacidad física	Resistencia al esfuerzo físico, sensorial y mental
Disposición anímica	Voluntad de conducta basada en creencias, valores, sentimientos y motivaciones
Rasgos de personalidad relevantes	Rasgos estructurales bio-psíquicos de un individuo que condicionan su respuesta a las situaciones del trabajo.

2.1.5. El análisis de los puestos para fines de capacitación

Cuando se trata de la detección de necesidades de capacitación y el diseño de programas formativos, el análisis del trabajo está dirigido a identificar los comportamientos deseados de un trabajador y/o especificar las competencias que éste debe poseer para realizar correctamente su trabajo,

entendiendo por competencias aquellas capacidades laborales que pueden ser adquiridas o mejoradas mediante la educación, la capacitación y la práctica laboral, como ser: los conocimientos, las habilidades y la disposición anímica en el trabajo. Dichas competencias constituyen los parámetros contra los cuales habrá de juzgarse la competencia real de los trabajadores. Por cierto, hay diferentes aproximaciones para analizar el contenido y los requisitos de los puestos de trabajo. Pero entre aquellos que son especialmente apropiados para detectar necesidades y diseñar programas de educación y capacitación se pueden mencionar los siguientes:

2.1.5.1. El análisis ocupacional tradicional

La historia del análisis ocupacional tradicional se remonta a los intentos, de comienzos del siglo pasado, por clasificar los puestos de trabajo en categorías genéricas –llamadas cargos, ocupaciones, oficios o profesiones– para efectos de establecer escalas salariales normalizadas, que facilitasen la negociación colectiva a nivel de empresas, por ramas industriales o a nivel nacional. Con el tiempo, según fue aumentando la división del trabajo, el análisis ocupacional se hizo más detallado, llegando a especificar las tareas, las responsabilidades, las relaciones jerárquicas, los requisitos, los riesgos laborales y demandas físicas y mentales de los cargos (dentro de las empresas), así como de las ocupaciones u oficios nacionales más comunes; con todo, este enfoque implica una cierta rigidez en las descripciones de los puestos que puede ser un obstáculo para la flexibilidad laboral que exige la dinámica organizacional, la división del trabajo y tecnología actuales.

Los cambios actuales en los contenidos ocupacionales y en las formas de organización del trabajo, así como las nuevas exigencias para el desempeño competente de los trabajadores, han erosionado la validez de los métodos tradicionales de análisis de los puestos de trabajo. La descripción

MODELO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE LOGÍSTICA DE LA CIUDAD DE EL ALTO. CASO GRUAS SAN JOSE

pormenorizada del trabajo individual no se aviene del todo con la flexibilidad laboral que se requiere en muchas organizaciones modernas. La fragmentación minuciosa de las actividades, propia del análisis de puestos tradicional, es a menudo incompatible con la polivalencia y la movilidad exigida a los trabajadores. La diferenciación entre quién hace y quién decide tiende a diluirse en las nuevas formas de organización, caracterizadas por equipos de trabajo autónomos y por la disminución de los niveles de mando medios, que siguen las estrategias de aplanamiento organizacional que se observa en muchas empresas. (Eduardo Martínez, 2009, Pág. 19-20)

A continuación, las definiciones análisis ocupacional que se usan en algunas importantes instituciones especializadas:

OIT/CINTERFOR: Proceso que tiene por objetivo identificar, mediante la observación, la entrevista y el análisis, las funciones y requisitos clave de una ocupación, así como los factores técnicos y ambientales que caracterizan su ejercicio. Comprende la identificación de las tareas y de las habilidades, conocimientos, aptitudes y responsabilidades que se requieren del trabajador para la ejecución satisfactoria de una ocupación, que la distingue de otras.

La Organización Internacional del Trabajo-OIT, en su glosario de términos relacionados con la formación profesional⁸, define el análisis ocupacional como la “acción que consiste en identificar, por la observación y el estudio, las actividades y factores técnicos que constituyen una ocupación. Este proceso comprende la descripción de las tareas que hay que cumplir, así como los conocimientos y calificaciones requeridos para desempeñarse con eficacia y éxito en una ocupación determinada”.

Instituto Nacional de Empleo de España (INEM): El proceso de análisis ocupacional se centra en la revisión de diferentes fuentes (clasificación de

MODELO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE LOGISTICA DE LA CIUDAD DE EL ALTO. CASO GRUAS SAN JOSE

ocupaciones, información económica sectorial, estudios de necesidades de formación) y se desarrolla en dos grandes fases: la primera es el establecimiento de la estructura ocupacional de la familia profesional y la segunda es la determinación de perfiles profesionales de las ocupaciones. Utiliza el método de análisis funcional y lo considera un instrumento superador del análisis de tareas. Considera a la ocupación una agrupación de actividades profesionales pertenecientes a diferentes puestos de trabajo con características comunes, cuyas tareas se realizan con normas, técnicas y medios semejantes, y responden a un mismo nivel de cualificación.

El perfil profesional, resultante en la segunda fase, es la descripción de competencias y capacidades requeridas para el desempeño de una ocupación, así como sus condiciones de desarrollo profesional. Esta compuesto por la declaración de la competencia general, la descripción de las unidades de competencia; la identificación de las realizaciones profesionales, la descripción y agrupamiento de las tareas y la especificación de los criterios de ejecución.

La **Secretaría del Trabajo y Previsión Social de México** define el análisis ocupacional como una “metodología enfocada a la obtención, ordenación y valoración de datos relativos a los puestos de trabajo, los factores técnicos y ambientales característicos en su desarrollo y las habilidades, conocimientos, responsabilidades y exigencias requeridas a los trabajadores para su mejor desempeño. Por ello, se recaba la información en los centros de trabajo, se clasifican en ocupaciones los puestos relacionados entre sí y se integran, una vez clasificados, en un catálogo”.

El **Servicio Nacional de Aprendizaje-SENA**, de Colombia, define el término estudio ocupacional como: “la recopilación sistemática, el procesamiento y la valoración de la información referente al contexto empresarial, económico, laboral, tecnológico y educativo de un sector ocupacional, a las funciones que desarrollan las empresas de ese sector para lograr su propósito, a las estructuras ocupacionales y a las competencias laborales asociadas a cada área ocupacional (Eduardo Martínez, 2009, Pag. 21).

Para el **American College Testing (ACT)** el análisis ocupacional es la “recolección sistemática y analítica de la información sobre las acciones que realizan los empleados en el desempeño de las tareas relacionadas con su empleo”.

Esta organización desarrolló una metodología de análisis ocupacional en 1993 para identificar las competencias y destrezas comunes a través de todas las ocupaciones dentro de un entorno de trabajo¹². Una vez obtenidos los comportamientos comunes, se pide a grupos de trabajadores que clasifiquen tales comportamientos en términos de la importancia que tienen para su ocupación y la frecuencia con que los practican. Una vez clasificados y ponderados, los comportamientos dan una idea del tipo de competencia que debe fortalecerse en los trabajadores para mejorar transversalmente su empleabilidad. De este modo, los programas educativos y de formación profesional pueden concentrarse en el desarrollo de competencias transferibles logrando, así, mayores efectos en la empleabilidad de los trabajadores.

2.1.5.2. El análisis funcional

El análisis funcional es una técnica utilizada para identificar las competencias que se requieren para desempeñar correctamente un trabajo, siguiendo un proceso analítico que consiste en ir desagregando las

MODELO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE LOGISTICA DE LA CIUDAD DE EL ALTO. CASO GRUAS SAN JOSE

funciones de una organización (por ejemplo, administrar el abastecimiento) en sub funciones cada vez más específicas (por ejemplo, comprar materiales); estas, a su vez, pueden subdividirse en tareas menores (por ejemplo, cotizar, evaluar cotizaciones y emitir orden de compra), llegando hasta la identificación de las actividades elementales que pueden ser asignadas a cada trabajador. A diferencia del análisis ocupacional tradicional, el análisis funcional pone énfasis en las funciones de los puestos de trabajo más que en las tareas de los cargos genéricos, entendiendo por funciones actividades individuales o conjuntos de actividades vinculadas a un propósito común. El análisis funcional puede producir descripciones de puestos más flexibles que las del análisis ocupacional tradicional; por lo que dichas descripciones pueden ser aplicadas en diferentes contextos laborales. Además, a diferencia del análisis ocupacional tradicional, que está enfocado preferentemente en las tareas de naturaleza cognitiva o sicomotora de un cargo, el análisis funcional puede adoptar una visión más amplia del comportamiento laboral, incluyendo las conductas interpersonales y los comportamientos de índole afectiva que influyen en el desempeño de un trabajo. (Eduardo Martinez,2009,Pag.22)

El análisis funcional sigue un camino analítico, que va de lo general a lo particular. Se inicia estableciendo el(los) propósito(s) principal(es) de una organización, de un área de la organización o de un cargo dentro de una empresa, y se pregunta sucesivamente cuales son las funciones y sub funciones necesarias para alcanzar dicho propósito. El concepto de funciones, a nivel de un trabajador individual, es más amplio que el de tareas que se emplea en el análisis ocupacional tradicional, donde éstas no aparecen vinculadas explícitamente a un propósito.

Algunos ejemplos de propósitos clave para efectos del análisis funcional:

MODELO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE LOGISTICA DE LA CIUDAD DE EL ALTO. CASO GRUAS SAN JOSE

“Producir y comercializar papel de acuerdo con las especificaciones de los clientes”

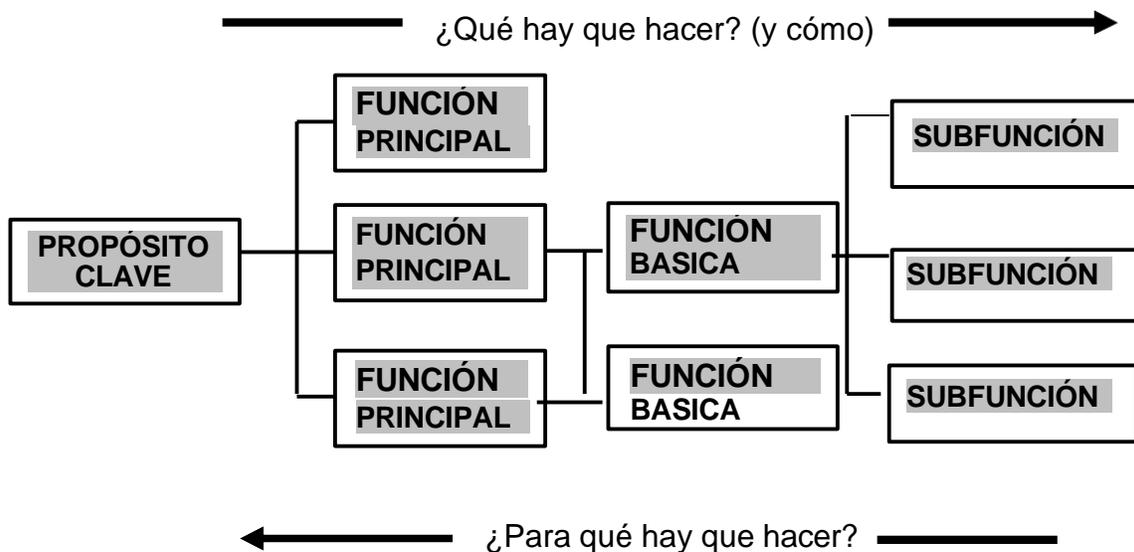
“Buscar, procesar y comercializar carne de cerdo y sus productos derivados, para satisfacer la demanda de clientes de supermercados a nivel nacional”

“Construir obras viales que satisfagan necesidades de los usuarios, y cumplir las normas técnicas y legales que aseguren la calidad del producto”

“Proveer servicios de banca comercial de acuerdo con las necesidades de clientes corporativos”

Según el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER), de México, el análisis funcional consiste en una desagregación sucesiva de las funciones productivas vinculadas a un propósito hasta encontrar las funciones que son realizadas los trabajadores individuales, llamadas **unidades de competencia** y **elementos de competencia**. El resultado del análisis se expresa en un **mapa funcional** (o árbol de funciones). (Eduardo Martinez,2009,Pag.22)

Esquema general de un mapa funcional



Si bien un mapa funcional a nivel de una empresa no pretende describir los procesos (secuencia de funciones) ni las estructuras organizacionales, puede constituir un marco de referencia útil para diseñar dichos procesos y estructuras. El Ejemplo 2.1, en el Apéndice Técnico de este capítulo, muestra una vista parcial del mapa funcional de una organización que desarrolla proyectos de rehabilitación de barrios en comunidades de escasos recursos.

En la literatura inglesa el análisis funcional se entiende como un proceso que se inicia estableciendo el propósito clave (o función estratégica) del área objeto de análisis, que puede ser una empresa, un área organizacional o un cargo. Dicho propósito clave se va desagregando en pasos sucesivos en las funciones y sub funciones necesarias para alcanzarlo, contestando a cada paso la pregunta ¿qué hay que hacer para que esto se logre?. El procedimiento descrito se efectúa hasta llegar al nivel en que la función puede ser realizada por un individuo en su puesto de trabajo. Es ahí cuando aparece el concepto de competencia laboral, lo que ocurre normalmente entre el cuarto y quinto nivel de desagregación del mapa funcional de una empresa. Al llegar a este punto se habla de **unidades de competencia** y **elementos de competencia**, conceptos que se refieren al comportamiento deseable en la realización de una función o sub función de un cargo o de un puesto, respectivamente. En la práctica, los conceptos de unidades de competencia y elementos de competencia no difieren mayormente de los conceptos de funciones principales y tareas del cargo, respectivamente, que se usan en el análisis ocupacional tradicional, en el sentido de que todos ellos se refieren a las actividades que debe realizar un individuo en su trabajo. (Eduardo Martinez,2009,Pag.23)

MODELO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE LOGÍSTICA DE LA CIUDAD DE EL ALTO. CASO GRUAS SAN JOSE

El análisis funcional permite describir los cargos en términos de funciones que, en general, son transferibles a diferentes contextos laborales. Un ejemplo es la función "transportar materiales, personas o valores", que puede aplicarse al trabajo de un conductor de camión, autobús, coche blindado o taxi. De igual forma la función "atender clientes y resolver sus dudas" describe el trabajo que puede darse en el contexto de la recepción de un hotel, una tienda de departamentos o la recepción de una oficina de negocios. Por supuesto la descripción de la función en un caso particular debe especificar su campo de aplicación, pero las competencias que se ponen en juego en este caso pueden ser perfectamente transferibles a otros contextos.

El análisis funcional de una empresa sigue un proceso analítico que incluye los pasos siguientes:

1. Identificar el(los) propósito(s) productivo(s) clave de la empresa o un área de la empresa; por ejemplo, proveer servicios de telefonía móvil con altos estándares de calidad y a precios competitivos.
2. Identificar las actividades necesarias para alcanzar el(los) propósito(s) clave, a través de un proceso analítico que consiste en descomponer las funciones principales en sub funciones cada vez más elementales hasta llegar a aquellas que pueden ser asignadas a los cargos individuales (o roles laborales, en la jerga del análisis funcional) de la organización.
3. Analizar las funciones de los cargos para deducir las competencias requeridas. El comportamiento deseable en el desempeño de una función o sub función de un cargo constituye una *unidad de competencia* o un *elemento de competencia*, respectivamente.

4. Definir las normas de competencia. Las normas de competencia especifican el desempeño deseable a nivel de unidades de competencia y elementos de competencia, estableciendo los criterios de evaluación y medios de prueba correspondientes. A partir del análisis de las normas de competencia es posible deducir los conocimientos, las habilidades y la disposición anímica necesarias para el correcto desempeño de un cargo, antecedentes importantes para fines de selección de personal, evaluación del desempeño, capacitación laboral (detección de necesidades de capacitación y diseño instruccional de las acciones de capacitación), planes de compensación y carrera profesional. (Eduardo Martinez,2009,Pag.24)

El método DACUM

El método DACUM (Developing a Curriculum) es un método de análisis ocupacional de aplicación rápida y bajo costo. Fue desarrollado en el Centro de Educación y Formación para el Empleo de la Ohio State University de Estados Unidos, en 1995, y consiste en analizar y describir el contenido de una ocupación estándar (por ejemplo, Técnico Carpintero) por un panel de expertos (por ejemplo, trabajadores con experiencia en el oficio) guiados por un especialista en el método DACUM. (Eduardo Martinez,2009,Pag.24)

Los expertos deben seguir un procedimiento estructurado que conduce a identificar, de la manera más clara y precisa posible, lo que el trabajador debe “conocer” y “saber hacer” para desempeñarse exitosamente en la ocupación u oficio en cuestión. El método DACUM es particularmente útil para diseñar objetivos y contenidos de programas de educación técnica y formación profesional.

El uso del método DACUM está bastante extendido en las instituciones oficiales de formación profesional de América Latina. Es el caso del Instituto

MODELO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE LOGISTICA DE LA CIUDAD DE EL ALTO. CASO GRUAS SAN JOSE

Nacional Tecnológico INATEC de Nicaragua, que ha venido ha venido elaborando, desde comienzos de los años noventa, sus programas de educación técnica y formación profesional aplicando el DACUM.

El resultado de un análisis DACUM se expresa en la llamada **Carta DACUM** o **Mapa DACUM** en la cual se describe una ocupación u oficio en función de las competencias que lo caracterizan. En este aspecto existe una diferencia entre el concepto de competencia del análisis funcional y el que utiliza el DACUM. Para este último, una competencia equivale a una **tarea**, que se puede desagregar en las **operaciones** elementales que la componen, llamadas subcompetencias. El conjunto de competencias describen el total de las tareas de una ocupación, sin que sea necesario relacionarlas con un determinado propósito. En el análisis funcional, en cambio, no se describen tareas sino que se identifican los distintos niveles de actividad necesarios para alcanzar un propósito.

Los ejemplos de cartas DACUM muestran usualmente competencias y subcompetencias descritas como tareas y operaciones. Ejemplo de enunciados de tareas y operaciones de una carta DACUM:

Competencia A: Preparar platos de comida

- Subcompetencia A1 : Comprar losalimentos,
- Subcompetencia A2 : Lavar losalimentos,
- Subcompetencia A3 : Cortar losalimentos,
- Subcompetencia A4 : Cocinar
los alimentos, etc.

Una carta DACUM típica también incluye, además, los conocimientos y comportamientos necesarios; los estándares de desempeño; los equipos,

MODELO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE LOGISTICA DE LA CIUDAD DE EL ALTO. CASO GRUAS SAN JOSE

herramientas y materiales a usar, y las normas de seguridad en el trabajo, si corresponde.

Para la **Universidad de Ohio** el DACUM es un método innovador y eficaz para realizar análisis ocupacional y del trabajo¹⁴. Se desarrolla a partir de un grupo de trabajadores expertos que, en un período de dos o tres días, produce una detallada matriz con las tareas y deberes de los trabajadores en un puesto de trabajo.(Eduardo Martinez,2009,Pag.25-26)

La aplicación del DACUM se basa en tres premisas:

- a) Los trabajadores expertos pueden describir y definir su trabajo u ocupación con mayor precisión que cualquier otra persona.
- b) Una forma efectiva de describir un trabajo consiste en identificar las tareas que los trabajadores expertos realizan.

Las tareas, para ser realizadas correctamente, demandan el dominio de determinados conocimientos, habilidades, herramientas y actitudes por parte

- a) Del trabajador.

El DACUM se ha utilizado para analizar ocupaciones de niveles directivos, profesionales, técnicos y operarios, y diseñar los programas de educación y formación profesional en función de los contenidos de dichas ocupaciones. Su uso se ha popularizado en Estados Unidos, Canadá y algunos países de América Latina. El Modelo 2.2, en Apéndice Técnico, presenta un ejemplo de una tabla para análisis de puestos según el método DACUM

El método SCID

El método SCID (Desarrollo Sistemático de Currículo Instruccional) es, en

cierto modo, una profundización del DACUM, ya que se lleva a cabo un análisis más detallado de las tareas de una ocupación en cuanto a: pasos, estándares de ejecución, instrumentos y materiales de trabajo, normas de seguridad, y manejo de información. Una fortaleza del método es su potencial para diseñar las guías didácticas que se usan en programas de educación personalizada o auto instruccionales, además de facilitar la estructura modular de la enseñanza. El contenido de las guías didácticas para auto aprendizaje o formación personalizada comienza con una explicación sobre el uso de la guía, continúa con la documentación de los conocimientos y habilidades que una persona debe dominar para hacer correctamente el trabajo, y finalmente explica las decisiones que debe tomar el trabajador; la guía incluye también un formulario de auto-evaluación e instrucciones para el supervisor que debe llevar a cabo las pruebas de ejecución.

El método AMOD.

El método AMOD (Un Modelo, por su sigla en inglés) es una variante del método DACUM dirigida a identificar las competencias propias de una familia de ocupaciones (por ejemplo, montaje industrial), permitiendo que éstas se organicen en módulos de capacitación que puedan ser impartidos en forma secuencial siguiendo un orden de complejidad creciente. Así, un mapa AMOD puede entenderse como una especie de mapa DACUM donde las competencias y sub competencias aparecen ordenadas secuencialmente conforme a una lógica de enseñanza-aprendizaje: de lo más simple a lo más complejo. Al igual que el DACUM, el método AMOD es de ágil aplicación y bajo costo. (Eduardo Martinez,2009,Pag.26)

2.1.6. Tipos de Información del Análisis de puestos

Se necesita una cantidad considerable de información para realizar adecuadamente un análisis de puestos. El analista de puestos identifica los deberes y las responsabilidades reales del puesto y recopila los demás tipos de datos que se listan en la tabla 4-1. En este proceso se determinan las funciones esenciales del puesto. Observe que las actividades laborales, las actividades orientadas hacia el empleado, y los tipos de máquinas, herramientas, equipos y materiales usados en el puesto son importantes. Esta información servirá más tarde para ayudar a determinar las habilidades necesarias para el puesto. Además, el analista de puestos contempla los elementos tangibles e intangibles relacionados con el trabajo, como los conocimientos necesarios, los materiales procesados, y los bienes fabricados o los servicios prestados.

Algunos sistemas de análisis de puestos identifican los estándares laborales. También es posible efectuar estudios de medición del trabajo para determinar la cantidad de tiempo que se requiere para completar una tarea. Con respecto al contenido del trabajo, el analista estudia el programa de trabajo, los incentivos financieros y no financieros, así como las condiciones físicas de trabajo. También se identifican la educación, la capacitación y la experiencia laboral específicas que sean pertinentes para el puesto. Como muchos trabajos se desempeñan con frecuencia en conjunción con otros, también se describen los contextos organizacionales y sociales. Además, habrá que identificar las habilidades subjetivas requeridas, como la facilidad para entablar relaciones interpersonales, o si el puesto requiere que el ocupante sea una persona social y agradable. (Wayne Mondy, 2010. Pag 95)

Tipos de datos que se recopilan en un análisis de puestos

Resumen de los tipos de datos que se recopilan a través de un análisis de puestos^a

**MODELO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE
LOGISTICA DE LA CIUDAD DE EL ALTO. CASO GRUAS SAN JOSE**

1. **Actividades laborales**
 - a. Actividades y procesos del trabajo
 - b. Registros de actividades (en video, por ejemplo)
 - c. Procedimientos usados
 - d. Responsabilidad personal
2. **Actividades orientadas hacia el trabajador**
 - a. Comportamientos humanos, como acciones físicas y comunicación en el trabajo
 - b. Movimientos elementales para el análisis de métodos
 - c. Requisitos personales del puesto, como gasto de energía
3. **Máquinas, herramientas, equipos y materiales usados**
4. **Elementos tangibles e intangibles relacionados con el puesto**
 - a. Conocimientos que se emplearán o aplicarán (como en la contabilidad)
 - b. Materiales procesados
 - c. Productos fabricados o servicios prestados
5. **Desempeño del puesto^b**
 - a. Análisis de errores
 - b. Normas de trabajo
 - c. Mediciones del trabajo, como el tiempo empleado para realizar una tarea
6. **Contexto del puesto**
 - a. Programa de trabajo
 - b. Incentivos financieros y no financieros
 - c. Condiciones físicas de trabajo
 - d. Contextos organizacionales y sociales
7. **Requisitos personales para el puesto**
 - a. Atributos individuales como personalidad e intereses
 - b. Educación y capacitación requeridas
 - c. Experiencia laboral

2.1.7. Métodos de análisis de puestos

Tradicionalmente, el análisis de puestos se ha realizado de diversas maneras, ya que las necesidades organizacionales y los recursos para llevar a cabo tal análisis difieren. La selección de un método específico dependerá de los objetivos para los cuales se va a usar la información (evaluación de puestos, aumentos de sueldo, desarrollo o algún otro) y del enfoque que sea más factible para una organización en particular. Los métodos más comunes del análisis de puestos se exponen en las siguientes secciones.

Cuestionarios

Por lo regular, los cuestionarios son rápidos y económicos de usar. El analista de puestos puede administrar un cuestionario estructurado para los empleados, quienes identifican entonces las tareas que desempeñan. En algunos casos, los empleados carecen de habilidades verbales, una condición que hace que este método sea de menor utilidad. Además, algunos empleados tienden a exagerar el significado de sus tareas, atribuyéndose más responsabilidad que la que realmente tienen.

Observación

Cuando se utiliza el método de observación, el analista de puestos presencia el desempeño del trabajador mientras éste realiza las tareas del cargo; luego, registra sus observaciones. Este método se usa principalmente para recopilar información sobre los puestos que requieren de habilidades manuales, como los de operadores de máquinas. También ayuda al analista a identificar interrelaciones entre tareas físicas y mentales. Sin embargo, la observación, por sí sola, es un medio insuficiente para realizar un análisis de puestos, particularmente cuando las habilidades mentales son dominantes en un trabajo. La observación de un analista financiero en el trabajo no revelaría mucho acerca de los

requisitos del puesto.

Entrevistas

También se puede obtener una comprensión del puesto al entrevistar tanto al empleado como al supervisor. Por lo regular, el analista entrevista primero al empleado, y lo ayuda a describir los deberes a su cargo. Posteriormente, el analista se pone en contacto con el supervisor para obtener información adicional, para verificar la exactitud de la información obtenida del empleado y para aclarar ciertos puntos.

Registro del empleado

En algunos casos, la información del análisis de puestos se recopila haciendo que los empleados describan sus actividades diarias de trabajo en un diario o una bitácora. Con este método, tendrá que superarse el problema de que los empleados tienden a exagerar la importancia de su puesto. Aun así, se puede obtener una comprensión valiosa de puestos altamente especializados, como, por ejemplo, el de un terapeuta recreativo.

Combinación de métodos

Por lo regular, un analista de puestos no usa un método de análisis de puestos en forma exclusiva. Con frecuencia es más pertinente utilizar una combinación de métodos. Al analizar los puestos de oficina y administrativos, el analista podría usar cuestionarios apoyados por entrevistas y por una observación limitada. Al estudiar los puestos del área de producción, las entrevistas complementadas con amplias observaciones del trabajo permitirán obtener los datos necesarios. Básicamente, el analista debe usar una combinación de técnicas necesarias para la obtención de descripciones y especificaciones exactas de los puestos.

A lo largo de los años, se han hecho intentos para diseñar métodos más

sistemáticos para el análisis de puestos (Wayne Mondy,2010,Pag.96-97)

2.1.8. Realización de Análisis de Puesto

La persona que lleva a cabo un análisis de puestos está interesada en recopilar datos sobre todo lo que interviene en la ejecución de un trabajo en particular. Quienes participan en un análisis de puestos deben incluir, por lo menos, al empleado y al supervisor inmediato de éste. Las organizaciones grandes pueden tener uno o más analistas de puestos, pero en las organizaciones pequeñas los supervisores de línea suelen ser los responsables del análisis de puestos. Las organizaciones que carecen de capacidades técnicas para tal efecto pueden recurrir a consultores externos para desarrollar un análisis de puestos.

Sin importar el enfoque que se adopte, antes de realizar un análisis de puestos, el analista debe aprender tanto como sea posible acerca del puesto de trabajo mediante la revisión de los organigramas y hablando con los individuos familiarizados con los puestos que se van a analizar. Antes de empezar, el supervisor debe presentar al analista con los empleados y explicar- les el propósito del análisis de puestos. Aunque las actitudes de los empleados acerca del trabajo están más allá del control del analista, éste debe tratar de desarrollar una confianza mutua con aquellas personas cuyos puestos están siendo analizados. La falta de éxito en esta área restará méritos a lo que, de otra manera, sería un análisis de puestos sólido. Al concluir el análisis de puestos, se pueden elaborar dos documentos básicos de recursos humanos: la descripción y la especificación del puesto. En la práctica, tanto la descripción del puesto como su especificación se combinan en un documento donde se presentan en ese orden.(Wayne Mondy,2010,Pag.98)

2.1.9. Descripción del puesto

La información obtenida a través del análisis de puestos es fundamental para el desarrollo de las descripciones de los puestos. Anteriormente, la *descripción del puesto* se definió como un documento que describe las

tareas, los deberes y las responsabilidades de un cargo. Es de vital importancia que las descripciones de puestos sean tan relevantes como exactas. Deben incluir enunciados concisos de lo que se espera que hagan los empleados en el puesto, cómo lo harán y las condiciones en las cuales cumplirán con los deberes. Las descripciones de puestos concisas ponen fin a la posibilidad de escuchar argumentos como “Ése no es mi trabajo”

Entre los aspectos que se incluyen con mayor frecuencia en la descripción de un puesto se encuentran los siguientes:

- Principales tareas que deberán realizarse
- Porcentaje de tiempo dedicado a cada tarea
- Estándares de desempeño que deberán lograrse
- Condiciones de trabajo y riesgos posibles
- Número de empleados que realizarán el trabajo, y a quién se reportan
- Las máquinas y los equipos que se usarán en el trabajo

El contenido de la descripción del puesto varía un poco dependiendo del propósito para el cual se usará. Las siguientes secciones examinan las partes de una descripción de puestos. (Wayne Mondy, 2010, Pag.98)

2.1.9.1. Identificación del puesto de trabajo

La identificación del puesto incluye el título del puesto, el departamento, la relación de autoridad y un número o código para el puesto de trabajo. Un buen título se aproximará de una manera muy cercana a la naturaleza del contenido del trabajo y distinguirá a ese puesto de otros. Por desgracia, los títulos de los puestos con frecuencia son engañosos. El asistente de un ejecutivo de una organización tal vez sea poco más que un oficinista altamente remunerado, mientras que una persona con el mismo título en

otra empresa prácticamente se encarga de administrar la compañía. Por ejemplo, el primer trabajo de un joven graduado fue en una importante empresa de neumáticos, donde se desempeñaba como *asistente del gerente de servicios de distrito*. Los deberes básicos del puesto eran descargar los neumáticos de los camiones, verificar el desgaste de las bandas y apilar los neumáticos en vagones de carga; un título más apropiado para el puesto sería el de *cargador y verificador de neumáticos*.

O*NET, Occupational Information Network, es una base de datos muy amplia desarrollada por el gobierno de Estados Unidos donde se incluyen los atributos de los trabajadores y las características de los puestos. O*NET es la primera fuente de información ocupacional de la nación. Es un sistema de una base de datos flexible y fácil de usar que emplea un lenguaje común para definir y describir las ocupaciones. Su diseño flexible también permite capturar los requisitos de los puestos sujetos a cambios repentinos. Ofrece el fundamento esencial para facilitar actividades de orientación vocacional, educación, empleo y capacitación, ya que contiene información acerca de los conocimientos, las destrezas, las habilidades, los intereses y las actividades generales del trabajo, así como sobre el contexto laboral.

2.1.9.2. Fecha del análisis de puestos

La fecha del análisis de puestos debe incluirse en la descripción del puesto para ayudar a identificar los cambios en el puesto de trabajo que harían obsoleta a la descripción. Algunas empresas consideran útil poner una fecha de expiración en el documento. Esta práctica asegura una revisión periódica del contenido del puesto y minimiza el número de descripciones de puestos obsoletas.

2.1.9.3. Resumen del puesto

El resumen del puesto brinda un panorama del puesto de trabajo. Por lo regular es un párrafo breve que describe el contenido del cargo.

2.1.9.4. Tareas a realizarse

El cuerpo de la descripción del puesto delinea las principales tareas que deben realizarse. Por lo regular, una oración que empieza con un verbo de acción (como *recibe, realiza, establece o ensambla*) explica de manera adecuada cada tarea. Las funciones esenciales se describen en una sección separada para ayudar a cumplir con la Ley para los Estadounidenses con Discapacidades. Un ejemplo de una descripción de puestos se muestra en la tabla 3(Wayne Mondy,2010,Pag.98-99)

**MODELO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE
LOGISTICA DE LA CIUDAD DE EL ALTO. CASO GRUAS SAN JOSE**

Tabla 3 Descripción de puestos

Información administrativa

Título del puesto: Oficinista de registros Departamento:
Operaciones de préstamos
Se reporta a: Gerente de operaciones de préstamos
Puesto de trabajo: 11

Fecha del análisis del puesto

21 de enero de 2009

Fecha de expiración

Enero de 2012

Resumen del puesto de trabajo

Devuelve a los clientes todos los documentos de los préstamos pagados. Supervisa las actividades diarias de dos oficinistas.

Funciones esenciales

Recibe mensualmente los archivos de las cuentas que se han liquidado por completo y solicita la devolución de contratos, documentos hipotecarios, facturas de automóviles y otros documentos más. Responde el teléfono y, por medio del correo electrónico, se ocupa de las preguntas de los clientes o de los funcionarios de préstamos acerca de los documentos. Mantiene un archivo de las facturas temporales de los automóviles hasta que se recibe la factura definitiva.

Archiva las facturas definitivas de los automóviles, los contratos, los documentos hipotecarios y otros documentos en expedientes de los clientes sobre una base diaria.

Supervisa a dos oficinistas de archivo, quienes se hacen cargo de la correspondencia y otros expedientes generales.

Realiza deberes de oficinista de archivo conforme sea necesario.

Realiza otros deberes, según se requiera, sobre una base temporal para mantener las operaciones y los servicios de la sección o del departamento.

Especificaciones del puesto

Educación

Certificado de preparatoria, de preferencia, pero no indispensable

Experiencia

Seis meses o más en una institución financiera, y familiaridad con diversos documentos crediticios

Habilidades requeridas

Conocimiento funcional de Microsoft Word y Excel

Capacidad para ingresar datos: 35 palabras por minuto

Las competencias en cuanto a formas de comportamiento laboral deseadas, son uno de los principales elementos descriptores para puestos de trabajo. La elaboración de dichos descriptores implica identificar y jerarquizar los comportamientos deseados en cada uno de los puestos que están siendo analizados, lo que puede no ser una tarea fácil. Para hacerlo se recomienda partir de lo general a lo particular; esto es, identificar primero las competencias comunes a los puestos analizados y luego las competencias específicas de los diferentes puestos. Así mismo, es conveniente elegir las

competencias en función de su importancia para el correcto desempeño del puesto. En la mayoría de los casos, es suficiente incluir cuatro o cinco competencias genéricas en la descripción de un puesto de trabajo, las que luego se pueden desglosar en los comportamientos clave que se crean necesarios.

Una buena referencia para identificar y jerarquizar las competencias clave de los puestos son los *Diccionarios de Competencias*, en los cuales se puede hallar una amplia gama de descriptores de comportamientos aplicables en la mayoría de las organizaciones. Existen varios diccionarios de esta clase (se pueden encontrar en Internet y en librerías técnicas), que difieren un poco en los términos que contienen según el tipo de organización y ámbito profesional a que se dirigen.

2.1.10. Especificación del puesto

Recuerde que la *especificación del puesto* se definió como un documento que contiene las cualidades mínimas aceptables que debe poseer un individuo para desempeñar en un trabajo en particular. Las especificaciones de puestos siempre deben reflejar las cualidades mínimas, y no las cualidades ideales, para un puesto específico. Si se exageran las especificaciones, se generarán varios problemas. Primero, si las especificaciones se establecen a un nivel tan alto que eliminen de manera sistemática la consideración de los grupos minoritarios y de las mujeres para los puestos, la organización corre el riesgo de ser acusada de discriminación. Segundo, los costos por remuneración aumentarán porque los candidatos ideales tendrán que ganar más que los candidatos con las habilidades mínimas. Tercero, las vacantes de puestos serán más difíciles de ocupar porque los candidatos ideales son más difíciles de encontrar que los candidatos con las cualidades mínimas.

La determinación de las cualidades apropiadas para un puesto es sin duda la parte más difícil de un análisis de puestos. Requiere de una gran cantidad de estudio a fondo por parte del analista de puestos, así como de una amplia comprensión de las habilidades necesarias para realizar los

MODELO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE LOGISTICA DE LA CIUDAD DE EL ALTO. CASO GRUAS SAN JOSE

diversos trabajos. Los aspectos que se incluyen en la especificación del puesto, por lo general, son factores que están relacionados con el trabajo, como requisitos educacionales, experiencia, rasgos de personalidad y habilidades físicas. Como se mencionó antes, en la práctica, las especificaciones del puesto se incluyen con frecuencia como una sección fundamental de la descripción del puesto. Otro ejemplo de una descripción real de puestos de trabajo en relación con un puesto de apoyo administrativo de la empresa Conoco se muestra en la tabla 4 Algunas de las habilidades fundamentales que se necesitan para el puesto incluyen facilidad para entablar relaciones interpersonales y para trabajar como miembro de un equipo, habilidad para influir en los demás y conocimientos de aplicaciones de programas de cómputo.(Wayne Mondy,2010,Pag.101)

Tabla 4 Especificación del puesto

Título del puesto: Asistente administrativo	Código:	Nivel de salario:
Ubicación del trabajo:	Se reporta a:	Función:
Propósitos y responsabilidades básicas: Responsable de proveer y coordinar apoyos administrativos a los grupos funcionales asignados. El propósito es la alineación de las contribuciones a las necesidades del departamento y a las metas de la compañía.		
Principales funciones y responsabilidades: —Elaboración de listas de asistencia —Seguimiento de la	Habilidades fundamentales y criterios de liderazgo HABILIDADES FUNDAMENTALES —Habilidades	

MODELO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE LOGISTICA DE LA CIUDAD DE EL ALTO. CASO GRUAS SAN JOSE

<p>asistencia de los empleados</p> <p>—Manejo de enseres, mobiliario y equipo necesarios para el apoyo de la función</p> <p>—Procesamiento de facturas, supervisión de gastos</p> <p>—Coordinación y apoyo de reuniones</p> <p>—Participación en la planeación de proyectos</p> <p>—Captura de documentación para individuos externos a Conoco</p> <p>—Asistencia en la planeación y organización de presentaciones</p> <p>—Coordinación de la reproducción de documentos a gran escala</p> <p>—Transmisión externa de correos y facsímiles</p> <p>—Coordinación de los suministros de la oficina central</p> <p>—Provisión de aplicaciones de programas de cómputo</p> <p>—Coordinación de las actividades de trabajo con otras funciones</p>	<p>interpersonales/capacidad para trabajar en equipo</p> <p>—Habilidad para influir en los demás</p> <p>—Conocimiento de aplicaciones de programas de cómputo para los negocios</p> <p>—Discreción</p> <p>—Planeación, organización y administración de tiempo</p> <p>—Buen nivel de comunicación oral y escrita</p> <p>—Orientación hacia el cliente</p> <p>—Conocimiento de las operaciones y de la organización</p> <p>CRITERIOS DE LIDERAZGO</p> <p>—Capacidad para conducir a otros</p> <p>—Inspira confianza</p> <p>—Entiende y usa la experiencia funcional para colaborar</p> <p>—Acepta la propiedad, es</p>
--	--

**MODELO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE
LOGISTICA DE LA CIUDAD DE EL ALTO. CASO GRUAS SAN JOSE**

—Generación de alternativas y presentación de recomendaciones para el mejoramiento de los procesos de trabajo del área	responsable y cumple con los compromisos
—Llevar archivos de registro	—Orientado hacia un aprendizaje continuo

La especificación de los puestos o cargos se dan de la siguiente manera:

**CONTENIDOS TÍPICOS DE UN MANUAL DE DESCRIPCIÓN
Y ESPECIFICACION DE CARGOS**

IDENTIFICACION DEL CARGO

Contiene los datos básicos del cargo: título del cargo, planta de personal correspondiente, unidad organizacional a la que pertenece, y códigos de identificación..

TAREAS DEL CARGO

Funciones principal

Enunciado resumido de las tareas fundamentales del cargo. Para identificar las funciones principales hay que analizar primero los propósitos del cargo y la importancia relativa de las distintas funciones que contribuyen al logro de dichos propósitos. Al evaluar la importancia relativa de las funciones de un cargo se deben considerar, entre otras cosas, la frecuencia de cada función, el tiempo destinado a cada una y el impacto del incumplimiento o mal desempeño de cada una en el logro de los propósitos del cargo. (Eduardo Martinez,2009,Pag.43)

Tareas regulares

Actividades elementales habituales que son parte esencial y necesaria de las

**MODELO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE
LOGISTICA DE LA CIUDAD DE EL ALTO. CASO GRUAS SAN JOSE**

funciones principales.

Tareas ocasionales o periódicas

Actividades elementales esporádicas que son importantes pero no esenciales para realizar las funciones principales

PERFIL DEL CARGO

Autonomía

Se refiere al poder de decisión (y mando, si corresponde) que posee el titular de un cargo, con relación a la programación de su trabajo y las especificaciones del mismo; los insumos a utilizar para realizar el trabajo; el lugar donde realizar el trabajo, y el momento en el cual realizar el trabajo.

El grado de autonomía inherente al cargo, en cada uno de los aspectos que se definen a continuación, se puede medir según la siguiente escala:

Nivel1	Ninguna autonomía
Nivel2	Poca autonomía
Nivel3	Autonomía moderada
Nivel4	Autonomía considerable
Nivel5	Autonomía total

Autonomía con relación a la programación del trabajo

Se refiere al poder de decisión (y mando, si corresponde) que posee el titular del puesto para identificar, jerarquizar y priorizar los problemas a atender en su área de responsabilidades, así como para establecer los objetivos, metas y cronograma del trabajo a su cargo, sin consultar a su superior inmediata.

Autonomía con relación a las especificaciones del trabajo

Se refiere al poder de decisión (y mando, si corresponde) que posee el titular del puesto para establecer, sin consultar a su superior inmediato, los estándares de cantidad, duración, contenido y calidad del trabajo a su cargo

Autonomía con relación a los insumos a utilizar en el trabajo

Se refiere al poder de decisión (y mando, si corresponde) que posee

el titular del puesto para elegir los medios materiales, humanos e intangibles para realizar el trabajo a su cargo, sin consultar a su superior inmediato.

Autonomía con relación al lugar de trabajo

Se refiere al poder de decisión (y mando, si corresponde) que posee el titular del puesto para elegir el lugar donde realizar el trabajo a su cargo, sin consultar a su superior inmediato.

Autonomía con relación al tiempo de trabajo

Se refiere al poder de decisión (y mando, si corresponde) que posee el titular del puesto para elegir en qué momento realizar el trabajo a su cargo, sin consultar a su superior inmediato.(Eduardo Martinez,2009,Pag.43-44)

Responsabilidad

Se refiere al deber de velar por personas, cosas y actuaciones a su cargo, donde los costos y/o las probabilidades de errores y descuidos son considerables. Incluye la responsabilidad de supervisión (sobre subalternos o alumnos); responsabilidad por máquinas, equipos, herramientas e instrumentos; responsabilidad por materiales y productos; responsabilidad por otros bienes; responsabilidad por dinero y valores; responsabilidad por información, y responsabilidad por la seguridad de terceros.

El grado de responsabilidad inherente al cargo, en cada uno de los aspectos que se definen a continuación, se puede medir según la siguiente escala

Nivel1	Ninguna responsabilidad
Nivel2	Poca responsabilidad
Nivel3	Responsabilidad moderada
Nivel4	Responsabilidad considerable
Nivel5	Responsabilidad extrema

Responsabilidad de supervisión

Se refiere al deber de velar por las actuaciones de las personas a cargo del titular del puesto. El grado de responsabilidad se mide según el nivel de las personas que son supervisadas y el grado de supervisión que estas requieren.

Responsabilidad por máquinas, equipos, herramientas e instrumentos

Se refiere al deber de velar por la seguridad, el uso correcto, la operación correcta y el mantenimiento de máquinas, equipos, herramientas e instrumentos. El grado de responsabilidad se mide según el valor de los bienes comprometidos y el riesgo de pérdida, daño o perjuicio institucional debido a falta de seguridad, mantenimiento o al uso incorrecto de los bienes.

Responsabilidad por bienes

Se refiere al deber de velar por la seguridad, el uso correcto y el mantenimiento de otros bienes de activo fijo, tales como: construcciones, terrenos, recursos naturales, y bienes del patrimonio artístico, histórico, bibliográfico y cultural de la institución, entre otros. El grado de responsabilidad se mide según el valor de los bienes comprometidos y el riesgo de pérdida, daño o perjuicio institucional debido a falta de seguridad, mantenimiento o al uso incorrecto de los bienes. (Eduardo Martinez,2009,Pag.44)

Responsabilidad por dinero y valores

Se refiere al deber de velar por la custodia de dinero o valores financieros. El grado de responsabilidad se mide según el monto de los valores involucrados y el riesgo de pérdida a que se encuentran expuestos estos valores.

Responsabilidad por información

Se refiere al deber de velar por la seguridad de información confidencial. El grado de responsabilidad se mide según la

naturaleza de la información en custodia y el riesgo de acceso indebido a dicha información.

Responsabilidad por seguridad de terceros

Se refiere al deber de velar por la seguridad de otras personas, como subalternos, alumnos o público en general. El grado de responsabilidad se mide según el riesgo de situaciones que pongan en peligro la salud, la vida o la integridad de las personas o sus bienes.

Riesgos del trabajo

Se refiere a las probabilidades de sufrir accidentes o enfermedades ocasionados por la naturaleza del trabajo. Aunque la lista que sigue no es excluyente, contiene algunos de los tipos más comunes de accidentes o enfermedades laborales: Intoxicación, Insolación, Contusiones leves, Contusiones graves, Afonía, Sordera, Ceguera,

Ambiente y Condiciones de Trabajo

Se refiere a las características físicas del ambiente de trabajo así como a las condiciones del trabajo que inciden en las demandas de esfuerzo físico, sensorial o psicológico que recaen sobre el titular de un puesto de trabajo. .(Eduardo Martinez,2009,Pag.44-45)

PERFIL DEL TITULAR DEL CARGO

Requisitos de Educación Formal

Los requisitos de educación formal para desempeñar el cargo se definen en términos de los siguientes niveles educativos:

- Educación Media(académica)
- Educación Media(técnica)
- Educación TécnicaSuperior
- EducaciónUniversitaria

Requisitos de Capacitación o Entrenamiento Inicial Especializado

La capacitación o entrenamiento inicial especializado (más allá de la educación formal) que exige el cargo se define en términos de la duración del (o los) curso(s) o las actividades de capacitación o entrenamiento que debe seguir una persona a fin adquirir las competencias necesarias para la entrada al puesto. Para establecer la duración de estas actividades se pueden considerar acciones de capacitación o entrenamiento continuas o discontinuas. Así, cabe distinguir las siguientes categorías:

- Capacitación o entrenamiento de corta duración (menos de unmes)
- Capacitación o entrenamiento de mediana duración (uno a tresmeses)
- Capacitación o entrenamiento de larga duración (más de tresmeses)

Requisitos de Experiencia

La experiencia se define en términos del tiempo de ejercicio del cargo, o de cargos afines, que se requiere para alcanzar los estándares de desempeño normal del trabajo. Así, se distinguen los siguientes grados de experiencia requerida:

**MODELO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE
LOGISTICA DE LA CIUDAD DE EL ALTO. CASO GRUAS SAN JOSE**

- Menos de 1 año de experiencia
- 1 a 2 años de experiencia

Más de 2 años de experiencia. .(Eduardo Martinez,2009,Pag.45-46)

Desarrollo Cognitivo Requerido

Se refiere al nivel de desarrollo intelectual que exige el ejercicio ordinario del cargo, y que se logra normalmente a través de la educación formal en lo concerniente a la capacidad de raciocinio, el dominio de las matemáticas y el dominio del lenguaje. Los niveles de desarrollo cognitivo que exige el cargo se pueden medir usando escalas como las que aparecen a continuación, referidas a los aspectos de raciocinio, dominio de matemáticas y dominio del lenguaje respectivamente. En el perfil de descripción del cargo se indica el (o los) nivel(es) típicos que se requiere en cada dominio, mediante el número (o números)

Capacidad de raciocinio

Nivel 1

Aplica el sentido común para seguir instrucciones simples, generalmente orales, y enfrentar situaciones rutinarias simples que no varían o varían poco ocasionalmente

Nivel 2

Aplica el sentido común para seguir instrucciones múltiples simples, orales o escritas, y enfrentar problemas que se refieren a cuestiones concretas con pocas variantes y que se presentan en situaciones rutinarias generalmente

Nivel 3

Aplica el sentido común para seguir instrucciones múltiples de mediana complejidad, orales, escritas o en forma de diagrama, y enfrentar problemas que se refieren a cuestiones concretas con múltiples variantes y que se presentan en situaciones rutinarias generalmente

Nivel 4

Aplica principios lógicos para resolver problemas que contienen muchas variables concretas y que se presentan en situaciones poco rutinarias, así como también para interpretar instrucciones complejas dadas en forma oral, escrita, diagramática o en forma de programa

**MODELO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE
LOGISTICA DE LA CIUDAD DE EL ALTO. CASO GRUAS SAN JOSE**

Dominio de matemáticas

Nivel 1

Realiza operaciones simples de conteo, medición, suma y resta

Nivel 2

Realiza operaciones de suma, resta, multiplicación y división de

números enteros

Nivel 3

Realiza operaciones aritméticas con fracciones, decimales, porcentajes y proporciones

Nivel 4

Aplica conocimientos aritméticos, algebraicos, geométricos o estadísticos para resolver problemas rutinarios

Nivel 5

Aplica conocimientos matemáticos y estadísticos avanzados para analizar una amplia gama de problemas complejos y no rutinarios.

Nivel 6

Aplica conceptos matemáticos avanzados para desarrollar nuevos conocimientos y aplicaciones de principios matemáticos

Conocimientos técnicos requeridos

Se refiere al conocimiento y uso de conceptos, principios, normas, terminología, técnicas, materiales, insumos y equipos propios de una área de trabajo. Así mismo, puede ser conveniente especificar los conocimientos esenciales para cada cargo.

Dominio de lenguaje

Nivel 1

Comprende y expresa instrucciones simples orales o a través de demostraciones. Escribe o lee datos simples referidos a personas u objetos

Nivel 2

Comprende y comunica información en formularios, fichas, registros, informes y descripciones relativamente estructurados

Nivel 3

Comprende y comunica información en formularios, fichas, registros, informes y descripciones poco estructurados

Nivel 4

Comprende, elabora y comunica información en transcripciones, dictados, correspondencia y entrevistas. Usa manuales, diagramas, planos y especificaciones técnicas.

Nivel 5

Comprende, elabora y comunica información en artículos, monografías, reportes, textos legales, contratos y presentaciones técnicas o científicas. Aconseja en temas técnicos complejos y evalúa datos técnicos

Nivel 6

Comprende, elabora y comunica información científica en artículos, monografías, reportes y presentaciones técnicas o científicas. Aconseja en temas científicos complejos y evalúa datos científicos

**COMPORTAMIENTOS PSICOSOCIALES CLAVE DEL OCUPANTE DEL
CARGO**

Se refiere a las competencias relacionadas con la personalidad, la disposición anímica en el trabajo y las habilidades sociales del titular del puesto de trabajo. Estas competencias varían según la naturaleza del puesto, por lo que se recomienda incluir en cada caso sólo aquellas que se consideren indispensables para el correcto desempeño en el trabajo. La lista siguiente (no exhaustiva) define una serie de atributos psicológicos de uso general, entre ellos se pueden seleccionar los más apropiados para cada puesto. Para medir objetivamente estos atributos se recomienda usar pruebas psicométricas o proyectivas aplicadas por especialistas.

Adaptabilidad:

Capacidad para adaptarse fácil y rápidamente a imprevistos y situaciones diferentes a las habituales que se presenten durante el desempeño de las funciones.

Asertividad:

Capacidad para enfrentar situaciones de conflicto con criterios amplios y actitudes positivas.

Autoconfianza:

Conciencia basada en el propio valor y poder para afrontar diferentes situaciones que se presentan durante el ejercicio de las funciones.

Autocontrol:

Capacidad para mantener estable la emotividad en situaciones habituales o especiales del trabajo. Capacidad para dirigir la propia conducta mediante autoreforzo.

Capacidad analítica:

Capacidad para examinar y evaluar las diferentes situaciones del trabajo de forma lógica, orientando el pensamiento a la distinción de formas o construcciones parciales en un todo.

Capacidad ejecutiva y administrativa:

Habilidad para determinar y jerarquizar las necesidades existentes, planificar los cursos de acción y utilizar eficientemente los recursos disponibles.

Capacidad para dirigir equipos:

Capacidad para planificar y organizar los trabajos, impartir órdenes, cumplirlas y hacerlas cumplir, así como capacidad para lograr la colaboración espontánea de los subalternos. .

Capacidad de planificación y organización:

Talento o condición que permite disponer o combinar elementos en forma óptima distribuyendo adecuadamente el tiempo, para el logro de un objetivo determinado. (Eduardo Martinez,2009,Pag.48)

Capacidad de trabajo en equipo:

Voluntad y capacidad para interactuar armónicamente junto a compañeros de labores en la prosecución de objetivos laborales comunes.

Capacidad para trabajar bajo presión:

Efectividad para realizar el trabajo en situaciones de alta demanda de cantidad y exigencia, manteniendo la calidad de los resultados, cumpliendo cabal y oportunamente sus funciones.

Concentración:

Organización disciplinada de la atención con la finalidad de proyectar y realizar determinadas tareas.

Cooperación:

Capacidad para colaborar con compañeros de labores y / o jefaturas con buena disposición en tareas solicitadas o por iniciativa propia

Creatividad:

Originalidad y novedad en la ejecución de las funciones y la solución de problemas. Disposición a la innovación.

Criterio y discriminación profesional:

Capacidad para juzgar una situación problemática basándose en antecedentes, conveniencia y oportunidad.

Diligencia:

Esmero, rapidez, eficiencia y eficacia en la realización de las tareas.

Empatía:

Habilidad para atender activamente a las vivencias de otra persona, especialmente su estado emocional, y de generar una intercomunicación asertiva.

Estabilidad emocional:

Serenidad, forma adecuada de enfrentar la realidad y constancia en los intereses. Capacidad para mantener la emotividad bajo control evitando que ella distorsione la percepción de la realidad de las situaciones.

Extroversión:

Facilidad para establecer y mantener contactos y comunicaciones interpersonales adecuadas.

Flexibilidad de juicio:

Capacidad para juzgar situaciones, actuaciones y cosas sin dogmatismo.
(Eduardo Martinez,2009,Pag.48-49)

Habilidad comunicacional:

Capacidad de entregar y recibir información verbal y no verbal en forma clara, directa y asertiva.

Iniciativa:

Capacidad para actuar o tomar decisiones sobre asuntos de su competencia específica sin esperar órdenes expresas. Capacidad para salvar las dificultades que se presentan al llevar a cabo sus funciones.

Inteligencia alta:

Alta capacidad mental general, perspicaz, intelectualmente adaptable, perseverante.

Liderazgo:

Capacidad de influir positivamente en el comportamiento de un individuo o un grupo humano utilizando formas no coercitivas como la razón y la motivación.

Objetividad:

Orientación a la realidad, alerta a necesidades y condiciones prácticas, preocupación por asuntos inmediatos, buen juicio e imparcialidad.

Responsabilidad:

Conciencia de obligación y/o compromiso en cuanto a responder por un bien, servicios o resultados, mediando el juicio y la madurez.

Tolerancia a la frustración:

Capacidad para reiniciar una actividad dirigida a un objetivo después de malograr uno o varios intentos.

Tolerancia al estrés:

Capacidad para mantener un rendimiento adecuado en el trabajo sin sufrir alteraciones físicas o psicológicas, cuando se es exigido y sobrecargado por situaciones o eventos particulares. (Eduardo Martínez, 2009, Pag. 49-50)

2.1.11. El análisis de puestos y la legislación

La realización de un análisis de puestos eficaz es esencial para el logro de una administración sólida de recursos humanos, ya que una organización recluta, selecciona y promueve empleados. Entre las leyes estadounidenses que requieren la consecución de un análisis de puestos completo se encuentran las siguientes.

- ***Ley de Normas Justas en el Trabajo (Fair Labor Standards Act):*** Los empleados se clasifican como exentos o no exentos, y el análisis de puestos es básico para esta determinación. A los empleados no exentos se les debe pagar una tasa de 1.5 cuando trabajan más de 40 horas por semana. No se requiere el pago de tiempo extra para los trabajadores exentos.

- ***Ley de Igualdad Salarial (Equal Pay Act):*** En ocasiones, los hombres reciben salarios más altos que a las mujeres, aun cuando, en esencia, realizan el mismo trabajo. Si los puestos no son sustancialmente distintos, los empleados que los desempeñan deben recibir un pago similar. Cuando existen diferencias en la remuneración, las descripciones de puestos servirán para indagar si los trabajos son sustancialmente iguales en términos de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones laborales.

- ***Ley de Derechos Civiles (Civil Rights Act):*** La administración de los recursos humanos se ha concentrado en el análisis de puestos porque los métodos de selección necesitan estar claramente

relacionados con el trabajo. Las descripciones de puestos ofrecen la base para un sistema equitativo de remuneraciones y para una defensa adecuada contra acusaciones injustas por discriminación en la selección inicial, en las promociones y en todas las demás áreas de la administración de recursos humanos. Cuando no se realiza un análisis de puestos, por lo regular es difícil la defensa de ciertas cualidades establecidas para el puesto. Recuerde el caso de *Griggs versus Duke Power Company* del capítulo 3; la compañía estableció que los supervisores deberían tener un certificado de preparatoria. Sin embargo, la empresa no pudo demostrar una necesidad laboral para imponer esta norma. Incluir una norma de selección en la especificación del puesto sin haber determinado su necesidad a través de un análisis de puestos hace que la empresa sea vulnerable en las demandas por discriminación.

- ***Ley de Salud y Seguridad Ocupacional (Occupational Safety and Health Act)***: Las descripciones de puestos son necesarias para especificar las condiciones de un puesto que ponen en peligro la salud o que son consideradas como insatisfactorios o desagradables por la mayoría de la población. El mostrar anticipadamente la descripción del puesto al empleado es una buena defensa. (Wayne Mondy, 2010, Pag. 102)
- ***Ley para los Estadounidenses con Discapacidades (Americans with Disabilities Act, ADA)***: Los empleadores están obligados a conceder una *acomodación razonable* para los trabajadores con discapacidades que son capaces de desempeñar las *funciones esenciales* de un puesto. Es importante que las organizaciones distingan estas funciones esenciales de aquellas que son marginales. La EEOC define *acomodación razonable* como cualquier modificación o ajuste hecho a un puesto, a una práctica de empleo o al ambiente de trabajo, y que hace posible que un individuo con una discapacidad disfrute de la igualdad de oportunidades en el empleo. Lo que constituye una tolerancia razonable depende de la

discapacidad y de las habilidades de la persona en cuestión.(Wayne Mondy,2010,Pag.102)

2.1.12. Concepto de Manuales de Puestos:

También conocidos como instructivos de trabajos. Reúnen la información referente a las clases, naturaleza, objetivos, funciones, responsabilidades asignadas y requisitos de cada uno de los puestos de la organización, con el respectivo perfil deseado. Pueden clasificarse por clase, nomenclatura alfabética, categoría salarial o por departamento.

2.1.13. El manual de descripción y especificación de cargos

El manual de descripción y especificación de cargos (MDEC) es un documento que contiene la descripción y la especificación de los cargos de una organización, en términos de sus *características funcionales, requisitos de desempeño y condiciones técnicas y ambientales de trabajo*. El primer paso para construir un MDEC es la identificación de los cargos que se incluirán en el manual, lo que se hace a partir del análisis y la clasificación de los puestos de trabajo en categorías genéricas llamadas cargos. El concepto de cargo puede entenderse, entonces, como una categoría que engloba a todos los puestos de trabajo que son iguales (no necesariamente idénticos) en cuanto a su cometido, requisitos y condiciones de trabajo. Por ejemplo, en una organización pueden existir varios puestos de Secretaria Ejecutiva, todos encasillados bajo el título de cargo Secretaria Ejecutiva.

El análisis de los puestos se hace mediante la observación directa de los trabajadores en el ejercicio de sus funciones, entrevistas a los trabajadores y sus superiores, encuestas a los trabajadores y supervisores usando formularios estructurados, o combinaciones de estos métodos.

El principal elemento del contenido de un cargo son las tareas, que definen actividades y relaciones funcionales del trabajador con personas (incluidos

**MODELO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE
LOGISTICA DE LA CIUDAD DE EL ALTO. CASO GRUAS SAN JOSE**

no humanos), información, materiales y equipos de trabajo. La tabla siguiente muestra un conjunto de verbos que se pueden usar para definir funciones principales y tareas en un gran número de cargos. (Eduardo Martinez,2009,Pag.27)

Tabla 5 Principales contenidos de cargos

Personas	Datos e información	Cosas
acomodar acompañar aconsejar	administrar analizar asegurar	administrar ajustar analizar
administrar asesorar atender ayudar capacitar comunicar conducir cuidar disertar enseñar entrenar entretener entrevistar exponer guiar informar instruir liderar	calcular clasificar comparar computar contabilizar crear corregir diseñar editar escribir estimar estudiar evaluar examinar extraer formular idear imaginar	armar calibrar cocinar conducir construir cortar coser cuidar cultivar desinfectar ejecutar emprender ensamblar inspeccionar instalar lavar limpiar manejar

**MODELO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE
LOGISTICA DE LA CIUDAD DE EL ALTO. CASO GRUAS SAN JOSE**

motivar	interpretar	manipular
negociar	investigar	mantener
orientar	ordenar	martillar
organizar	organizar	medir
patrocinar	planificar	moldear
promocionar	presupuestar	operar
proteger	proyectar	pintar
persuadir	recopilar	planchar
seleccionar	recuperar información	preparar
servir	redactar	producir
supervisar	registrar	procesar
vender	resolver	probar
vigilar	revisar	reparar
visitar	sintetizar	tejer

Adaptado de Donald R. Clark. *Analysis template book*. www.nwlink.com

El conocimiento de las características de los cargos es de utilidad para múltiples propósitos relacionados con la administración de los recursos humanos de una organización, entre los cuales, los más comunes son los siguientes:

Servir de base de referencia para los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal.

Determinar si una persona está cualificada para ocupar un puesto de terminado.

Evaluar los aportes y exigencias de los cargos para establecer categorías escalas de remuneración.

Servir de referencia para analizar necesidades y diseñar programas de capacitación, y evaluar sus resultados en el desempeño del trabajo.

Informar al personal nuevo (o que cambia de posición) acerca del contenido de su trabajo.

Informar al personal acerca de sus oportunidades de carrera profesional dentro de la empresa.

Facilitar el cumplimiento de normas legales o contractuales relacionadas con los derechos y obligaciones inherentes a los cargos; por ejemplo, equidad de la escala de compensaciones.

El contenido de los MDEC puede ser variado en cuanto a la profundidad y la naturaleza de los descriptores que contenga, lo que depende fundamentalmente de los usos prioritarios que tenga. Por ejemplo, un manual diseñado para pautar un proceso de evaluación de cargos con fines de diseño de políticas de remuneración puede ser distinto de un manual usado como referencia para identificar necesidades de capacitación y elaborar programas de capacitación; en los primeros, cuestiones como responsabilidad, riesgo y condiciones físicas y ambientales del trabajo son elementos clave, no así en los manuales para fines de capacitación, donde la identificación de las competencias requeridas es el componente clave. (Eduardo Martinez,2009,Pag.29)

2.2. Contexto referencial

2.2.1. Logística Y Transporte

El marketing internacional define las formas de entrada, la política de productos, la fijación de precios, la selección de los canales de distribución y la promoción más adecuada para conseguir los objetivos propuestos en cada uno de los mercados exteriores.

MODELO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE LOGÍSTICA DE LA CIUDAD DE EL ALTO. CASO GRUAS SAN JOSE

Sin embargo, esta estrategia sería un fracaso si los productos no llegaran a su destino final en el tiempo, la forma y las condiciones adecuadas.

El transporte y la logística internacional es un proceso complejo, que se inicia con la llegada del pedido procedente de los mercados exteriores y sólo finaliza con la entrega del producto al cliente. Por tanto, un plan de marketing internacional quedaría incompleto si no incluyera la gestión del transporte y la logística.

La forma de entrada en los mercados condicionará el papel que el transporte y la logística van a jugar en el planteamiento de la estrategia de marketing internacional. Este papel es muy limitado cuando la empresa accede a los mercados a través de la exportación indirecta, ya que serán los intermediarios en la comercialización los encargados de la distribución física del producto. En los demás casos, en unos en mayor medida que en otros, la gestión del transporte y la logística es controlada por la empresa

Las alternativas que se ofrecen en la logística internacional son mayores que en la nacional. Los medios de transporte, la documentación, los seguros, el embalaje, etc., exigen una mayor profesionalidad por parte de los responsables de la gestión logística. Además, esta complejidad se ve acentuada por las barreras a la importación que imponen las legislaciones de algunos países.

La importancia de llevar a cabo una buena gestión logística reside principalmente en los costes y el servicio al cliente. Los costes logísticos incluyen la gestión de inventarios, el procesamiento de pedidos, los fletes de transporte, los seguros, el almacenamiento, el manejo, la carga y descarga, el embalaje y la documentación. Estos costes tienen un peso muy importante en el precio final del producto.

Una adecuada gestión logística no sólo economiza los costes señalados, sino que también reduce o elimina los denominados costes ocultos, más

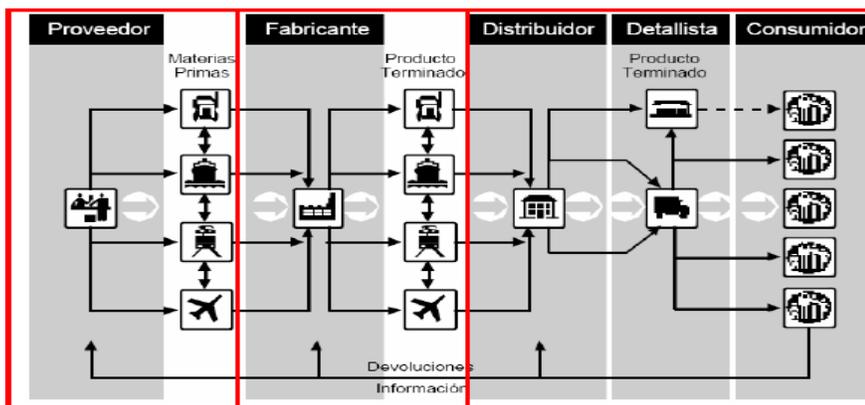
MODELO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE LOGISTICA DE LA CIUDAD DE EL ALTO. CASO GRUAS SAN JOSE

difíciles de valorar pero no por ello menos importantes. Estos costes, que se pueden evitar, incluyen los asociados a la pérdida de ventas por falta de satisfacción de clientes y distribuidores, el coste por demora, los intereses del capital invertido en la mercancía, directamente relacionados con la duración del envío, y las pérdidas por falta de un seguro que cubra los riesgos. Un buen servicio supone cumplir los plazos de entrega convenidos y entregar la mercancía en buenas condiciones. Este buen servicio incrementará las ventas y los beneficios

.La logística aborda el flujo de los materiales, los productos terminados y la información asociada con los mismos, desde el proveedor hasta el cliente, con la calidad requerida, en el lugar y momentos precisos, y con los mínimos costes. Esta actividad comprende el estudio integrado de funciones básicas de la organización, como la gestión de aprovisionamientos, la gestión de producción y la gestión de distribución (Pablo Dorta,2013,Pag.3-6)

El transporte juega un papel importante dentro de la cadena logística, básicamente en los procesos de aprovisionamiento y distribución; sin embargo, éstos a la vez guardan estrecha relación con los procesos productivos y, por esa razón, no puede aislarse el transporte de la cadena logística (Grafico 1).

Grafico 1 Cadena de Logística



MODELO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE LOGÍSTICA DE LA CIUDAD DE EL ALTO. CASO GRÚAS SAN JOSÉ

La logística tiene una importancia estratégica en las empresas. Existen estudios que reflejan que la ventaja competitiva de algunas de ellas reside precisamente en sus operaciones logísticas. Este es el caso de la cadena de moda ZARA y del resto de marcas de la multinacional española Inditex.

Los altos niveles de competencia en algunos mercados llevan a algunas empresas a iniciar relaciones de intercambio de información, materiales y recursos con los proveedores y clientes, en una forma mucho más integrada. (Pablo Dorta,2013,Pag.6)

La gestión de la cadena de suministro incluye las actividades asociadas desde la obtención de materiales para la producción, hasta su colocación en el mercado, es decir, la cadena de suministro se extiende desde el proveedor de tu proveedor hasta el cliente de tu cliente.

La logística se desarrolla mediante una serie de actividades en cadena y de forma interrelacionada. La manera de llevar a cabo una de las actividades logísticas influye en las demás. Por ejemplo, la utilización de un determinado medio de transporte determina el tiempo que tendrán que estar almacenados los productos en los mercados de destino, la gestión del control de inventarios y pedidos, los embalajes a utilizar, etc.

Como consecuencia del gran desarrollo de las comunicaciones y la tecnología, en los últimos años se ha producido una reducción de los costes y se ha mejorado el servicio al cliente. El control de inventarios y el procesado de los pedidos son cada vez más eficientes. Los costes de transporte se han reducido a través de mejoras técnicas como el uso del contenedor multimodal o la simplificación documental a través del transporte combinado multimodal (Pablo Dorta,2013,Pag.6-7)

2.2.2. Características de las empresas de logística

Aplicaciones telemáticas implementadas en la región para uso en las operaciones de transporte

MODELO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE LOGÍSTICA DE LA CIUDAD DE EL ALTO. CASO GRÚAS SAN JOSÉ

El potencial más importante de la telemática en el transporte reside en los sistemas encargados de la localización y seguimiento de las unidades de carga y los vehículos a través de la cadena de abastecimiento. Esta operación de seguimiento y localización se denomina trazabilidad, dentro de la cual podemos identificar dos posibilidades: i) seguir el movimiento de una unidad específica de un producto y/o un lote de producción a través de la cadena de abastecimiento, así como sus movimientos a través de las diferentes organizaciones, hasta llegar al punto final de venta/servicio (*tracking*); o ii) identificar el origen particular de una unidad y/o lote de productos ubicado en cualquier lugar de la cadena, haciendo referencia a los registros guardados "hacia arriba" en la misma (*Tracing*).

En la región se utilizan varios sistemas para localización y seguimiento de vehículos y carga.

- a. El GSM (Global System for Mobile Communications -Sistema Global para las Comunicaciones Móviles), es una tecnología de comunicaciones para teléfonos móviles digitales, con estándar mundial. Hay dos formas de prestación de servicios con GSM: (a) Operadores Terrestres GSM tradicionales que extienden su cobertura a zonas marítimas ("servicio extendido") (Aladi,2008,Pag.13)
- (b) Un Operador que sólo presta servicios marítimos y opera de la misma forma que un operador GSM tradicional, es decir, con un código de país compartido asignado por la ITU. En general, desde aguas internacionales habrá un tramo en la comunicación que se efectuará vía satélite. Es decir, se emplearán estaciones de base GSM en el barco con conexión a través de satélite al resto de las redes involucradas en la comunicación.
- b. Las tarjetas UICC (Universal Integrated Circuit Card), llamadas también "smartcards". Son tarjetas con chip usadas en teléfonos móviles en redes GSM y UMTS. Su capacidad es reducida (pocos

MODELO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE LOGÍSTICA DE LA CIUDAD DE EL ALTO. CASO GRÚAS SAN JOSÉ

Kilobytes). El software que contiene se denomina SIM (Subscriber Identity Module), el cual permite el acceso a la red, previa identificación (PIN). La tarjeta SIM pertenece exclusivamente al servicio telefónico; por esta causa hay teléfonos móviles bloqueados que solo permiten la utilización de la SIM de esa compañía.

- c. El Sistema de Información Geográfica (SIG) o GIS (Geographical Information System). Es un sistema integrado compuesto por hardware, software, personal, información espacial y procedimientos computarizados, que permite y facilita la recolección, análisis, gestión o representación de datos espaciales. Una de sus aplicaciones es el análisis territorial de los sistemas de transporte, para lo cual, se representan espacialmente sobre el territorio las redes de transporte y sobre ellas se puede ver el desplazamiento de los flujos de personas, de materia y de energía. La nueva ciencia de la Información Geográfica (*Geographic Information Science*) se apoya en este sistema, que actualmente más que una tecnología, es un dominio científico.
- d. Los Sistemas de Transporte Inteligente (SIT). Se utilizan para la gestión y planificación del transporte. A través de sus servicios, la gestión logística de flotas procesa la información dinámica espacialmente referenciada que tiene que ver con aspectos tales como el volumen de tráfico, congestiones, incidentes, etc., así como con la localización de equipamientos e infraestructuras. Sobre estas bases se gestiona y optimiza el movimiento de flotas de pasajeros o de mercancías. También resulta ser un mecanismo ideal para facilitar el desarrollo de rutas que combinen distintos modos de transporte (transporte intermodal) o que optimicen diferentes criterios (tiempo de recorrido, costo económico, riesgos meteorológicos, etc.). (Aladi,2008,Pag.13)

MODELO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE LOGÍSTICA DE LA CIUDAD DE EL ALTO. CASO GRÚAS SAN JOSÉ

- e. El sistema AVL(localización automática vehicular), implica la utilización de los SIG conjuntamente con los sistemas de posicionamiento global GPS y permite conocer los viajes en espacio y tiempo. El AVL rastrea camiones, trenes o buques así como equipos móviles de transporte (trailereros, contenedores, etc.), estableciendo sus coordenadas en un sistema de información geográfica (SIG o GIS), que proporciona mapas digitales. Además, el sistema AVL se utiliza para controlar las temperaturas de las cargas o servir como aviso de emergencia en caso de robos, emergencias médicas o mecánicas.
- f. El sistema de tarjetas o etiquetas inteligentes RFID (*Radio Frequency Identification Devices*). Es un método de almacenamiento y recuperación de datos remoto, que usa un pequeño dispositivo (“tag RFID”) que puede ser adherido o incorporado a un producto, animal o persona. También sirven y se utilizan en el pago de peajes y el transporte público de personas.
- g. El código de barras, consiste en la representación gráfica de una determinada información mediante elementos claros y oscuros de caracteres alfanuméricos. Estos códigos sirven como sistema universal de marcado a efectos de identificación y seguimiento de productos y servicios a través de toda la cadena de suministro y de abastecimiento. El acoplamiento del sistema de código de barras universal (EDI) con el SSCC (*Serial Shipping Container Code*), permite identificar individualmente las unidades de carga - cajas, barriles, paletas o contenedores - y, a los proveedores de servicios de transporte, saber exactamente toda la información necesaria desde la emisión de una orden de compra, hasta el despacho y el pago de la misma.
- h. Los telepuertos, o nodos de telecomunicaciones. Se utilizan en algunos países de la región. Generalmente suelen ubicarse en plataformas logísticas. En sus instalaciones se desarrolla el trabajo

MODELO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE LOGÍSTICA DE LA CIUDAD DE EL ALTO. CASO GRÚAS SAN JOSÉ

conjunto y organizado de especialistas informáticos, electrónicos y de telecomunicaciones, para implementar y mantener plataformas de adquisición, distribución, almacenamiento y procesamiento de datos, así como generar herramientas de gestión y telecontrol de procesos basados en la estadística y procesamiento de la información.

2.2.2. Otras aplicaciones telemáticas implementadas en la región que facilitan el transporte

Varios países de la región han participado también en proyectos de utilización de las TIC en otras áreas vinculadas a la facilitación del transporte, como son los controles estatales, el manejo de la documentación comercial y de transporte y los pagos internacionales. Estos emprendimientos han sido desarrollados en el marco de Naciones Unidas, principalmente a través de la Conferencia de la ONU sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) y la Comisión Económica de las Naciones Unidas para Europa (CEPE). (Aladi,2008,Pag.14)

a. UNCTAD

El surgimiento de la posibilidad de transmitir información en forma electrónica, llevó a la necesidad de crear estándares internacionales para poder comunicarse entre sistemas sin importar la plataforma tecnológica que estuviesen utilizando las empresas. La UNCTAD captó este requerimiento y procedió a crear el primer estándar, denominado "Intercambio Electrónico de Datos" (*Electronic Data Interchange - EDI*), el cual permite la transferencia estructurada de datos por vía electrónica de una aplicación a otra, con un mínimo de intervención humana. Los principales usuarios del EDI vinculados directa o indirectamente al transporte son los siguientes:

- La Asociación de Transporte Aéreo Internacional (IATA)
- Las administraciones de aduanas (norma acordada en la OMA)
- La Cámara de Comercio Internacional (CCI)

MODELO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE LOGÍSTICA DE LA CIUDAD DE EL ALTO. CASO GRÚAS SAN JOSÉ

- La International Standard Organization (ISO)
- La GS1 y la Asociación Internacional de Codificación de Artículos (EAN)
- Un gran número de administraciones nacionales
- Las empresas bancarias miembros de SWIFT.

Actualmente el EDI está siendo reemplazado por el estándar de comercio electrónico XML (*Extensible Markup Language*), del cual se dice que será el lenguaje electrónico del Siglo XXI.

Además del EDI, la UNCTAD ha trabajado eficientemente en la Ventanilla Única Electrónica (VUE), mecanismo que permite a los actores del comercio y el transporte internacional, registrar información y documentos normalizados a través de un único punto de acceso, con el fin de cumplir todos los requisitos normativos. La implementación de la VUE consta de la superación de varias etapas, la primera de las cuales es la simplificación y estandarización de los documentos comerciales. En esta instancia es donde la ALADI se encuentra trabajando actualmente mediante la implementación de sus proyectos de digitalización.

Finalmente, la UNCTAD también ha trabajado en otra herramienta de utilidad para las aduanas: el Sistema Automatizado de Datos Aduaneros (SIDUNEA - ASYCUDA), desarrollada con la idea de proporcionar un sistema automatizado de gestión integrada de las operaciones aduaneras, que cubra la mayor parte de los trámites de comercio exterior. SIDUNEA se basa en el Intercambio Electrónico de Datos (EDI) entre comerciantes y funcionarios de Aduanas. La última versión es compatible con los principales sistemas operativos y de gestión de base datos, como el XML. (Aladi,2008,Pag.14-15)

b. CEPE

En la CEPE nació el Centro de las Naciones Unidas para la Facilitación del Comercio y Comercio Electrónico (CEFACT), instancia creada en 1997 para facilitar la colaboración entre las organizaciones públicas y el sector privado y cuyos reglamentos facultan la concurrencia de países no miembros de la

MODELO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE LOGÍSTICA DE LA CIUDAD DE EL ALTO. CASO GRÚAS SAN JOSÉ

Comisión Económica para Europa, los cuales participan en igualdad de condiciones.

El sector privado cuenta con tres principales modalidades de participación en el CEFACT, de las cuales las dos últimas también se encuentran abiertas a los representantes nacionales: la participación en las reuniones plenarios del CEFACT, la participación de expertos técnicos, nombrados por el sector privado, en los grupos de trabajo específicos del CEFACT y la participación en comisiones nacionales.

Los aportes del CEFACT más significativos son:

- El estándar internacional para el EDI, conocido como el UN/EDIFACT, o Intercambio Electrónico de Datos de las Naciones Unidas para la Administración, Comercio y Transporte.
- Los modelos comerciales basados en computadores y escenarios alternativos, con el fin de proporcionar a los usuarios soluciones prácticas a los problemas relacionados con la facilitación del comercio. Se destaca el modelo de transacciones de comercio internacional que engloba miles de flujos de datos entre los socios comerciales, bancos, transportadores y administraciones nacionales.
- El Código de Localización de la ONU, que incluye códigos para más de siete mil localidades específicas alrededor del mundo, donde se lleva a cabo el comercio internacional. Estos códigos son usados por la banca, el turismo y el transporte, además de institutos de estadísticas.
- Los códigos de países. Las marcas y números (shipping marks), se usan prácticamente en todo el mundo en la esfera del sector marítimo.
- El "Formulario Clave de la ONU", para la preparación de documentos de comercio internacional -impresos- tales como los conocimientos de embarque, las facturas, las órdenes de compra y las declaraciones de transporte de mercancías peligrosas.(Aladi,2008,Pag.15-16)

-

MODELO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE LOGÍSTICA DE LA CIUDAD DE EL ALTO. CASO GRÚAS SAN JOSÉ

2.2.3. Gestión en Logística transporte

La eficiencia del transporte depende del modelo de gestión que lleven adelante los operadores y del apoyo que éstos obtengan del estado para mejorar la relación costo/precio.

2.2.3.1 La gestión de los operadores de transporte

Cabe señalar en primer lugar, que a partir de los años noventa, esta actividad se empieza a considerar dentro de un complejo de servicios que han pasado a conformar la llamada “distribución física”, gestionada bajo nuevas metodologías de administración, entre las cuales se destaca la logística. De esa forma, la logística se convierte en el modelo de gestión que atraviesa horizontalmente todas las funciones de la cadena de abastecimiento y suministro (compras y abastecimiento, producción, almacenamiento y distribución física), procurando una comunicación continua entre todas estas funciones con el fin de mejorar la competitividad empresarial.

Los operadores de transporte y los dueños de la carga de los países miembros de la ALADI, saben que la DFI es un verdadero medidor entre el éxito y el fracaso en los negocios internacionales, dada la incidencia de los costos de estos servicios en el valor del producto en destino. Sin embargo, en la región todavía se está lejos de lograr una DFI eficiente. Ello se ha demostrado midiendo el nivel obtenido por los operadores de la región con relación a los tres grandes parámetros de la gestión logística: Costos, Tiempos y Calidad de los servicios.

a. Costos

Tanto las actividades claves como las auxiliares de DFI implican costos directos e indirectos. Los gastos directos tienen que ver con el servicio en sí mismo: preparación de la carga, transporte, seguro, documentos y agentes. Entre éstos, el transporte es el costo principal (40% aproximadamente). Los costos indirectos lo conforman los gastos administrativos (tributos, sueldos y salarios del personal administrativo) y el costo de inventario (valor del

MODELO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE LOGÍSTICA DE LA CIUDAD DE EL ALTO. CASO GRÚAS SAN JOSÉ

embarque como capital inmovilizado a la tasa de interés usada). El nivel de costo del transporte depende de los gastos indirectos. En la región afecta notablemente a estos servicios el pago de tributos muy altos, que realmente impide competir con servicios de terceros países. Este factor se refleja a su vez en los sueldos del personal, en los servicios públicos utilizados, en el uso del combustible, etc.

b. Tiempo

El parámetro tiempo está representado por la duración total de la cadena de DFI (tiempos totales en origen, tránsito y destino), incluyendo todas las operaciones de la cadena. El tiempo es crucial en la DFI y está íntimamente ligado al costo. Cada operación de DFI necesita un período de tiempo para su ejecución cuya duración depende de cada modo de transporte. Los operadores de transporte de la región se deben enfrentar a demoras importantes en las fronteras terrestres y en muchos puertos, lo cual naturalmente se traduce en sobrecostos para ellos e indirectamente para sus clientes. Si bien se están realizando importantes esfuerzos para superar estos problemas, aún queda mucho por hacer al respecto en la región. (Aladi,2008,Pag.20)

c. Calidad

La calidad en los servicios de DFI no es común en la región. Muy pocos operadores toman en cuenta los principales aspectos que hacen a la calidad con relación a estos servicios:

Las especificaciones del mercado y estándares a seguir, como es el caso de las normas ISO 9000, que contienen indicadores para evaluar la calidad de los servicios de distribución física;

La reingeniería permanente de estos servicios mediante la actualización constante de sus equipos y la utilización de las TIC para aumentar la eficiencia operacional, y,

Tener en cuenta el juicio del cliente para mejorar los servicios. Al respecto,

MODELO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE LOGÍSTICA DE LA CIUDAD DE EL ALTO. CASO GRÚAS SAN JOSÉ

los operadores de DFI de los países desarrollados ya están manejándose en base a la filosofía del “Valor Añadido”, que plantea la realización de las entregas ciñéndose en cada caso a aquello que el cliente más valora. A esta actitud se le llama “personalización de las entregas” y lleva a la empresa a dejar de lado sus procedimientos estándar y adaptarse a los requerimientos específicos de cada cliente (flexibilidad o capacidad de reacción): preavisos de entrega, horarios establecidos, descarga, altura de paletización, etc. son algunos aspectos que presenta esta personalización.

- Bolivia

- a. Marco vigente de regulación del transporte multimodal en Bolivia

- En Bolivia rigen las normas andinas (Decisiones 331, 393 y Resolución 425).

- b. Ha funcionado en Bolivia el Transporte Multimodal?'

- El transporte de carga en Bolivia tiene sus propias peculiaridades debido sobre todo a su condición de país mediterráneo. Los principales puertos de exportación hacia el Océano Pacífico, son Arica, Iquique y Matarani y, a través de la hidrovía al Océano Atlántico.

- Con relación al transporte desde Bolivia hacia el Océano Pacífico, la modalidad más común es la contratación del transporte intermodal segmentado. Es decir, la contratación independiente de cada modo de transporte, donde cada transportista es responsable de su tramo en base a las normas que rigen su contrato de transporte. Sin embargo, esta modalidad ha traído serios inconvenientes a los exportadores, en vista de que en ciertos períodos del año las empresas transportistas se mueven de acuerdo a la estacionalidad de la carga. (Aladi,2008,Pag.20)

MODELO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE LOGÍSTICA DE LA CIUDAD DE EL ALTO. CASO GRÚAS SAN JOSÉ

- A manera de ejemplo, la cosecha de la soya y su exportación demandan casi un 80% del transporte internacional de carga. Esta situación, ha derivado en que sectores como manufacturas, maderas, cueros y otros, se vean afectados por períodos largos por la escasez y la falta de disponibilidad de transporte internacional de carga. Es importante mencionar que el sector transportista está organizado en su mayoría como cooperativas, donde cada socio tiene entre 1 a 3 camiones, por lo tanto, es difícil generar contratos a largo plazo. Frente a esta situación, algunas navieras han creado empresas de transporte terrestre que ofrecen el servicio siempre y cuando la carga sea despachada por la naviera, de no ser así, se aplican fletes diferenciados. En estos casos, la naviera se convierte en un agente de carga donde subcontrata a su propia empresa para completar el trayecto, emitiendo un único documento por el que se obligan al transporte total origen - destino, pero no explica al dueño de la carga sobre los alcances de su verdadera responsabilidad en la cadena intermodal. Otro aspecto importante que se debe mencionar es el escaso conocimiento por parte de los operadores de transporte como de los usuarios sobre la aplicación de los acuerdos de transporte multimodal. (Aladi,2008,Pag.22)

2.3. ESTUDIOS PREVIOS AL OBJETO DE ESTUDIO

2.3.1. Nivel Universidad Mayor de San Andrés

- Dotación de un manual de descripción de cargos y funciones al Instituto de Investigación en Ciencia Política(La Paz – Bolivia 2009)

La formación de profesionales de la Carrera de Ciencias Políticas tiene como eje fundamental el trabajo de investigación, sea esta básica o aplicada, cuyo resultado se concreta en la descripción, explicación y evaluación de los fenómenos políticos, tanto empíricos como teóricos. De esta manera la investigación debe constituirse en la actividad a Irededor de la cual todas las tareas, tanto de docencia como de interacción social, se desarrollen dentro la

MODELO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE LOGÍSTICA DE LA CIUDAD DE EL ALTO. CASO GRÚAS SAN JOSÉ

Carrera de Ciencias Políticas. Debe buscarse ampliar el carácter académico de la Carrera orientando sus actividades hacia el accionar de los actores políticos, individuales como colectivos, en sus diversos niveles.

- Implantación de manual de funciones y procedimientos administrativos programa reforma educativa.(La Paz-Bolivia, 2000)

Sistema de administración de recursos del programa de la reforma educativa, diagnóstico de la estructura organizacional, gerenciamiento social del programa de la reforma educativa, labores de planeación y administración estratégica UDAPRE-GTZ, estructura labores de coordinación y diseño organizacional de la oficina

- Manual de funciones para el personal administrativo de la comisión de gobierno de la Honorable Cámara de Diputados.(La Paz-Bolivia,2009)

El caminar de nuestra historia, como un Estado originado mediante la colonización, siguió adelante con grandes transformaciones sociales, políticas, culturales, etc., que de alguna manera confluyen con inclusiones más democráticos. Bolivia como un Estado de derecho, tuvo sus olas de transformaciones con inclusiones de demandas sociales, políticos y culturales históricos. Un ejemplo de esos procesos es el Parlamento, como una institución que expresa el verdadero sentido de la democracia. En este trabajo, en un comienzo se describirá el devenir de la creación de Bolivia como un Estado soberano, libre e independiente, para luego pasar a señalar una de sus instituciones bases para sustentar la democracia, como es el Poder Legislativo, que se va desarrollando a lo largo del tiempo con transformaciones de organización interna, como son sus Comisiones especializados. Después se ingresara a mas profundidad en tocar y

MODELO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE LOGÍSTICA DE LA CIUDAD DE EL ALTO. CASO GRÚAS SAN JOSÉ

abordar la Comisión de Gobierno de la Honorable Cámara de Diputados, señalando los resultados que se hizo mediante la observación, un diagnóstico general y específico, pues será el objeto de estudio, para luego dar una proposición académica a un tema específico, como lo será el proyecto del Manual de Funciones Administrativas.

2.3.2. Nivel Nacional.

Manual de organización y funciones gobierno autónomo municipal de Colcapirhua.(2017)

Lo planteado en el presente MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES, están basadas conforme a Principios y Normas de Organización, cuyo propósito es definir la estructura, las relaciones, responsabilidades y funciones de la cada área del Gobierno Autónomo Municipal de Colcapirhua. El MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES del Gobierno Autónomo Municipal de Colcapirhua, es un instrumento dinámico que requiere ajustes continuos de acuerdo a cambios en la normativa, atribuciones, funciones, en la estructura. Por lo tanto, es el documento que formaliza el diseño organizacional de la Institución e incluye la relación de las disposiciones legales que regulan la estructura, los objetivos institucionales y el organigrama vigente.

2.3.3. Nivel Internacional

- Creación de un manual organizacional para la compañía Pacific Cooling Services S.A. de la ciudad de Guayaquil 2016.(Guayaquil 2017).

El mal manejo del proceso administrativo en la organización, tributa al decremento de la rentabilidad del negocio, el siguiente trabajo de titulación propone la creación de un manual organizacional para la compañía Pacific Cooling Services S.A para lo cual responde la identificación del problema presentado, no existe un manual organizacional para la compañía Pacific

MODELO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE LOGÍSTICA DE LA CIUDAD DE EL ALTO. CASO GRÚAS SAN JOSÉ

Cooling Services S.A de la ciudad de Guayaquil 2016 , como objetivo general se propone crear un manual organizacional para la compañía Pacific Cooling Services S.A de la ciudad de Guayaquil 2016. Teniendo como específicos sistematizar los aspectos teóricos, metodológicos y legales que se relacionan con creación, manual organizacional, compañía Pacific Cooling Services S.A, diagnosticar el estado actual del proceso administrativo de la compañía Pacific Cooling Services y diseñar un manual organizacional para la compañía Pacific Cooling Services S.A de la ciudad de Guayaquil 2016. Como hipótesis se plantea que con la creación de un manual organizacional se contribuirá a mejorar la gestión administrativa de la compañía Pacific Cooling Services S.A. Los métodos empleados son empíricos, aplicando el instrumento de entrevistas, obteniendo como resultado principal en el diagnóstico que si existe la necesidad de crear un manual de organización para la compañía lo que mejorara el desarrollo de la gestión administrativa. Este manual de organización, tiene definida las funciones, principales y específicas de cada puesto de trabajo así como los lineamientos organizativos que se deben seguir para el cumplimiento del objeto social de la compañía.

2.4. DIAGNOSTICO DEL PROBLEMA

2.4.1. La Íntima relación entre la designación de funciones y la eficiencia en el trabajo.

La designación de funciones en las personas que trabajan en una empresa es de suma importancia, ya que es un guía de cómo se debe realizar el trabajo y que se espera de ello. Además influye en el rendimiento de trabajo. En muchos casos donde no se tiene un manual de funciones en las empresas se tiene problemas con la productividad y eso conlleva a una ineficiencia en las tareas de trabajo.

2.4.2. El manual de funciones d cargos como herramienta de importancia en las organizaciones

La redefinición de roles y funciones en las organizaciones, conlleva indefectiblemente a la redefinición funcional al interior de ellas. La tarea es

MODELO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE LOGÍSTICA DE LA CIUDAD DE EL ALTO. CASO GRÚAS SAN JOSÉ

determinar qué hacemos, de qué forma lo ejecutamos y qué labores requieren ser creadas, modificadas o eliminadas.

Se desprende de inmediato que las nuevas estructuras institucionales, requieren la implantación e implementación de un nuevo estilo de gestión, que implica la transformación del antiguo modelo de gestión por normas a uno de gestión por resultados.

2.4.3. La carencia de manual de funciones de cargos que dificulta el rendimiento en el trabajo.

La solución al problema de carencia de manual de funciones de cargos, no radica en un individuo con perfil de héroe que deslumbré a todos los integrantes de la organización hasta lograr que lo secunden fielmente en su propósito. En el mundo moderno, hablar de transformación implica considerar procesos estandarizados, debidamente estructurados y esquematizados que permitan transmitir al nuevo empleado y reforzar en los antiguos, en forma ágil y oportuna la cambiante dinámica laboral.

Dentro de esta perspectiva de cambio, las organizaciones demandan colaboradores cada vez más comprometidos y partícipes del quehacer organizacional y es precisamente aquí, donde debe surgir el profesional que cuenta con herramientas de gestión como es el caso de un manual de funciones de cargos.

CAPÍTULO III
DISEÑO METODOLÓGICO DE LA
INVESTIGACIÓN

3. DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de Investigación

El tipo de investigación que se tomara en cuenta será el descriptivo, ya que se busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno o tendencia que se realice.

En la presente investigación se desea ver que es lo que ocasiona que los empleados de empresas de logística en la ciudad de El Alto no puedan cumplir eficazmente con todo el proceso en el que incurren con el fin de satisfacer las necesidades de las empresas de dicho rubro.

En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide y recolecta información sobre cada una de ella, para así descubrir cada una de ellas.

Según Hernández, Fernández y Baptista:

Los estudios de tipo descriptivo sirven para mostrar con precisión las dimensiones o ángulos de un suceso, fenómeno, comunidad o situación. Con este tipo de estudios se debe ser capaz de definir que se medirá, es decir, que conceptos o componentes y sobre que se recolectara la información.

3.2. Diseño de la Investigación

La presente investigación es de tipo no experimental, transaccional o trasversal, busca observar los fenómenos tal como se dan en su contexto para luego analizar las variables.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2006):

Las investigaciones transversales recolectan datos en un momento determinado y tienen como objetivo describir variables y también analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

El diseño de la investigación va orientado a la estrategia que se usara para poder responder las diferentes preguntas que surjan en la investigación. Lo que se pretende lograr con el diseño de la investigación es lograr plantear lo que se debe realizar para poder alcanzar los objetivos.

En la presente investigación se desea observar los motivos por las cuales no existen manuales de cargos en empresas de logística de El Alto o si existen tienen

MODELO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE LOGÍSTICA DE LA CIUDAD DE EL ALTO. CASO GRÚAS SAN JOSÉ

bastantes carencias.

3.3. Universo o población de Estudio

La presente investigación se desarrollará en la ciudad de El Alto. La investigación abarcará en las oficinas principales que cuenta la empresa Grúas San José

- **Alcance Demográfico**

El alcance demográfico abarcará todo el personal de Grúas San José

- **Alcance Temporal**

El alcance temporal de la investigación implicará estudiar lo sucedido a lo largo de la gestión 2019

Unidad de Análisis

La unidad de análisis son los empleados de Grúas San José en la gestión 2019, en los cuales se presenta desorganización en los puestos de trabajo por lo cual se es necesario un modelo de organización administrativa en base a descripción de puestos de trabajo

3.4. Determinación del tamaño y diseño de la Muestra

3.4.1. Muestra

El tipo de muestra que se seleccionará será intencional debido a que mediante este tipo de muestreo se selecciona a un subgrupo de la población en la que elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino que la elección de elementos son de carácter subjetivo debido a que dependen de las características de la investigación y de las facilidades y acceso que el investigador tiene para realizar el trabajo en una organización.

Los parámetros utilizados para escoger la muestra en la presente investigación fueron en base a las características de las empresas de logística de la ciudad de El Alto. Estas

MODELO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE LOGÍSTICA DE LA CIUDAD DE EL ALTO. CASO GRÚAS SAN JOSÉ

generalmente están organizadas en base a familias, es decir son empresas familiares y no así no se constituyen en sociedades corporativas.

En este sentido, se puede decir que la muestra de estudio es de ochenta y cinco (85) personas que se tomaron para el estudio.

3.5. Selección de Métodos y Técnicas

Se consideraran dentro de los métodos y técnicas de investigación como pertinentes en el análisis de acuerdo a los objetivos de investigación planteados, los cuales son los siguientes:

La entrevista es una técnica de recopilación de información mediante una conversación profesional, con la que además de adquirirse información acerca de lo que se investiga, tiene importancia desde el punto de vista educativo; los resultados a lograr en la investigación dependen en gran medida del nivel de comunicación entre el investigador y los participantes en la misma.

Las entrevistas implican que una persona calificada aplica el cuestionario a los sujetos particulares, el primero hace las preguntas a cada sujeto y anota las respuestas (Sampieri, 2007)

La entrevista que consiste “ en un estudio en el cual el investigador busca recaudar datos por medio de un cuestionario. Los datos se obtienen a partir de realizar un conjunto de preguntas a muestra representativa al conjunto total de la población estadística en estudio”(Sampieri 2007)

Además se empleara el método de la observación.

La observación es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor numero de datos.

Esta técnica de conocimiento a ayudado a lograr avances significativos en la ciencia.

3.6. Instrumentos de Relevamiento de Información

3.6.1. Fuentes y Técnicas de Recolección de Datos

Para la realización de este estudio se hará uso de fuentes de información primaria e información secundaria.

3.6.1.1. Fuentes Primarias de Información

La información obtenida de las fuentes primarias implica utilizar técnicas y procedimientos que suministren datos que han de respaldar la presente

MODELO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE LOGÍSTICA DE LA CIUDAD DE EL ALTO. CASO GRÚAS SAN JOSÉ

investigación.

Entre las diferentes técnicas a utilizarse encuentran las encuestas aplicadas al personal operativo y entrevistas dirigidas a los ejecutivos.

3.6.1.1.1. Encuestas Aplicadas al Personal Operativo

El objetivo del uso de estas encuestas es poder determinar aspectos de carácter cuantitativo para poder medir y analizarlos a través de herramientas estadísticas.

Los tipos de preguntas que las encuestas incluirán serán preguntas cerradas y abiertas.

Las preguntas cerradas son aquellas que tienen respuestas previamente limitadas. Entre las preguntas cerradas se encuentran las preguntas dicotómicas, preguntas de opción múltiple (estas preguntas pueden obtener una sola respuesta por parte del encuestado o también varias respuestas por parte del encuestado), preguntas de jerarquía (escala de calificación) y preguntas dentro de un rango determinado.

También se tienen las preguntas abiertas que no delimitan las alternativas de las respuestas.

La presente investigación contará con el tipo de preguntas mencionadas y tendrá un tiempo de duración de 15 minutos aproximadamente en Grúas San José

3.6.1.1.2. Entrevistas Dirigidas a los Ejecutivos

Las entrevistas se realizarán para evaluar aspectos de carácter cualitativo que no se puedan medir y que, por lo tanto, en las encuestas no se las pueda incluir.

Los tipos de entrevistas pueden ser entrevistas estructuradas (el entrevistador tiene una guía de preguntas específicas), entrevistas semi estructuradas (el entrevistador se basa en una guía de preguntas y también tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para obtener mayor información sobre el tema), entrevistas no estructuradas (Se

MODELO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE LOGÍSTICA DE LA CIUDAD DE EL ALTO. CASO GRÚAS SAN JOSÉ

fundamentan en una guía general de contenido donde el entrevistador tiene la flexibilidad manejar la entrevista).

En esta oportunidad se hará **uso de la entrevista semi estructuradas** y tendrán una duración de 15 minutos aproximadamente en Grúas San José. Los tipos de preguntas las entrevista tendrán serán preguntas generales, preguntas para ejemplificar, preguntas de estructura y preguntas de contraste.

3.6.1.1.3. Observación

Según Hernández, Fernández y Baptista (2006), existen dos tipos de observación: la participante en la cual la gente participa e interactúa de forma activa y la no participante en la cual la gente es observada por quien realiza la investigación.

De acuerdo al libro Metodología de la Investigación (2003) de Hernández & otros, los pasos para construir un sistema de observación son:

- Definir con precisión el universo de aspectos, eventos o conductas a observar.
- Extraer una muestra representativa de aspecto, eventos o conductas a observar.
- Establecer y definir las unidades de observación.
- Establecer y definir las categorías y sub categorías de observación.
- Seleccionar a los observadores. Personas que habrán de codificar la conducta.
- Elegir el medio de observación. El medio a través del cual se observe depende de la investigación en particular (participativa o no participativa).
- Elaborar las hojas de codificación.
- Proporcionar entrenamiento a codificadores sobre diferentes

MODELO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE LOGÍSTICA DE LA CIUDAD DE EL ALTO. CASO GRÚAS SAN JOSÉ

maneras decodificar.

Se realizara la observación no participante en el personal ejecutivo y personal operativo en su ámbito laboral, con el fin de comprobar la carencia de manuales de funciones de cargos en Grúas San José

3.6.1.2. Fuentes Secundarias de Información

Las fuentes secundarias de información a utilizar comprenderán la revisión bibliográfica e investigación documental, la cual será un factor importante para el desarrollo de la investigación ya que proporciona los fundamentos teóricos necesarios para comprender el tema a indagar.

3.6.2. Procedimientos de Análisis de Datos

Para lograr los objetivos previamente citados se siguieron los siguientes pasos:

- a) Revisión bibliográfica acerca de la planificación de recursos humanos.
- b) Se aplicarán encuestas y entrevistas ya que son una forma de recoger información necesaria y precisa.
- c) Una vez obtenidos los datos, se tabularan a través de un procedimiento manual por medio de cuadro con cifras absolutas y porcentuales. Los resultados de los datos serán analizados en forma cualitativa y cuantitativa.
 - Análisis Cualitativos abarca todas aquellas informaciones tomadas en base a las entrevistas a realizar.
 - Análisis Cuantitativo más bien de tipo numérico en comparación al anterior, éste indica el análisis de los elementos tomados, es decir, cada una de las variables convirtiéndolas en cifras que reflejan el significado de los resultados.

CAPITULO IV RESULTADOS Y VALIDACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

CAPITULO IV

4. RESULTADOS Y VALIDACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Interpretación de Resultados Obtenidos

Los resultados obtenidos en la presente investigación son analizados tratando de responder a los objetivo específicos que se plantean en el capítulo I, en estos se trata de analizar la estructura organizacional para determinar las funciones de los cargos del personal de la empresa Grúas San José. Además que también se ve lo que es la implantación de herramientas que ayuden al diagnóstico y análisis.

Primero, se realiza un breve análisis en cuanto a los datos obtenidos en la encuesta aplicada en lo que respecta en indicadores como género, edad, nivel de formación, profesión, antigüedad en la empresa, departamento y clasificación de puestos. Esto se realiza con el fin de determinar en qué medida estos niveles de agrupación afectan o no la investigación realizada.

Es importante mencionar que no todas las preguntas realizadas en las encuestas y entrevistas son analizadas en el presente capítulo, puesto que algunas preguntas se efectuaron específicamente para la realización del manual de funciones que se pretende realizar.

Finalmente, se analizan los problemas presentados en cuanto a administración, logística, operaciones, mantenimiento, gerencial y cultura para tener una mejor visión de la actual estructura organizacional de la empresa estudiada.

4.2. Comparación de Agrupaciones

En las encuestas realizadas se vieron factores como ser la edad, género, nivel de formación, profesión, antigüedad en la empresa, departamento y clasificación de puestos entre los más importantes.

4.2.1. Departamento

El personal dentro de la empresa Grúas San José tiene su forma de distribución. Se distribuyen de la siguiente manera: Los departamentos de operaciones y mantenimiento son aquellos que tienen la mayor parte de personal contando con un 50,59% y 31,76% respectivamente. Seguido a esto se encuentra los departamentos de contabilidad con un porcentaje de un 5,88% y con resultados aún mayores le siguen las áreas de administración 3,52%, recursos humanos con un 2,35% y con un 1,17% los departamentos de inventarios, sistemas y jurídica.

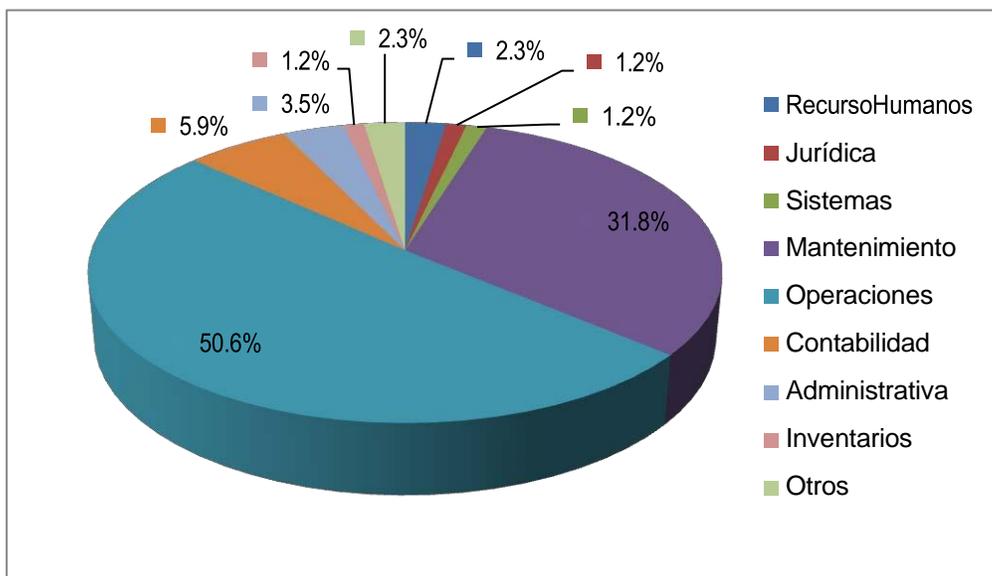
La razón de los resultados, se deben principalmente al área de mercado en la cual se encuentra la empresa Grúas San José cabe recalcar que la empresa se encuentra en el rubro de servicios de grúas y transporte pesado. Las áreas de administración, contabilidad, recursos humanos etc. Cuentan con una menor cantidad de personal en comparación a las áreas de mantenimiento y operaciones.

MODELO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE LOGÍSTICA DE LA CIUDAD DE EL ALTO. CASO GRÚAS SAN JOSÉ

Tabla 6 Departamentos De La Empresa Grúas San José

DEPARTAMENTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
RECURSO HUMANOS	2	2.35%
JURÍDICA	1	1.17%
SISTEMAS	1	1.17%
MANTENIMIENTO	27	31.76%
OPERACIONES	43	50.59%
CONTABILIDAD	5	5.88%
ADMINISTRATIVA	3	3.52%
INVENTARIOS	1	1.17%
OTROS	2	2.35%
TOTAL	85	100%

Grafico 2 Departamento



MODELO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE LOGÍSTICA DE LA CIUDAD DE EL ALTO. CASO GRÚAS SAN JOSÉ

4.2.2. Edad

Con respecto a la edad se puede observar la siguiente información:

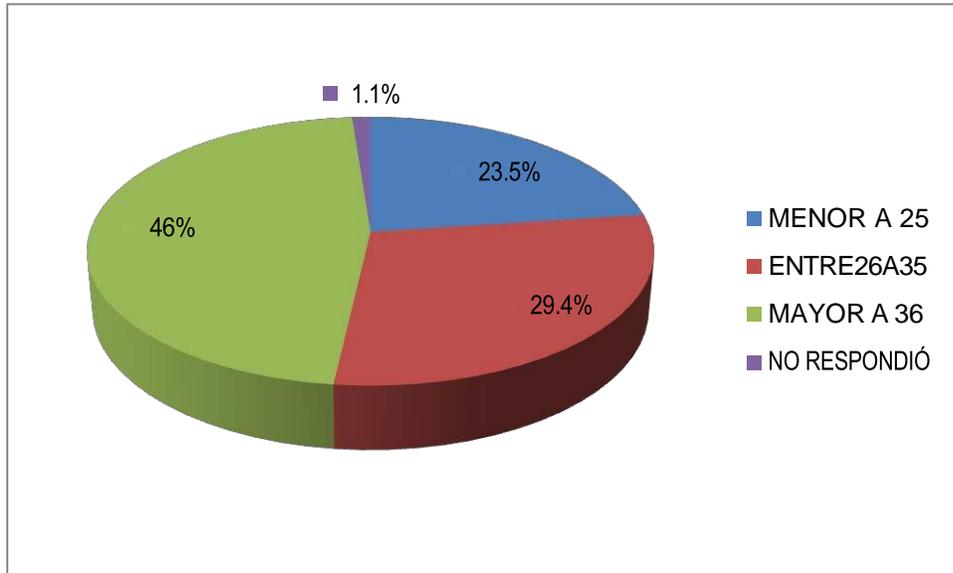
La mayoría del personal con un 45,88% de las personas encuestadas tiene más de 35 años de edad. Sin embargo se encuentra un porcentaje representativo de un 29,41% entre las personas que tienen de 25 a 35 años de edad, siendo estas aquellas que se encuentran más en el área de mantenimiento y operaciones.

Otro resultado que también tiene un resultado significativo es aquel que pertenece al grupo de personas que cuentan con una edad menor a 25 años con un 23,52%. En cuanto a este resultado, se vio que la mayoría de los encuestados que pertenecen a este grupo se encuentran en el área de mantenimiento y operaciones. Por lo que cabe destacar que en cuanto a la contratación de mecánicos, soldadores, etc. la empresa busca personal joven, para que estos puedan tener una formación en la empresa, esto se puede ver también reflejado en la contratación de pasantes en mecánica en las áreas mencionadas.

Tabla 7 Edad Del Personal De La Empresa Grúas San José

EDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MENOR A 25	20	23.52%
ENTRE 25 A 35	25	29.41%
MAYOR A 35	39	45.88%
NO RESPONDIÓ	1	1.17%
Total	85	100%

Grafico 3 Edad Del Personal De La Empresa Gruas San Jose



Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas

4.2.3. Género

Un porcentaje mayoritario que se puede encontrar es en el personal que se encuentra trabajando actualmente en la empresa pertenecen al género masculino con 88,23%, siendo solo un 11,76% perteneciente al género femenino.

El resultado que se muestra en la tabla 8 se da debido al rubro en el que se encuentra la empresa y al trabajo demandado por la misma, ya que como antes se mencionaba la mayoría del personal se encuentran en las áreas de operaciones y mantenimiento y por las características de los puestos pertenecientes a estas áreas en general las personas que postulan a estos puestos de trabajo son del género masculino.

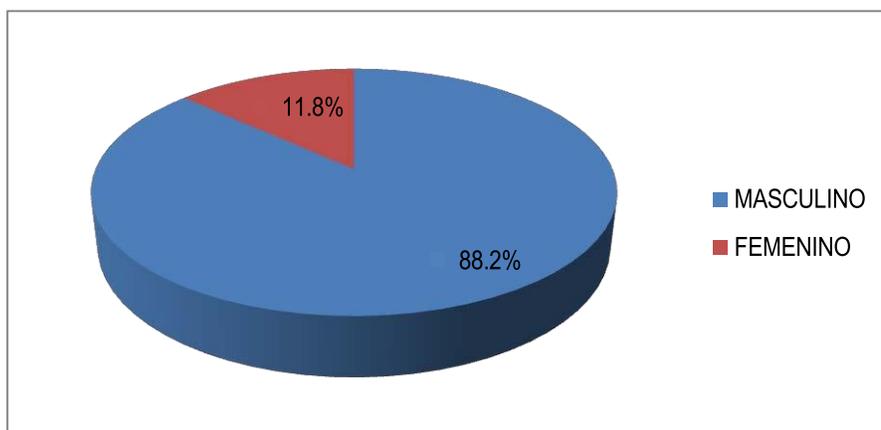
MODELO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE LOGÍSTICA DE LA CIUDAD DE EL ALTO. CASO GRÚAS SAN JOSÉ

Tabla 8 Género Del Personal De La Empresa Gruas San Jose.

GENERO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MASCULINO	75	88.23%
FEMENINO	10	11.76%
Total	85	100%

Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas

Grafico 4 Género Del Personal De La Empresa Gruas San Jose



Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas

4.2.4. Profesión

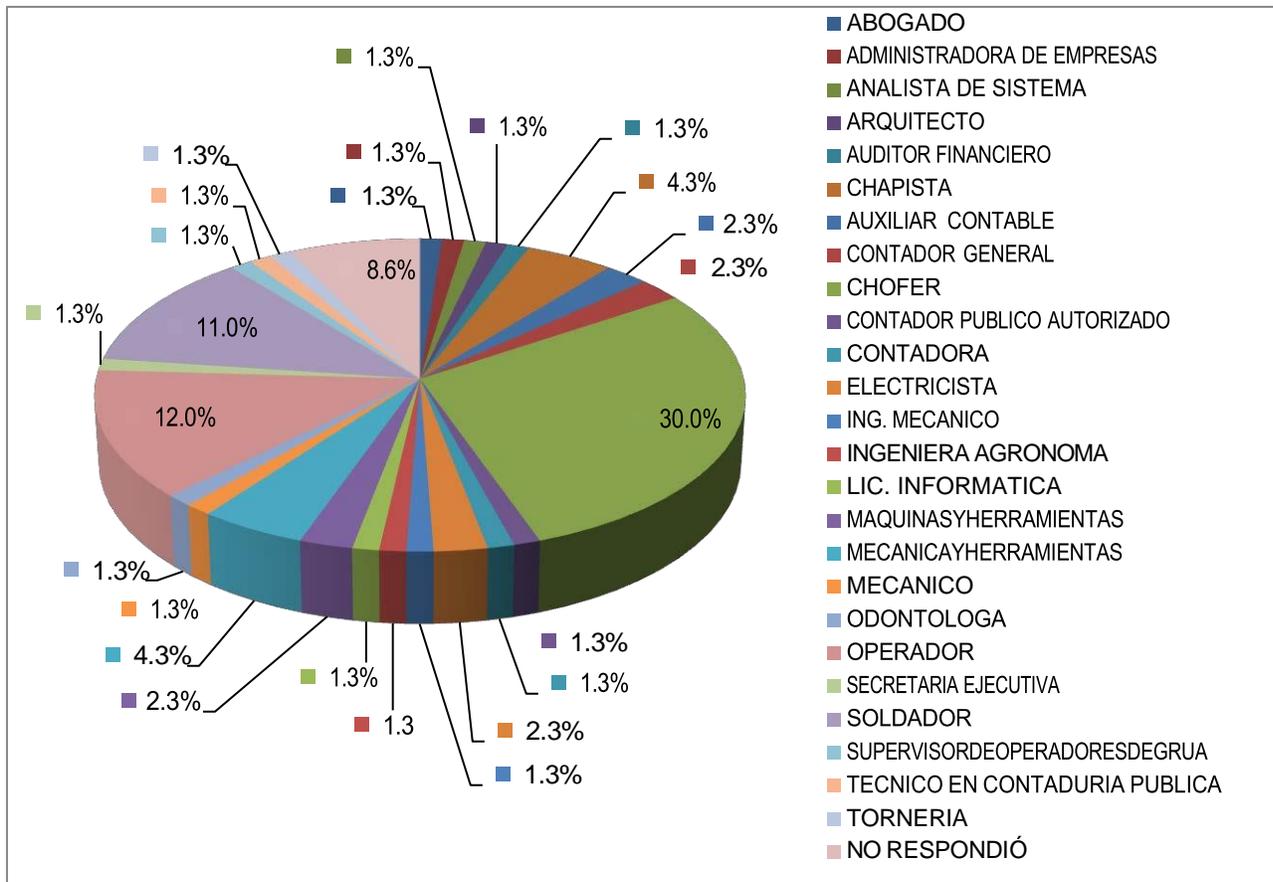
En cuanto a las encuestas realizadas en esta parte de los resultados se encuentra que existen diferentes profesiones con las que el personal cuenta, por lo cual se puede decir que son demasiado dispersas, puesto que se cuenta con personas cuya profesión es totalmente diferente al rubro y a las áreas con las que cuenta la empresa, tal es el caso de las profesiones de arquitectura, ingeniería agrónoma y odontología, razón por la cual esta puede representar problemas a la hora del buen manejo de la institución. Esto indica una gran deficiencia en lo que se refiere a la definición de perfiles de puestos y la falta de los mismos en la empresa

MODELO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE LOGISTICA DE LA CIUDAD DE EL ALTO. CASO GRUAS SAN JOSE

.Tabla 9 Profesión Del Personal De La Empresa Grúas San José

PROFESION	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ABOGADO	1	1.3%
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS	1	1.3%
ANALISTA DE SISTEMA	1	1.3%
ARQUITECTO	1	1.3%
AUDITOR FINANCIERO	1	1.3%
CHAPISTA	4	4.3%
AUXILIAR CONTABLE	2	2.2%
CONTADOR GENERAL	2	2.2%
CHOFER	24	30.0%
CONTADOR PUBLICO AUTORIZADO	1	1.3%
CONTADORA	1	1.3%
ELECTRICISTA	2	2.3%
ING. MECANICO	1	1.3%
INGENIERA AGRONOMA	1	1.3%
LIC. INFORMATICA	1	1.3%
MAQUINAS Y HERRAMIENTAS	2	2.3%
MECANICA Y HERRAMIENTAS	4	4.3%
MECANICO	1	1.3%
ODONTOLOGA	1	1.3%
OPERADOR	11	12.0%
SECRETARIA EJECUTIVA	1	1.3%
SOLDADOR	10	11.0%
SUPERVISOR DE OPERADORES DE GRUA	1	1.3%
TECNICO EN CONTADURIA PUBLICA	1	1.3%
TORNERIA	1	1.3%
NO RESPONDIÓ	8	8.6%
TOTAL	85	100%

Grafico 5 Profesión Del Personal De La Empresa Grúas San Jose



4.2.5. Gerencial

En cuanto a este cargo es de mencionar que presenta dispersión de tareas que a veces no es necesariamente acorde de un trabajo de alta decisión como es de Gerencia, las falencias que esta presenta ocasionan que el personal restante de la empresa tenga que cubrir diferentes responsabilidades fuera de los cargos que cada empleado tiene, ocasionando así una gran desorganización. Los problemas que el área gerencial de la empresa son los siguientes:

Uno de los principales problemas que se pudo percibir en la investigación fue la indisciplina propietaria de la misma, cabe mencionar que los

MODELO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE LOGÍSTICA DE LA CIUDAD DE EL ALTO. CASO GRÚAS SAN JOSÉ

propietarios de la empresa Grúas San José. Actualmente ocupan cargos gerenciales en la misma, razón por la cual se presentan problemas en el área mencionada.

Se determinó que la principal causa por la cual existe una indisciplina propietaria es por el tipo de empresa que es Grúas San José es una empresa familiar, razón por la cual el funcionamiento y el manejo de la misma son de forma compleja.

Actualmente, tanto la gerencia general, gerencia administrativa, de recursos y operaciones están a cargo de integrantes de la familia propietaria de Grúas San José. De acuerdo a políticas establecidas por el gerente general de la empresa, los cargos gerenciales y directorio de la empresa deben estar a cargo únicamente de familiares.

La información recabada en cuanto a esta parte se pudo detectar que la indisciplina propietaria que se presenta en la empresa se debe principalmente a que los altos mandos no respetan la delimitación de funciones y el poder que creen tener en la empresa, es decir, lo relacionan con el derecho en tomar algunas decisiones que no les compete, generando conflictos en los mismos empleados al no saber a quién hacer caso si vale la expresión.

4.2.6. Administrativa

Esta área de trabajo es la que debe supervisar la empresa en su organización; es decir; en esta área se debe tener la correcta distribución de departamentos como ser recursos humanos, contabilidad, operaciones, etc. Cada departamento debe incluir la cantidad necesaria de empleados para su buen funcionamiento, pero también cada empleado debe tener en conocimiento el puesto que desarrolla, cómo y con qué propósito lo realiza.

De acuerdo a los resultados recopilados por las encuestas y entrevistas realizadas se determinó que en el área administrativa se presentan los

siguientes problemas:

- Mala distribución de puestos y funciones del personal
- Nivel de formación del personal
- Bastante rotación de personal
- Falta de métodos para la selección de personal
- Falta de métodos para la evaluación de desempeño
- Falta de planificación de capacitación, inducción y orientación
- Falta de líneas de comunicación

4.2.7. Distribución de Puestos y Funciones del Personal

En esta parte se pudo evidenciar que falencias en cuanto a la distribución de puestos y funciones. De acuerdo a lo ya visto en el capítulo I de la investigación, se tiene que la empresa Grúas San José. no cuenta con un organigrama oficial de la empresa, la falta del mismo desencadena diferentes problemas al momento de realizar un trabajo eficiente en la empresa, como ser la falta de delegación de responsabilidades al personal.

En la encuesta realizada al personal se pidió a los empleados que mencionen las funciones del puesto que realizan y también los objetivos del mismo. Los resultados mostraron las siguientes falencias:

- ✓ La mayoría de las respuestas en el área administrativa mostraron una repetición de responsabilidades, las áreas de contabilidad, operaciones y administrativa se encargan de realizar funciones de cotización, planeación de proyectos, etc
- ✓ Según la entrevista la mayoría del personal del área de administración asume responsabilidades y funciones según se tenga la necesidad, aun si la función no pertenezca al área a la

cual el empleado pertenece. En consecuencia, se tiene que existe un intercambio de funciones y responsabilidades.

- ✓ La falta de descripción de funciones en los puestos de trabajo también genera que se tenga una dualidad en el mando. Uno de los problemas que se pudo observar fue que debido a que el personal en el área administrativa tiene lo que es el intercambio de funciones ocasiona que no tengan a una persona específica a quien reportar las actividades realizadas.

4.2.8. Nivel de Formación del Personal

El nivel de formación del personal es relevante para observar las deficiencias que existen en la organización, muchos de los perfiles de los diferentes puestos que existen en la empresa requieren un nivel de formación específico para ocupar el cargo correspondiente.

Como se puede observar en la tabla 10 la mayoría del personal cuenta con un nivel de formación técnico con un 55,29%, la mayoría de las personas que respondieron que tienen un nivel de formación técnico pertenecen a las áreas de mantenimiento como ser los mecánicos y en el área de operaciones los operadores de grúas.

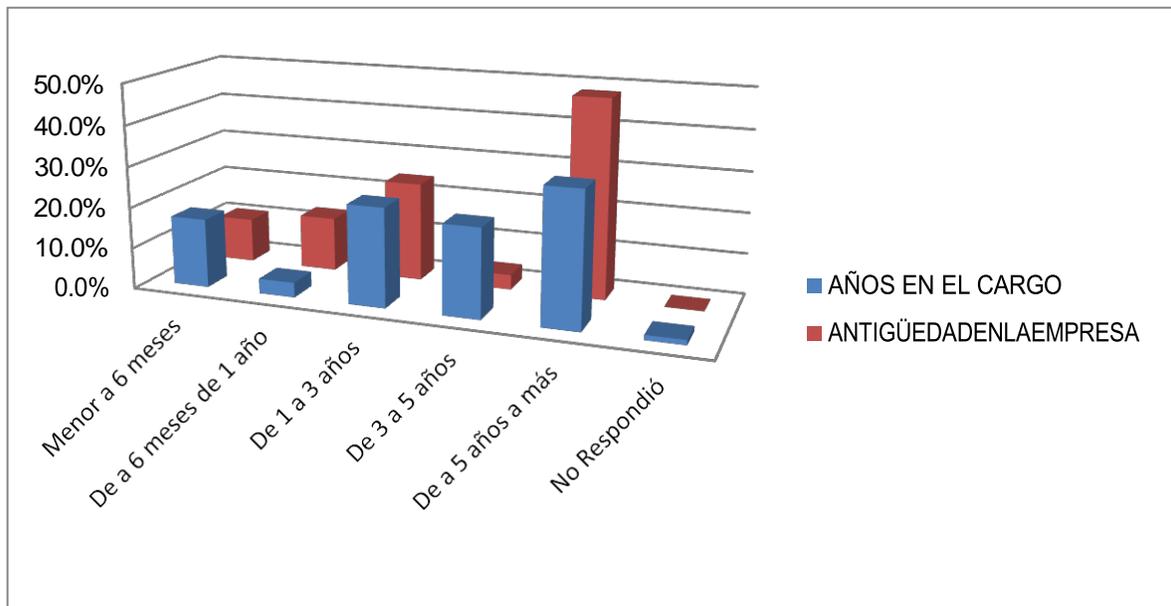
En los resultados obtenidos se puede ver que en la mayoría de los casos los soldadores, chaperos y torneros respondieron tener una formación a nivel técnico, sin embargo mediante las entrevistas realizadas se pudo observar que en la mayoría de los casos los chaperos, torneros y soldadores solo cuentan con una formación bachiller. Uno de los motivos por los cuales se presenta esta situación, según se indica en la entrevista, debe a que en la actualidad no existen muchas instituciones académicas en las cuales los empleados puedan aprender las carreras previamente mencionadas y tener una formación a nivel técnico, el personal encargado de soldadura, chapería y tornería aprende mediante la práctica y observación.

MODELO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE LOGÍSTICA DE LA CIUDAD DE EL ALTO. CASO GRÚAS SAN JOSÉ

Además, se encontró que a pesar de que muchas de las personas que trabajan en el área de mantenimiento no cuentan con una formación académica superior si cuentan con una formación académica bachiller con un 28,23%.

Se tiene que el 14,12% restante es del personal que cuenta con una formación a nivel licenciatura, este resultado pertenece en su mayoría al personal que se encuentra trabajando en el área jurídica, recursos humanos, contabilidad, y sistemas.

Grafico 7 Antigüedad En La Empresa Y Años En El Cargo Del Personal De La Empresa Gruas San Jose



Los resultados que se obtuvieron se reflejan en las tablas, el personal que pertenece de uno a tres años tiene el porcentaje de un 24,70% y con un resultado similar se tiene al grupo de personas que se encuentran entre los seis meses o menor con un porcentaje del 17,64% aproximadamente. Los resultados mencionados nos indican que las personas que se encuentran trabajando la cantidad de años indicada permanecieron en el mismo cargo la misma cantidad

MODELO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE LOGÍSTICA DE LA CIUDAD DE EL ALTO. CASO GRÚAS SAN JOSÉ

de años. Este resultado puede ser favorable, especialmente en el grupo de uno a tres años, debido a que indica que las personas que se encuentran en estos grupos han tenido un desempeño óptimo lo cual les permite seguir trabajando en el mismo cargo. Sin embargo, esto también puede indicar la falta de motivación hacia los empleados por parte de la empresa, debido a que si una persona tiene un buen desempeño debería ser capaz de tener un posible ascenso.

También se muestran en la figura superior se puede observar que un 31.76 % de las personas encuestadas trabaja en la empresa más de cinco años. Por otro lado, se tiene que las personas que pertenecen a un mismo cargo en el

grupo de tres a cinco años tiene un porcentaje de 21.18%, siendo este último resultado el más alto en cuanto al total de todas las respuestas en los años de permanencia en un cargo. Entonces, se tiene que casi la mayoría del personal que lleva o que tiene mayor antigüedad ha permanecido en el mismo puesto de trabajo.

Además, según la entrevista se tiene que existe una falta de compromiso del personal por parte del personal hacia la empresa, la rotación de personal se da en la empresa cuando los empleados deciden renunciar sin previo aviso, sin tener un largo periodo de tiempo trabajando en la empresa.

4.2.9. Personal que hizo trabajos o funciones de otro puesto de trabajo que no le corresponde

En cuanto al personal que hizo en algún momento funciones que no le corresponde se tiene el siguiente cuadro:

Existe conflictos de coordinación y trabajo en equipo

Según los resultados de las entrevistas se mencionan que cada uno de sus miembros debe desempeñar un rol que le complemente con el resto del equipo. Esta es una característica que en el grupo no se da. Generalmente los altos mandos exigen a sus subalternos el trabajo en grupo porque de una u otra manera saben que el trabajo en equipo brinda más resultados positivos que el trabajo aislado y particular ,pero cuando se trata de que ellos mismos sean

MODELO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE LOGÍSTICA DE LA CIUDAD DE EL ALTO. CASO GRÚAS SAN JOSÉ

quienes desarrollen su labor en grupo se presentan problemas difíciles de superar.

Por otro lado en operaciones surge bastantes problemas de coordinación con el área de Contabilidad y Legal especialmente. El personal de contabilidad y jurídica asegura que se debe a la falta de planificación por parte de Operaciones para solicitar efectivo para el desarrollo de las operaciones. En tanto, el equipo de operaciones indica que existe mucha burocracia para solicitar algunos requisitos que exigen empresas de gran reconocimiento, como ser:

- Boletas de garantía
- Boletas de sobrepeso
- Certificados de no Adeudo de las AFP`S y Caja de Salud, correspondiente al mes inmediato anterior del personal que trabaja en obra junto con el cargo contable emitido por el banco o entidad gestora de haber sido pagados
- Certificados de capacitación de los trabajadores de equipos de protección personal debidamente firmada
- Fotocopias de Escritura de Constitución del Arrendador
- Poder de representante legal
- Certificado de empadronamiento al Padrón Nacional de Contribuyentes
- Matricula de Comercio
- Certificado de Solvencia Fiscal emitido por la Contraloría del Estado
- Fotocopia del recibo anual del Patente Municipal y/o fotocopia de la licencia de Funcionamiento Municipal.
- Seguro Obligatorio de la maquinaria

- Seguros de vida del personal

Se puede ver que la empresa no cuenta con documentos de relativa importancia o tal vez algunos no son actualizados constantemente o no se tiene más ejemplares por lo que entorpece la realización del trabajo en muchas ocasiones. Ante este problema, personal que no le compete realizar este tipo de funciones debe hacerlo para evitar retrasar el servicio y cumplir con el cliente. Esto surge a menudo dentro de Grúas San José, dando lugar a la confusión de funciones y liberación de responsabilidades al no saber quién hace qué.

Conclusiones de los Resultados Obtenidos

Tras los resultados dados se pudo observar que la empresa en su mayoría se encuentra conformada por personas del género masculino. Los resultados mostraron que gran parte del personal no cumple con el perfil que se debería tener para poder desempeñar el puesto a cargo de la forma adecuada; es decir; gran parte del personal tiene o posee una carrera profesional no adecuada al perfil. Además que las responsabilidades de cada cargo son difusas lo que ocasiona que la toma de decisiones y el servicio brindado sean deficientes en comparación con lo que se podría brindar.

También se tiene susceptibilidad al cambio por parte de los dueños de la empresa, hace que las mejoras y propuestas nuevas sean difíciles de implementar. Esta susceptibilidad también se debe por la característica de la empresa, ya que al ser una empresa de carácter familiar el manejo de la misma es complejo y diferente a cualquier otra.

A su vez se encontró que la empresa al no tener una organización definida hace que el funcionamiento de la misma sea el inadecuado, es decir, la falta de definición de funciones hace que diferentes puestos con diferentes niveles de cargo en la empresa lleguen a ocuparse de las mismas tareas y

MODELO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE LOGÍSTICA DE LA CIUDAD DE EL ALTO. CASO GRÚAS SAN JOSÉ

responsabilidades, esto es de gran importancia puesto que debería llegar a definirse los niveles desde el organigrama de la empresa.

Por último se pudo ver indisciplina propietaria, la cual hace que la toma de decisiones del resto de los empleados sea difícil. Algunos de los propietarios que pertenecen al área gerencial de empresa llegan a tomar decisiones en áreas ajenas al trabajo que desempeñan creando confusión con el resto de los empleados de la empresa. Como también su ausencia notablemente retrasa muchos procesos afectando tanto al cliente y repercute a la empresa.

La falta de un modelo de organización para el personal refleja ineficiencia en el funcionamiento de los diferentes departamentos de la empresa, puesto que la falta de definición de áreas, cargos y funciones hacen que las responsabilidades de cada empleado sean dispersas y no constantes.

Es importante realizar un modelo de organización administrativa del personal ya que según el diagnóstico realizado existen falencias en comunicación, delimitación de funciones, confusión en tareas a realizarse en dos distintos cargos.

4.3. Prueba de Hipótesis para enfoque cualitativo

La desorganización laboral en Grúas San José se refleja en la desorganización de tareas y funciones de los puestos de trabajo, por lo cual en la prueba de hipótesis haremos énfasis en la situación de los trabajadores que realizan tareas y funciones de otros puestos de trabajo que no les corresponde según el perfil adecuado al cargo.

Por tanto se toma los siguientes datos:

En el caso de Grúas San José y según la hipótesis que se propuso se tiene que más o menos el 40% de los empleados hizo trabajos de otros puestos de trabajo que no les corresponde.

En las encuestas realizadas vistas en el capítulo de resultados se tiene que el 34,1%

MODELO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE LOGÍSTICA DE LA CIUDAD DE EL ALTO. CASO GRÚAS SAN JOSÉ

de los empleados hizo labores de otros puestos de trabajo. Para la prueba de hipótesis el nivel de significancia será de 0,05

Basado en esta información, ¿podemos rechazar la hipótesis planteada de que más o menos el 40% de los empleados hizo trabajos de otros puestos?

1. ¿HIZO TRABAJOS O FUNCIONES DE OTRO PUESTO DE TRABAJO QUE NO LE CORRESPONDIA?

SI
NO

HIPOTESIS NULA (H0)

40% de los funcionarios hicieron trabajos o funciones que no les correspondía.

HIPOTESIS ALTERNATIVA (H1)

El porcentaje de funcionarios que hicieron trabajos o funciones que no les correspondía es diferente al 40%

2. DEFINIR LA HIPOTESIS NULA Y LA HIPOTESIS ALTERNATIVA EN TERMINOS MATEMATICOS

H1: P diferente a 80%
H0: P = 40%

3. DETERMINAR EL NIVEL DE CONFIANZA Y NIVEL DE SIGNIFICANCIA DE LA PRUEBA DE HIPOTESIS

1- α 0,95 nivel de confianza
 α 0,05 nivel de significancia

4 DISEÑAR CUADRO DE DATOS PARA LA GRAFICA DE LA PRUEBA DE HIPOTESIS

Z	ALTURA DEL GRAFICO	INTERVALO DE CONFIANZA	PROBABILIDAD ACUMULADA	ESTADISTICO DE PRUEBA
-5	1,48672E-06		2,86652E-07	
-4,9	2,43896E-06		4,79183E-07	
-4,8	3,9613E-06		7,93328E-07	

MODELO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE LOGÍSTICA DE LA CIUDAD DE EL ALTO. CASO GRÚAS SAN JOSÉ

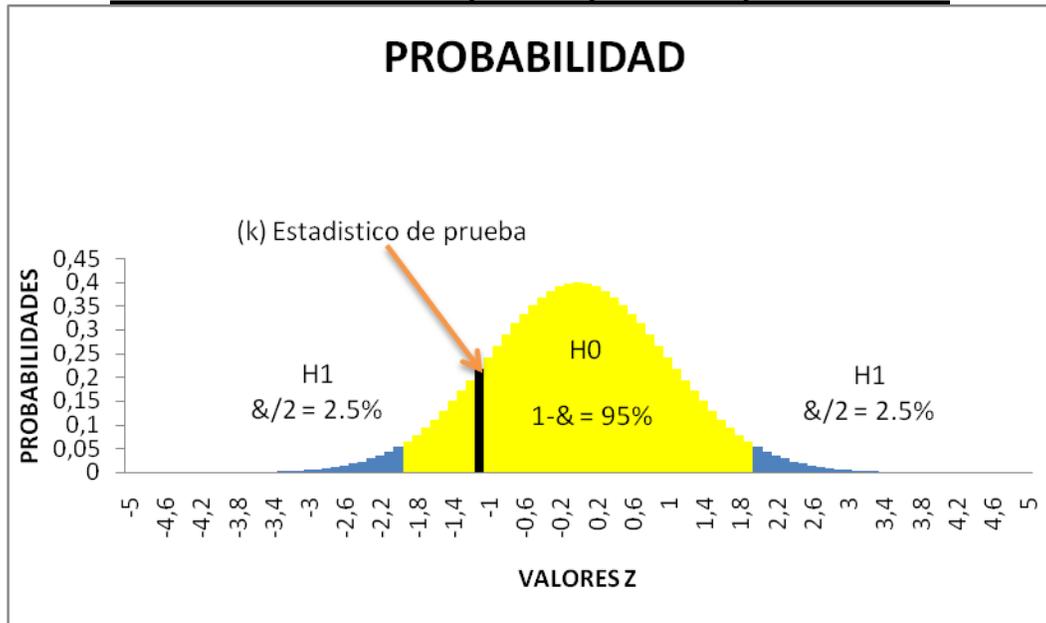
-4,7	6,36983E-06		1,30081E-06	
-4,6	1,01409E-05		2,11245E-06	
-4,5	1,59837E-05		3,39767E-06	
-4,4	2,49425E-05		5,41254E-06	
-4,3	3,85352E-05		8,53991E-06	
-4,2	5,89431E-05		1,33457E-05	
-4,1	8,92617E-05		2,06575E-05	
-4	0,00013383		3,16712E-05	
-3,9	0,000198655		4,80963E-05	
-3,8	0,000291947		7,2348E-05	
-3,7	0,00042478		0,0001078	
-3,6	0,000611902		0,000159109	
-3,5	0,000872683		0,000232629	
-3,4	0,001232219		0,000336929	
-3,3	0,001722569		0,000483424	
-3,2	0,002384088		0,000687138	
-3,1	0,003266819		0,000967603	
-3	0,004431848		0,001349898	
-2,9	0,005952532		0,001865813	
-2,8	0,007915452		0,00255513	
-2,7	0,010420935		0,003466974	
-2,6	0,013582969		0,004661188	
-2,5	0,0175283		0,006209665	
-2,4	0,02239453		0,008197536	
-2,3	0,028327038		0,01072411	
-2,2	0,035474593		0,013903448	
-2,1	0,043983596		0,017864421	
-2	0,053990967		0,022750132	
-1,9	0,065615815	0,065615815	0,02871656	
-1,8	0,078950158	0,078950158	0,035930319	
-1,7	0,094049077	0,094049077	0,044565463	
-1,6	0,110920835	0,110920835	0,054799292	
-1,5	0,129517596	0,129517596	0,066807201	
-1,4	0,149727466	0,149727466	0,080756659	
-1,3	0,171368592	0,171368592	0,096800485	
-1,2	0,194186055	0,194186055	0,11506967	
-1,1	0,217852177	0,217852177	0,135666061	0,217852177
-1	0,241970725	0,241970725	0,158655254	
-0,9	0,26608525	0,26608525	0,184060125	
-0,8	0,289691553	0,289691553	0,211855399	
-0,7	0,312253933	0,312253933	0,241963652	
-0,6	0,333224603	0,333224603	0,274253118	
-0,5	0,352065327	0,352065327	0,308537539	

**MODELO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE LOGÍSTICA DE LA
CIUDAD DE EL ALTO. CASO GRÚAS SAN JOSÉ**

-0,4	0,36827014	0,36827014	0,344578258
-0,3	0,381387815	0,381387815	0,382088578
-0,2	0,391042694	0,391042694	0,420740291
-0,1	0,396952547	0,396952547	0,460172163
-1,027E-15	0,39894228	0,39894228	0,5
0,1	0,396952547	0,396952547	0,539827837
0,2	0,391042694	0,391042694	0,579259709
0,3	0,381387815	0,381387815	0,617911422
0,4	0,36827014	0,36827014	0,655421742
0,5	0,352065327	0,352065327	0,691462461
0,6	0,333224603	0,333224603	0,725746882
0,7	0,312253933	0,312253933	0,758036348
0,8	0,289691553	0,289691553	0,788144601
0,9	0,26608525	0,26608525	0,815939875
1	0,241970725	0,241970725	0,841344746
1,1	0,217852177	0,217852177	0,864333939
1,2	0,194186055	0,194186055	0,88493033
1,3	0,171368592	0,171368592	0,903199515
1,4	0,149727466	0,149727466	0,919243341
1,5	0,129517596	0,129517596	0,933192799
1,6	0,110920835	0,110920835	0,945200708
1,7	0,094049077	0,094049077	0,955434537
1,8	0,078950158	0,078950158	0,964069681
1,9	0,065615815	0,065615815	0,97128344
2	0,053990967		0,977249868
2,1	0,043983596		0,982135579
2,2	0,035474593		0,986096552
2,3	0,028327038		0,98927589
2,4	0,02239453		0,991802464
2,5	0,0175283		0,993790335
2,6	0,013582969		0,995338812
2,7	0,010420935		0,996533026
2,8	0,007915452		0,99744487
2,9	0,005952532		0,998134187
3	0,004431848		0,998650102
3,1	0,003266819		0,999032397
3,2	0,002384088		0,999312862
3,3	0,001722569		0,999516576
3,4	0,001232219		0,999663071
3,5	0,000872683		0,999767371
3,6	0,000611902		0,999840891
3,7	0,00042478		0,9998922

MODELO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE LOGÍSTICA DE LA CIUDAD DE EL ALTO. CASO GRÚAS SAN JOSÉ

10. Localizar el estadístico de prueba dentro de la grafica Grafico 14 Prueba de Hipótesis para enfoque cualitativo



11. Obtener la conclusión de la prueba de hipótesis en términos estadísticos

Con una confianza del 95 % no existe información suficiente para rechazar la hipótesis nula, ya que **EL ESTADISTICO DE PRUEBA** se encuentra al interior de la región de la HIPOTESIS NULA como se puede ver en el grafico.

Podemos decir con una confianza del 95% que el 40% de los empleados de Grúas San José en algún momento hizo trabajos o funciones de otros puestos de trabajo.

PROPUESTA

4.4. PROPUESTA DE MODELO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

Introducción a la propuesta

La investigación de campo realizada en el capítulo anterior ayudo a la determinación y reorganización de los cargos existentes en la empresa. Los resultados mostraron que la falta de una implementación de un manual de cargos hace que las responsabilidades de los trabajadores sean confusas.

La evaluación permitió ver de manera apropiada la necesidad de los cargos existentes, la creación de nuevos cargos así como también la determinación de áreas y dependencias para que de esta manera los empleados tengan sus funciones determinadas y así como resultado brindar un buen servicio al cliente.

En la presente propuesta se pretende determinar el nivel de los cargos, las líneas de comunicación, la determinación de áreas y unidades y por último las funciones y competencias necesarias para el desempeño de cada cargo mediante la implementación de un mapa funcional.

La presente propuesta se estructura primero mostrando el objetivo, alcance y limitaciones de la propuesta. En segundo lugar, se muestra los mapas funcionales de acuerdo al área y el organigrama propuesto. Y por último se muestra los diferentes cargos, funciones y competencias empresa estudiada.

- **Objetivo de la Propuesta**

El presente manual de Organización, cargos y perfiles de competencia, tiene por finalidad, determinar una estructura orgánica, líneas de autoridad, coordinación y funciones de cada uno de los cargos en la empresa.

- **Alcances de la Propuesta**

El alcance de la presente propuesta va dirigido a la empresa Gruas San Jose,.

- **Limitaciones de la Propuesta**

Una de las limitaciones que presenta la propuesta es la aceptación que la misma pueda tener en la empresa, ya sea por diferentes factores como ser que la empresa tenga una posición diferente acerca lo planteado.

- **Desarrollo de la Propuesta**

La propuesta presenta un nuevo manual de organización, cargos y perfiles de competencia en la empresa con el objetivo de que todos los empleados que trabajan en la misma tengan conocimiento absoluto en cuanto a la delegación de funciones.

El Manual de Organización, cargos y perfiles de competencia de la empresa Gruas San Jose., es un documento que contiene disposiciones básicas que regulan y fijan la estructura orgánica, funciones y relaciones de la empresa y sus unidades ejecutivas hasta el nivel de los cargos.

El Manual de funciones de cargos, es importante debido a que es un instrumento de gestión institucional, en el cual se refleja las tareas designada

**MODELO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE LOGÍSTICA DE LA CIUDAD
DE EL ALTO. CASO GRÚAS SAN JOSÉ**

Elaboración de Descripciones de Cargos y Perfiles de Competencia de la Empresa Gruas San Jose.

La elaboración de los cargos y perfiles de competencia se llevaron a cabo a partir el análisis funcional. A continuación se presentan las descripciones de la empresa estudiada.

Área de Directorio

Tabla 21 Manual de Descripción de Puesto Gerente General

	PERFIL DEL CARGO
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO:	Gerente General
AREA A LA QUE PERTENECE	Gerencia General
NIVEL DEL CARGO	Gerencial
2. OBJETIVO DEL CARGO	
Planear, proponer, aprobar, dirigir y controlar las actividades estratégicas de la organización procurando un crecimiento rentable tanto en el corto, mediano y largo plazo, de acuerdo con las políticas preestablecidas por la junta directiva, así como el cumplimiento de los objetivos planteados en los sistemas de gestión implementados.	
3. FUNCIONES ESPECIFICAS DEL CARGO	
Dirigir los asuntos industriales y mercantiles de la sociedad, tanto los externos, como los concernientes a su actividad interna.	
Vigilar los bienes de la empresa bajo las orientaciones e instrucciones emanadas de la Junta Directiva.	
Celebrar toda clase de contratos relacionados con el objeto social, todo de acuerdo con la ley y en ejercicio de las autorizaciones requeridas para la celebración de los actos y contratos.	
Constituir apoderados especiales para atender los asuntos judiciales y extrajudiciales, así como las tramitaciones que deban adelantarse ante autoridades de cualquier orden.	
Mantener frecuentemente informada a la Junta sobre el funcionamiento de la sociedad y suministrarle los datos y documentos que ella solicite.	

MODELO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE LOGÍSTICA DE LA CIUDAD DE EL ALTO. CASO GRÚAS SAN JOSÉ

Velar por el bienestar de los colaboradores de la empresa y en general por el cumplimiento de las normas laborales.					
Designar posiciones gerenciales.					
Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de las diferentes áreas.					
Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales y entregar las proyecciones de dichas metas para la aprobación de la junta de accionistas.					
Coordinar con las diversas áreas para asegurar que los registros y los análisis se están ejecutando correctamente.					
Convocar a la Junta Directiva cuando lo considere pertinente					
Autorizar las inversiones a realizar en la empresa, conforme a los permisos autorizados por la Junta.					
Firmar documentos y contratos de acuerdo con las facultades dadas por la Junta Directiva y con las disposiciones del Estatuto General de Contratación de las entidades estatales, en cuanto sea aplicable a los procesos contractuales de People Contact S.A.S					
Firmar los nombramientos del personal administrativo y operativo, fijando funciones, salarios buscando la eficiencia y la eficacia en la asignación de recursos.					
Analizar por centros de costos, la situación financiera de cada proyecto y determinar la rentabilidad del mismo.					
Hacer una revisión conjunta, junto con el Gerente Comercial, de cada una de las propuestas licitatorias presentadas y determinar la conveniencia o no de participar en las mismas.					
Dirigir, coordinar, vigilar y controlar la ejecución de las funciones o programas de la organización y de su personal.					
Todas las demás relacionadas con el cargo y que su jefe inmediato considere.					
4. CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA					
Nivel de formación académica:					
Bachiller:		Técnico:		Tecnólogo:	
Estudiante Universitario:		Profesional:	X	Post Grado:	X
Áreas de Formación :	Administrativas, económicas, jurídicas, tecnológicas o afines con maestría en áreas relacionadas.				
Conocimientos complementarios:	Conocimientos específicos en dirección de equipos de trabajo, planeación y dirección de negocios.				

**MODELO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE LOGÍSTICA DE LA CIUDAD
DE EL ALTO. CASO GRÚAS SAN JOSÉ**

Tiempo de experiencia requerido en el cargo:	24 meses de experiencia relacionada.		
Homologación Nivel Gerencial	Titulo de Maestría por 3 años de experiencia relacionada o viceversa o por título de posgrado en la modalidad de especialización y 2 años de experiencia relacionada		
5. COMPETENCIAS CORPORATIVAS			
Nivel Requerido	Bajo	Medio	Alto
Creatividad E Innovación			X
Ética y Confidencialidad			X
Orientación A Resultados			X
Trabajo En Equipo			X
6. COMPETENCIAS LABORALES			
Nivel Requerido	Bajo	Medio	Alto
Cumplimiento de Normas y Políticas de la Empresa			x
Planeación del Trabajo			x
Relaciones Interpersonales			x
Resolución de Conflictos			x
Orientacion al Cliente			x
7. NIVEL DE RIESGO			

MODELO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE LOGÍSTICA DE LA CIUDAD DE EL ALTO. CASO GRÚAS SAN JOSÉ

Psicosocial:

- Manejo de buenas relaciones interpersonales (atención a cliente interno).
- Altos niveles de responsabilidad
- Realización de tareas simultáneas
- Altos ritmos de trabajo
- Jornadas de trabajo extensas.

Carga Física:

- Posturas prolongadas
- Posturas fuera del ángulo de confort.
- Movimientos repetitivos.

Biomecánico:

- Altos volúmenes de digitación

MODELO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE LOGÍSTICA DE LA CIUDAD DE EL ALTO. CASO GRÚAS SAN JOSÉ

Tabla 22 Manual de Descripción de Puesto Asesor Legal

PERFIL DEL CARGO	
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO:	Asesor Legal
ÁREA A LA QUE PERTENECE:	Jurídica
NIVEL DEL CARGO	Profesional
2. OBJETIVO DEL CARGO	
Coordinar, ejecutar y sustentar los procesos disciplinarios del personal de la empresa cuando así se requiera y apoyar todos los procesos contractuales de la organización y servir de apoyo jurídico en el área.	
3. FUNCIONES ESPECIFICAS DEL CARGO	
Asistir a las audiencias que programe el Ministerio del Trabajo actuando como abogado(a) defensor (a) de la Empresa cuando sea requerido por el Gerente de Talento Humano o Coordinador de Control Disciplinario.	
Representar judicialmente a la Empresa en temas de derecho laboral cuando así lo requiera.	
Realizar cualquier tipo de trámites o solicitudes ante el Ministerio de Trabajo.	
Proyectar y sustentar para la firma del Gerente de Talento Humano o Director de Talento Humano las sanciones disciplinarias o el archivo correspondiente de los procesos disciplinarios adelantados en la Empresa.	
Asistir a las diligencias de descargos y demás actuaciones disciplinarias solicitadas por People Contact SAS.	
Proyectar las terminaciones de contrato y enviarlas al jefe inmediato para la respectiva firma del gerente de talento humano.	
Contestar las acciones de tutela que hayan sido radicadas en contra de PEOPLE CONTACT S.A.S. cuando sea requerido por el Gerente de Talento Humano o el Coordinador de Control Disciplinario.	
Resolver inquietudes, derechos de petición o cualquier otra solicitud sobre temas de derecho laboral que expongan las diferentes sedes de la Compañía (Manizales y Bogotá).	
Rendir informes sobre el estado de los procesos disciplinarios a las autoridades competentes cuando así lo requieran.	
Brindar cualquier tipo de asesoría al área de operaciones y de talento humano cuando así se requiera.	
Realizar capacitaciones jurídicas al personal de la empresa cuando se requiera.	
Realizar revisión jurídica de documentos.	
Apoyar en el análisis, revisión y ajustes en los procesos de contratación que le sean asignados.	
Realizar el seguimiento de procesos judiciales y demandas.	
Elaborar, aclarar, corregir y ajustar conceptos que sean solicitados al área.	

MODELO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE LOGÍSTICA DE LA CIUDAD DE EL ALTO. CASO GRÚAS SAN JOSÉ

Presentar informe de la contratación a la Contraloría.					
Encargarse del adecuado manejo de los documentos, carpetas y demás, que hagan parte del archivo de la Secretaría General.					
Realizar las gestiones en las sedes de People Contact S.A.S o en otras ciudades donde se requiera.					
Elaborar poderes para representar a la organización.					
Elaborar demandas, tutelas y demás escritos que se requieran.					
Participar en las reuniones programadas en el área para evaluación de situaciones jurídicas.					
Proyectar oficios.					
Publicar información en SECOP.					
Responder derechos de petición, tutelas, demandas y demás requerimientos judiciales.					
Representar judicial y extrajudicialmente a la organización en los actos que sean delegados por la Gerencia General.					
Todas las demás relacionadas con el cargo y que su jefe inmediato considere.					
4. CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA					
Nivel de formación académica:					
Bachiller:		Técnico:		Tecnólogo:	
Estudiante Universitario:		Profesional :	X	Post Grado:	
Áreas de Formación :	Profesional en Derecho.				
Conocimientos complementarios:					
Tiempo de experiencia requerido en el cargo:	1 año de experiencia relacionada				
Homologación Nivel Profesional	Título profesional por 6 años de experiencia relacionada				
5. COMPETENCIAS CORPORATIVAS					
Nivel Requerido	Bajo	Medio	Alto		
Creatividad E Innovación		x			
Ética y Confidencialidad			x		
Orientación A Resultados			x		
Trabajo En Equipo		x			
134					
6. COMPETENCIAS LABORALES					
Nivel Requerido	Bajo	Medio	Alto		
Cumplimiento de Normas y Políticas de la			x		

MODELO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE LOGÍSTICA DE LA CIUDAD DE EL ALTO. CASO GRÚAS SAN JOSÉ

Empresa				
Planeación del Trabajo			x	
Relaciones Interpersonales				x
Resolución de Conflictos				x
Orientacion al Cliente			x	
7. NIVEL DE RIESGO				
<p><u>Psicosocial:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Manejo de buenas relaciones interpersonales (atención a público). - Altos niveles de responsabilidad - Realización de tareas simultáneas - Altos ritmos de trabajo - Jornadas de trabajo extensas. <p><u>Carga Física:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Posturas prolongadas - Posturas fuera del ángulo de confort. - Movimientos repetitivos. <p><u>Riesgo Publico:</u> Atención Comercial fuera de la oficina.</p>				

**MODELO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE LOGÍSTICA DE LA CIUDAD
DE EL ALTO. CASO GRÚAS SAN JOSÉ**

Tabla 23 Manual de Descripción de Puesto Gerente Administrativo

	PERFIL DEL CARGO
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO:	Gerente Administrativo y Financiero
ÁREA A LA QUE PERTENECE:	Área Administrativa y Financiera
NIVEL DEL CARGO:	Gerencial
2. OBJETIVO DEL CARGO	
Dirigir todas las actividades administrativas y financieras de la empresa, Asesorar al Gerente general y a los Directivos del Call center en las decisiones financieras a tomar de acuerdo con diferentes escenarios de evaluación financiera para los nuevos negocios del Call center y los existentes.	
3. FUNCIONES ESPECIFICAS DEL CARGO	
Analizar y autorizar los costos que sobrepasen determinado rubro para las diferentes áreas de la empresa.	
Aprobar los presupuestos anuales de costos, inversiones y gastos.	
Refrendar con su firma los documentos y actividades que lo requieran.	
Realizar periódicamente seguimiento al cumplimiento del presupuesto aprobado.	
Realizar propuestas de mejoramiento que contribuyan a la optimización de los costos de la empresa.	
Asistir a las reuniones convocadas con las empresas de empleos temporales.	
Reunirse periódicamente con su equipo de trabajo con el propósito de analizar las situaciones actuales y hacer propuestas de mejoramiento.	
Coordinar y supervisar la elaboración de planes y programas encomendados por la gerencia o por las diferentes dependencias de la empresa.	
Asesorar en el portafolio de inversiones de la empresa.	
Suministrar a organismos públicos o privados los informes solicitados.	
Ser participe en la autorización y control de los contratos que celebre la empresa.	

**MODELO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE LOGÍSTICA DE LA CIUDAD
DE EL ALTO. CASO GRÚAS SAN JOSÉ**

Coordinar el manejo de las cuentas bancarias por intermedio de Tesorería.				
Ordena el traslado de fondos entre las diferentes entidades financieras.				
Mantener relaciones con entidades bancarias y crediticias.				
Realizar control y seguimiento sobre la cartera de la empresa, evitando su crecimiento a cartera vencida.				
Negociar precios y formas de pago para obtener mayores beneficios.				
Hacer seguimiento al estado de resultados de la empresa por negocio y al presupuesto.				
Crear y difundir políticas para la reducción de los costos de la empresa, y además generar alarmas y propuestas de mejoramiento cuando detecte el incremento en los costos y gastos.				
Verificar el cumplimiento de las funciones por parte de su personal a cargo.				
Representar al Gerente en los actos que el delegue.				
Analizar y evaluar toda la información financiera para la elaboración de los planes de negocio para nuevos negocios bajo diferentes escenarios de sensibilidad y/o evaluar la situación de los negocios actuales.				
Realizar proyecciones financieras.				
Realizar seguimiento periódico al cumplimiento de los indicadores financieros y planes de negocios para los diferentes negocios del Call center.				
Analizar el costo de oportunidad de las inversiones existentes y proyectadas.				
Asesorar a las diferentes áreas financieras en asuntos administrativos y financieros que le sean solicitados.				
Asesorar al Gerente suministrando la información financiera necesaria para la toma de decisiones.				
Participar activamente en el sistema de gestión de calidad (SGC).				
Todas las demás relacionadas con el cargo y que su jefe inmediato considere.				
4. CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA				
Nivel de formación académica:				
Bachiller:		Técnico:		Tecnólogo:
Estudiante Universitario:		Profesional:	X	Post Grado:
Áreas de Formación:	Profesional en administración de empresas, economista, contador o afines y maestría en áreas afines			

**MODELO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE LOGÍSTICA DE LA CIUDAD
DE EL ALTO. CASO GRÚAS SAN JOSÉ**

Conocimientos Complementarios requeridos en el puesto:	Conocimiento en modelos de evaluación financiera, conocimiento en manejo de sistemas de información.		
Tiempo de experiencia requerido en el cargo:	3 años de experiencia en cargos directivos		
Homologación Nivel Gerencial	Titulo de Maestría por 3 años de experiencia relacionada o viceversa o por título de posgrado en la modalidad de especialización y 2 años de experiencia relacionada		
5. COMPETENCIAS CORPORATIVAS			
Nivel Requerido	Bajo	Medio	Alto
Creatividad E Innovación			x
Ética y Confidencialidad			x
Orientación A Resultados			x
Trabajo En Equipo			x
6. COMPETENCIAS LABORALES			
Nivel Requerido	Bajo	Medio	Alto
Cumplimiento de Normas y Políticas de la Empresa			x
Planeación del Trabajo			x
Relaciones Interpersonales			x
Resolución de Conflictos			x
Orientación al Cliente			x
7. NIVEL DE RIESGO			

**MODELO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE LOGÍSTICA DE LA CIUDAD
DE EL ALTO. CASO GRÚAS SAN JOSÉ**

Psicosocial:

- Manejo de buenas relaciones interpersonales (atención a cliente interno).
- Altos niveles de responsabilidad
- Realización de tareas simultáneas
- Altos ritmos de trabajo
- Jornadas de trabajo extensas.

Carga Física:

- Posturas prolongadas
- Posturas fuera del ángulo de confort.
- Movimientos repetitivos.

Biomecánico:

- volúmenes de digitación

**MODELO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE LOGÍSTICA DE LA CIUDAD
DE EL ALTO. CASO GRÚAS SAN JOSÉ**

Tabla 24 Manual de Descripción de Puesto Jefe Financiero

	PERFIL DEL CARGO			
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO				
NOMBRE DEL CARGO:	Jefe Financiero			
ÁREA A LA QUE PERTENECE:	Administrativa			
NIVEL DEL CARGO:	Directivo			
2. OBJETIVO DEL CARGO				
Coordinar los procesos administrativos de mensajería, recepción, contratos interadministrativos y manejo de personal.				
3. FUNCIONES ESPECIFICAS DEL CARGO				
Supervisar los contratos que le sean asignados.				
Coordinar y supervisar las actividades realizadas por el personal a cargo.				
Supervisar los contratos interadministrativos que le sean asignados.				
Elaborar las solicitudes de caja menor, justificación de tiquetes aéreos de viáticos del personal a cargo.				
Consolidar la información necesaria para la facturación de renting				
Realizar el seguimiento al pago de los servicios publicos de las sedes asignadas.				
Realizar periódicamente seguimiento al cumplimiento del presupuesto aprobado para la gestion de las actividades propias del cargo.				
Realizar propuestas de mejoramiento para la eficiencia, reducción de costos y gastos de los recursos asignados acorde con la gestión de su cargo.				
Coordinar y supervisar las actividades realizadas por el personal a su cargo.				
Manejo de cronogramas y planillas de trámites de mensajería.				
Todas las demás relacionadas con el cargo y que su jefe inmediato considere.				
4. CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA				
Bachiller:		Técnico:		Tecnólogo:
Estudiante Universitario:		Profesional:	x	Post Grado:
Áreas de Formación:	Profesional en áreas administrativas, ingeniería o carreras afines y especialización en áreas relacionadas.			

MODELO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE LOGÍSTICA DE LA CIUDAD DE EL ALTO. CASO GRÚAS SAN JOSÉ

Conocimientos Complementarios requeridos en el puesto:	manejo de personal y herramientas ofimáticas		
Tiempo de experiencia requerido en el cargo:	18 meses de experiencia relacionada		
Homologación Nivel Directivo	Título de posgrado en la modalidad de especialización por 2 años de experiencia relacionada o viceversa		
5. COMPETENCIAS CORPORATIVAS			
Nivel Requerido	Bajo	Medio	Alto
Creatividad E Innovación			x
Ética y Confidencialidad			x
Orientación A Resultados			x
Trabajo En Equipo			x
6. COMPETENCIAS LABORALES			
Nivel Requerido	Bajo	Medio	Alto
Cumplimiento de Normas y Políticas de la Empresa			x
Planeación del Trabajo			x
Relaciones Interpersonales			x
Resolución de Conflictos			x
Orientación al Cliente			x
7. NIVEL DE RIESGO			

MODELO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE LOGÍSTICA DE LA CIUDAD DE EL ALTO. CASO GRÚAS SAN JOSÉ

Psicosocial:

- Manejo de buenas relaciones interpersonales (atención a cliente interno).
- Altos niveles de responsabilidad
- Realización de tareas simultáneas
- Altos ritmos de trabajo
- Jornadas de trabajo extensas.

Carga Física:

- Posturas prolongadas
- Posturas fuera del ángulo de confort.
- Movimientos repetitivos.

Biomecánico:

- volúmenes de digitación

**MODELO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE LOGÍSTICA DE LA CIUDAD
DE EL ALTO. CASO GRÚAS SAN JOSE**

Tabla 25 Manual de Descripción de Puesto Responsable de Impuestos

	PERFIL DEL CARGO
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO:	Responsable de impuestos
ÁREA A LA QUE PERTENECE	Administrativa y Financiera
NIVEL DEL CARGO	Directivo
2. OBJETIVO DEL CARGO	
Dirigir el plan contable de la empresa, responder porque existan soportes de los movimientos contables, velar porque la información registrada corresponda con las disposiciones contables exigidas por la Ley Colombiana de acuerdo a la normatividad de información financiera NIIF y por los directivos de la empresa.	
3. FUNCIONES ESPECIFICAS DEL CARGO	
Elaborar y verificar las declaraciones de IVA, retención, renta e impuestos municipales.	
Presentar de manera oportuna y fiable las declaraciones ante la DIAN y los entes territoriales a los que se encuentre sujeta la empresa.	
Verificar y controlar la depreciación mensual de todos los activos de la empresa.	
Coordinar la realización del Balance General de la empresa bajo la normatividad vigente aplicable para la organización y mensualmente la elaboración del estado de resultados clasificado por negocios, realizar las correcciones necesarias cuando le sea justificado.	
Analizar y corregir los estados financieros para presentarlos a la Junta Directiva.	
Analizar los resultados de los indicadores e informes financieros, ofrecer asesoría y proponer acciones de mejora.	
Elaborar los informes con destino a la Contaduría General de la Nación (CHIP presupuestal y contable), Contraloría (Deuda Pública) y otros entes reguladores como el DANE, Cámara de Comercio y Supersociedades.	
Realizar propuestas para la disminución y correcta administración de los costos de la empresa.	
Realizar los flujos de Caja y Fondos.	
Realizar el informe anual de actividades contables.	
Dirigir y desarrollar el plan contable de la empresa de acuerdo con las disposiciones legales y sugerir mejoras.	
Suministrar la información financiera y contable que le sea solicitada por la administración para la toma de decisiones.	
Brindar asesoría contable a las diferentes áreas de la empresa que lo soliciten.	
Suministrar al Gerente General y al Gerente administrativo y Financiero todos los informes que le sean solicitados.	
Refrendar con su firma todos los documentos en donde se requiera de ella, como licitaciones o documentos que le sean solicitados por los entes de control y vigilancia.	

MODELO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE LOGÍSTICA DE LA CIUDAD DE EL ALTO. CASO GRÚAS SAN JOSE

Realizar reuniones de seguimiento y mejoramiento de las funciones del personal a cargo.				
Participar activamente en la elaboración y seguimiento del presupuesto.				
Autorizar el desembolso de la caja menor de la empresa.				
Mantener autorizados los listados de cuentas para pagar a los proveedores, en concordancia con el área de tesorería y presupuesto.				
Todas las demás relacionadas con el cargo y que su jefe inmediato considere.				
4. CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA				
Nivel de formación académica:				
Bachiller:		Técnico:		Tecnológico:
Estudiante Universitario:		Profesional:	x	Post Grado: x
Áreas de Formación :	Profesional en contaduría pública Posgrado en áreas Financieras y/o contables Certificación de Conocimiento en Normas Internacionales (NIIF)			
Conocimientos complementarios:	Conocimientos de programas informáticos contables, manejo de herramientas ofimáticas, capacidad analítica conocimientos contables, financieros, administrativos, manejo de valores e inversiones y elaboración y rendición de informes para Contaduría General de la Nación (CHIP presupuestal y contable), Contraloría de Manizales (SIA; Deuda Pública), otros órganos de control y reguladores como DANE, Superintendencia de Sociedades, entre otros.			
Tiempo de experiencia requerido en el cargo:	18 meses de experiencia relacionada preferiblemente en empresas de Economía Mixta.			
Homologación Nivel Directivo	Título de posgrado en la modalidad de especialización por 2 años de experiencia relacionada o viceversa			
5. COMPETENCIAS CORPORATIVAS				
Nivel Requerido		Bajo	Medio	Alto
Creatividad E Innovación			x	
Ética y Confidencialidad				x
Orientación A Resultados				x
Trabajo En Equipo				x

**MODELO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE LOGÍSTICA DE LA CIUDAD
DE EL ALTO. CASO GRÚAS SAN JOSE**

6. COMPETENCIAS LABORALES			
Nivel Requerido	B a j o	Me dio	A lt o
Cumplimiento de Normas y Políticas de la Empresa			X
Planeación del Trabajo			X
Relaciones Interpersonales			X
Resolución de Conflictos			X
Orientacion al Cliente			X
7. NIVEL DE RIESGO			
<p><u>Psicosocial:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Manejo de buenas relaciones interpersonales (atención a cliente interno). - Altos niveles de responsabilidad - Realización de tareas simultáneas - Altos ritmos de trabajo - Jornadas de trabajo extensas. <p><u>Carga Física:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Posturas prolongadas - Posturas fuera del ángulo de confort. - Movimientos repetitivos. <p><u>Biomecánico:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Altos volúmenes de digitación 			

MANUALES PARA CARGOS DE MAYOR JERARQUÍA

Los manuales de cargos de mayor jerarquía necesitan ser tratados de mayor utilidad por lo cual es necesario tomar en cuenta los siguientes punto:

- Servir de base de referencia para los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal.
- Determinar si una persona está cualificada para ocupar un puesto determinado.
- Evaluar los aportes y exigencias de los cargos para establecer categorías y escalas de remuneración.
- Servir de referencia para analizar necesidades y diseñar programas de capacitación, y evaluar sus resultados en el desempeño del trabajo.
- Informar al personal nuevo (o que cambia de posición) acerca del contenido de su trabajo.

Tabla 2626 Manual de Descripción de Puesto Responsable de Cobranzas

-	<u>PERFIL DEL CARGO</u>
<u>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</u>	
<u>NOMBRE DEL CARGO:</u>	<u>Responsable de Cobranzas</u>
<u>AREA A LA QUE PERTENECE:</u>	<u>Área Administrativa y financiera</u>
<u>NIVEL DEL CARGO:</u>	<u>Asistencial</u>
<u>2. OBJETIVO DEL CARGO</u>	
<u>Planear, organizar y controlar el pago de todas las obligaciones contraídas por People Contact S.A.S de forma oportuna y de acuerdo a lo establecido en cada contrato y certificado por cada supervisor.</u>	
<u>3. FUNCIONES ESPECIFICAS DEL CARGO</u>	
<u>Invertir adecuadamente los excedentes de tesorería siguiendo las instrucciones emanadas por la gerencia general de la empresa.</u>	
<u>Elaborar acta cuando se constituye una inversión con los excedentes de Tesorería firmado por el Gerente General y el Gerente Administrativo y Financiero o quien haga sus veces.</u>	
<u>Elaborar una conciliación mensual en conjunto con el área de Contabilidad sobre el comportamiento de las inversiones de Tesorería en caso de haberse realizado.</u>	

MODELO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE LOGÍSTICA DE LA CIUDAD DE EL ALTO. CASO GRÚAS SAN JOSE

<u>Proponer una política de pago en acuerdo con el Gerente Administrativo y Financiero y en concordancia con el presupuesto de efectivo que determinen todos los vencimientos con los proveedores en el tiempo y enviar la programación al Gerente Administrativo y Financiero así como al Gerente General o quien haga sus veces.</u>					
<u>Controlar las inconsistencias que se puedan presentar en el manejo efectivo tanto con entidades externas a la empresa como con las dependencias y funcionarios de éstas.</u>					
<u>Elaborar el flujo de caja mensual en coordinación con el Gerente General y la Gerencia Administrativa y Financiera o quien haga sus veces.</u>					
<u>Velar porque el procedimiento del envío y recibo de correspondencia con las entidades financieras se efectúen en una forma ordenada y oportuna.</u>					
<u>Realizar las retenciones a los beneficiarios de los pagos, cuando las normas jurídicas así lo ordenen. Previa solicitud de la unidad competente (nómina y contratación).</u>					
<u>Realizar todos los pagos que por diversos conceptos sean ejecutados por People Contact S.A.S de acuerdo con las ordenes emanadas por la Gerencia Administrativa y Financiera que cumplan con el procedimiento.</u>					
<u>Elaborar el informe anual de actividades con destino al Gerente General o a la Gerencia Administrativa y Financiera o quien haga sus veces.</u>					
<u>Realizar los traslados de fondos que ordene el Gerente Administrativo y Financiero y/o que sean necesarios para el pago de las gerencias de People Contact S.A.S</u>					
<u>Llevar un control permanente de las cuentas bancarias y de los recaudos efectuados en los diferentes bancos y corporaciones donde People Contact S.A.S sea titular.</u>					
<u>Elaborar el reporte diario de estado de bancos y enviar al Gerente General, al Gerente Administrativo y financiero o quien haga sus veces.</u>					
<u>Realizar todos los comprobantes de egreso de acuerdo a los pagos efectuados y finalizar en el sistema SAIA todos los radicados con su respectivos soportes.</u>					
<u>Realizar todos los recibos de caja y recibos de otros ingresos de acuerdo a los soportes generados en los diferentes bancos donde People Contact S.A.S sea titular.</u>					
<u>Custodiar toda la información de la Tesorería (correspondencia, comprobantes de egreso, comprobantes de ingreso).</u>					
<u>Todas las demás relacionadas con el cargo y que su jefe inmediato considere.</u>					
<u>4. CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA</u>					
<u>Nivel de formación académica:</u>					
<u>Bachiller:</u>	-	<u>Técnico</u> :	<u>X</u>	<u>Tecnólogo:</u>	-
<u>Estudiante Universitario</u> :	-	<u>Profesional:</u>	-	<u>Post Grado:</u>	-
<u>Áreas de Formación :</u>	<u>En carreras administrativas</u>				

MODELO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE LOGÍSTICA DE LA CIUDAD DE EL ALTO. CASO GRÚAS SAN JOSE

<u>Conocimientos complementarios:</u>	<u>Tener conocimientos en manejo de Excel, Procesador de texto y de los sistemas de la empresa.</u>			
<u>Tiempo de experiencia requerido en el cargo:</u>	<u>6 meses de experiencia relacionada.</u>			
<u>Homologación Nivel Auxiliar</u>	<u>Título de formación técnica profesional por aprobación de 2 años en educación superior o por 2 años de experiencia</u>			
<u>5. COMPETENCIAS CORPORATIVAS</u>				
<u>Nivel Requerido</u>	<u>Bajo</u>	<u>Medio</u>	<u>Alto</u>	
<u>Creatividad E Innovación</u>	-	<u>x</u>	-	
<u>Ética y Confidencialidad</u>	-	-	<u>x</u>	
<u>Orientación A Resultados</u>	-	-	<u>x</u>	
<u>Trabajo En Equipo</u>	-	-	<u>x</u>	
<u>6. COMPETENCIAS LABORALES</u>				
<u>Nivel Requerido</u>	<u>Bajo</u>	<u>Medio</u>	<u>Alto</u>	
<u>Cumplimiento de Normas y Políticas de la Empresa</u>	-	<u>x</u>	-	
<u>Planeación del Trabajo</u>	-	<u>x</u>	-	
<u>Relaciones Interpersonales</u>	-	<u>x</u>	-	
<u>Resolución de Conflictos</u>	-	<u>x</u>	-	
<u>Orientacion al Cliente</u>	-	<u>x</u>	-	
<u>7. NIVEL DE RIESGO</u>	-	-	-	-

MODELO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE LOGÍSTICA DE LA CIUDAD DE EL ALTO. CASO GRÚAS SAN JOSE

Psicosocial:

- Manejo de buenas relaciones interpersonales (atención a cliente interno).
- Altos niveles de responsabilidad
- Realización de tareas simultáneas
- Altos ritmos de trabajo
- Jornadas de trabajo extensas.

Carga Física:

- Posturas prolongadas
- Posturas fuera del ángulo de confort.
- Movimientos repetitivos.

Biomecánico:

- Altos volúmenes de digitación

MODELO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE LOGÍSTICA DE LA CIUDAD DE EL ALTO. CASO GRÚAS SAN JOSE

Tabla 27 Manual de Descripción de Puesto Auxiliar Contable – Tesorería

	PERFIL DEL CARGO
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO:	Auxiliar Contable
AREA A LA QUE PERTENECE	Administrativa y Financiera
NIVEL DEL CARGO	Auxiliar
2. OBJETIVO DEL CARGO	
Registrar y mantener actualizados los informes contables de la empresa, preparar los informes que se presentaran a los entes internos y externos de la empresa	
3. FUNCIONES ESPECIFICAS DEL CARGO	
Codificar y registrar todas las cuentas de la empresa en el sistema financiero.	
Coordinar el proceso de facturación y la emisión de la facturas para su respectiva radicación.	
Amortizar periódicamente las cuentas definidas y realizar las provisiones de costos e ingresos correspondientes.	
Llevar los registros de auxiliares de bancos y efectuar el cuadro, de acuerdo con los organismos fiscalizadores.	
Elaborar los registros correspondientes a los registros por inflación.	
Elaborar los comprobantes de diario para contabilizar nóminas, prestaciones sociales y todo comprobante de pago al personal.	
Registrar en el Software contable la obligación del pago a proveedores con imputación de impuestos y retenciones.	
Conciliación de ingresos por campaña para cierre contable mensual.	
Revisión de los soportes y registro de reembolso de cajas menores de las diferentes sedes.	
Elaboración del registro de la provisión de servicios públicos.	
Colaborar en el análisis de los estados financieros, verificando de la información ingresada sea real y correspondan al periodo objeto de análisis.	
Analizar y archivar todos los registros contables.	
Elaborar mensualmente los reportes para los pagos fiscales (retención, IVA, impuesto municipal, declaración de renta).	
Elaborar comprobantes contables.	
Realizar asientos contables.	
Realizar la contabilización y soportes de la cuentas por pagar.	
Servir de apoyo al contador en todas las actividades que este le asigne.	
Verificar los comprobantes y soportes de caja menor remitidos por los coordinadores de los negocios.	
Todas las demás relacionadas con el cargo y que su jefe inmediato considere.	
4. CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA	
Nivel de formación académica:	

MODELO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE LOGÍSTICA DE LA CIUDAD DE EL ALTO. CASO GRÚAS SAN JOSE

Bachiller:		Técnico:	x	Tecnólogo:	
Estudiante Universitario:		Profesional:		Post Grado:	
Áreas de Formación :	Técnico en áreas contables o administrativas.				
Conocimientos complementarios:	Conocimientos de programas informáticos contables, manejo de herramientas ofimáticas, capacidad analítica conocimientos contables.				
Tiempo de experiencia requerido en el cargo:	6 meses de experiencia relacionada				
Homologación Nivel Auxiliar	Título de formación técnica profesional por aprobación de 2 años en educación superior o por 2 años de experiencia				
5. COMPETENCIAS CORPORATIVAS					
Nivel Requerido	Bajo	Medio	Alto		
Creatividad e Innovación		x			
Ética y Confidencialidad				x	
Orientación A Resultados				x	
Trabajo En Equipo				x	
6. COMPETENCIAS LABORALES					
Nivel Requerido	Bajo	Medio	Alto		
Cumplimiento de Normas y Políticas de la Empresa				x	
Planeación del Trabajo				x	
Relaciones Interpersonales				x	
Resolución de Conflictos				x	
Orientacion al Cliente				x	
7. NIVEL DE RIESGO					

MODELO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE LOGÍSTICA DE LA CIUDAD DE EL ALTO. CASO GRÚAS SAN JOSE

Psicosocial:

- Manejo de buenas relaciones interpersonales (atención a cliente interno).
- Altos niveles de responsabilidad
- Realización de tareas simultáneas
- Altos ritmos de trabajo
- Jornadas de trabajo extensas.

Carga Física:

- Posturas prolongadas
- Posturas fuera del ángulo de confort.
- Movimientos repetitivos.

Biomecánico:

- Altos volúmenes de digitación

MODELO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE LOGISTICA DE LA CIUDAD DE EL ALTO. CASO GRUAS SAN JOSE

Tabla 28 Manual de Descripción de Puesto Auxiliar Contable – Gastos y Fondos de Avance

	PERFIL DEL CARGO
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO:	Auxiliar Contable gastos y fondos de avance
AREA A LA QUE PERTENECE:	Área Administrativa y financiera
NIVEL DEL CARGO:	Ejecutivo
2. OBJETIVO DEL CARGO	
Liderar el proceso de Compras y Presupuesto donde su principales funciones es velar por los recursos económicos, gestionar y dar control a las adquisiciones de la organización en cuantos bienes y servicios.	
3. FUNCIONES ESPECIFICAS DEL CARGO	
Consolidación del presupuesto de People Contact S.A.S	
Apropiacion del presupuesto.	
Expedición y firma de los certificados de disponibilidad presupuestal (CDP)	
Expedición del registro presupuestal (RP)	
Expedición de obligaciones presupuestales (OB)	
Recepción de facturas en el sistema de gestión documental SAIA en donde se verifica que el valor de certificado por los supervisores concilie con el valor facturado por los proveedores y que el bien o servicio esté soportado por un contrato, autorizacion de gerencia u orden de servicio.	
Emitir las obligaciones presupuestales ala facturación enviada por los proveedores de bienes y servicios, afectado un certificado de disponibilidad respuestal (CDP) y un registro presupuestal (RP)	
Seguimiento de CDP expedidos con el fin de verificar el perfeccionamiento del compromiso (Autorizaciones de gerencia o contratos)	
Responsbale del proceso de las compras de la empresa.	
Publicación y recepción de invitaciones Públicas, privadas y a cotizar.	
Liquidación de estampillas de contratos, autorizaciones de gerencia y ordenes de servicio adjudicados.	
Expedición de ordenes frente a liquidación de viáticos.	

MODELO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE LOGISTICA DE LA CIUDAD DE EL ALTO. CASO GRUAS SAN JOSE

Elaboración de las órdenes de compra de insumos mediante solicitud de los diferentes supervisores en donde requieran bienes para cada área.
Apoyo en las causaciones de servicios publicos.
Busqueda y elaboración de información para los diferentes entes.
Verificar y controlar que, los excedentes de tesorería, todos los pagos que de por diversos conceptos sean realizados y los traslados de fondos que sean ejecutados de acuerdo con el presupuesto existente
Todas las demás relacionadas con el cargo y que su jefe inmediato considere.

4. CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA

Nivel de formación académica:					
Bachiller:		Técnico:		Tecnólogo:	x
Estudiante Universitario:	X	Profesional:		Post Grado:	
Áreas de Formación :	Tecnólogo o estudiante universitario de minimo 7 semestre en carreras administrativas y /o carreras afines.				
Conocimientos complementarios:	Manejo del proceso de compra, elaboracion de presupuesto y manejo de caja menor.				
Tiempo de experiencia requerido en el cargo:	1 año de experiencia relacionada				
Homologación Nivel Ejecutivo	Título de formación tecnológica por aprobación de 3 años en educación superior o por 3 años de experiencia				

5. COMPETENCIAS CORPORATIVAS

Nivel Requerido	Bajo	Medio	Alto
Creatividad E Innovación		x	
Ética y Confidencialidad			x
Orientación A Resultados			x
Trabajo En Equipo			x

6. COMPETENCIAS LABORALES

Nivel Requerido	Bajo	Medio	Alto

**MODELO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE LOGISTICA DE LA CIUDAD
DE EL ALTO. CASO GRUAS SAN JOSE**

Cumplimiento de Normas y Políticas de la Empresa		X	
Planeación del Trabajo		X	
Relaciones Interpersonales		X	
Resolución de Conflictos		X	
Orientacion al Cliente		X	
7. NIVEL DE RIESGO			
<p>Psicosocial:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manejo de buenas relaciones interpersonales (atención a cliente interno). - Altos niveles de responsabilidad - Realización de tareas simultáneas - Altos ritmos de trabajo - Jornadas de trabajo extensas. <p>Carga Física:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Posturas prolongadas - Posturas fuera del ángulo de confort. - Movimientos repetitivos. <p>Biomecánico:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Altos volúmenes de digitación 			

MODELO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE LOGISTICA DE LA CIUDAD DE EL ALTO. CASO GRUAS SAN JOSE

Tabla 29 Manual de Descripción de Puesto Cajero

PERFIL DEL CARGO	
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO:	Cajero
AREA A LA QUE PERTENECE	Administrativa y Financiera
NIVEL DEL CARGO	Auxiliar
2. OBJETIVO DEL CARGO	
Registrar y mantener actualizados los informes contables de la empresa, preparar los informes que se presentaran a los entes internos y externos de la empresa	
3. FUNCIONES ESPECIFICAS DEL CARGO	
Codificar y registrar todas las cuentas de la empresa en el sistema financiero.	
Coordinar el proceso de facturación y la emisión de la facturas para su respectiva radicación.	
Amortizar periódicamente las cuentas definidas y realizar las provisiones de costos e ingresos correspondientes.	
Llevar los registros de auxiliares de bancos y efectuar el cuadro, de acuerdo con los organismos fiscalizadores.	
Elaborar los registros correspondientes a los registros por inflación.	
Elaborar los comprobantes de diario para contabilizar nóminas, prestaciones sociales y todo comprobante de pago al personal.	
Registrar en el Software contable la obligación del pago a proveedores con imputación de impuestos y retenciones.	
Conciliación de ingresos por campaña para cierre contable mensual.	
Revisión de los soportes y registro de reembolso de cajas menores de las diferentes sedes.	
Elaboración del registro de la provisión de servicios públicos.	
Colaborar en el análisis de los estados financieros, verificando de la información ingresada sea real y correspondan al periodo objeto de análisis.	
Analizar y archivar todos los registros contables.	
Elaborar mensualmente los reportes para los pagos fiscales (retención, IVA, impuesto municipal, declaración de renta).	
Elaborar comprobantes contables.	
Realizar asientos contables.	
Realizar la contabilización y soportes de la cuentas por pagar.	
Servir de apoyo al contador en todas las actividades que este le asigne.	
Verificar los comprobantes y soportes de caja menor remitidos por los coordinadores de los negocios.	
Todas las demás relacionadas con el cargo y que su jefe inmediato considere.	
4. CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA	
Nivel de formación académica:	

**MODELO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE LOGISTICA DE LA CIUDAD
DE EL ALTO. CASO GRUAS SAN JOSE**

Bachiller:		Técnico:	x	Tecnólogo:	
Estudiante Universitario:		Profesional:		Post Grado:	
Áreas de Formación :	Técnico en áreas contables o administrativas.				
Conocimientos complementarios:	Conocimientos de programas informáticos contables, manejo de herramientas ofimáticas, capacidad analítica conocimientos contables.				
Tiempo de experiencia requerido en el cargo:	6 meses de experiencia relacionada				
Homologación Nivel Auxiliar	Título de formación técnica profesional por aprobación de 2 años en educación superior o por 2 años de experiencia				

5. COMPETENCIAS CORPORATIVAS

Nivel Requerido	Bajo	Medio	Alto
Creatividad e Innovación		x	
Ética y Confidencialidad			x
Orientación A Resultados			x
Trabajo En Equipo			x

6. COMPETENCIAS LABORALES

Nivel Requerido	Bajo	Medio	Alto
Cumplimiento de Normas y Políticas de la Empresa			x
Planeación del Trabajo			x
Relaciones Interpersonales			x
Resolución de Conflictos			x
Orientacion al Cliente			x

MODELO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE LOGÍSTICA DE LA CIUDAD DE EL ALTO. CASO GRÚAS SAN JOSE

- **Unidad de Recursos Humanos**

Tabla 30 Manual de Descripción de Puesto Jefe de Recursos Humanos

	PERFIL DEL CARGO
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO:	Jefe de Recursos Humano
AREA A LA QUE PERTENECE	Talento Humano
NIVEL DEL CARGO	Gerencial
2. OBJETIVO DEL CARGO	
Planear, y diseñar los propósitos estratégicos del área y de la organización, a través del cumplimiento del direccionamiento estratégico y la visión organizacional, siendo un agente de cambio que genere estrategias que ayuden a la Compañía en la permanente dinámica que requiere hoy en día los sectores yendo a la vanguardia en los negocios, en los procesos y en los diferentes métodos de trabajo modernos, integrando procesos para incorporar elementos a la organización que garanticen mejores prácticas.	
3. FUNCIONES ESPECIFICAS DEL CARGO	
Gestionar proyectos de alto impacto para el área y la organización.	
Actualizar el modelo de funcionamiento de cada subproceso del área con el fin de proponer mejora continua.	
Coordinar el equipo de Talento Humano en la ejecución de los programas concernientes al área.	
Diseñar y coordinar el plan estratégico de gestión del talento humano.	
Gestionar y coordinar la estructura operacional del sistema integrado de gestión de la calidad, documentado e integrado a los procedimientos técnicos y gerenciales, para guiar las acciones del talento humano, y la información de la organización de manera práctica y orientada a la mejora que asegure la satisfacción del cliente.	
Administrar y aprobar los recursos que le son asignados al área para las diferentes actividades.	
Administrar y aprobar las políticas, manuales y procedimientos del área.	
Hacer seguimiento al sistema de beneficios, capacitación, desarrollo, bienestar y salud ocupacional.	
Acompañar el sistema de comunicaciones interno.	
Establecer comunicación permanente con las empresas de empleos temporales, acompañar las auditorías para verificar el cumplimiento de las funciones y pagos correctos.	
Liderar reuniones con su equipo de trabajo para realizar seguimientos y establecer nuevos planes de mejora.	
Representar el Sistema de Gestión del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo designado por la alta dirección.	
Administrar, actualizar y aplicar el Reglamento Interno de trabajo y demás normas concordantes.	
Todas las demás que le señalen la Ley o los estatutos y su jefe inmediato.	

MODELO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE LOGÍSTICA DE LA CIUDAD DE EL ALTO. CASO GRÚAS SAN JOSE

4. CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA					
Nivel de formación académica:					
Bachiller:		Técnico:		Tecnólogo:	
Estudiante Universitario:		Profesional:	X	Post Grado:	X
Áreas de Formación :	Profesional en Administración de empresas, Ingeniería industrial, Psicología, Derecho o áreas afines y maestría en áreas relacionadas.				
Conocimientos complementarios:	Específicos en Indicadores de gestión, procesos de gestión humana, gestión por competencias, conocimientos en manejo de sistemas de información interna, manejo de sistemas de nómina y manejo de personal, conocimientos en el código laboral vigente, seguridad social y derecho laboral.				
Tiempo de experiencia requerido en el cargo:	2 años de experiencia relacionada.				
Homologación Nivel Gerencial	Titulo de Maestría por 3 años de experiencia relacionada o viceversa o por título de posgrado en la modalidad de especialización y 2 años de experiencia relacionada				
5. COMPETENCIAS CORPORATIVAS					
Nivel Requerido	Bajo	Medio	Alto		
Creatividad E Innovación				x	
Ética y Confidencialidad				x	
Orientación A Resultados				x	
Trabajo En Equipo				x	
6. COMPETENCIAS LABORALES					
Nivel Requerido	Bajo	Medio	Alto		
Cumplimiento de Normas y Políticas de la Empresa				x	
Planeación del Trabajo				x	
Relaciones Interpersonales				x	
Resolución de Conflictos				x	
Orientacion al Cliente				x	

**MODELO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE LOGÍSTICA DE LA
CIUDAD DE EL ALTO. CASO GRÚAS SAN JOSE**

7. NIVEL DE RIESGO

Psicosocial:

- Manejo de buenas relaciones interpersonales (atención a cliente interno).
- Altos niveles de responsabilidad
- Realización de tareas simultáneas
- Altos ritmos de trabajo
- Jornadas de trabajo extensas.

Carga Física:

- Posturas prolongadas
- Posturas fuera del ángulo de confort.
- Movimientos repetitivos.

Biomecánico:

- Altos volúmenes de digitación

**MODELO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE LOGISTICA DE LA
CIUDAD DE EL ALTO. CASO GRUAS SAN JOSE**

Tabla 31 Manual de Descripción de Puesto Auxiliar de Recursos Humanos

PERFIL DEL CARGO	
	
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO:	Auxiliar de Recursos Humano
ÁREA A LA QUE PERTENECE:	Talento Humano
NIVEL DEL CARGO	Profesional
2. OBJETIVO DEL CARGO	
Apoyar los diferentes procesos del área de talento humano en la ejecución de actividades diarias de las mismas.	
3. FUNCIONES ESPECIFICAS DEL CARGO	
Recolección de firmas e ingresos de paz y salvo de retiro al sistema.	
Recepción y acompañamiento de visitantes al área de Talento Humano.	
Elaboración de cronograma y ejecución diaria de pausas activas.	
Ingreso de incapacidades en plataforma asignada.	
Apoyo en el archivo del área de Talento Humano.	
Realizar convocatoria de personal a reuniones de área.	
Apoyo en realización de actividades del área de Bienestar.	
Apoyo en la recolección de documentación para la contratación.	
Publicar las convocatorias internas de personal solicitadas, en cada uno de los pisos y campañas de nuestra sede y enviar carta de agradecimiento por su participación en el proceso a quienes no sean seleccionados.	
Acompañamiento del archivo y entrega de los procesos de selección completos al área de contratación.	
Aplicación de pruebas psicotecnicas a personal operativo y administrativo que su jefe inmediato considere.	
Reclutamiento (citar a entrevista, organizar documentación de las personas seleccionadas para entregar a contratación, realizar publicación de convocatorias externas.	
Realizar cronogramas y formatos de inducción cada que se realice un ingreso nuevo.	
Garantizar que las carteleras de las sedes esten actualizadas con notas de interes, noticias, actividades del mes, informacion importante etc.	
Todas las demás relacionadas con el cargo y que su jefe inmediato considere.	
4. CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA	
Nivel de formación académica:	
Bachiller:	Técnico:
	Tecnólogo:

MODELO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE LOGISTICA DE LA CIUDAD DE EL ALTO. CASO GRUAS SAN JOSE

Estudiante Universitario:		Profesional:	X	Post Grado:	
Áreas de Formación :	Profesional en carreras administrativas.				
Conocimientos complementarios:	Procesos de selección, contratación y Bienestar laboral del empleado.				
Tiempo de experiencia requerido en el cargo:	1 año de experiencia relacionada				
Homologación Nivel Profesional	Título profesional por 6 años de experiencia relacionada				
5. COMPETENCIAS CORPORATIVAS					
Nivel Requerido	Bajo	Medio	Alto		
Creatividad E Innovación		x			
Ética y Confidencialidad				x	
Orientación A Resultados				x	
Trabajo En Equipo				x	
6. COMPETENCIAS LABORALES					
Nivel Requerido	Bajo	Medio	Alto		
Cumplimiento de Normas y Políticas de la Empresa				x	
Planeación del Trabajo				x	
Relaciones Interpersonales				x	
Resolución de Conflictos				x	
Orientacion al Cliente				x	
7. NIVEL DE RIESGO					

**MODELO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE LOGISTICA DE LA
CIUDAD DE EL ALTO. CASO GRUAS SAN JOSE**

Psicosocial:

- Manejo de buenas relaciones interpersonales (atención a público).
- Altos niveles de responsabilidad
- Realización de tareas simultáneas
- Altos ritmos de trabajo
- Jornadas de trabajo extensas.

Carga Física:

- Posturas prolongadas
- Posturas fuera del ángulo de confort.
- Movimientos repetitivos.

Riesgo Publico: Atención Comercial fuera de la oficina.

**CAPITULO V
CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES**

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones generales

De acuerdo con los objetivos planteados y los resultados obtenidos a lo largo de la investigación, se pueden obtener las siguientes conclusiones:

- La empresa estudiada al ser una empresa familiar presenta ventajas y desventajas en cuanto al funcionamiento de la misma. La investigación teoría permitió obtener una idea de cómo las empresas familiares llegan a funcionar, sin embargo en campo practico de la investigación se pudo ver las desventajas que las empresas familiares tienen las cuales se reflejan específicamente en la resistencia al cambio, lo cual afecta de manera crucial al desempeño del resto del personal de la empresa.
- Una vez concluido el diagnostico se determina que la empresa no cuenta con una estructura organizacional definida que permita la coordinación, ejecución y control de las actividades diarias de la empresa. Lo cual se observa a través de las encuestas y las entrevistas realizadas la repetición de funciones y no tienen en claro las líneas de comunicación ni el puesto que ocupan.
- Asimismo, los propietarios de la empresa deben respetar las decisiones del responsable de cada

MODELO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE LOGÍSTICA DE LA CIUDAD DE EL ALTO. CASO GRÚAS SAN JOSE

área más no intervenir en decisiones que no compete al cargo entre propietarios especialmente ya que genera confusión en los empleados.

- La elaboración del manual de funciones tiene el de incidir de una forma positiva al desempeño de la empresa, ya que los empleados llegan a tener un perfil adecuado para el puesto que tienen logrando que su trabajo sea más eficiente elevando el rendimiento laboral.
- La falta de un manual de funciones hace que los empleados no logren cumplir con los objetivos de la empresa, y solo cumplan Órdenes momentáneas y no así ordenes que ayuden al cumplimiento de objetivos.
- La aplicación de un mapa funcional para la definición de cargos en la empresa, es de gran importancia, ya que ayudo a determinar que puestos son necesarios para el funcionamiento de la empresa graficados en un nuevo organigrama, así como también ayuda a la definición de competencias de cada perfil y área de la empresa.
- A partir del mapa funcional se pudo elaborar el organigrama propuesto delimitando las líneas de comunicación, jerarquía, reestructuración de cargos en el área operativa para una mejor coordinación, establecimiento de nuevos cargos de acuerdo al personal existente y la demanda y a su vez no ayudó a elaborar los manuales

defunciones.

- Los manuales de funciones siguen códigos y una estructura definida para todos los cargos

5.2. Recomendaciones

En cuanto a la investigación realizada, se considera que este trabajo es de interés, utilidad y contribuye con posibles aportes para el desarrollo de temas en relación a recursos humanos en el mercado laboral, razón por la cual se realizan las siguientes recomendaciones:

- Esta investigación aporta al conocimiento acerca de la importancia de la aplicación de un manual de cargos y perfiles de competencias en las diferentes organizaciones. El manual de cargos y perfiles de competencia debe actualizarse a la brevedad posible, cuando se operen se debe realizar el cambio en la nomenclatura o estructura orgánica por: modificación, crecimiento o compactación; distinta distribución de funciones en las áreas que la integran o por modificaciones del reglamento interior. Con el objetivo de no generar confusiones y desorden dentro de la empresa.

**MODELO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE
LOGÍSTICA DE LA CIUDAD DE EL ALTO. CASO GRÚAS SAN JOSE**

- La presente investigación también aporta sugerencias orientadas a la planificación de actividades de inducción, capacitación e inducción del personal en la empresa, con el objetivo de obtener mejores resultados en el desempeño laboral de los empleados.
- Por otra parte es importante que la empresa determine en un futuro cercano las políticas y reglamentos internos para una mejor organización.
- Es importante concientizar a los actuales gerentes sobre la mejor organización de su empresa al contratar a especialistas para manejar la gerencia y ellos formar parte del Directorio con el fin de que la empresa puede crecer con mayor rapidez, el cual es muy probable por la cantidad de activos fijos, el crecimiento en el rubro de construcciones y principalmente por poseer ventajas competitivas
- A partir del manual de funciones propuesto, sería de gran relevancia realizar un manual de procesos y procedimientos para mejorar la organización de la empresa y facilitar al empleado en la elaboración de sus funciones.
- El rubro de transporte y montajes industriales es muy demandado de tal manera que poco a poco existe mayor competencia, es importante que a partir de un departamento Comercial propuesto se le dé el valor que realmente tiene.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Hernandez, Fernandez y Baptista. (2006). Metodología De La Investigación (Cuarta Edicion ed.). Mexico: McGraw Hill.

Intecap. (2003). Gestion por competencia laboral (Segunda edicion ed.). Guatemala.

Corona, J. (2005). Manual de la empresa familiar. En J. Corona, Manual de la empresa familiar. España: Ediciones Deusto.

Davis, P. (1999). Fundadores de empresas familiares.

Dessler, G. (2001). Administracion de Personal (Octava Edicion). Mexico: Prentice Hall.

Chavez, G. (2002). Manual para el diseño de normas de competencia laboral. Mexico: Panorama. Chiavenato, I.

(2001). Administracio de Recursos Humanos (Quinta Edicion). Lyly Solano Arevalo.

(2010). Maestria en Administracion Industrial y Empresas de Servicios. Guatemala.

Modest Guinjoan Farré, Josep M. Llauro. (2000). El empresario familiar y su plan de sucesión. España: Editorial Dias De Santos.

(s.f.). Obtenido de Competencia Laboral:
<http://www.competencialaboral.cl/> (s.f.).
Obtenido de <http://www.valoryempresa.com/>

Mujeres, F. (2006). Manual de Procedimientos para La Incorporacion de La Igualdad en La Gestion Empresarial. Obtenido de Fundacion Mujeres:
http://www.fundacionmujeres.es/files/attachments/Documento/5623/image_MANUAL%20DE%20PROCEDIMIENTO.pdf

**MODELO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE
LOGÍSTICA DE LA CIUDAD DE EL ALTO. CASO GRÚAS SAN JOSE**

Muriel. (2012). News Univesidad. Obtenido de <http://www.newsuniversidad.com/sociedad-y-consumo/procesos-de-seleccion-de-personal-el-assessment-center/>

Amaro Guzmán, Raymundo : Administración de Personal, Editorial Limusa, México 1987.

BARRANCO, Francisco Javier: Planificación estratégica de recursos humanos. Del marketing interno a la planificación. Madrid: Pirámide, 1993.

Beer, M. et al. "Dirección de los Recursos Humanos". México CECSA, 1990.

Cadalzo Díaz, Yanela. "Los perfiles de los puestos de trabajo: Base fundamental en la organización de la Gestión de los Recursos Humanos". Tesis, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto: Administración de Recursos Humanos. México: McGraw-Hill, 1988.

Cuesta, Armando. "Tecnología de Gestión de Recursos Humanos". Ediciones FAR, La Habana, 1997.

FERNANDEZ CAVEDA, Alberto: La Gestión Integrada de los Recursos Humanos. Enfoque directivo general y las condiciones básicas de trabajo en la empresa española actual. Bilbao: AEDIPE, Deusto. 1990.

Fernández Ríos, Manuel. "Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo". Ediciones Díaz de Santos, S.A, Madrid 1995.

LOUART, Pierre (1994): Gestión de los Recursos Humanos. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

LUCAS ORTUETA, Ramón De: Manual de personal. Técnicas de dirección de personal. Madrid: Index, 1987.

TYSON, Shaun y YORK, Alfred: Administración de Personal. México: Ed. Trillas, 1989.

WERTHER, William B, Jr. y DAVIS, Keith: Administración de Personal y Recursos Humanos. México: Mcgraw-Hill, 3ª ed. 1990.

**MODELO DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS DE
LOGISTICA DE LA CIUDAD DE EL ALTO. CASO GRUAS SAN JOSE**
