UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA

FACULTAD DE TECNOLOGÍA DE LA INDUSTRIA

INGENIERÍA INDUSTRIAL

TÍTULO

“Propuesta de un manual de funciones e indicadores de gestión en el área de enderezado y pintura de la empresa Excel Automotriz”

AUTOR

Br. Cristhian Scarlett Quiroz Arauz

TUTOR

Ing. Pietro Marcelo Silvestri Jirón

Managua, 20 de agosto de 2020

DEDICATORIA

Dedico este trabajo monográfico a mis padres, pilares fundamentales de mi vida, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, quienes han velado por mi bienestar y educación. Son mi apoyo en cada momento de mi vida, depositando su confianza en cada reto que me he propuesto y motivándome cada día para cumplir con mis objetivos. A mis hermanos por su cariño y apoyo incondicional, durante este proceso, por estar conmigo en cada momento.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, a Dios por haberme permitido cumplir con cada uno de mis metas, cuidándome y guiándome cada día. A mi mamá, papá y hermanos por haberme dado su fuerza y apoyo incondicional que me han motivado y llevado hasta donde estoy ahora. Al Ing. Munguía por motivarme hacer cada día mejor y compartir sus conocimientos.

A todas las personas que me han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito en especial a todos que me abrieron sus puertas y permitieron concluir con una etapa de mi vida.

RESUMEN

El presente trabajo monográfico tiene como propósito proponer un Manual de funciones e Indicadores de gestión para el área de Enderezado y Pintura de Excel Automotriz. Se realizó un diagnóstico de la situación actual de la empresa, teniendo como resultados relevantes que personal encuestado indican que la empresa no cuenta con un Manual de funciones que facilite al colaborador desempeñarse en su puesto de trabajo, por lo tanto, provoca que el colaborador realice actividades que no corresponden a su puesto de trabajo o realice actividades innecesarias, a su vez el mismo porcentaje de encuestados indicaron que no reciben retroalimentación por desempeño, al no contar con Indicadores de Gestión para su desarrollar mejora continua. De este modo, se desarrolló un Manual de funciones, exclusivamente para cada puesto de trabajo en área de Enderezado y pintura, que contiene misión del puesto, perfil requerido, responsabilidades, funciones, habilidades, conocimientos y competencias, así mismos factores de riesgos y otros requerimientos del puesto. Teniendo a disposición información operacional que permita el análisis y facilite en la toma de decisiones, se definió un sistema de seguimiento y control, llamado Indicadores de Gestión, dentro de los cuales se definieron los objetivos, metas, periodo de evaluación, resultados y plan de acción.

Índice de Contenido

DEDICATORIA 2
AGRADECIMIENTO 3
RESUMEN 4
Índice de Contenido 5
Índice de Ilustraciones 7
Índice de tabla 9
Introducción 10
1. Generalidades de la investigación 12
1.1 **Antecedentes** 12
1.2 **Planteamiento del problema** 13
1.3 **Objetivos de la investigación** 14
1.3.1 **Objetivos Generales** 14
1.3.2 **Objetivos específicos** 14
1.4 **Justificación de la investigación** 15
2. Marco teórico 17
2.1 **Organización** 17
2.2 **Manuales Administrativos** 18
2.2.1 **Definición** 18
2.2.2 **Objetivos de Manuales administrativos** 19
2.2.3 **Clasificación básica de los Manuales Administrativos** 19
2.3 **Manual de Funciones** 21
2.3.1 **Definición** 21
2.3.2 **Descripción de cargo** 22
2.3.3 **Análisis del cargo** 23
2.3.4 **Etapas para la elaboración de un Manual de funciones** 25
2.3.5 **Técnicas para la recolección de información** 25
2.4 **Indicadores de gestión** 26
2.4.1 **Definición de Indicador de Gestión** 26
2.4.3 **Beneficios de los Indicadores de Gestión** 28
Diseño Metodológico 29
3.1 **Diseño de la Investigación** 29
3.2 **Tipo de Investigación** 29

3.3 **Población y Muestra** 30
3.3.1 **Población** 30
3.3.2 **Muestra** 31
3.4 **Técnicas de Investigación** 31
3.5 **Análisis de resultados** 33
CAPÍTULO I: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL TALLER ENDEREZADO Y PINTURA 34
I.1 **Procedimiento utilizado para realización del diagnóstico del taller de enderezado y pintura.** 34
I.2 **Resultados de la encuesta** 35
I.3 **Diagnóstico de la situación actual** 54
CAPÍTULO II: MANUAL DE FUNCIONES 56
II.1 **INTRODUCCIÓN** 56
II.2 **Estructura del Manual de Funciones** 56
II.2.1 **Identificación del puesto** 56
II.2.2 **Descripción general del puesto** 56
II.2.3 **Relaciones del puesto** 57
II.2.4 **Perfil del puesto** 57
II.2.5 **Competencias** 58
II.2.6 **Habilidades y conocimientos** 59
II.2.7 **Factores y riesgos** 59
II. 2.8 **Escala de responsabilidad** 59
CAPÍTULO III: INDICADORES DE GESTIÓN 142
III.1 **INTRODUCCIÓN** 142
III.2 **Diseño de los Indicadores de Gestión** 142
III.3 **Indicadores de gestión definidos** 143
CONCLUSIONES 154
RECOMENDACIONES 156
BIBLIOGRAFIA 157
ANEXOS 159

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Clasificación básica de los Manuales Administrativos 19
Ilustración 3: Técnicas para la recolección de información 25
Ilustración 4: Atributos de Indicadores de gestión 27
Ilustración 5: Tipos de Indicadores 27
Ilustración 6: Diseño Metodológico 29
Ilustración 7: Población de taller de Enderezado y Pintura 30
Ilustración 8: Técnicas de Investigación 31
Ilustración 9: Encuestas 35
Ilustración 10:¿Conoces el objetivo de la empresa? 36
Ilustración 11:¿Conoce la misión, visión y valores de la empresa? 37
Ilustración 12: ¿Conoce la política de la empresa? 39
Ilustración 13: ¿Tiene clara cuál es la meta de tu empresa? 40
Ilustración 14: ¿Consideras que los objetivos van ligados con la meta de la empresa? 40
Ilustración 15:¿Tu opinión es tomada en cuenta por tus superiores para cambiar algunos aspectos de la empresa? 41
Ilustración 16:¿Conoces el giro comercial de la empresa? 41
Ilustración 17: ¿Conoce la estructura organizativa de la empresa? 42
Ilustración 18: ¿Conoce el organigrama de la empresa? 43
Ilustración 19:¿Conoce los niveles jerárquicos de la empresa? 44
Ilustración 20:¿Conoce las responsabilidades y funciones que usted debe realizar en su puesto de trabajo? 44
Ilustración 21:¿Realiza actividades o tareas que no le corresponden a usted sino a otra persona? 45
Ilustración 22:¿Se le entrego algún documento escrito en donde se le indicase el “que" hacer y "como" hacer su trabajo? 46
Ilustración 23:¿Conoce usted si la empresa posee un manual de funciones y procedimientos por cada área? 47
Ilustración 24:¿Se siente motivado en seguir laborando en taller de enderezado y pintura? 48

Ilustración 25:¿Conoce con que áreas debe relacionarse en su puesto de trabajo? 48
Ilustración 26:¿Existe relación directa con tus superiores?..... 49
Ilustración 27:¿Las personas con que laboras te apoyan a realizar tu trabajo? 49
Ilustración 28:¿Sabes a quién dirigirte en caso de tener problemas en el taller? 50
Ilustración 29:¿Existe buena relación con tus compañeros de trabajo?..... 51
Ilustración 30:¿La organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones?..... 51
Ilustración 31:¿Es supervisado usted dentro de su puesto de trabajo? 52
Ilustración 32:¿Recibe retroalimentación constante sobre su desempeño en el cargo? 53
Ilustración 33:¿Se definen indicadores de gestión en el área donde usted pertenece? 54

Índice de tabla

Tabla 1: Relaciones del puesto 57
Tabla 2: Nivel académico 57
Tabla 3: Experiencia……58
Tabla 4: Nivel de importancia 58
Tabla 5: Definición de Competencias Corporativas..... 62

Introducción

La empresa Excel Automotriz, es la división automotriz del Grupo POMA, inicia operaciones en Nicaragua en el año 2005, siendo distribuidora de vehículos nuevos de cinco marcas reconocidas: Ford, Mitsubishi, Mazda, Hyundai y Honda, líder en vehículos atendidos en talleres de servicio de Mecánica, taller de Enderezado y Pintura.

La compañía Excel Automotriz ha aprobado la revisión y análisis de las funciones y las actividades relacionadas a cada puesto de trabajo en la Organización a través de la elaboración de un **MANUAL DE FUNCIONES** para el área de Enderezado y Pintura, siendo este una herramienta importante que trae beneficios a la organización y contribuye al ambiente laboral por ser una guía para el desempeño de los colaboradores.

La compañía actualmente no cuenta con un Manual de funciones y carece de Indicadores de gestión, esto ha provocado que en el área existan varias debilidades dentro de las cuales se puede identificar la duplicidad de las funciones y esto provoca ineficiencia en los procesos, por lo cual se considera que es una oportunidad de mejora realizar el MANUAL DE FUNCIONES E INDICADORES DE GESTIÓN.

El Manual de Funciones es un instrumento de administración de personal, que refleja las funciones, competencias y perfiles establecidos para los cargos de la organización y la base que sustenta a la capacitación y la evaluación del desempeño. Es un elemento técnico donde se justifica la existencia, creación y eliminación de los cargos. Además, sustenta el sistema de indicadores y los criterios de autocontrol.

El contenido de este documento constituye una **“Propuesta de un manual de funciones e indicadores de gestión en el área de enderezado y pintura de la empresa Excel Automotriz”**, que busca establecer de manera

concisa los requisitos necesarios y las funciones que debe desempeñar un colaborador de la organización, según el cargo que ocupe en el área.

Los indicadores de gestión administran o establecen acciones concretas para hacer realidad las tareas o trabajos programados, planificados y relacionados con la administración de un proceso.

La razón de ser de un sistema de medición es entonces: Comunicar, Entender, Orientar y Compensar la ejecución de las estrategias, acciones y resultados de la empresa.

Lo anterior puede reflejarse “Si no se mide lo que se hace, no se puede controlar y si no se puede controlar, no se puede dirigir y si no se puede dirigir no se puede mejorar”.

El presente documento contiene: Análisis de la situación Actual, donde se presenta toda la información obtenida de la empresa Excel Automotriz, se refleja misión, visión, valores y su estructura organizacional, luego tendremos Manual de Funciones, que se establecen los elementos relevantes de cada puesto de trabajo que sustentan el manual de funciones del área en estudio y para finalizar se realizará Indicadores de Gestión, en este último se definen indicadores para los procedimientos esenciales que servirán para medir la eficacia y efectividad del taller de Enderezado y pintura.

1. Generalidades de la investigación

1.1 Antecedentes

La empresa Excel Automotriz desde el inicio de sus operaciones en Nicaragua, hace catorce años, ha realizado diversas contrataciones en el área de Enderezado y pintura. Actualmente el Taller de enderezado y pintura tiene tres divisiones, con mano de obra calificada y con experiencia: Área de enderezado (9 personas), Área de pintura (9 personas) y Área administrativa (6 personas).

La empresa carece de un manual que defina las funciones, dependencias y responsabilidades de cada área operativa, los puestos directivos y sus equipos de trabajo. A la misma vez el área no cuenta con indicadores de Gestión que pueda medir la eficiencia y productividad del taller.

El taller de Enderezado y Pintura ha trabajado desde su inicio hasta la actualidad con orientaciones indicadas por el Gerente del taller, lo cual ha realizado delegaciones según las necesidades de cada área de trabajo.

Este mismo ha resaltado, varios de los inconvenientes para desarrollar las actividades cotidianas dentro del taller, dentro de las cuales menciona las siguientes:

- Los colaboradores no cuentan con toda la información necesaria.
- Exigir el cumplimiento de una tarea se convierte en un lujo.
- Se experimenta una mayor rotación de empleados.
- El despedir empleado se convierte en todo un arte cada vez se hace más difícil despedir empleados, la ley te exige una justa causa para despedir.
- El ambiente de trabajo será un campo de batalla, los campos de batallas están llenos de tensión, frustración y stress.

1.2 Planteamiento del problema

En el área de Enderezado y pintura de la empresa Excel Automotriz, se han detectado oportunidades de mejora en los procesos de reparación total o parcial de los vehículos ingresado al área las cuales provocan incumplimiento de las fechas promesas para entregas a los clientes, además, el incumplimiento de la meta de facturación del área. Las incidencias que se presentan son:

- Cargas de trabajo no equilibradas, omisiones o duplicidad de funciones, así como, cuellos de botellas.
- Poco conocimiento de los colaboradores sobre su rol dentro del área.
- Debilidad en la comunicación, integración y desarrollo de las actividades.
- Falta de coordinación por parte de los colaboradores al no tener definidas de manera precisa sus funciones.
- Ausencia de indicadores que midan la eficiencia y eficacia de los procesos.

Estas incidencias generan el incumplimiento de los objetivos organizacionales como la misión y visión de la compañía causadas por la ausencia de un sistema de control interno que garantice la calidad en la prestación de los servicios a los clientes internos y externos de la organización.

A causa de la situación actual en el área del Taller de Enderezado y Pintura se considera importante la actualización del Manual de Funciones y la creación de Indicadores de Gestión que contribuyan a alcanzar el nivel de servicio deseado por la Gerencia, así como, la uniformidad de los procesos y las metas de facturación.

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivos Generales

Proponer un Manual de funciones e Indicadores de Gestión en el área de Enderezado y Pintura de Excel Automotriz.

1.3.2 Objetivos específicos

1. Realizar un diagnóstico sobre la situación actual de la empresa.

2. Desarrollar un manual de funciones en el área de Enderezado y pintura.

3. Definir mediante un análisis de puesto las funciones y responsabilidades de los colaboradores de Enderezado y Pintura.

4. Realizar indicadores de gestión para el área de Enderezado y pintura.

1.4 Justificación de la investigación

Los manuales de funciones hoy en día son de mucha importancia para las Empresas, ya que representan una guía práctica que se utiliza como herramienta de soporte para las compañías, puesto que contienen las responsabilidades y obligaciones específicas de los diferentes puestos que integran la estructura organizacional, a través de la descripción de las funciones rutinarias de trabajo para cada uno de ellos, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración.

Debido a la situación actual de la empresa descrita en el Planteamiento del problema (1.2) y a la gran importancia que representan los Manuales de funciones, se considera realizar una propuesta de un Manual de Funciones e Indicadores de Gestión en el área de Taller de Enderezado y Pintura de la Empresa Excel Automotriz.

Dentro de los beneficios que se obtendrán en de área Taller de Enderezado y Pintura de la siguiente investigación, serán:

1. Facilitar la comprensión de los objetivos, políticas, estructuras y funciones de cada colaborador.

2. Asegurar y facilitar al personal la información necesaria para realizar las labores que les han sido asignadas y lograr la uniformidad en los procesos del área, así como, la eficiencia y calidad esperada en los servicios.

3. Permitir el ahorro de tiempos y esfuerzos de los colaboradores, evitando funciones de control y supervisión innecesarias.

4. Determinar las responsabilidades de cada puesto de trabajo y su relación con los demás integrantes de la organización.

5. Delimitar claramente las responsabilidades de cada área de trabajo para evitar los conflictos inter-estructurales.

6. Tener un documento de referencia y de dimensión formal, a la cual se pueda recurrir al momento de inducir a un nuevo personal, exigir cumplimiento y el trazo de metas por áreas operativas.

7. Servir de base para el adiestramiento y capacitación para el personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.

8. Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.

2. Marco teórico

2.1 Organización

Desde un punto de vista literal, organización es la acción o efecto de organizar u organizarse, esto es, disposición, arreglo, orden; como parte del proceso administrativo es la etapa en la que se define la estructura organizacional, la forma de delegar facultades, el enfoque para manejar los recursos humanos, la cultura y el cambio organizacional; como unidad productiva, una organización es una entidad social orientada hacia la consecución de metas con base en un sistema coordinado y estructurado vinculado con el entorno.[1]

En otras palabras, una organización es un grupo social formado por personas, tareas y administración, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos.

Cabe destacar que una organización sólo puede existir cuando hay personas que se comunican y están dispuestas a actuar en forma coordinada para lograr su misión. Las organizaciones funcionan mediante normas que han sido establecidas para el cumplimiento de los propósitos.

No obstante, también pueden realizarse otras muchas clasificaciones de organizaciones en base a otros diferentes criterios. De esta manera, podemos catalogarlas por su localización (local, regional, nacional o internacional), su propiedad (privada y pública), su tamaño (pequeña, mediana o grande) e incluso por su finalidad (con ánimo de lucro y sin ánimo de lucro).

Por último, podemos referirnos al término organización de empresas, que hace referencia a la estructura organizativa del trabajo en el ámbito empresarial. Existen varios elementos que son claves en esta estructura,

[1] (FRANKLIN, 2009, pág. 4)

como la burocracia, la especialización del empleo, la departamentalización, la cadena de mando, la descentralización y la formalización.

2.2 Manuales Administrativos

2.2.1 Definición

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.), como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas.[2]

Estos manuales contienen información detallada sobre los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, organigrama, misión y funciones organizacionales. Cuando corresponden a un área específica comprenden la descripción de puestos; de manera opcional pueden presentar el directorio de la organización.[3]

Son considerados uno de los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, ya que facilitan el aprendizaje y proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en cada una de las unidades administrativas que conforman a la empresa, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución, pues son una fuente de información que trata de orientar y mejorar los esfuerzos de sus integrantes para lograr la adecuada realización de las actividades que se le han encomendado.

Los manuales tienden a uniformar los criterios y conocimiento dentro de las diferentes áreas de la organización, en concordancia con la misión, visión y objetivos de la dirección.

[2] (FRANKLIN, 2009, pág. 244)
[3] (FRANKLIN, 2009, pág. 245)

2.2.2 Objetivos de Manuales administrativos

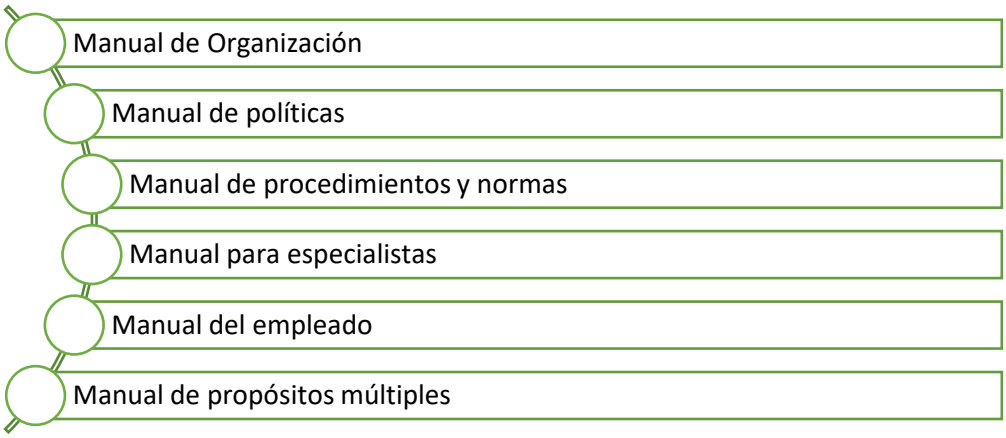
Es muy importante señalar los objetivos de los Manuales administrativos, puesto que se consideran que presentan muchos beneficios para las organizaciones, dentro de los cuales tenemos[4]:

- ✓ Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- ✓ Coadyuvar a la correcta realización de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad del trabajo.
- ✓ Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- ✓ Facilitar el reclutamiento, selección e integración de personal.
- ✓ Determinar la responsabilidad de cada unidad y puesto en relación con el resto de la organización.
- ✓ Establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.
- ✓ Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.

2.2.3 Clasificación básica de los Manuales Administrativos

Se presentan seis tipos de manuales de aplicación en las organizaciones empresarias, en la Ilustración 2 se muestra[5]:

Ilustración 1: *Clasificación básica de los Manuales Administrativos*



[4] (FRANKLIN, 2009, pág. 244)
[5] (FRANKLIN, 2009, pág. 245)

- Manual de Organización

Es un documento normativo que contiene, de forma ordenada y sistemática, información sobre el marco jurídico administrativo, atribuciones, antecedentes históricos, misión, visión, objetivos, organización y funciones de una dependencia o entidad.

- Manual de políticas

Es el que contiene las políticas establecidas por una institución, en este documento se indican la forma de proceder y los límites dentro de los cuales deben enmarcarse las actividades tendientes a alcanzar los resultados institucionales.

- Manual de procedimientos y normas

Es un documento que describe en forma lógica, sistemática y detallada las actividades de una institución o unidad organizativa de acuerdo con sus atribuciones y tomando en cuenta lo necesario para la ejecución eficiente de las mismas, generalmente señalan quien, cómo, cuándo, dónde y para qué han de realizarse estas actividades.

- Manual para especialistas

Contiene normas o indicaciones referidas exclusivamente a determinado tipo de actividades u oficios. Se busca con este manual orientar y uniformar la actuación de los empleados que cumplen iguales funciones.

- Manual del empleado

Contiene aquella información que resulta de interés para los empleados que se incorporan a una empresa sobre temas que hacen a su relación con la misma, y que se les entrega en el momento de la incorporación.

- Manual de propósitos múltiples

Reemplaza total o parcialmente a los mencionados anteriormente, en aquellos casos en los que la dimensión de la empresa o el volumen de actividades no justifique su confección y mantenimiento.

2.3 Manual de Funciones

2.3.1 Definición

Existen diversas definiciones de Manuales de funciones, dentro de las cuales se citan algunas de los siguientes autores[6] :

Contiene las responsabilidades y obligaciones específicas de los diferentes puestos que integran la estructura organizacional, a través de la descripción de las funciones rutinarias de trabajo para cada uno de ellos.

Se utiliza generalmente en aquellas empresas estructuradas de manera funcional, es decir que están divididas en sectores en donde se agrupan los especialistas que tienen entrenamiento e intereses similares, definiendo las características de cada puesto de trabajo, delimitando las áreas de autoridad y responsabilidad, esquematizando las relaciones entre cada función de la organización.

Su realización permite detectar posibles disfunciones, causas de descoordinación duplicidad de competencias, auténticos focos de conflictos potenciales de la organización, e incluso lagunas en la realización de determinada función o actividad.

El manual pretende ser un documento de referencia y de dimensión formal, a la cual se pueda recurrir al momento de inducir nuevo personal, exigir cumplimiento y el trazo de metas por áreas operativas.

Fundamentalmente un manual de funciones consta de los siguientes elementos para cada puesto organizativo:

- ✓ Nombre del puesto.
- ✓ Responsabilidad (ante dependencia jerárquica). Indicar de qué puesto depende nuestro puesto, con la especificación clara del nombre del puesto.

[6] (Varela, 2001, pág. 222) (Aponte, 2012)

- ✓ Cargos o unidades directamente subordinados (autoridad jerárquica). Indicar los cargos o unidades que colaboran en el desarrollo de las funciones del puesto y que dependen directamente del mismo.
- ✓ Funciones específicas (verbo – función – resultado). Establecer las funciones específicas asignadas a su puesto de trabajo.
- ✓ Actividades. Detallar de forma clara y sencilla las actividades que son necesarias para conseguir las funciones del puesto.
- ✓ Responsabilidad (límites). Puntualizar las responsabilidades de su trabajo, así como los límites en que se mueve ya sean de presupuestos, objetivos, costos o autoridad.
- ✓ Relaciones internas (con quién, a qué nivel, frecuencia …) y relaciones externas (con quién, a qué nivel, frecuencia …)

2.3.2 **Descripción de cargo**

Es una descripción escrita de las tareas, responsabilidades, relaciones de informes, condiciones de trabajo, y responsabilidades de supervisión de un puesto producto de un análisis de puestos. No existe un formato estándar de descripciones de puestos, sin embargo, la mayor parte de las descripciones de puestos contendrá por lo menos tres partes:

a. Nombre del Puesto.

Es importante la selección del nombre del puesto. En primer lugar, el nombre del cargo le da importancia psicológica y de estatus al empleado, también, debe indicar el nivel relativo que ocupa quien lo tiene en la jerarquía de la empresa.

b. Sección de identificación del cargo

Incluye temas como la ubicación departamental del puesto, la persona con la que reporta quien lo ocupa y la fecha en que se revisó por última vez su descripción.

c. Sección de los deberes del cargo

Estos aparecen en orden de importancia. Estas declaraciones deben indicar el peso, o valor, de cada tarea. También se indican las herramientas y equipo que utiliza el empleado para desempeñar su trabajo.

2.3.3 **Análisis del cargo**

Se puede definir Análisis del cargo como [7]:

Es el procedimiento por el cual se determinan los deberes y la naturaleza de los puestos y los tipos de personas.

Proporcionan datos sobre los requerimientos del puesto para desarrollar las descripciones y las especificaciones del puesto.

Es el proceso para determinar, ponderar los elementos y las tareas que integran un puesto dado. Evalúa la complejidad del cargo, parte por parte y permite conocer con algún grado de certeza las características que una persona debe cumplir para desarrollarlo normalmente. Es importante resaltar que esta función tiene como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no de las personas que lo desempeñan.

Beneficios del Análisis de Puesto

I. Para los Directivos de la Empresa, constituye la posibilidad de saber en detalle las obligaciones y características de cada puesto.

II. Para los supervisores, les permite distinguir con precisión y orden los elementos que integran cada puesto para explicarlo y exigir más apropiadamente las obligaciones que supone.

III. Para los trabajadores, les permite realizar mejor y con mayor facilidad sus labores, si conocen con detalle cada una de las operaciones que las forman y los requisitos necesarios para hacerlas bien.

[7] (Aponte, 2012, pág. 85)

A todas las empresas les conviene contar con esta herramienta, con el fin de: conocer los puestos de cada unidad de trabajo, determinar los perfiles de los ocupantes, seleccionar el personal, orientar la capacitación, realizar la evaluación de desempeño y establecer un sistema de sueldos, salarios, remuneraciones y prestaciones.

Tipos de Funciones desde el Punto de Vista Organizativo

Funciones Genéricas, son aquellas que están presentes en todos los puestos de un determinado nivel de la organización.

Funciones Específicas, se consideran propias de un puesto de trabajo y su responsabilidad recae directa y exclusivamente sobre el ocupante de dicho puesto.

Funciones Auxiliares, son aquéllas que contribuyen a que otros puestos de la organización puedan llevar a cabo las funciones específicas que tienen asignadas.

Para identificar las funciones de un puesto de trabajo, es necesario analizar las subfunciones que se desarrollan de acuerdo con el siguiente esquema verbo – función – resultado:

- Seleccionar los verbos de actuación que definen la función que se debe realizar (planificar, dirigir, asesorar, organizar, controlar, coordinar, investigar, etc.)

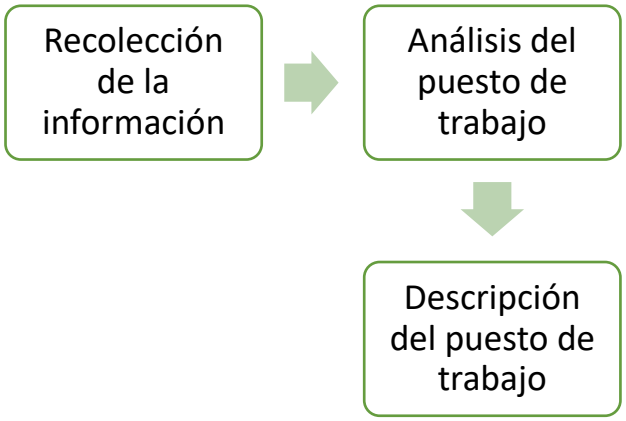
- Explicitar la propia función sobre la que opera el verbo.

- Definir el resultado final que se espera conseguir.

2.3.4 **Etapas para la elaboración de un Manual de funciones**

Se puede simplificar en tres etapas importantes[8]:

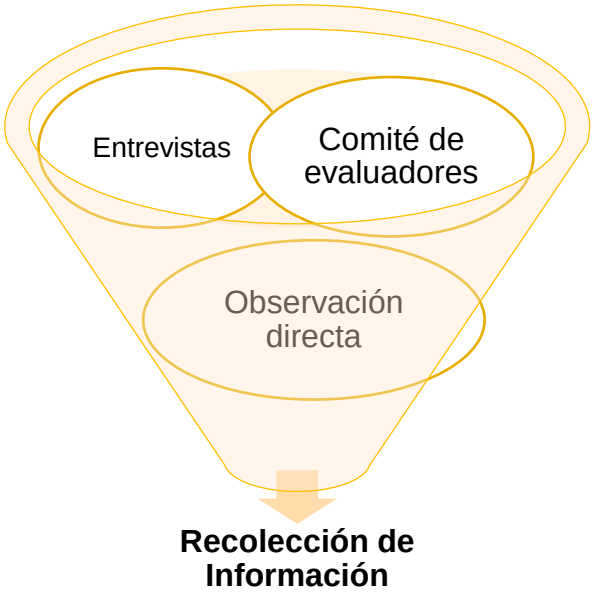
Ilustración 2:*Etapas de elaboración de Manual de funciones*



2.3.5 **Técnicas para la recolección de información**

Para realizar el análisis de puesto, se necesita de una técnica para obtener la información de manera que resulte útil para la realización del Manual, por lo tanto, a continuación, se muestra una manera sencilla para obtener información[9]:

Ilustración 3: *Técnicas para la recolección de información*



[8] (Aponte, 2012)
[9] (Werther & Keith, 1992)

2.4 Indicadores de gestión

Recordemos que medir es comparar una magnitud con un patrón preestablecido. Aunque exista la tendencia de medir todo con el fin de eliminar incertidumbre, o por lo menos a reducirla a su mínima expresión, la clave es elegir las variables críticas para el éxito del proceso.

Para lograr una gestión eficaz y eficiente es conveniente diseñar un sistema de gestión que soporte la administración y permita evaluar el desempeño de la empresa.

Un sistema de control de gestión tiene como objetivo facilitar a los administradores con responsabilidades de planeación y control de cada grupo operativo, información permanente e integral sobre su desempeño, que les permita autoevaluar su gestión y tomar los correctivos del caso.

Existen paradigmas sobre la medición, dentro de los cuales tenemos:

1. La medición precede al castigo
2. No hay tiempo para medir
3. Medir es difícil
4. Hay cosas imposibles de medir
5. Es más costoso medir que hacer

2.4.1 Definición de Indicador de Gestión

Define un indicador como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permiten observar la situación o tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstos e influencias esperadas[10].

Estos indicadores pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas, etc.

[10] (Jaramillo, pág. 35)

Son factores para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos y metas de un determinado proceso.

Los indicadores de gestión son, ante todo, información, es decir, agregan valor, no solo son datos. Por lo tanto, deben de tener atributos de la información, dentro de los cuales tenemos:

Ilustración 4: *Atributos de Indicadores de gestión*

Tipos de Indicadores de Gestión

Ilustración 5: *Tipos de Indicadores*[11]

Indicadores de eficacia	• Son aquellos que permiten medir la eficacia o efectividad de un resultado
Indicadores de eficiencia	• Son aquellos que buscan la eficiencia interna y, por tanto, se refieren principalmente a los recursos consumidos para obtener un resultado. Estos se refieren comúnmente al número de errores cometidos.
Indicadores de adaptabilidad	• Son los indicadores que se preocupan en satisfacer las cambiantes necesidades y expectativas de los clientes externos.

[11] (Jaramillo, pág. 44)

2.4.3 Beneficios de los Indicadores de Gestión

Entre los diversos beneficios que puede proporcionar a una organización la implementación de un sistema de indicadores de gestión[12]:

- **Satisfacción del cliente**

La identificación de las prioridades para una empresa marca la pauta del rendimiento. En la medida en que la satisfacción del cliente sea una prioridad para la empresa, así lo comunicará a su personal y enlazará las estrategias con los indicadores de gestión, de manera que el personal se dirija en dicho sentido y sean logrados los resultados deseados.

- **Monitoreo del proceso**

El mejoramiento continuo sólo es posible si se hace un seguimiento exhaustivo a cada eslabón de la cadena que conforma el proceso. Las mediciones son las herramientas básicas no sólo para detectar las oportunidades de mejora, sino además para implementar las acciones.

- **Benchmarking**

Si una organización pretende mejorar sus procesos, una buena alternativa es traspasar sus fronteras y conocer el entorno para aprender e implementar lo aprendido. Una forma de lograrlo es a través del benchmarking para evaluar productos, procesos y actividades y compararlos con los de otra empresa. Esta práctica es más fácil si se cuenta con la implementación de los indicadores como referencia.

- **Gerencia del cambio**

Un adecuado sistema de medición les permite a las personas conocer su aporte en las metas organizacionales y cuáles son los resultados que soportan la afirmación de que lo está realizando bien.

[12] (Jaramillo, pág. 44)

Diseño Metodológico

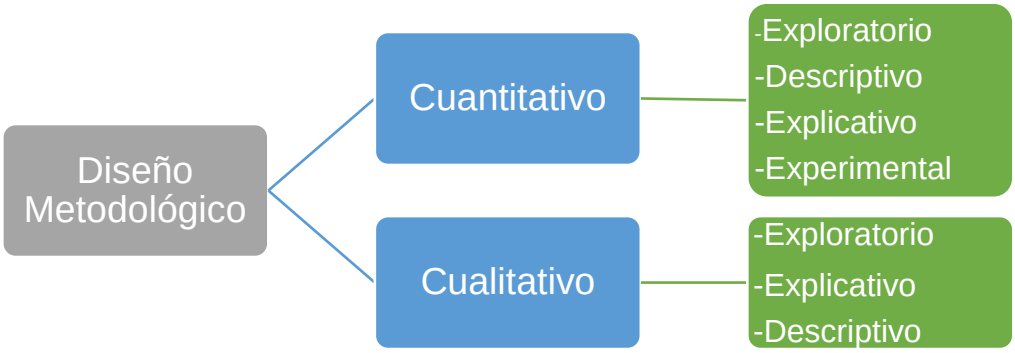
3.1 Diseño de la Investigación

El diseño metodológico de una investigación puede ser descrito como el plan general que dicta lo que se realizará para responder a la pregunta de investigación. La clave para el diseño metodológico es encontrar la mejor solución para cada situación.

El diseño metodológico es el conjunto de métodos que se utilizan para recolectar y analizar las variables medibles que se especifican en un problema de investigación.

El diseño metodológico puede ser dividido en varias categorías, pero existen dos grupos principales: cuantitativo y cualitativo. A su vez, cada uno de estos grupos tiene sus propias subdivisiones.

Ilustración 6: *Diseño Metodológico*[13]



3.2 Tipo de Investigación

En el presente estudio se realizará una Investigación descriptiva en el área del Taller de Enderezado y Pintura de la empresa Excel Automotriz.

La investigación de tipo descriptiva,trabaja sobre realidades de hechos, y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta.

[13] (Rojas, 2011, pág. 30)

Su propósito es describir la realidad objeto de estudio, un aspecto de ella, sus partes, sus clases, sus categorías o las relaciones que se pueden establecer entre varios objetos, con el fin de esclarecer una verdad, corroborar un enunciado o comprobar una hipótesis. Se entiende como el acto de representar por medio de palabras las características de fenómenos, hechos, situaciones, cosas, personas y demás seres vivos, de tal manera que quien lea o interprete, los evoque en la mente.[14]

3.3 Población y Muestra

3.3.1 Población

Es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado.[15]

En el área de Enderezado y Pintura, la población está conformada por el número de personas que laboran en el Taller.

INTEGRANTES	CANTIDAD
Gerente de PINTEN	1
Supervisor de pintura	1
Supervisor de enderezado	1
Control de producción	1
Auxiliar de presupuesto	1
Asesor de servicio	2
Técnico de pintura	5
Técnico de enderezado	5
Técnico mecánico	1
Ayudante pintura	3
Ayudante enderezado	1
Ayudante mecánica	1
Encargado de bodega	1
Total	**24**

Ilustración 7:*Población de taller de Enderezado y Pintura*

[14] (Rojas, 2011, pág. 34)
[15] (Rojas, 2011, pág. 55)

3.3.2 **Muestra**

La muestra es un subconjunto fielmente representativo de la población.

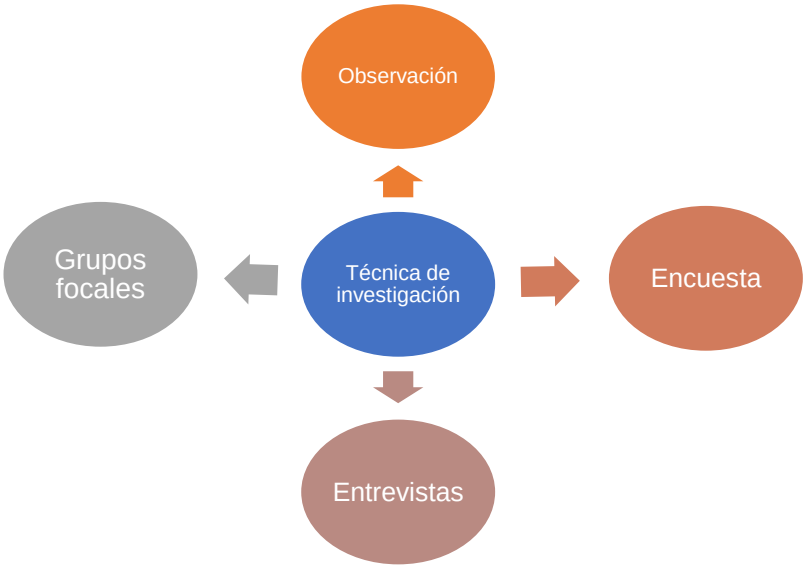
El muestreo es indispensable para el investigador ya que es imposible entrevistar a todos los miembros de una población debido a problemas de tiempo, recursos y esfuerzo. Al seleccionar una muestra lo que se hace es estudiar una parte o un subconjunto de la población, pero que la misma sea lo suficientemente representativa de ésta para que luego pueda generalizarse con seguridad de ellas a la población.

El tamaño de la muestra depende de la precisión con que el investigador desea llevar a cabo su estudio, pero por regla general se debe usar una muestra tan grande como sea posible de acuerdo con los recursos que haya disponibles. Entre más grande la muestra mayor posibilidad de ser más representativa de la población.

3.4 **Técnicas de Investigación**

Para llevar a cabo este estudio se tendrá en cuenta la aplicación de la siguiente técnica de trabajo:

Ilustración 8: *Técnicas de Investigación*[16]



[16] (Rojas, 2011, pág. 61)

- **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 número de datos. Gran parte del acervo de conocimientos que constituye la ciencia ha sido lograda mediante la observación[17].

- **Encuesta**

La encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador.

El uso de las encuestas en una investigación requiere de ciertas reglas que nos permitan acceder a la información en forma científica. La primera debe ser un sistema sistemático, o sea, que cualquier investigador que repita su aplicación obtenga los mismos resultados.

Con las encuestas se pueden conocer: opiniones, actitudes, creencias, intenciones, impactos, hábitos, tabúes, etc.

- **Entrevistas**

Es una técnica para obtener datos que consisten en un diálogo entre dos personas: El entrevistador "investigador" y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte de este, que es, por lo general, una persona entendida en la materia de la investigación[18].

La entrevista es una técnica antigua, pues ha sido utilizada desde hace mucho en psicología y, desde su notable desarrollo, en sociología y en educación. De hecho, en estas ciencias, la entrevista constituye una técnica

[17] (Rojas, 2011, pág. 62)
[18] (Rojas, 2011, pág. 64)

indispensable porque permite obtener datos que de otro modo serían muy difíciles conseguir.

- **Grupos focales**

Es una técnica de investigación cualitativa. Con esta técnica se obtienen respuestas a fondo sobre lo que piensan y sienten las personas.

Una reunión de grupos focales es una discusión en la que un pequeño grupo de participantes, guiados por un facilitador o moderador, habla libre y espontáneamente sobre temas relevantes para la investigación.

La reunión de grupos focales suministra información sobre los conocimientos, creencias, actitudes y percepciones de los usuarios o personas.

3.5 Análisis de resultados

El análisis de resultados consistirá en explicar los resultados obtenidos, es una evaluación crítica de los resultados desde la perspectiva del autor. El análisis de resultados es sencillamente entrelazar los datos y resultados que se encontraron en la investigación con los datos o información de la base teórica y los antecedentes. De esta manera el Gerente del Taller de Enderezado y pintura podrá observar de manera más sencilla los resultados obtenidos de la investigación.

CAPÍTULO I: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL TALLER ENDEREZADO Y PINTURA

Excel Automotriz de Nicaragua conocida, así como su nombre comercial, inscrita en el año 2005 bajo el nombre jurídico de Julio Martinez.

Siendo una empresa del GRUPO POMA del Salvador, teniendo en Nicaragua un representante legal de la administración, libros contables, estados financieros, registros, numero RUC, entre otros.

Excel Automotriz cuenta con Objetivos, Misión y Visión general de la Empresa. Por lo cual se le hace conocer a los colaboradores en la inducción una vez contratados.

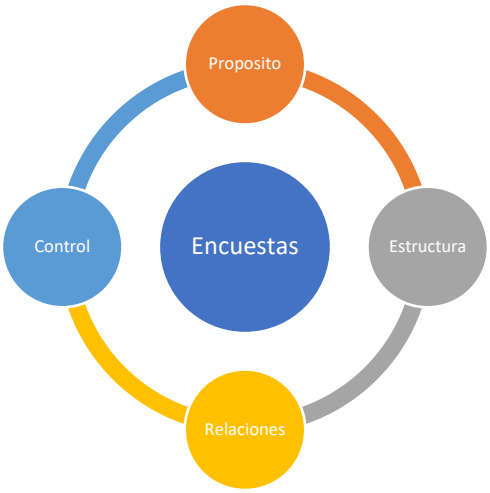
En este capítulo se mostrará concretamente la situación actual de la empresa, es decir, se realizará un análisis interno de la situación de la empresa donde incluiremos las fortalezas y debilidades de esta.

I.1 Procedimiento utilizado para realización del diagnóstico del taller de enderezado y pintura.

Para ellos se realizará una encuesta a los colaboradores del área de enderezado y pintura, para obtener la información y de esta manera brindar un diagnóstico más exacto de la situación actual de la empresa.

La encuesta será dividida en cuatro grupos principales y cada uno de ellos constara con preguntas claves, al finalizar se presentará un diagnóstico de la situación actual de la compañía.

Ilustración 9: *Encuestas*[19]



Propósito: consta de 7 preguntas de las cuales tienen como finalidad conocer el nivel de comprensión que tienen los colaboradores sobre los elementos relevantes de la organización.

Estructura: conformado por 7 preguntas, teniendo como finalidad describir la estructura organizacional de la empresa.

Relaciones: conformado por 7 preguntas, como objetivo se podrá determinar si los trabajadores conocen los puestos con los que deben de interactuar para el cumplimiento de sus funciones.

Control: conformado por 3 preguntas, que tiene como finalidad de presentar la situación en la que se encuentra la empresa con el seguimiento y cumplimiento de objetivos organizacionales

I.2 **Resultados de la encuesta**

La encuesta fue realizada a todo el personal del taller de enderezado y pintura, tomando a toda la población como muestra, al considerar la población igual a la muestra se podrá obtener mayor fiabilidad a los resultados.

[19] Fuente Propia

La encuesta se desarrolló un total de 24 preguntas, que fueron definida para validar aspectos relacionados al clima organizacional, control interno, estructura organizacional y relaciones.

Todas las preguntas están conformadas con dos alternativas de respuestas, esto con el propósito de evitar respuesta intermedias o ambiguas, que no son significativas y, por tanto, ineficaz para la interpretación.

Por último, los resultados serán presentados, para cada pregunta, de forma gráfica y en donde se realizará la interpretación según lo concebido.

Pregunta 1: ¿Conoces el objetivo de la empresa?

Ilustración 10:*¿Conoces el objetivo de la empresa?*

Análisis e interpretación

Al analizar los resultados se obtiene que el 88% del personal del taller de enderezado y pintura conocen los objetivos de la empresa mientras que un 12% no están informados de los objetivos de la compañía.

Es muy importante que todos los trabajadores de la empresa conozcan muy bien los objetivos de la empresa donde laboran, para que de esta manera se encuentren todos laborando en la misma sintonía y puedan obtener mejores resultados.

Dentro de los objetivos de la organización tenemos:

"Excel tiene como objetivo seguir creciendo en el ranking de los mejores lugares para trabajar. Los resultados de este año se alinean al objetivo planteado por la empresa desde su inicio en este camino, el cual es certificar el 100% de sus operaciones".

Pregunta 2: ¿Conoce la misión, visión y valores de la empresa?

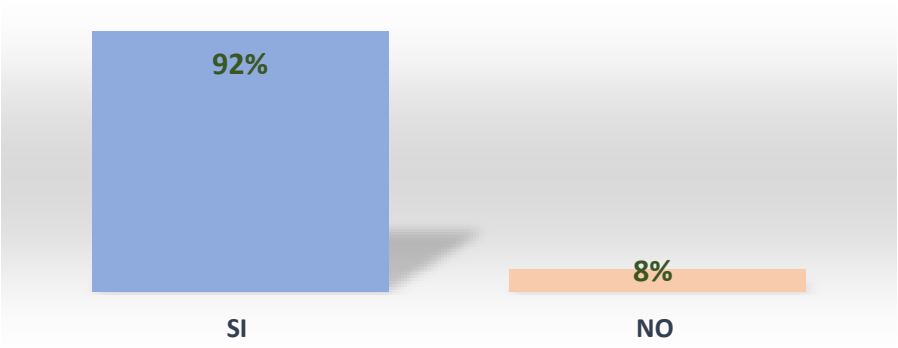


Ilustración 11:*¿Conoce la misión, visión y valores de la empresa?*

Análisis e interpretación

Se obtiene los siguientes resultados, el 92% de los colaboradores tienen bien clara la misión, visión y valores de la compañía, en cambio el 8% indica que nunca los habían escuchado.

La misión y visión de la empresa, es muy importante ya que en ella se definen la base de la compañía, representa por qué y para que existe. En ambas se encuentran las ideologías más arraigadas, los valores y propósito con los que se articula todo el desarrollo de la organización.

Visión:

"Alcanzar la posición de líderes y tener la más alta consideración del mercado en nuestra industria regional en satisfacción de compra y posesión de nuestro productos y servicios".

Misión:

"En Excel Automotriz, nuestra misión es proveer a nuestros consumidores con una experiencia de compra y posesión, que consistentemente satisfaga las necesidades de cada consumidor y

exceda sus expectativas, crear valor para los accionistas, empleados y la comunidad, con principios éticos, preservando nuestro medio ambiente".

Valores:

1. Excelencia: Brillar siempre en cada detalle
   - ✓ Da resultados que consistentemente exceden los estándares
   - ✓ Consigue los objetivos a través de la planificación y organización
   - ✓ Reacciona inmediatamente frente a errores o fracasos
   - ✓ Su trabajo siempre es de calidad superior y busca la mejora continua.
2. Integridad: Seguir el camino correcto
   - ✓ Hacer siempre lo correcto
   - ✓ Es consistente entre lo que dice, piensa y hace.
   - ✓ Usa correctamente su tiempo y recursos
   - ✓ Procede de acuerdo con políticas y normas de la empresa
3. Respeto: Todos somos iguales, aunque seamos diferentes
   - ✓ Reconoce la dignidad de todas las personas y actúa en consecuencia
   - ✓ Es educado y cordial. Lo refleja en buenos modales
   - ✓ Cumple y respeta las normas establecidas
   - ✓ Escucha con apertura la opinión de los demás
4. Solidaridad: Hacer una obra cada día
   - ✓ Colabora con buena disposición
   - ✓ Promueve el desarrollo de los demás
   - ✓ Se preocupa genuinamente por el bienestar de los demás y actúa en consecuencia
   - ✓ Sensibilidad, ser sensible a las necesidades de nuestra gente
5. Amor al trabajo: Vivir con pasión lo que hacemos
   - ✓ Sentido de pertenencia y compromiso
   - ✓ Sano orgullo
   - ✓ Pensar y actuar como dueño de la empresa
   - ✓ Automotivación

6. Renovación: Generar y nutrirse de ideas nuevas
   - ✓ Creativo e innovador
   - ✓ Saber escuchar y reaccionar
   - ✓ Es crítico y analítico con su trabajo
   - ✓ Adopta y ejecuta nuevas ideas
7. Servicio: Correr siempre un kilómetro extra
   - ✓ Identifica y se anticipa a las necesidades de sus clientes
   - ✓ Se adueña de los problemas y se asegura que se resuelva
   - ✓Compararte su experiencia y talentos con la organización
   - ✓Prioriza y actúa para solventar las necesidades de sus clientes

Pregunta 3: ¿Conoce la política de la empresa?

Ilustración 12: *¿Conoce la política de la empresa?*

Análisis e interpretación

El 96% de los colaboradores conocen las políticas de Excel Automotriz, por lo cual es muy importantes para todas las empresas, ya que una política es definida simplemente como regla en cuanto a cómo la empresa y sus representantes deben manejar situaciones específicas y procedimientos. En cambio, el 4% de los colaboradores no tienen conocimiento de esta.

Las políticas empresariales son todas aquellas directrices a las que la empresa decide acogerse, de tal forma que dichas directivas e ideas sean las que motiven las normas generales de actuación de la empresa, determinando así los valores que posee la misma.

<u>Pregunta 4</u>: ¿Tienes clara cuál es la meta de tu empresa?

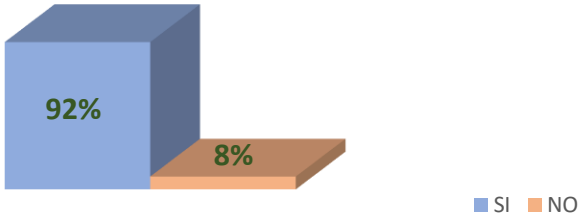


Ilustración 13: *¿Tiene clara cuál es la meta de tu empresa?*

Análisis e interpretación

El 8% de los integrantes del área de enderezado y pintura no tienen clara cuál es la meta de la empresa, en cambiar el 92% de los colaboradores están claros, al tener clara la meta de la empresa permitirá enfocar los esfuerzos de esta.

<u>Pregunta 5</u>: ¿Consideras que los objetivos van ligados con la meta de la empresa?

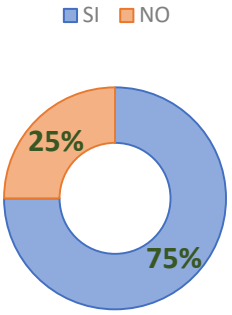


Ilustración 14: *¿Consideras que los objetivos van ligados con la meta de la empresa?*

Análisis e interpretación

Esta pregunta es muy importante porque nos permite saber si el trabajador tiene bien clara cuál es la dirección de la empresa y el 25% consideran que los objetivo no van ligados con la meta, en cambio el 75% de los colaboradores indican que sí.

<u>Pregunta 6</u>: ¿Tu opinión es tomada en cuenta por tus superiores para cambiar algunos aspectos de la empresa?

Ilustración 15:*¿Tu opinión es tomada en cuenta por tus superiores para cambiar algunos aspectos de la empresa?*

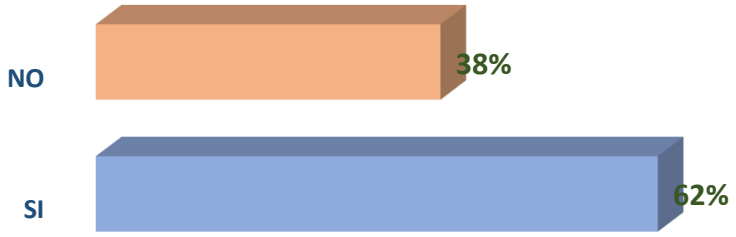
Análisis e interpretación

Es importante involucrar a los empleados al establecer estándares de desempeño, metas operativas y en el desarrollo de proyectos de mejora.

Podemos observar los resultados según la ilustración 15, donde se indica que el 38% siente que su opinión es tomada en cuenta, en cambio el 62% indica que no lo es.

<u>Pregunta 7</u>: ¿Conoces el giro comercial de la empresa?

Ilustración 16:*¿Conoces el giro comercial de la empresa?*



Análisis e interpretación

El 62% de los colaboradores conocen el giro comercial de la empresa en cambio el 38% indica no conocer.

Es la división automotriz del Grupo POMA, origen y base de la expansión de este, y la distribuidora líder de Centroamérica, número uno en ventas de vehículos nuevos, líder en vehículos atendidos en talleres de servicio y en concesión de créditos para la adquisición de vehículos nuevos para empresas y particulares

Pregunta 8: ¿Conoce la estructura organizativa de la empresa?

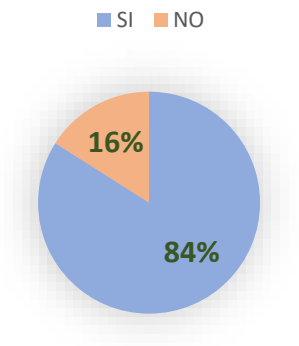


Ilustración 17: *¿Conoce la estructura organizativa de la empresa?*

Análisis e interpretación

El 84% de los colabores indican que, si conocen la estructura organizativa de la empresa, en cambio el 16% dice que no la conoce.

Es muy importante que todos los colaboradores conozcan bien la estructura organizativa, para que todos tengan conocimiento de cómo está dividido el trabajo en la organización, también que el organigrama tiene que estar actualizado según las necesidades de la empresa.

<u>Pregunta 9</u>: ¿Conoce el organigrama de la empresa?

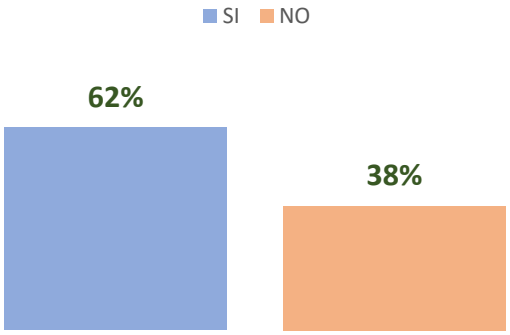


Ilustración 18: *¿Conoce el organigrama de la empresa?*

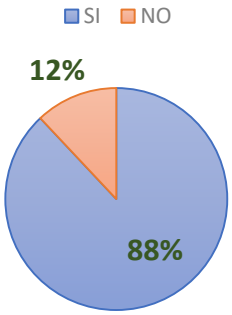
Análisis e interpretación

Esta pregunta va ligada a la anterior puesto que, si conoces la estructura organizativa, tiene que conocer el organigrama de esta, pero claramente se muestra en la ilustración 18 que el 62% si conoce el organigrama de la empresa, pero un 38% no.

Aunque el organigrama es conocido por una cantidad de personas arriba del 50% es preocupante que la cantidad de personas restantes no lo estén y esto es una alerta para la compañía para tomar medidas en este punto y mantengamos informados a los colaboradores con las actualizaciones correspondientes del organigrama, para evitar confusión respecto a las líneas de mando y de autoridad sobre todo a nivel de los puestos.

<u>Pregunta 10</u>: ¿Conoce los niveles jerárquicos de la empresa?

Ilustración 19:*¿Conoce los niveles jerárquicos de la empresa?*



Análisis e interpretación

Al realizar el análisis de este punto, se muestra en la ilustración 19 como resultado que el 12% de las personas encuestadas indican que no conocen el nivel jerárquico de la empresa y con un 88% si lo conoce.

Bien parecido al resultado de la ilustración 17 donde señala si los colaboradores conocían la estructura organizacional.

<u>Pregunta 11</u>: ¿Conoce las responsabilidades y funciones que usted debe realizar en su puesto de trabajo?

Ilustración 20:*¿Conoce las responsabilidades y funciones que usted debe realizar en su puesto de trabajo?*

Análisis e interpretación

Al ser contratado en una empresa tienes que saber cuáles son las responsabilidades y funciones que debes desempeñar cuando estas dentro de la empresa.

Al analizar los resultados obtenemos que el 92% de las personas participantes indican que, si conocen sus responsabilidades y funciones que deben realizar en su puesto de trabajo, en cambio como mínimo, pero no deja de ser importante el 8% de las personas no tienen claro cuál es su rol dentro de la empresa.

Es muy importante que todos los colaboradores tengan claras las responsabilidades y funciones que deben realizar, para poder cumplir con los objetivos de la compañía, todo esto se logra con un Manual de funciones y procedimientos.

Pregunta 12: ¿Realiza actividades o tareas que no le corresponden a usted sino a otra persona?

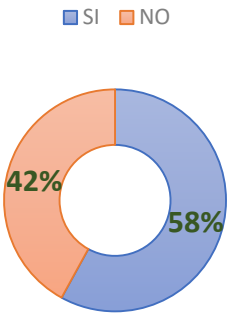


Ilustración 21:*¿Realiza actividades o tareas que no le corresponden a usted sino a otra persona?*

Análisis e interpretación

Al analizar este punto podemos observar en la ilustración 21 que el 58% de los participantes realizan actividades que no corresponden a su puesto de trabajo y esto genera a su vez desorden al ejercer las funciones y también provocan duplicidad de tareas. En cambio, el 42% de los participantes indican que no, ellos realizan tareas solo de acuerdo con su puesto de trabajo.

Por ellos se considera importante realizar un documento formal donde indique detalladamente las funciones y responsabilidades de cada uno de los miembros de la compañía.

Pregunta 13: ¿Se le entrego algún documento escrito en donde se le indicase el "que" hacer y "como" hacer su trabajo?

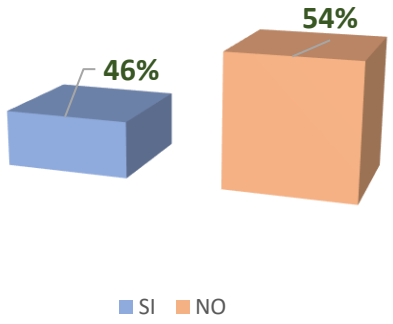


Ilustración 22:*¿Se le entrego algún documento escrito en donde se le indicase el "que" hacer y "como" hacer su trabajo?*

Análisis e interpretación

En la ilustración 22 se muestra que solo el 46% de los colaboradores recibieron un documento escrito donde indicase el "que" y "como" hacer su trabajo, mientras que más de la mitad de los encuestados con 54% indican que no recibieron ningún documento.

Estos indican que las asignaciones, delegaciones, responsabilidades y funciones se realizan de una manera verbal cuando son contratados en la empresa.

<u>Pregunta 14:</u> ¿Conoce usted si la empresa posee un manual de funciones y procedimientos por cada área?

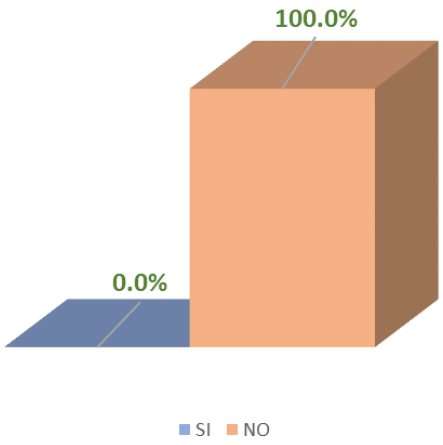


Ilustración 23:*¿Conoce usted si la empresa posee un manual de funciones y procedimientos por cada área?*

Análisis e interpretación

El personal no conoce un Manual de Funciones para el taller de Enderezado y Pintura.

Por eso se considera importante realizar un Manual de funciones y procedimientos para todas las áreas de la empresa, de una manera detallada para cada cargo.

<u>Pregunta 15</u>: ¿Se siente motivado en seguir laborando en Taller de Enderezado y pintura?

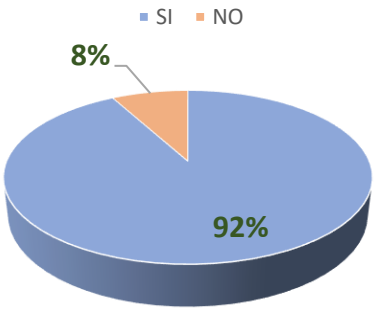


Ilustración 24:*¿Se siente motivado en seguir laborando en taller de enderezado y pintura?*

Análisis e interpretación

El 92% se siente motivado en seguir laborando en el taller, como se muestra en la ilustración 24 y solo un 8% de los encuestados indican que no se sienten motivados.

<u>Pregunta 16</u>: ¿Conoce con que áreas debe relacionarse en su puesto de trabajo?

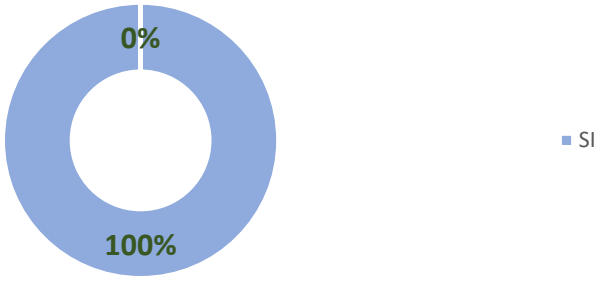


Ilustración 25:*¿Conoce con que áreas debe relacionarse en su puesto de trabajo?*

Análisis e interpretación

Al analizar estos resultados obtenemos que todos los colaboradores están claros con quien deben de relacionarse en su puesto y es muy importante para mantener la comunicación en cada área.

<u>Pregunta 17</u>: ¿Existe relación directa con tus superiores?

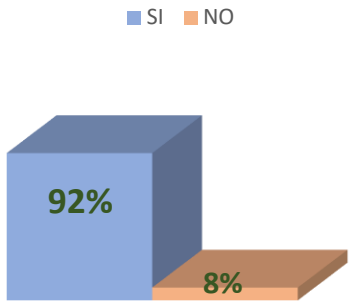


Ilustración 26:*¿Existe relación directa con tus superiores?*

Análisis e interpretación

El 92% de los participantes indican que si tienen relación directa con sus superiores mientras con un mínimo del 8% indican que no.

Según los resultados anteriores podemos concluir que el 8% de los colaboradores no tienen relación directa con sus superiores puesto a que existen varias hipótesis, una de ellas podría ser que el organigrama no se encuentra bien claro para todos y por ende no conocen con claridad a sus superiores.

<u>Pregunta 18</u>: ¿Las personas con que laboras te apoyan a realizar tu trabajo?

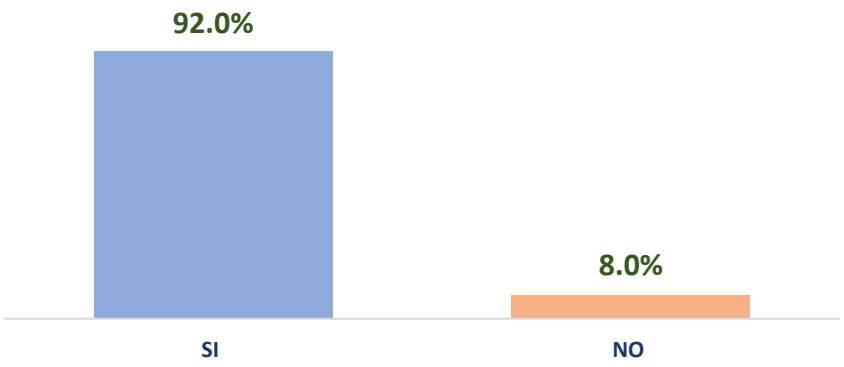


Ilustración 27:*¿Las personas con que laboras te apoyan a realizar tu trabajo?*

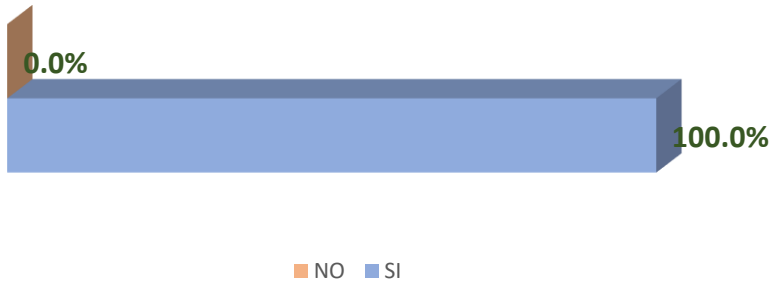
Análisis e interpretación

En el análisis, se muestra en la ilustración 27 que el 92% de colaboradores se sienten apoyados por sus compañeros de trabajo para desempeñar sus funciones.

En cambio, el 8% indica que no se sienten apoyados, y esto puede hacer una alerta para la parte de jefatura para mantener un buen clima laboral.

Pregunta 19: ¿Sabes a quién debes dirigirte en caso de tener problemas en el taller?

Ilustración 28: *¿Sabes a quién dirigirte en caso de tener problemas en el taller?*



Análisis e interpretación

Todos los colaboradores saben a quién dirigirse en caso de tener algún problema en el taller, por lo tanto, los resultados en la ilustración 28 corresponden a 100% con un sí.

Pregunta 20: ¿Existe buena relación con tus compañeros de trabajo?

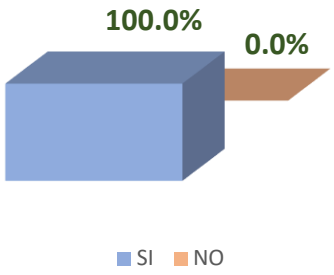


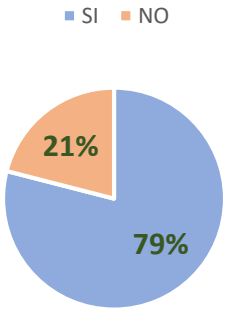
Ilustración 29:*¿Existe buena relación con tus compañeros de trabajo?*

Análisis e interpretación

Al analizar los resultados de esta pregunta, obtenemos que todos los participantes (100%) tienen buena relación con sus compañeros de trabajo.

<u>Pregunta 21</u>: ¿La organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones?

Ilustración 30:*¿La organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones?*



Análisis e interpretación

Como se observa en la ilustración 30, tenemos que el 79% de los participantes indicaron que la empresa se caracteriza por un clima de trabajo agradable y sin tensiones, mientras que el 21% de los encuestados indican que no existe buen clima. Cabe mencionar que el 70% del personal encuestado corresponde a colaboradores que tienen más de 4 años de laborar para el Taller de Enderezado y Pintura

Como se puede observar tenemos resultados positivos puesto que la mayor parte de los encuestados indicaron estar bien como el clima laboral de la compañía, y que nos deja una aleta para las personas que encuentran no agradable el clima laboral que corresponde al 21% de los encuestados, para ellos la compañía tiene que identificar si existe algún conflicto entre los colaboradores.

Pregunta 22: ¿Es supervisado usted dentro de su puesto de trabajo?

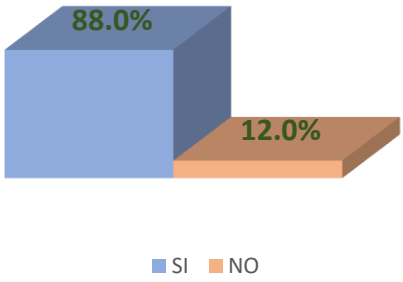


Ilustración 31:*¿Es supervisado usted dentro de su puesto de trabajo?*

Análisis e interpretación

En la ilustración 31 se puede observar los resultados, de la siguiente manera, el 88% de los participantes indicaron que, si son supervisados dentro de su puesto de trabajo, y el 12% de los participantes indicaron que no lo son.

Esto nos da como resultado que el control interno de las actividades rutinarias está siendo supervisadas a gran parte del personal que labora en el taller, pero a su vez hay que mantener supervisado al 12% restante puesto que es muy importante la supervisión, ya que esto ayuda a corregir errores al momento y realizar una mejor planeación de la actividad.

Pregunta 23: ¿Recibe retroalimentación constante sobre su desempeño en el cargo?

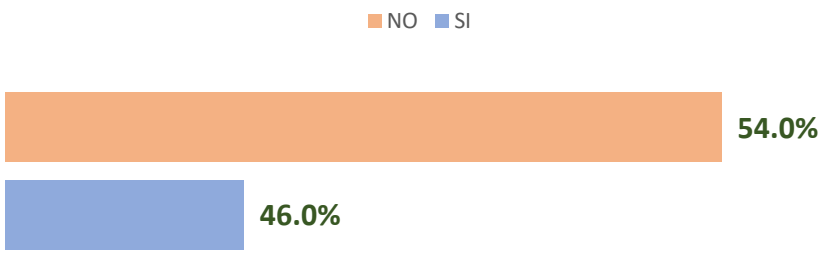


Ilustración 32:*¿Recibe retroalimentación constante sobre su desempeño en el cargo?*

Análisis e interpretación

El 54% de los participantes indicaron que no reciben ninguna retroalimentación sobre su desempeño en el cargo, pero 46% de los colaboradores indican que sí.

La retroalimentación a los colaboradores es muy importante, es un sistema de control en el desarrollo de tareas, actividades o productos, implementado mediante la supervisión y evaluación continua, cuyo objetivo es el mejoramiento paulatino de los resultados.[20]

Por lo tanto, esto nos refleja que el personal realiza las actividades, pero no saben a ciencia cierta si existe un error o la manera como se está desempañando es la correcta.

<u>Pregunta 24</u>: ¿Se definen indicadores de gestión en el área donde usted pertenece?

[20] https://www.entrepreneur.com/article/264606

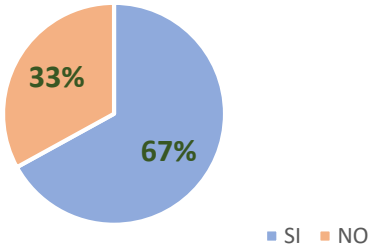


Ilustración 33:*¿Se definen indicadores de gestión en el área donde usted pertenece?*

Análisis e interpretación

Como anteriormente he mencionado que son los indicadores y su importancia, obtenemos como resultado que el 67% de los participantes indican que si se definen indicadores de gestión en el área donde laboran y el 33% de los colaboradores indican que no existen.

Ahora bien, más de la mitad de los colaboradores del taller indican que si se definen indicadores, esto va de la mano también a la pregunta anterior, no existe retroalimentación continua por lo cual esto tiende a confundir al colaborador con los indicadores que se definen para el área.

I.3 **Diagnóstico de la situación actual**

Una vez finalizadas la encuesta realizada al personal del Taller de Enderezado y pintura, y analizando los resultados, se detalla a continuación la situación actual de la empresa en el área de Enderezado y pintura:

- ✓ Dentro del propósito de la empresa, un mínimo del personal no tiene conocimientos de los objetivos, misión, visión, políticas y las metas.

- ✓ El personal indica que su opinión no es tomada en cuenta para la toma de decisiones.

- ✓ La empresa no cuenta con una estructura organizativa bien clara para los colaboradores por lo que provoca que no conozcan de manera exacta los niveles jerárquicos, organigrama de la compañía.

- ✓ A su vez se puede observar la duplicidad de funciones, puesto que los colaboradores realizan tareas que no les corresponden, en consecuencia, a la falta de un manual de funciones donde detalle las tareas para cada personal.

- ✓ En el área de enderezado y pintura llama mucho la atención que los trabajadores no sientan buen clima para laborar.

- ✓ La supervisión no es constante y esto provoca errores muy frecuentes como son reclamos y reprocesos.

- ✓ No existe indicadores claros para el personal.

- ✓ El personal no recibe retroalimentación por parte de los superiores, y ellos no saben si están realizando bien o mal el trabajo.

CAPÍTULO II: MANUAL DE FUNCIONES

II.1 INTRODUCCIÓN

El manual pretende ser un documento de referencia y de dimensión formal, a la cual se pueda recurrir al momento de inducir nuevo personal, exigir cumplimiento y el trazo de metas por áreas operativas.

Se elaboro un cuestionario, exclusivamente para conocer con precisión “que hace el trabajador” y “las aptitudes para hacerlo bien”.

II.2 Estructura del Manual de Funciones

II.2.1 Identificación del puesto

La identificación corresponde a datos generales de cada puesto:

- ✓ Nombre del puesto
- ✓ Dependencia jerárquica: Indicar de qué puesto depende nuestro puesto (con la especificación clara del nombre del puesto).
- ✓ Dependencia funcional: Se refiere a los puestos que ejercen supervisión indirectamente sobre el cargo es cuestión.
- ✓ Cargos o unidades directamente subordinados (autoridad jerárquica). Indicar los cargos o unidades que colaboran en el desarrollo de las funciones del puesto y que dependen directamente del mismo.

II.2.2 Descripción general del puesto

Contiene una descripción estricta de la razón de ser del puesto, también detalla las funciones con la periodicidad de cada cargo.

La clasificación de periodicidad es la siguiente:

- ✓ Ocasional

- ✓ Diario
- ✓ Semanal
- ✓ Mensual
- ✓ Anual

II.2.3 **Relaciones del puesto**

Se presenta las relaciones que tiene el colaborador con otras personas ya sea internas o externas a la empresa.

Tabla 1: Relaciones del puesto

Tipo de relación	*Puesto ¿Con quién?*	*Relación ¿Para qué?*
Internas		
Externas		

II.2.4 **Perfil del puesto**

Indica el grado académico que se requiere para desempeñar el cargo, se refiere los requisitos del puesto.

A su vez se determina el tipo de experiencia y el tiempo, que se necesita para desempeñar en el puesto.

Tabla 2: Nivel académico

Grado Académico	*Titulo obtenido*
Bachiller	
Técnico	
Profesional	
Maestría	
Doctorado	
Otros (cursos, capacitación o diplomados)	

Tabla 3: Experiencia

Áreas de experiencia	*Años*
Bachiller	
Practicante profesional	
Técnico	
Auxiliar o asistente	
Analista o especialista	
Supervisor o coordinador	
Jefe de área	
Gerente	

II.2.5 **Competencias**

Se detallan las competencias que facilitan las tareas y se describen las conductas o características para el desarrollo de las funciones en cada puesto de trabajo.

Se elaboro una encuesta, colocando una lista de competencias acorde a los valores de la empresa, el personal del área de enderezado y pintura realizo la selección de las competencias según el nivel de importancia indispensables para el desarrollo de sus labores.

Tabla 4: Nivel de importancia

Nivel	*Descripción*
Ligeramente importante	Cuando se puede prescindir, pero podría facilitar a las tareas
Importante	Cuando la competencia es relevante para el puesto de trabajo
Muy importante	Cuando es imprescindible e impactan significativamente en el desempeño del puesto
Extremadamente importante	Cuando es esencial para desempeñarse en el puesto de trabajo

II.2.6 **Habilidades y conocimientos**

Especifica la capacidad de una persona para desempeñarse correctamente y con facilidad dentro de su puesto de trabajo, dentro de los cuales pueden ser conocimientos en otras áreas, informática e idiomas.

II.2.7 **Factores y riesgos**

Especifican los riesgos a los que están expuestos los colaboradores. Se identificaron mediante la observación, donde se presentan los riesgos más comunes que se encuentran en el lugar de trabajo. Los riesgos estudiados en el presente manual son los siguientes:

- Riesgo de seguridad
- Riesgo físico
- Riesgo ergonómico
- Riesgo químico

II. 2.8 **Escala de responsabilidad**

Detalla las responsabilidades que debe asumir el ocupante del puesto.

- Equipos, responsabilidad por el uso adecuado, daños o perdidas.
- Información, responsabilidad por el correcto empleo de los datos y su debida confidencialidad.
- Inventario, responsabilidad que tiene el ocupante del puesto con el inventario de la empresa.
- Instalaciones, responsabilidad que tiene el ocupante sobre bodega y oficina.

MANUAL DE FUNCIONES
ÁREA DE ENDEREZADO Y PINTURA

Objetivo del Manual

El objetivo del presente manual es dotar a Excel Automotriz con una herramienta que sirva de apoyo para establecer los perfiles adecuados para el correcto desempeño de los puestos, determinando, detalladamente, los deberes, responsabilidades, funciones, y demás aspectos inherentes al cargo, que deberá poseer el ocupante.

Índice

Presentación……... 71
Alcance…… 71
Competencias ……..……. 71
Puestos documentados ……... 74

PRESENTACIÓN

El siguiente documento presenta el manual de funciones del área de Enderezado y Pintura de la empresa Excel Automotriz, en el cual se documentan el perfil requerido, funciones, responsabilidades y todos los aspectos relevantes del puesto.

Entre los objetivos específicos que obtendremos al implementar el Manual de funciones se encuentran:

A. Facilitar el proceso de reclutamiento y selección de personal.
B. Facilitar la inducción a los nuevos colaboradores.
C. Reclutar al personal calificado con el perfil que requiere la empresa.
D. Delimitar las funciones y responsabilidades del ocupante del puesto.
E. Establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.
F. Coadyuvar a la correcta realización de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad del trabajo

ALCANCE

Todos los colaboradores que conforman el área de Enderezado y Pintura.

COMPETENCIAS

Tabla 5: Definición de Competencias

Competencia	Definición
Adaptabilidad al cambio	Es la capacidad para adaptarse y avenirse a los cambios, modificando si fuese necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos
Aprendizaje continuo	Es la habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de trabajo utilizando todo el potencial de la organización
Autocontrol	Capacidad del individuo de controlar las emociones e impulsos propios para adecuarlos a situaciones o circunstancias
Búsqueda de información	Es la inquietud y la curiosidad constante por saber más sobre las cosas, los hechos o las personas.
Capacidad de negociación	Capacidad para obtener resultados en transacciones con otros, lo que supone el alcance de beneficios tangibles como producto de las negociaciones efectuadas.
Comunicación	Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos
Conciencia organizacional	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia universidad o en otras organizaciones, usuarios, proveedores

Desarrollo del Equipo	Es la habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro, el desarrollo de los propios recursos humanos.
Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.
Franqueza, Confiabilidad, Integridad.	Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza
Impacto e influencia	Implica la intención de persuadir, convencer, influir en los procesos de toma de decisiones asociados al posicionamiento de la marca institucional en el medio nacional y/o internacional.
Iniciativa	Capacidad de iniciar algo o de dinamizar acciones, sin que necesariamente medie autorización o presión del superior.
Liderazgo	Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo.
Orientación a los resultados	Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento
Pensamiento analítico	Es la capacidad para entender una situación, desagregándola en

	pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso
Pensamiento estratégico	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades que se presentan, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica
Planificación y organización	Capacidad para establecer planes y programas que abarquen los puntos clave de la gestión a cargo, lo que implica organizar los recursos en espacio, tiempo y oportunidad
Preocupación por el orden y la claridad	Es la preocupación continua por controlar el trabajo y la información.
Relaciones Públicas	Habilidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya cooperación es necesaria para tener influencia sobre usuarios
Trabajo bajo presión	Capacidad del individuo de manejar la presión de trabajo de una manera equilibrada, lo que le permite conciliar las exigencias mediante sus propias respuestas que tienden a la efectividad.
Trabajo en equipo	Capacidad de promover, fomentar y mantener relaciones de colaboración eficientes con compañeros y otros grupos de trabajo para integrar esfuerzos comunes y resultados tangibles.

PUESTOS DOCUMENTADOS

i. Gerente de Taller Enderezado y Pintura
ii. Supervisor de enderezado y mecánica
iii. Supervisor de Pintura
iv. Control de producción
v. Asesor de Servicio
vi. Técnico de Pintura
vii. Técnico de Enderezado
viii. Técnico Mecánico
ix. Ayudante de Enderezado
x. Ayudante de Pintura
xi. Ayudante de Mecánica

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

1. IDENTIFICACIÓN

Identifique y escriba la siguiente información que permita ubicar el puesto en la organización.

Título del Puesto:	Gerente de taller de enderezado y pintura
Gerencia:	Taller
Área:	Taller de Pintura
Reporta a:	Gerente General
Localidad Geográfica:	Managua

2. MISIÓN DEL PUESTO

Identifique y describa la razón principal de existir o contribución del puesto a la organización, el cual se deriva de las responsabilidades (inciso 3). Es decir, cuál es la función y resultado principal que debe lograr cualquier persona que ocupe este puesto, y por el cual pudiera ser medido su desempeño. Identifique y describa sólo una (1)

Acción	Función	Guía	Resultado final
¿Qué hace?	¿Dónde lo hace?	¿De acuerdo con qué?	¿Para qué lo hace?
Verbo en infinitivo	Función principal	Elemento Normativo	Resultado principal

Acción	Función	Guía	Resultado final
Dirige, analiza y controla	Las operaciones y recursos del taller de enderezado y pintura	De acuerdo con los objetivos y lineamientos de la Gerencia	Para garantizar la rentabilidad y atención al cliente en el taller

3. RESPONSABILIDADES

El puesto debe realizar diversas funciones específicas dirigidas a producir determinados resultados finales, por los cuales cualquier persona que ocupe éste pudiera ser medida en su desempeño. Las responsabilidades deberán permitir cumplir con la misión del puesto (Inciso 2). Identifique y describa máximo ocho (8).

	Acción	Función	Resultado final
1.	Analizar y controlar	Los procesos de presupuestación y recepción	Para garantizar estándares de precios y rapidez para su entrega a los clientes.
2.	Controlar	Los procesos de enderezado y pintura	Para garantizar la entrega eficiente de los vehículos y con niveles altos de calidad.
3.	Planificar y controlar	Los mantenimientos de los equipos dentro del taller	Para asegurar el buen uso de estos y evitar desperfectos antes del tiempo estipulado.
4.	Identificar, proponer y estandarizar	Oportunidades, procedimientos y acciones de mejoras en el taller de Enderezado y pintura	Con el fin de asegurar la reducción de costos, optimizar los recursos y nivel de servicio.
5.	Analizar, elaborar y dar seguimiento	El presupuesto de gastos operativos e inversiones del área en el Taller de Enderezado y pintura	Con el fin de controlar los gastos por periodos, realizar los desembolsos en tiempo, forma de acuerdo con el plan previamente establecido y tomar medidas en caso de desviaciones.
6.	Analizar y asegurar	El cumplimento de los indicadores de desempeño del Taller de enderezado y pintura	Con el fin de identificar desviaciones en el uso de recursos o procesos y tomar acciones preventivas y correctivas.

4. RELACIONES INTERNAS

Identifique y explique los tres contactos de mayor trascendencia, dentro de la organización, que el puesto debe crear, desarrollar y mantener, para cumplir adecuadamente con las responsabilidades del puesto.

Área / Puesto	Para qué
Gerencia de Repuesto	Análisis del plan comercial elaborado por Pinten y Repuesto
Gerencia de Finanza	Controlar y analizar los gastos por período
Ejecutivo de Venta de Repuesto	Verificar el cumplimiento de las entregas de los repuestos al área de Enderezado y mecánica

5. RELACIONES EXTERNAS

Identifique y explique los tres contactos de mayor trascendencia, fuera de la organización, que el puesto debe crear, desarrollar y mantener, para cumplir adecuadamente con las responsabilidades del puesto.

Organización / Área / Puesto	Para qué
Proveedores de Pintura	Planificar capacitaciones al personal, cambios de precio
Proveedores de gas	Coordinar pedidos
Mantenimiento de cabinas y equipos	Coordinar mantenimiento de cabinas y equipos eléctricos, autorizar reparaciones, compra de repuestos.
Clientes	Aclarar inquietudes, negociaciones de precios, analizar descuentos adicionales
Aseguradoras	Actualización de precios y brindar descuentos especiales

6. DIMENSIONES

Identifique y relacione los indicadores <No Económicos> principales que el puesto puede influir y/o modificar, dada las responsabilidades del puesto.

Concepto	Cantidad
Proveedores	7
Áreas Taller	3
Subordinados de reporte directo	7
Subordinados indirectos	16

7. DECISIONES

Identifique y describa las decisiones más críticas y trascendentales que el ocupante del puesto debe tomar, inherentes a la gestión de recursos y procesos, para cumplir con las responsabilidades del puesto. No liste aquellas descritas en los manuales y/o procedimientos internos. Describa máximo tres, las de mayor relevancia y trascendencia.

1.	Autorizar cambios en los procesos operativos y administrativos de PINTEN
2.	Autoriza la asignación de recursos humanos y materiales para la operación.

8. RETOS DEL PUESTO

Identifique y explíquelas exigencias que demandan el cumplimiento de las responsabilidades y que son características en esta organización. No describa las metas de desempeño ni las responsabilidades. Describa máximo tres.

1.	Cumplimiento de las metas establecidas y apoyar a mantener el CASALE de PINTEN dentro de lo estipulado por la Gerencia
2.	Bajar constantemente el costo de operación y rentabilizar los activos en el Taller de Enderezado y pintura

9. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Identifique y describa los puestos que le reportan directamente al puesto que desempeña, no incluya aquellos que les reportan a sus reportes directos. Así mismo, identifique y describa aquellos puestos que reporta a su mismo jefe inmediato.

Puestos pares	Puestos de reporte directo
Gerente de Taller Mecánica	Supervisor de Enderezado
Gerente de Repuestos	Supervisor de Pintura
Gerente de Operaciones	Control de producción
	ATS

10. PERFIL DE PUESTO

Nivel de estudios	**Seleccione el nivel de estudios y especifique la especialidad e indique si se requiere titulado**	
	Bachillerato	
	Bachillerato técnico	
	Carrera técnica	
	Licenciatura	Ingeniero Mecánico
	Maestría	
	Doctorado	

Otros estudios/ Certificaciones	**Seleccione el nivel de estudios y especifique la especialidad**	
	Diplomado(s)	
	Postgrado(s)	
	Seminario(s)	
	Curso(s)	
	Certificación(es)	Técnico en mecánica automotriz, enderezado y pintura o afines

Área y años de experiencia profesional	**Área de experiencia**	**Años**
	A nivel de jefatura de Enderezado y Pintura	5

Idiomas	**Idioma**	**Hablado**	**Escrito**	**Lectura**	**Comprensión**
	Inglés	%	%	%	%

	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

Otros requisitos	**Indique los requisitos necesarios que complementen el puesto**
	Manejo de Microsoft Office
	Manejo de Enderezado y Pintura básico

Competencias Corporativas	**Competencias**
	Autocontrol
	Desarrollo del equipo
	Flexibilidad
	Iniciativa
	Negociación
	Pensamiento analítico
	Pensamiento estratégico
	Liderazgo

Competencias Puesto / Rol	**Competencias**
	Conciencia de costos
	Compromiso con el cliente

Responsabilidad	**Equipos**	Computadora
	Información	Contratos del personal
	Instalaciones	Escritorio Silla

Peligros y Nivel de Riesgo	Caída de personas a distinto nivel
	Caída de personas al mismo nivel
	Caída de objetos por desplome o derrumbamiento
	Carga mental (Horarios prolongados, exigencias de metas)
	Posturas incorrectas, movimientos repetitivos y finos
	Visualización de datos en pantalla

	Reglamento interno de la empresa

Capacitación / inducción obligatoria para el puesto	Explicación del ciclo y funcionamiento del taller de Enderezado y Pintura
	Explicación sobre la Ley de Lavado de Dinero

ELABORACIÓN, REVISIÓN Y APROBACIÓN

Revise toda la información contenida en la descripción de puesto, así como la forma de acuerdo con la metodología autorizada, realice las correcciones necesarias, adicionando, eliminando y/o modificando la información que se requiera.

	Elaboración	**Revisión y Aprobación**	
	Ocupante del Puesto	**Jefe inmediato**	**Recursos Humanos**
Nombre completo:			
Nombre puesto:	Gerente de Enderezado y Pintura	Gerente General	Gerente de RRHH
Fecha:			

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

1. IDENTIFICACIÓN

Identifique y escriba la siguiente información que permita ubicar el puesto en la organización.

Título del Puesto:	Supervisor de Enderezado y Mecánica
Gerencia:	Taller
Área:	Taller de Pintura
Reporta a:	Gerente de Taller de Enderezado

Localidad Geográfica:	Managua

2. MISIÓN DEL PUESTO

Identifique y describa la razón principal de existir o contribución del puesto a la organización, el cual se deriva de las responsabilidades (inciso 3). Es decir, cuál es la función y resultado principal que debe lograr cualquier persona que ocupe este puesto, y por el cual pudiera ser medido su desempeño. Identifique y describa sólo una (1)

Acción ¿Qué hace? Verbo en infinitivo	Función ¿Dónde lo hace? Función principal	Guía ¿De acuerdo con qué? Elemento Normativo	Resultado final ¿Para qué lo hace? Resultado principal

Acción	Función	Guía	Resultado final
Organizar, controlar y supervisar	Los trabajos de enderezado y mecánica	De acuerdo y metas establecidas en el taller de PINTEN	Garantizar trabajos de calidad y cumplimiento de entregas

3. RESPONSABILIDADES

El puesto debe realizar diversas funciones específicas dirigidas a producir determinados resultados finales, por los cuales cualquier persona que ocupe éste pudiera ser medida en su desempeño. Las responsabilidades deberán permitir cumplir con la misión del puesto (Inciso 2). Identifique y describa máximo ocho (8).

	Acción	Función	Resultado final
1.	Organizar	Los trabajos que ingresan en el área de enderezado y mecánica, con niveles de prioridad	Cumplimiento de tiempos
2.	Supervisar	Cada trabajo asignado a los técnicos del área	Para verificar daños adicionales y cumplimiento de los estándares de calidad

3.	Cumplir	Cumplimiento del plan de producción	Para garantizar los trabajos en tiempo y forma
4.	Controlar	El buen uso y mantenimiento de los equipos/herramientas de enderezado y mecánica	Equipos en buen estado y sin fallas
5.	Realizar	Pruebas de carretera o de los materiales	Garantizar calidad en los trabajos, realizando pruebas de estos para evitar fallas
6.	Controlar	Materiales y recursos	Para realizar el buen uso de los materiales asignados para cada trabajo y a su vez aprovechar al máximo los recursos

4. RELACIONES INTERNAS

Identifique y explique los tres contactos de mayor trascendencia, dentro de la organización, que el puesto debe crear, desarrollar y mantener, para cumplir adecuadamente con las responsabilidades del puesto.

Área / Puesto	Para qué
Gerencia Enderezado y Pintura	Para revisión de gastos y casos especiales
Control de Producción	Para el cumplimento de las prioridades en tiempo y forma
Asesores de Servicio	Informar cualquier inconveniente con los vehículos que se realizan pruebas
Ejecutivo de Venta de Repuesto	Seguimiento en la entrega de los repuestos a los técnicos
Gerencia de Operaciones	Revisar casos de operaciones, para indicar tiempos de entrega

5. RELACIONES EXTERNAS

Identifique y explique los tres contactos de mayor trascendencia, fuera de la organización, que el puesto debe crear, desarrollar y mantener, para cumplir adecuadamente con las responsabilidades del puesto.

Organización / Área / Puesto	Para qué
Mantenimiento de equipos	Coordinar los mantenimientos preventivos de los equipos del área de enderezado y mecánica
Clientes	Brindar información técnica acerca de las reparaciones
Aseguradoras	Realizar la entrega de los repuestos en resguardo
Encargados de desechos	Coordinar el retiro de los desechos (plásticos y chatarra)

6. DIMENSIONES

Identifique y relacione los indicadores <No Económicos> principales que el puesto puede influir y/o modificar, dada las responsabilidades del puesto.

Concepto	Cantidad
Proveedores	2
Áreas Enderezado y Mecánica	2
Subordinados de reporte directo	8
Subordinados indirectos	9

7. DECISIONES

Identifique y describa las decisiones más críticas y trascendentales que el ocupante del puesto debe tomar, inherentes a la gestión de recursos y procesos, para cumplir con las responsabilidades del puesto. No liste aquellas descritas en los manuales y/o procedimientos internos. Describa máximo tres, las de mayor relevancia y trascendencia.

1.	Modificar asignaciones de los vehículos y programar al personal conforme a las necesidades

2.	Autorizar actividades de los vehículos que presenten daños ocultos
3.	Autorizar cambios en los procesos operativos de enderezado y mecánica

8. RETOS DEL PUESTO

Identifique y explíquelas exigencias que demandan el cumplimiento de las responsabilidades y que son características en esta organización. No describa las metas de desempeño ni las responsabilidades. Describa máximo tres.

1.	Garantizar el cumplimiento de los tiempos de entrega de los vehículos
2.	Mantener el control de los gastos del área
3.	Garantizar que los vehículos sean entregados con los estándares de calidad requeridos

9. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Identifique y describa los puestos que le reportan directamente al puesto que desempeña, no incluya aquellos que les reportan a sus reportes directos. Así mismo, identifique y describa aquellos puestos que reporta a su mismo jefe inmediato.

Puestos pares	Puestos de reporte directo
Supervisor de Pintura	Gerente de Pinten
Control de Producción	
ATS	

10. PERFIL DE PUESTO

Nivel de estudios	**Seleccione el nivel de estudios y especifique la especialidad e indique si se requiere titulado**	
	Bachillerato	
	Bachillerato técnico	
	Carrera técnica	
	Licenciatura	Ingeniero Mecánica
	Maestría	
	Doctorado	

	Seleccione el nivel de estudios y especifique la especialidad

Otros estudios/ Certificaciones	Diplomado(s)	
	Postgrado(s)	
	Seminario(s)	
	Curso(s)	Mecánica automotriz
	Certificación(es)	

	Área de experiencia	Años
Área y años de experiencia profesional	Supervisión de Personal	2

	Idioma	Hablado	Escrito	Lectura	Comprensión
Idiomas	Inglés	%	%	%	%
	Medio	30%	30%	30%	30%

	Indique los requisitos necesarios que complementen el puesto
Otros requisitos	Conocimiento básico de enderezado y mecánica
	Microsoft Office básico

	Competencias
Competencias Corporativas	Adaptabilidad al cambio
	Aprendizaje continuo
	Capacidad de planificación y organización
	Comunicación
	Flexibilidad
	Franqueza, confiabilidad e integridad
	Liderazgo
	Orientación a los resultados
	Preocupación por el orden y claridad
	Iniciativa
	Tolerancia a la presión
	Trabajo en equipo
	Desarrollo del equipo

	Competencias
Competencias Puesto / Rol	Compromiso con el cliente

	Conciencia de costos

Responsabilidad	**Equipos**	Lentes de seguridad Botas de seguridad Uniforme
	Información	Costo de mano de obra del taller. Contratos de los técnicos
	Instalaciones	Escritorio Silla
Peligros y Nivel de Riesgo	Caída de personas a distinto nivel	
	Caída de personas al mismo nivel	
	Caída de objetos por desplome o derrumbamiento	
	Carga mental (Horarios prolongados, exigencias de metas)	
	Choque con objetos móviles e inmóviles	
	Posturas incorrectas, movimientos repetitivos y finos	

Capacitación / inducción obligatoria para el puesto	Reglamento interno
	Manejo de los equipos de enderezado
	Explicación ciclo y funcionamiento de área de enderezado y mecánica
	Explicación sobre el proceso de pintura

ELABORACIÓN, REVISIÓN Y APROBACIÓN

Revise toda la información contenida en la descripción de puesto, así como la forma de acuerdo con la metodología autorizada, realice las correcciones necesarias, adicionando, eliminando y/o modificando la información que se requiera.

	Elaboración	**Revisión y Aprobación**	
	Ocupante del Puesto	**Jefe inmediato**	**Recursos Humanos**

Nombre completo:			
Nombre puesto:	Supervisor de Enderezado y Mecánica	Gerente de PINTEN	Gerente de RRHH
Fecha:			

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

1. IDENTIFICACIÓN

Identifique y escriba la siguiente información que permita ubicar el puesto en la organización.

Título del Puesto:	Supervisor de Pintura
Gerencia:	Taller
Área:	Taller de Pintura
Reporta a:	Gerente de Taller de Enderezado
Localidad Geográfica:	Managua

2. MISIÓN DEL PUESTO

Identifique y describa la razón principal de existir o contribución del puesto a la organización, el cual se deriva de las responsabilidades (inciso 3). Es decir, cuál es la función y resultado principal que debe lograr cualquier persona que ocupe este puesto, y por el cual pudiera ser medido su desempeño. Identifique y describa sólo una (1)

Acción ¿Qué hace? Verbo en infinitivo	Función ¿Dónde lo hace? Función principal	Guía ¿De acuerdo con qué? Elemento Normativo	Resultado final ¿Para qué lo hace? Resultado principal

Acción	Función	Guía	Resultado final

Organizar, controlar y supervisar	Los trabajos de pintura y pulido	De acuerdo y metas establecidas en el taller de PINTEN	Garantizar trabajos de calidad y cumplimiento de entregas

3. RESPONSABILIDADES

El puesto debe realizar diversas funciones específicas dirigidas a producir determinados resultados finales, por los cuales cualquier persona que ocupe éste pudiera ser medida en su desempeño. Las responsabilidades deberán permitir cumplir con la misión del puesto (Inciso 2). Identifique y describa máximo ocho (8).

	Acción	Función	Resultado final
1.	Organizar	Los trabajos que ingresan en el área de pintura y pulido	Cumplimiento de tiempos
2.	Supervisar	Cada trabajo asignado a los técnicos del área	Para verificar técnicas de pintura y cumplimiento de los estándares de calidad
3.	Cumplir	Cumplimiento del plan de producción	Para garantizar los trabajos en tiempo y forma
4.	Controlar	El buen uso y mantenimiento de los equipos/herramientas de pintura y pulido	Equipos en buen estado y sin fallas
5.	Controlar	Materiales y recursos	Para realizar el buen uso de los materiales asignados para cada trabajo y a su vez aprovechar al máximo los recursos
6.	Supervisar	Los trabajos finalizados	Para garantizar que cumplan con los estándares de calidad

4. RELACIONES INTERNAS

Identifique y explique los tres contactos de mayor trascendencia, dentro de la organización, que el puesto debe crear, desarrollar y mantener, para cumplir adecuadamente con las responsabilidades del puesto.

Área / Puesto	Para qué
Supervisor de enderezado y mecánica	Para revisar ajustes en los trabajos y entregas de cada caso una vez finalizado en cada área
Control de Producción	Para informar de algún reproceso o atrasos adicionales que afecte la programación.
ATS	Informar sobre algún inconveniente en el área de pintura y pulido
Gerente de PINTEN	Para revisión de gastos y casos especiales
Gerente de operaciones	Revisar casos de operaciones, para indicar tiempos de entrega

5. RELACIONES EXTERNAS

Identifique y explique los tres contactos de mayor trascendencia, fuera de la organización, que el puesto debe crear, desarrollar y mantener, para cumplir adecuadamente con las responsabilidades del puesto.

Organización / Área / Puesto	Para qué
Proveedor de Pintura	Revisión de precios, calidad de pintura, organizar capacitaciones
Clientes	Aclaración de trabajos realizados, revisión de garantía por pintura

6. DIMENSIONES

Identifique y relacione los indicadores <No Económicos> principales que el puesto puede influir y/o modificar, dada las responsabilidades del puesto.

Concepto	Cantidad
Proveedores	2
Áreas pintura y pulido	2
Subordinados de reporte directo	8
Subordinados indirectos	8

7. DECISIONES

Identifique y describa las decisiones más críticas y trascendentales que el ocupante del puesto debe tomar, inherentes a la gestión de recursos y procesos, para cumplir con las responsabilidades del puesto. No liste aquellas descritas en los manuales y/o procedimientos internos. Describa máximo tres, las de mayor relevancia y trascendencia.

1.	Modificar asignaciones de los vehículos y programar al personal conforme a las necesidades
2.	Cambiar de proveedor de pintura, aunque se encuentre asignado desde el inicio
3.	Autorizar cambios en los procesos para el cumplimiento de entregas

8. RETOS DEL PUESTO

Identifique y explíquelas exigencias que demandan el cumplimiento de las responsabilidades y que son características en esta organización. No describa las metas de desempeño ni las responsabilidades. Describa máximo tres.

1.	Garantizar el cumplimiento de los tiempos de entrega de los vehículos
2.	Mantener el control de los gastos del área
3.	Garantizar que los vehículos sean entregados con los estándares de calidad requeridos

9. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Identifique y describa los puestos que le reportan directamente al puesto que desempeña, no incluya aquellos que les reportan a sus reportes directos. Así mismo, identifique y describa aquellos puestos que reporta a su mismo jefe inmediato.

Puestos pares	Puestos de reporte directo
Supervisor de enderezado	Gerente de Pinten
Control de Producción	
ATS	

10. PERFIL DE PUESTO

Nivel de estudios	Seleccione el nivel de estudios y especifique la especialidad e indique si se requiere titulado	
	Bachillerato	
	Bachillerato técnico	
	Carrera técnica	
	Licenciatura	Ingeniería industrial
	Maestría	
	Doctorado	

Otros estudios/ Certificaciones	Seleccione el nivel de estudios y especifique la especialidad	
	Diplomado(s)	
	Postgrado(s)	
	Seminario(s)	
	Curso(s)	Técnico en enderezado y pintura
	Certificación(es)	

Área y años de experiencia profesional	Área de experiencia	Años
	Supervisor de personal	2

Idiomas	Idioma	Hablado	Escrito	Lectura	Comprensión
	Inglés	%	%	%	%
	Medio	N/A	N/A	N/A	N/A

Otros requisitos	Indique los requisitos necesarios que complementen el puesto
	Conocimiento básico de Microsoft Office

Competencias Corporativas	Competencias
	Adaptabilidad al cambio
	Aprendizaje continuo
	Capacidad de planificación y organización

	Comunicación
	Flexibilidad
	Franqueza, confiabilidad e integridad
	Liderazgo
	Orientación a los resultados
	Preocupación por el orden y claridad
	Iniciativa
	Tolerancia a la presión
	Trabajo en equipo
	Desarrollo del equipo

	Competencias
Competencias Puesto / Rol	Conciencia de costos

Responsabilidad	**Equipos**	Equipo de protección personal
	Información	Costo de mano de obra del taller. Contratos de los técnicos
	Instalaciones	Escritorio Silla

Peligros y Nivel de Riesgo	Caída de personas a distinto nivel
	Caída de personas al mismo nivel
	Caída de objetos por desplome o derrumbamiento
	Carga mental (Horarios prolongados, exigencias de metas)
	Choque con objetos móviles e inmóviles
	Posturas incorrectas, movimientos repetitivos y finos

Capacitación / inducción obligatoria para el puesto	Reglamento interno
	Capacitación en desarmar y armar vehículos
	Capacitación en preparación, pintura y supervisión
	Explicación ciclo y funcionamiento de área de enderezado y mecánica

ELABORACIÓN, REVISIÓN Y APROBACIÓN

Revise toda la información contenida en la descripción de puesto, así como la forma de acuerdo con la metodología autorizada, realice las correcciones necesarias, adicionando, eliminando y/o modificando la información que se requiera.

	Elaboración	**Revisión y Aprobación**	
	Ocupante del Puesto	**Jefe inmediato**	**Recursos Humanos**
Nombre completo:			
Nombre puesto:	Supervisor de pintura	Gerente de PINTEN	Gerente de RRHH
Fecha:			

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

1. IDENTIFICACIÓN

Identifique y escriba la siguiente información que permita ubicar el puesto en la organización.

Título del Puesto:	Control de producción
Gerencia:	Taller
Área:	Taller de Pintura
Reporta a:	Gerente de Taller de Enderezado
Localidad Geográfica:	Managua

2. MISIÓN DEL PUESTO

Identifique y describa la razón principal de existir o contribución del puesto a la organización, el cual se deriva de las responsabilidades (inciso 3). Es

decir, cuál es la función y resultado principal que debe lograr cualquier persona que ocupe este puesto, y por el cual pudiera ser medido su desempeño. Identifique y describa sólo una (1)

Acción ¿Qué hace? Verbo en infinitivo	Función ¿Dónde lo hace? Función principal	Guía ¿De acuerdo con qué? Elemento Normativo	Resultado final ¿Para qué lo hace? Resultado principal

Acción	Función	Guía	Resultado final
Planifica, organiza, controla y verifica	Trabajos de enderezado y pintura	De acuerdo y metas establecidas en el taller de PINTEN	Garantizar que los trabajos se cumplan y tiempo y forma

3. RESPONSABILIDADES

El puesto debe realizar diversas funciones específicas dirigidas a producir determinados resultados finales, por los cuales cualquier persona que ocupe éste pudiera ser medida en su desempeño. Las responsabilidades deberán permitir cumplir con la misión del puesto (Inciso 2). Identifique y describa máximo ocho (8).

	Acción	Función	Resultado final
1.	Planificar	La carga productiva de los técnicos de enderezado y pintura	Para que los técnicos tengan la misma carga de trabajo
2.	Organizar	Las asignaciones de los vehículos según el orden de prioridad y fecha de entrega	Para garantizar el cumplimiento de las fechas de entregas
3.	Controlar	El tiempo de entrega de los repuestos	Para garantizar que no existan atrasos por falta de repuesto
4.	Controlar	Reporte de 7 días	Para garantizar que se encuentren abiertas solo las ordenes activas

5.	Verificar	Que el área de enderezado y pintura este cumpliendo con las planificación y asignaciones según orden de prioridad	Para garantizar el cumplimiento del plan de producción

4. RELACIONES INTERNAS

Identifique y explique los tres contactos de mayor trascendencia, dentro de la organización, que el puesto debe crear, desarrollar y mantener, para cumplir adecuadamente con las responsabilidades del puesto.

Área / Puesto	Para qué
Supervisor de enderezado y mecánica	Verificación de los trabajos en el área y cumplimiento de tiempos
Supervisor de pintura	Verificar avances en pintura y pulido
ATS	Reportar cualquier atraso en el área de enderezado y pintura
ARS	Monitorear la entrega de los repuestos a los técnicos
Gerente de PINTEN	Reportar cualquier inconveniente en las áreas
Gerente de Operaciones	Informar tiempos de entregas

5. RELACIONES EXTERNAS

Identifique y explique los tres contactos de mayor trascendencia, fuera de la organización, que el puesto debe crear, desarrollar y mantener, para cumplir adecuadamente con las responsabilidades del puesto.

Organización / Área / Puesto	Para qué
Proveedores de Pintura	Revisión de reclamos de por falla de pintura
Clientes	Atender inquietudes cuando algunos de los supervisores no se encuentren

6. DIMENSIONES

Identifique y relacione los indicadores <No Económicos> principales que el puesto puede influir y/o modificar, dada las responsabilidades del puesto.

Concepto	Cantidad
Proveedores	2
Áreas enderezado y pintura	2
Subordinados de reporte directo	1
Subordinados indirectos	16

7. DECISIONES

Identifique y describa las decisiones más críticas y trascendentales que el ocupante del puesto debe tomar, inherentes a la gestión de recursos y procesos, para cumplir con las responsabilidades del puesto. No liste aquellas descritas en los manuales y/o procedimientos internos. Describa máximo tres, las de mayor relevancia y trascendencia.

1.	Realizar reasignaciones de trabajos
2.	Realizar cambio de prioridades

8. RETOS DEL PUESTO

Identifique y explíquelas exigencias que demandan el cumplimiento de las responsabilidades y que son características en esta organización. No describa las metas de desempeño ni las responsabilidades. Describa máximo tres.

1.	Garantizar el cumplimiento de las entregas en los tiempos establecidos
2.	Garantizar que los técnicos de cada área tengan cantidades de horas asignadas por igual

9. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Identifique y describa los puestos que le reportan directamente al puesto que desempeña, no incluya aquellos que les reportan a sus reportes directos. Así mismo, identifique y describa aquellos puestos que reporta a su mismo jefe inmediato.

Puestos pares	Puestos de reporte directo
Supervisor de enderezado y mecánica	Gerente de PINTEN
Supervisor de Pintura	
ATS	

10. PERFIL DE PUESTO

Nivel de estudios	Seleccione el nivel de estudios y especifique la especialidad e indique si se requiere titulado	
	Bachillerato	
	Bachillerato técnico	
	Carrera técnica	
	Licenciatura	Ingeniero Industrial
	Maestría	
	Doctorado	

Otros estudios/ Certificaciones	Seleccione el nivel de estudios y especifique la especialidad	
	Diplomado(s)	
	Postgrado(s)	
	Seminario(s)	
	Curso(s)	Microsoft Excel Avanzado
	Certificación(es)	

Área y años de experiencia profesional	Área de experiencia	Años
	Planificación, supervisión, programación	1

Idiomas	Idioma	Hablado	Escrito	Lectura	Comprensión
	Inglés	%	%	%	%
	Medio	N/A	N/A	N/A	N/A

Otros requisitos	Indique los requisitos necesarios que complementen el puesto
	Conocimiento básico de enderezado y pintura

Competencias Corporativas	Competencias
	Adaptabilidad al cambio

	Aprendizaje continuo
	Capacidad de planificación y organización
	Comunicación
	Flexibilidad
	Franqueza, confiabilidad e integridad
	Liderazgo
	Orientación a los resultados
	Preocupación por el orden y claridad
	Iniciativa
	Tolerancia a la presión
	Trabajo en equipo
	Desarrollo del equipo

	Competencias
Competencias Puesto / Rol	Control de tiempos en procesos

Responsabilidad	**Equipos**	Computadora
	Información	Base de datos de clientes Manejo de información clave de valor estratégico y operativo
	Instalaciones	Silla Escritorio

Peligros y Nivel de Riesgo	Caída de personas a distinto nivel
	Caída de personas al mismo nivel
	Caída de objetos por desplome o derrumbamiento
	Carga mental (Horarios prolongados, exigencias de metas)
	Choque con objetos móviles e inmóviles
	Posturas incorrectas, movimientos repetitivos y finos

Capacitación / inducción obligatoria para el puesto	Reglamento interno
	Explicación ciclo y funcionamiento de área de enderezado y mecánica
	Explicación ciclo y funcionamiento del área de pintura y pulido
	Explicación del ciclo de presupuestación y recepción
	Capacitación en atención al cliente
	Manejo del sistema Poma soft

ELABORACIÓN, REVISIÓN Y APROBACIÓN

Revise toda la información contenida en la descripción de puesto, así como la forma de acuerdo con la metodología autorizada, realice las correcciones necesarias, adicionando, eliminando y/o modificando la información que se requiera.

	Elaboración	**Revisión y Aprobación**	
	Ocupante del Puesto	**Jefe inmediato**	**Recursos Humanos**
Nombre completo:			
Nombre puesto:	Control de Producción	Gerente de PINTEN	Gerente de RRHH
Fecha:			

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

1. IDENTIFICACIÓN

Identifique y escriba la siguiente información que permita ubicar el puesto en la organización.

Título del Puesto:	Auxiliar de Presupuesto
Gerencia:	Taller

Área:	Taller de Pintura
Reporta a:	Gerente de Taller de Enderezado
Localidad Geográfica:	Managua

2. MISIÓN DEL PUESTO

Identifique y describa la razón principal de existir o contribución del puesto a la organización, el cual se deriva de las responsabilidades (inciso 3). Es decir, cuál es la función y resultado principal que debe lograr cualquier persona que ocupe este puesto, y por el cual pudiera ser medido su desempeño. Identifique y describa sólo una (1)

Acción ¿Qué hace? Verbo en infinitivo	Función ¿Dónde lo hace? Función principal	Guía ¿De acuerdo con qué? Elemento Normativo	Resultado final ¿Para qué lo hace? Resultado principal
Acción	**Función**	**Guía**	**Resultado final**
Seguimiento y realizar	Presupuestos y citas	De acuerdo y metas establecidas en el taller de PINTEN	Garantizar el ingreso de los vehículos

3. RESPONSABILIDADES

El puesto debe realizar diversas funciones específicas dirigidas a producir determinados resultados finales, por los cuales cualquier persona que ocupe éste pudiera ser medida en su desempeño. Las responsabilidades deberán permitir cumplir con la misión del puesto (Inciso 2). Identifique y describa máximo ocho (8).

	Acción	Función	Resultado final
1.	Realizar	Presupuestos de enderezado y pintura	Cumplir con el requerimiento del cliente
2.	Seguimiento	De los presupuestos elaborador	Percibir gran cantidad de presupuestos autorizados por parte de las aseguradoras

3.	Seguimiento s	Pedidos especiales de las ordenes autorizadas por aseguradoras	Mantener informado a los clientes sobre el avance de sus pedidos
4.	Realizar	Citas a clientes con órdenes autorizadas	Garantizar que los clientes ingresen sus vehículos el día establecido
5.	Seguimiento	Reprogramación de citas	Garantizar que los clientes ingresen sus vehículos el día establecido

4. RELACIONES INTERNAS

Identifique y explique los tres contactos de mayor trascendencia, dentro de la organización, que el puesto debe crear, desarrollar y mantener, para cumplir adecuadamente con las responsabilidades del puesto.

Área / Puesto	Para qué
ATS	Validar precios de mano de obra
Supervisor de enderezado, mecánica y pintura	Consultar reparaciones o cambios de piezas
Control de producción	Validar fechas estimadas de entregas
Gerente de Pinten	Consultar descuentos especiales para los presupuestos

5. RELACIONES EXTERNAS

Identifique y explique los tres contactos de mayor trascendencia, fuera de la organización, que el puesto debe crear, desarrollar y mantener, para cumplir adecuadamente con las responsabilidades del puesto.

Organización / Área / Puesto	Para qué
Clientes	Recopilar información para realizar presupuesto y seguimiento de este. Coordinar fecha de ingreso de los vehículos.

6. DIMENSIONES

Identifique y relacione los indicadores <No Económicos> principales que el puesto puede influir y/o modificar, dada las responsabilidades del puesto.

Concepto	Cantidad
Áreas	3

7. DECISIONES

Identifique y describa las decisiones más críticas y trascendentales que el ocupante del puesto debe tomar, inherentes a la gestión de recursos y procesos, para cumplir con las responsabilidades del puesto. No liste aquellas descritas en los manuales y/o procedimientos internos. Describa máximo tres, las de mayor relevancia y trascendencia.

1.	Cambiar fechas estimadas de ingreso de repuestos
2.	Ofrecer al cliente citas antes que ingresen los repuestos

8. RETOS DEL PUESTO

Identifique y explíquelas exigencias que demandan el cumplimiento de las responsabilidades y que son características en esta organización. No describa las metas de desempeño ni las responsabilidades. Describa máximo tres.

1.	Garantizar que los clientes cumplan con la cita establecida

9. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Identifique y describa los puestos que le reportan directamente al puesto que desempeña, no incluya aquellos que les reportan a sus reportes directos. Así mismo, identifique y describa aquellos puestos que reporta a su mismo jefe inmediato.

Puestos pares	Puestos de reporte directo
ATS	Control de producción
	Gerente de Pinten

10. PERFIL DE PUESTO

Nivel de estudios	**Seleccione el nivel de estudios y especifique la especialidad e indique si se requiere titulado**	
	Bachillerato	Bachiller en ciencias y letras
	Bachillerato técnico	

	Carrera técnica	
	Licenciatura	
	Maestría	
	Doctorado	

	Seleccione el nivel de estudios y especifique la especialidad	
Otros estudios/ Certificaciones	Diplomado(s)	N/A
	Postgrado(s)	N/A
	Seminario(s)	N/A
	Curso(s)	N/A
	Certificación(es)	N/A

	Área de experiencia	Años
Área y años de experiencia profesional	Servicio al cliente	1

	Idioma	Hablado	Escrito	Lectura	Comprensión
Idiomas	Inglés	%	%	%	%
	Medio	N/A	N/A	N/A	N/A

	Indique los requisitos necesarios que complementen el puesto
Otros requisitos	Microsoft básico

	Competencias
Competencias Corporativas	Búsqueda de la información
	Comunicación
	Conciencia organizacional
	Flexibilidad
	Franqueza-Confiabilidad-Integridad
	Iniciativa
	Orientación a los resultados
	Preocupación por el orden y la claridad
	Relaciones públicas
	Tolerancia a la presión

	Trabajo en equipo

Competencias Puesto / Rol	**Competencias**
	N/A

Responsabilidad	**Equipos**	Computadora Teléfono
	Información	Base de datos de clientes
	Instalaciones	Silla Escritorio

Peligros y Nivel de Riesgo	Caída de personas al mismo nivel
	Caída de objetos por desplome o derrumbamiento
	Carga mental (Horarios prolongados, exigencias de metas)
	Choque con objetos móviles e inmóviles
	Posturas incorrectas, movimientos repetitivos y finos

Capacitación / inducción obligatoria para el puesto	Reglamento interno
	Capacitación de atención al cliente
	Elaboración de presupuestos
	Manejo del sistema Poma soft
	Capacitación básica de enderezado y pintura

ELABORACIÓN, REVISIÓN Y APROBACIÓN

Revise toda la información contenida en la descripción de puesto, así como la forma de acuerdo con la metodología autorizada, realice las correcciones necesarias, adicionando, eliminando y/o modificando la información que se requiera.

	Elaboración	**Revisión y Aprobación**	
	Ocupante del Puesto	**Jefe inmediato**	**Recursos Humanos**

Nombre completo:			
Nombre puesto:	Auxiliar de presupuesto	Gerente de PINTEN	Gerente de RRHH
Fecha:			

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

1. IDENTIFICACIÓN

Identifique y escriba la siguiente información que permita ubicar el puesto en la organización.

Título del Puesto:	Auxiliar de bodega
Gerencia:	Taller
Área:	Taller de Pintura
Reporta a:	Gerente de Taller de Enderezado
Localidad Geográfica:	Managua

2. MISIÓN DEL PUESTO

Identifique y describa la razón principal de existir o contribución del puesto a la organización, el cual se deriva de las responsabilidades (inciso 3). Es decir, cuál es la función y resultado principal que debe lograr cualquier persona que ocupe este puesto, y por el cual pudiera ser medido su desempeño. Identifique y describa sólo una (1)

Acción ¿Qué hace? Verbo en infinitivo	Función ¿Dónde lo hace? Función principal	Guía ¿De acuerdo con qué? Elemento Normativo	Resultado final ¿Para qué lo hace? Resultado principal

Acción	Función	Guía	Resultado final

Controlar, resguarda, entrega y abastece	Materiales y herramientas	Regla de Operación TEA	Controlar entradas /salidas de los materiales y herramientas

3. RESPONSABILIDADES

El puesto debe realizar diversas funciones específicas dirigidas a producir determinados resultados finales, por los cuales cualquier persona que ocupe éste pudiera ser medida en su desempeño. Las responsabilidades deberán permitir cumplir con la misión del puesto (Inciso 2). Identifique y describa máximo ocho (8).

	Acción	Función	Resultado final
1.	Realizar	Inventario materiales y herramientas	Mantener el inventario la bodega
2.	Recepción	Herramientas y piezas de vehículo	Resguardar según el reglamento TEA
3.	Solicita	Pedido de materiales	Mantener abastecida la bodega con los materiales que se necesitan para la producción del mes
4.	Entrega	Piezas de resguardo a las aseguradoras	Cumplimiento de solicitud por parte de la aseguradora
5.	Entrega	Materiales para el área de enderezado y pintura	Cumplir la solicitud de los técnicos
6.	Mantener	Herramientas y materiales rotulados	Para su fácil identificación

4. RELACIONES INTERNAS

Identifique y explique los tres contactos de mayor trascendencia, dentro de la organización, que el puesto debe crear, desarrollar y mantener, para cumplir adecuadamente con las responsabilidades del puesto.

Área / Puesto	Para qué
Supervisor de enderezado y pintura	Consolidar el inventario de materiales
Técnico de enderezado y de pintura	Entrega de materiales y herramientas

ATS	Verificación de piezas, solicitadas por aseguradoras
Gerente de Pinten	Entrega de pedido mensual e inventarios de materiales y herramientas
Líder TEA	Auditorías internas

5. RELACIONES EXTERNAS

Identifique y explique los tres contactos de mayor trascendencia, fuera de la organización, que el puesto debe crear, desarrollar y mantener, para cumplir adecuadamente con las responsabilidades del puesto.

Organización / Área / Puesto	Para qué
Aseguradoras	Entrega de piezas en resguardo
Proveedor de materiales	Solicitud de especificaciones de materiales

6. DIMENSIONES

Identifique y relacione los indicadores <No Económicos> principales que el puesto puede influir y/o modificar, dada las responsabilidades del puesto.

Concepto	Cantidad
Áreas	3

7. DECISIONES

Identifique y describa las decisiones más críticas y trascendentales que el ocupante del puesto debe tomar, inherentes a la gestión de recursos y procesos, para cumplir con las responsabilidades del puesto. No liste aquellas descritas en los manuales y/o procedimientos internos. Describa máximo tres, las de mayor relevancia y trascendencia.

1.	Realizar pedido de materiales nuevos solicitados por las áreas

8. RETOS DEL PUESTO

Identifique y explíquelas exigencias que demandan el cumplimiento de las responsabilidades y que son características en esta organización. No

describa las metas de desempeño ni las responsabilidades. Describa máximo tres.

1.	Mantener identificadas todas las piezas en resguardo con su codificación
2.	Controlar el consumo de materiales

9. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Identifique y describa los puestos que le reportan directamente al puesto que desempeña, no incluya aquellos que les reportan a sus reportes directos. Así mismo, identifique y describa aquellos puestos que reporta a su mismo jefe inmediato.

Puestos pares	Puestos de reporte directo
Auxiliar de presupuesto	Gerente de Pinten

10. PERFIL DE PUESTO

Nivel de estudios	Seleccione el nivel de estudios y especifique la especialidad e indique si se requiere titulado	
	Bachillerato	Bachiller en ciencias y letras
	Bachillerato técnico	
	Carrera técnica	
	Licenciatura	
	Maestría	
	Doctorado	

Otros estudios/ Certificaciones	Seleccione el nivel de estudios y especifique la especialidad	
	Diplomado(s)	N/A
	Postgrado(s)	N/A
	Seminario(s)	N/A
	Curso(s)	N/A
	Certificación(es)	N/A

Área y años de experiencia profesional	Área de experiencia	Años
	Auxiliar de bodega	1

Idiomas	Idioma	Hablado	Escrito	Lectura	Comprensión
	Inglés	%	%	%	%
	Medio	20	20	20	20

Otros requisitos	Indique los requisitos necesarios que complementen el puesto
	Conocimiento básico de control de inventarios

Competencias Corporativas	Competencias
	Adaptabilidad al cambio
	Autocontrol
	Búsqueda de información
	Capacidad de planificación y organización
	Comunicación
	Conciencia organizacional
	Flexibilidad
	Franqueza-Confiabilidad-Integridad
	Iniciativa
	Negociación
	Orientación a los resultados
	Preocupación por el orden y la claridad
	Trabajo en equipo

Competencias Puesto / Rol	Competencias
	N/A

Responsabilidad	Equipos	
	Información	Precio de materiales
	Instalaciones	Silla Escritorio

Peligros y Nivel de Riesgo	
	Caída de personas al mismo nivel
	Caída de objetos por desplome o derrumbamiento
	Choque con objetos móviles e inmóviles

	Posturas incorrectas, movimientos repetitivos y finos

Capacitación / inducción obligatoria para el puesto	Control de inventarios
	Conocimiento de enderezado y pintura
	Reglamento interno
	Reglamento de operación TEA

ELABORACIÓN, REVISIÓN Y APROBACIÓN

Revise toda la información contenida en la descripción de puesto, así como la forma de acuerdo con la metodología autorizada, realice las correcciones necesarias, adicionando, eliminando y/o modificando la información que se requiera.

	Elaboración	**Revisión y Aprobación**	
	Ocupante del Puesto	**Jefe inmediato**	**Recursos Humanos**
Nombre completo:			
Nombre puesto:	Auxiliar de bodega	Gerente de PINTEN	Gerente de RRHH
Fecha:			

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

1. IDENTIFICACIÓN

Identifique y escriba la siguiente información que permita ubicar el puesto en la organización.

Título del Puesto:	Asesor de Servicio
Gerencia:	Taller
Área:	Taller de Pintura
Reporta a:	Gerente de Taller de Enderezado

Localidad Geográfica:	Managua

2. MISIÓN DEL PUESTO

Identifique y describa la razón principal de existir o contribución del puesto a la organización, el cual se deriva de las responsabilidades (inciso 3). Es decir, cuál es la función y resultado principal que debe lograr cualquier persona que ocupe este puesto, y por el cual pudiera ser medido su desempeño. Identifique y describa sólo una (1)

Acción ¿Qué hace? Verbo en infinitivo	Función ¿Dónde lo hace? Función principal	Guía ¿De acuerdo con qué? Elemento Normativo	Resultado final ¿Para qué lo hace? Resultado principal

Acción	Función	Guía	Resultado final
Asistencia, Servicio	A todos los clientes que soliciten presupuesto y reparación	De acuerdo con los objetivos y lineamiento de la Gerencia	Garantizar satisfacción al cliente

3. RESPONSABILIDADES

El puesto debe realizar diversas funciones específicas dirigidas a producir determinados resultados finales, por los cuales cualquier persona que ocupe éste pudiera ser medida en su desempeño. Las responsabilidades deberán permitir cumplir con la misión del puesto (Inciso 2). Identifique y describa máximo ocho (8).

	Acción	Función	Resultado final
1.	Conocer	Las necesidades expresadas por el cliente para realizar presupuestos de enderezado, pintura y mecánica	Garantizar que los presupuestos contengan todas las actividades necesarias para realizar la reparación solicitada por el cliente

2.	Asesorar y orientar	A los clientes que soliciten presupuestos y reparaciones	Garantizar que los clientes tengan una visión clara de todos los procesos que requieren para una reparación
3.	Seguimiento y negociación	De los presupuestos elaborados y descuentos adicionales a las Aseguradoras	Garantizar que los casos sean autorizados en el taller
4.	Recepción y entrega	Todos los vehículos de clientes que se encuentren autorizado por la aseguradora/clientes, garantías autorizadas por fabrica y reclamos	Garantizar que los clientes se encuentren claros y satisfechos de las reparaciones
5.	Seguimiento	Mantener al cliente informado del proceso de la reparación e informar cuando se necesite autorizar un daño oculto, a su vez comunicarle al cliente cuando el vehículo se encuentre finalizado	Garantizar satisfacción al cliente del servicio brindado
6.	Ofrecer	Servicio post venta	Generar lealtad hacia la empresa y conseguir fidelidad de los clientes

4. RELACIONES INTERNAS

Identifique y explique los tres contactos de mayor trascendencia, dentro de la organización, que el puesto debe crear, desarrollar y mantener, para cumplir adecuadamente con las responsabilidades del puesto.

Área / Puesto	Para qué
Gerente de Pinten	Presentar planes de acción para cumplimiento de meta

Control de producción	Coordinar las fechas de entregas a los clientes y avance de los vehículos
Supervisor de enderezado y pintura	Revisar inconvenientes de los procesos y apoyarse por cualquier inquietud del cliente
ARS	Elaboración de presupuestos que necesiten repuestos
Auxiliar de presupuestos	Informar de citas de garantías y reclamos

5. RELACIONES EXTERNAS

Identifique y explique los tres contactos de mayor trascendencia, fuera de la organización, que el puesto debe crear, desarrollar y mantener, para cumplir adecuadamente con las responsabilidades del puesto.

Organización / Área / Puesto	Para qué
Clientes	Realizar presupuestos, recepción y entrega de los vehículos
Aseguradoras	Negociar precios y descuentos especiales

6. DIMENSIONES

Identifique y relacione los indicadores <No Económicos> principales que el puesto puede influir y/o modificar, dada las responsabilidades del puesto.

Concepto	Cantidad
Áreas	3

7. DECISIONES

Identifique y describa las decisiones más críticas y trascendentales que el ocupante del puesto debe tomar, inherentes a la gestión de recursos y procesos, para cumplir con las responsabilidades del puesto. No liste aquellas descritas en los manuales y/o procedimientos internos. Describa máximo tres, las de mayor relevancia y trascendencia.

1.	Ofrecer a los clientes reparaciones en las piezas donde no ameriten cambio

2.	Autorizar daños ocultos

8. RETOS DEL PUESTO

Identifique y explíquelas exigencias que demandan el cumplimiento de las responsabilidades y que son características en esta organización. No describa las metas de desempeño ni las responsabilidades. Describa máximo tres.

1.	Cumplimiento de metas establecidas
2.	Mantener buenos resultados en CASALE
3.	Mantener búsqueda constante de nuevos clientes

9. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Identifique y describa los puestos que le reportan directamente al puesto que desempeña, no incluya aquellos que les reportan a sus reportes directos. Así mismo, identifique y describa aquellos puestos que reporta a su mismo jefe inmediato.

Puestos pares	Puestos de reporte directo
Supervisor de enderezado y pintura	Gerente de Pinten
Control de producción	
Auxiliar de presupuesto	

10. PERFIL DE PUESTO

Nivel de estudios	**Seleccione el nivel de estudios y especifique la especialidad e indique si se requiere titulado**	
	Bachillerato	
	Bachillerato técnico	
	Carrera técnica	
	Licenciatura	Marketing – Administración de empresa
	Maestría	
	Doctorado	

Otros estudios/ Certificaciones	**Seleccione el nivel de estudios y especifique la especialidad**	
	Diplomado(s)	
	Postgrado(s)	
	Seminario(s)	

	Curso(s)	Atención al cliente
	Certificación(es)	

Área y años de experiencia profesional	Área de experiencia	Años
	Atención al cliente	1

Idiomas	Idioma	Hablado	Escrito	Lectura	Comprensión
	Inglés	%	%	%	%
	Medio	N/A	N/A	N/A	N/A

Otros requisitos	Indique los requisitos necesarios que complementen el puesto
	Microsoft básico

Competencias Corporativas	Competencias
	Aprendizaje continuo
	Autocontrol
	Búsqueda de información
	Comunicación
	Conciencia organizacional
	Flexibilidad
	Franqueza-Confiabilidad -Integridad
	Impacto e influencia
	Iniciativa
	Negociación
	Orientación a los resultados
	Relaciones publicas
	Tolerancia a la presión
	Pensamiento estratégico
	Trabajo en equipo

Competencias Puesto / Rol	Competencias
	Compromiso con el cliente

	Equipos	Computadora

Responsabilidad		Celular
	Información	Precios de mano de obra Base de dato de clientes
	Instalaciones	Silla Escritorio

Peligros y Nivel de Riesgo	Caída de personas al mismo nivel
	Carga mental
	Posturas incorrectas, movimientos repetitivos
	Visualización de datos en pantalla

Capacitación / inducción obligatoria para el puesto	Reglamento interno
	Atención al cliente
	Manejo del sistema Poma Soft
	Capacitación básica de enderezado y pintura

ELABORACIÓN, REVISIÓN Y APROBACIÓN

Revise toda la información contenida en la descripción de puesto, así como la forma de acuerdo con la metodología autorizada, realice las correcciones necesarias, adicionando, eliminando y/o modificando la información que se requiera.

	Elaboración	**Revisión y Aprobación**	
	Ocupante del Puesto	**Jefe inmediato**	**Recursos Humanos**
Nombre completo:			
Nombre puesto:	Asesor de Servicio	Gerente de PINTEN	Gerente de RRHH
Fecha:			

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

1. IDENTIFICACIÓN

Identifique y escriba la siguiente información que permita ubicar el puesto en la organización.

Título del Puesto:	Técnico de Pintura
Gerencia:	Taller
Área:	Taller de Pintura
Reporta a:	Gerente de Taller de Enderezado
Localidad Geográfica:	Managua

2. MISIÓN DEL PUESTO

Identifique y describa la razón principal de existir o contribución del puesto a la organización, el cual se deriva de las responsabilidades (inciso 3). Es decir, cuál es la función y resultado principal que debe lograr cualquier persona que ocupe este puesto, y por el cual pudiera ser medido su desempeño. Identifique y describa sólo una (1)

Acción ¿Qué hace? Verbo en infinitivo	Función ¿Dónde lo hace? Función principal	Guía ¿De acuerdo con qué? Elemento Normativo	Resultado final ¿Para qué lo hace? Resultado principal

Acción	Función	Guía	Resultado final
Prepara y pintar	Piezas enderezadas y nuevas	Técnicas básicas de preparación y pintura	Entrega de piezas con los estándares de calidad

3. RESPONSABILIDADES

El puesto debe realizar diversas funciones específicas dirigidas a producir determinados resultados finales, por los cuales cualquier persona que ocupe éste pudiera ser medida en su desempeño. Las responsabilidades deberán

permitir cumplir con la misión del puesto (Inciso 2). Identifique y describa máximo ocho (8).

	Acción	Función	Resultado final
1.	Revisar	Las piezas que le entrega el técnico de enderezado	Garantizar que cumpla con las especificaciones
2.	Solicitar	Los materiales necesarios para la preparación y pintura de la pieza	Garantizar preparación y pintura
3.	Preparar	La pieza que será pintada: masillado y lijado	Mantener la pieza libre de impurezas antes de aplicar pintura
4.	Pintar	La pieza preparada	Cumplimiento de calidad: color y acabado
5.	Verificar y entregar	Las piezas pintadas	Garantizar la calidad en la aplicación de pintura para su armado

4. RELACIONES INTERNAS

Identifique y explique los tres contactos de mayor trascendencia, dentro de la organización, que el puesto debe crear, desarrollar y mantener, para cumplir adecuadamente con las responsabilidades del puesto.

Área / Puesto	Para qué
Supervisor de pintura	Entrega y verificación de los trabajos
Técnico de enderezado	Entrega de las piezas pintadas
ATS	Revisión de detalles
Control de producción	Revisar tiempo de trabajos
Supervisor de enderezado	Revisar ajuste de piezas

5. RELACIONES EXTERNAS

Identifique y explique los tres contactos de mayor trascendencia, fuera de la organización, que el puesto debe crear, desarrollar y mantener, para cumplir adecuadamente con las responsabilidades del puesto.

Organización / Área / Puesto	Para qué

Cliente	Explicación de trabajos adicionales (apoyar al ATS)
Proveedor	Recibir capacitaciones

6. DIMENSIONES

Identifique y relacione los indicadores <No Económicos> principales que el puesto puede influir y/o modificar, dada las responsabilidades del puesto.

Concepto	Cantidad
Área taller	2
Proveedores	2

7. DECISIONES

Identifique y describa las decisiones más críticas y trascendentales que el ocupante del puesto debe tomar, inherentes a la gestión de recursos y procesos, para cumplir con las responsabilidades del puesto. No liste aquellas descritas en los manuales y/o procedimientos internos. Describa máximo tres, las de mayor relevancia y trascendencia.

1.	Elegir el proveedor de pintura para cada orden de trabajo

8. RETOS DEL PUESTO

Identifique y explíquelas exigencias que demandan el cumplimiento de las responsabilidades y que son características en esta organización. No describa las metas de desempeño ni las responsabilidades. Describa máximo tres.

1.	Cumplimiento de metas
2.	Mantener los estándares de calidad

9. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Identifique y describa los puestos que le reportan directamente al puesto que desempeña, no incluya aquellos que les reportan a sus reportes directos. Así mismo, identifique y describa aquellos puestos que reporta a su mismo jefe inmediato.

Puestos pares	Puestos de reporte directo
Técnico de enderezado	Supervisor de pintura
Técnico de mecánica	Gerente de Pinten
Ayudantes	Control de producción

10. PERFIL DE PUESTO

Nivel de estudios	Seleccione el nivel de estudios y especifique la especialidad e indique si se requiere titulado	
	Bachillerato	
	Bachillerato técnico	Técnico enderezado y pintura
	Carrera técnica	
	Licenciatura	
	Maestría	
	Doctorado	

Otros estudios/ Certificaciones	Seleccione el nivel de estudios y especifique la especialidad	
	Diplomado(s)	
	Postgrado(s)	
	Seminario(s)	Preparación de pintura
	Curso(s)	
	Certificación(es)	

Área y años de experiencia profesional	Área de experiencia	Años
	Pintor automotriz	2

Idiomas	Idioma	Hablado	Escrito	Lectura	Comprensión
	Inglés	%	%	%	%
	Medio	N/A	N/A	N/A	N/A

Otros requisitos	Indique los requisitos necesarios que complementen el puesto
	N/A

Competencias Corporativas	Competencias
	Adaptabilidad al cambio
	Aprendizaje continuo
	Autocontrol

	Comunicación
	Búsqueda de información
	Conciencia organizacional
	Franqueza – Confiabilidad – Integridad
	Iniciativa
	Orientación a resultados
	Preocupación por el orden y claridad
	Tolerancia a la presión
	Trabajo en equipo

	Competencias
Competencias Puesto / Rol	Conciencia de costo

Responsabilidad	Equipos	Esquipo de protección personal
	Información	
	Instalaciones	Caja de herramientas

Peligros y Nivel de Riesgo	Caída de personas a distinto nivel
	Caída de personas al mismo nivel
	Caída de objetos por desplome o derrumbamiento
	Incendios
	Riesgo eléctrico
	Riesgos químicos

Capacitación / inducción obligatoria para el puesto	Reglamento interno
	Capacitación básica de enderezado
	Inducción de puesto de trabajo

ELABORACIÓN, REVISIÓN Y APROBACIÓN

Revise toda la información contenida en la descripción de puesto, así como la forma de acuerdo con la metodología autorizada, realice las correcciones

necesarias, adicionando, eliminando y/o modificando la información que se requiera.

	Elaboración	Revisión y Aprobación	
	Ocupante del Puesto	**Jefe inmediato**	**Recursos Humanos**
Nombre completo:			
Nombre puesto:	Técnico de pintura	Gerente de PINTEN	Gerente de RRHH
Fecha:			

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

1. IDENTIFICACIÓN

Identifique y escriba la siguiente información que permita ubicar el puesto en la organización.

Título del Puesto:	Técnico de enderezado
Gerencia:	Taller
Área:	Taller de Pintura
Reporta a:	Gerente de Taller de Enderezado
Localidad Geográfica:	Managua

2. MISIÓN DEL PUESTO

Identifique y describa la razón principal de existir o contribución del puesto a la organización, el cual se deriva de las responsabilidades (inciso 3). Es decir, cuál es la función y resultado principal que debe lograr cualquier persona que ocupe este puesto, y por el cual pudiera ser medido su desempeño. Identifique y describa sólo una (1)

Acción ¿Qué hace? Verbo en infinitivo	Función ¿Dónde lo hace? Función principal	Guía ¿De acuerdo con qué? Elemento Normativo	Resultado final ¿Para qué lo hace? Resultado principal

Acción	Función	Guía	Resultado final
Reparar, cambiar, ajustar y medir	Piezas en mal estado producto a colisiones o fallas de fabrica en los vehículos	Técnica básica de enderezado	Entrega de piezas con los estándares de calidad

3. RESPONSABILIDADES

El puesto debe realizar diversas funciones específicas dirigidas a producir determinados resultados finales, por los cuales cualquier persona que ocupe éste pudiera ser medida en su desempeño. Las responsabilidades deberán permitir cumplir con la misión del puesto (Inciso 2). Identifique y describa máximo ocho (8).

	Acción	Función	Resultado final
1.	Solicitar	Materiales para cambio y reparación	Para iniciar con la renovación o cambio de piezas
2.	Renovar, cambiar y ajustar	Las piezas dañadas	Garantizar alineación y ajuste de las piezas
3.	Entrega	Piezas enderezadas o nuevas para ser pintadas	Garantizar entregar todas las piezas que se necesitan pintar
4.	Revisa y amar	Las piezas pintadas identificando que las medidas y tonalidad corresponda al vehículo	Garantizar las piezas armadas para ser entregadas al área de pulido

4. RELACIONES INTERNAS

Identifique y explique los tres contactos de mayor trascendencia, dentro de la organización, que el puesto debe crear, desarrollar y mantener, para cumplir adecuadamente con las responsabilidades del puesto.

Área / Puesto	Para qué

Supervisor de enderezado	Entrega y verificación de los trabajos
Técnico de pintura	Entrega de las piezas nuevas o reparadas
ATS	Entrega de daños adicionales
Control de producción	Revisar tiempo de trabajos
Supervisor de pintura	Revisar detalles de pintura
ARS	Solicitud de piezas nuevas

5. RELACIONES EXTERNAS

Identifique y explique los tres contactos de mayor trascendencia, fuera de la organización, que el puesto debe crear, desarrollar y mantener, para cumplir adecuadamente con las responsabilidades del puesto.

Organización / Área / Puesto	Para qué
Clientes	Explicación de trabajos realizado (apoyar al ATS)

6. DIMENSIONES

Identifique y relacione los indicadores <No Económicos> principales que el puesto puede influir y/o modificar, dada las responsabilidades del puesto.

Concepto	Cantidad
Áreas	2

7. DECISIONES

Identifique y describa las decisiones más críticas y trascendentales que el ocupante del puesto debe tomar, inherentes a la gestión de recursos y procesos, para cumplir con las responsabilidades del puesto. No liste aquellas descritas en los manuales y/o procedimientos internos. Describa máximo tres, las de mayor relevancia y trascendencia.

1.	Decidir sobre la técnica más conveniente a utilizar para la renovación de las piezas

8. RETOS DEL PUESTO

Identifique y explíquelas exigencias que demandan el cumplimiento de las responsabilidades y que son características en esta organización. No describa las metas de desempeño ni las responsabilidades. Describa máximo tres.

1.	Cumplimiento de metas
2.	Mantener los estándares de calidad

9. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Identifique y describa los puestos que le reportan directamente al puesto que desempeña, no incluya aquellos que les reportan a sus reportes directos. Así mismo, identifique y describa aquellos puestos que reporta a su mismo jefe inmediato.

Puestos pares	Puestos de reporte directo
Técnico de pintura	Supervisor de Enderezado
Técnico mecánico	Gerente de Pinten
Ayudantes	Control de producción

10. PERFIL DE PUESTO

Nivel de estudios	**Seleccione el nivel de estudios y especifique la especialidad e indique si se requiere titulado**	
	Bachillerato	
	Bachillerato técnico	Técnico en enderezado
	Carrera técnica	
	Licenciatura	
	Maestría	
	Doctorado	

Otros estudios/ Certificaciones	**Seleccione el nivel de estudios y especifique la especialidad**	
	Diplomado(s)	
	Postgrado(s)	
	Seminario(s)	
	Curso(s)	Curso básico de soldador
	Certificación(es)	

Área y años de experiencia profesional	Área de experiencia	Años
	Técnico de enderezado	2

Idiomas	Idioma	Hablado	Escrito	Lectura	Comprensión
	Inglés	%	%	%	%
	Medio	N/A	N/A	N/A	N/A

Otros requisitos	Indique los requisitos necesarios que complementen el puesto
	N/A

Competencias Corporativas	Competencias
	Adaptabilidad al cambio
	Aprendizaje continuo
	Autocontrol
	Comunicación
	Búsqueda de información
	Conciencia organizacional
	Franqueza – Confiabilidad – Integridad
	Iniciativa
	Orientación a resultados
	Preocupación por el orden y claridad
	Tolerancia a la presión
	Trabajo en equipo

Competencias Puesto / Rol	Competencias
	N/A

Responsabilidad		
	Equipos	Equipo de protección personal
	Información	
	Instalaciones	Caja de herramientas

Peligros y Nivel de Riesgo	
	Caída de personas a distinto nivel
	Caída de personas al mismo nivel

	Caída de objetos por desplome o derrumbamiento
	Incendios
	Riesgo eléctrico
	Riesgos químicos

Capacitación / inducción obligatoria para el puesto	
	Inducción del puesto de trabajo
	Conocimiento básico de presupuestación

ELABORACIÓN, REVISIÓN Y APROBACIÓN

Revise toda la información contenida en la descripción de puesto, así como la forma de acuerdo con la metodología autorizada, realice las correcciones necesarias, adicionando, eliminando y/o modificando la información que se requiera.

	Elaboración	**Revisión y Aprobación**	
	Ocupante del Puesto	**Jefe inmediato**	**Recursos Humanos**
Nombre completo:			
Nombre puesto:	Técnico de enderezado	Gerente de PINTEN	Gerente de RRHH
Fecha:			

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

1. IDENTIFICACIÓN

Identifique y escriba la siguiente información que permita ubicar el puesto en la organización.

Título del Puesto:	Técnico Mecánico
Gerencia:	Taller

Área:	Taller de Pintura
Reporta a:	Gerente de Taller de Enderezado
Localidad Geográfica:	Managua

2. MISIÓN DEL PUESTO

Identifique y describa la razón principal de existir o contribución del puesto a la organización, el cual se deriva de las responsabilidades (inciso 3). Es decir, cuál es la función y resultado principal que debe lograr cualquier persona que ocupe este puesto, y por el cual pudiera ser medido su desempeño. Identifique y describa sólo una (1)

Acción ¿Qué hace? Verbo en infinitivo	Función ¿Dónde lo hace? Función principal	Guía ¿De acuerdo con qué? Elemento Normativo	Resultado final ¿Para qué lo hace? Resultado principal
Acción	**Función**	**Guía**	**Resultado final**
Diagnóstica y repara	Fallas mecánicas, eléctricas y electrónicas de los vehículos	Técnicas y especificación del fabricante	Prevenir y corregir fallas presentadas por el vehículo

3. RESPONSABILIDADES

El puesto debe realizar diversas funciones específicas dirigidas a producir determinados resultados finales, por los cuales cualquier persona que ocupe éste pudiera ser medida en su desempeño. Las responsabilidades deberán permitir cumplir con la misión del puesto (Inciso 2). Identifique y describa máximo ocho (8).

	Acción	Función	Resultado final
1.	Diagnosticar	Fallas presentadas por el vehículo o indicadas por el cliente	Identificación causa raíz de la falla

2.	Reparar y cambiar	Las piezas que originan las fallas	Garantizar el buen funcionamiento según los estándares del fabricante
3.	Revisar y probar	Las piezas instaladas o reparadas, realizando pruebas de carretera y en sitio	Garantizar el buen funcionamiento y seguridad del trabajo realizado
4.	Realizar	Presupuesto mecánico, eléctrico y electrónico	Indicar la magnitud del daño y sus costos

4. RELACIONES INTERNAS

Identifique y explique los tres contactos de mayor trascendencia, dentro de la organización, que el puesto debe crear, desarrollar y mantener, para cumplir adecuadamente con las responsabilidades del puesto.

Área / Puesto	Para qué
Supervisor de enderezado y mecánica	Entrega y verificación de los trabajos
Técnico de enderezado	Consolidar daños ocultos
ATS	Entrega presupuestos
Control de producción	Revisar tiempo de trabajos
ARS	Solicitud de piezas nuevas

5. RELACIONES EXTERNAS

Identifique y explique los tres contactos de mayor trascendencia, fuera de la organización, que el puesto debe crear, desarrollar y mantener, para cumplir adecuadamente con las responsabilidades del puesto.

Organización / Área / Puesto	Para qué
Clientes	Explicación de fallas presentadas

6. DIMENSIONES

Identifique y relacione los indicadores <No Económicos> principales que el puesto puede influir y/o modificar, dada las responsabilidades del puesto.

Concepto	Cantidad

Áreas	2

7. DECISIONES

Identifique y describa las decisiones más críticas y trascendentales que el ocupante del puesto debe tomar, inherentes a la gestión de recursos y procesos, para cumplir con las responsabilidades del puesto. No liste aquellas descritas en los manuales y/o procedimientos internos. Describa máximo tres, las de mayor relevancia y trascendencia.

1.	Decidir rescatar piezas dañadas, reparándolas en vez de cambiarlas

8. RETOS DEL PUESTO

Identifique y explíquelas exigencias que demandan el cumplimiento de las responsabilidades y que son características en esta organización. No describa las metas de desempeño ni las responsabilidades. Describa máximo tres.

1.	Cumplimiento de metas
2.	Mantener los estándares de calidad

9. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Identifique y describa los puestos que le reportan directamente al puesto que desempeña, no incluya aquellos que les reportan a sus reportes directos. Así mismo, identifique y describa aquellos puestos que reporta a su mismo jefe inmediato.

Puestos pares	Puestos de reporte directo
Técnico de enderezado	Supervisor de enderezado y mecánica
Técnico de pintura	Gerente de Pinten
Ayudantes	Control de producción

10. PERFIL DE PUESTO

Nivel de estudios	**Seleccione el nivel de estudios y especifique la especialidad e indique si se requiere titulado**	
	Bachillerato	
	Bachillerato técnico	Técnico en mecánica automotriz

	Carrera técnica	
	Licenciatura	
	Maestría	
	Doctorado	

	Seleccione el nivel de estudios y especifique la especialidad	
Otros estudios/ Certificaciones	Diplomado(s)	
	Postgrado(s)	
	Seminario(s)	
	Curso(s)	Curso de electrónica
	Certificación(es)	

	Área de experiencia	Años
Área y años de experiencia profesional	Técnico mecánico	3

	Idioma	Hablado	Escrito	Lectura	Comprensión
Idiomas	Inglés	%	%	%	%
	Medio	N/A	N/A	N/A	N/A

	Indique los requisitos necesarios que complementen el puesto
Otros requisitos	N/A

	Competencias
Competencias Corporativas	Adaptabilidad al cambio
	Aprendizaje continuo
	Autocontrol
	Comunicación
	Búsqueda de información
	Conciencia organizacional
	Franqueza – Confiabilidad – Integridad
	Iniciativa
	Orientación a resultados
	Preocupación por el orden y claridad
	Tolerancia a la presión

	Trabajo en equipo

Competencias Puesto / Rol	**Competencias**
	N/A

Responsabilidad	Equipos	Equipo de protección personal
	Información	
	Instalaciones	Caja de herramienta

Peligros y Nivel de Riesgo	Caída de personas a distinto nivel
	Caída de personas al mismo nivel
	Caída de objetos por desplome o derrumbamiento
	Incendios
	Riesgo eléctrico
	Riesgos químicos

Capacitación / inducción obligatoria para el puesto	Reglamento interno
	Inducción del puesto de trabajo
	Conocimiento básico de presupuestación

ELABORACIÓN, REVISIÓN Y APROBACIÓN

Revise toda la información contenida en la descripción de puesto, así como la forma de acuerdo con la metodología autorizada, realice las correcciones necesarias, adicionando, eliminando y/o modificando la información que se requiera.

	Elaboración	**Revisión y Aprobación**	
	Ocupante del Puesto	**Jefe inmediato**	**Recursos Humanos**
Nombre completo:			

Nombre puesto:	Técnico mecánico	Gerente de PINTEN	Gerente de RRHH
Fecha:			

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

1. IDENTIFICACIÓN

Identifique y escriba la siguiente información que permita ubicar el puesto en la organización.

Título del Puesto:	Ayudante de Enderezado
Gerencia:	Taller
Área:	Taller de Pintura
Reporta a:	Gerente de Taller de Enderezado
Localidad Geográfica:	Managua

2. MISIÓN DEL PUESTO

Identifique y describa la razón principal de existir o contribución del puesto a la organización, el cual se deriva de las responsabilidades (inciso 3). Es decir, cuál es la función y resultado principal que debe lograr cualquier persona que ocupe este puesto, y por el cual pudiera ser medido su desempeño. Identifique y describa sólo una (1)

Acción ¿Qué hace? Verbo en infinitivo	Función ¿Dónde lo hace? Función principal	Guía ¿De acuerdo con qué? Elemento Normativo	Resultado final ¿Para qué lo hace? Resultado principal

Acción	Función	Guía	Resultado final
Apoyar	En el cambio y reparación de piezas dañadas	Técnica básica de enderezado	Entrega de piezas con los estándares de calidad

3. RESPONSABILIDADES

El puesto debe realizar diversas funciones específicas dirigidas a producir determinados resultados finales, por los cuales cualquier persona que ocupe éste pudiera ser medida en su desempeño. Las responsabilidades deberán permitir cumplir con la misión del puesto (Inciso 2). Identifique y describa máximo ocho (8).

	Acción	Función	Resultado final
1.	Desmontar	Piezas dañadas	Para el inicio de la renovación o cambio
2.	Apoyar	Renovación y ajuste de las piezas	Facilitar al técnico la renovación de la pieza
3.	Revisar	Conjunto con el técnico las piezas ya pintadas	Garantizar el buen estado de las piezas

4. RELACIONES INTERNAS

Identifique y explique los tres contactos de mayor trascendencia, dentro de la organización, que el puesto debe crear, desarrollar y mantener, para cumplir adecuadamente con las responsabilidades del puesto.

Área / Puesto	Para qué
Técnico de enderezado	Apoyar en el desmontaje y montaje de las piezas
Técnico de pintura	Apoyar en el desmontaje de piezas adicionales a la reparación
Supervisor de enderezado	Indicar alguna falla o desperfecto presentado en el desmontaje de alguna pieza
Control de producción	Cambiar orden de apoyo según la necesidad del taller

5. RELACIONES EXTERNAS

Identifique y explique los tres contactos de mayor trascendencia, fuera de la organización, que el puesto debe crear, desarrollar y mantener, para cumplir adecuadamente con las responsabilidades del puesto.

Organización / Área / Puesto	Para qué
N/A	N/A

6. DIMENSIONES

Identifique y relacione los indicadores <No Económicos> principales que el puesto puede influir y/o modificar, dada las responsabilidades del puesto.

Concepto	Cantidad
Áreas	2

7. DECISIONES

Identifique y describa las decisiones más críticas y trascendentales que el ocupante del puesto debe tomar, inherentes a la gestión de recursos y procesos, para cumplir con las responsabilidades del puesto. No liste aquellas descritas en los manuales y/o procedimientos internos. Describa máximo tres, las de mayor relevancia y trascendencia.

1.	N/A

8. RETOS DEL PUESTO

Identifique y explíquelas exigencias que demandan el cumplimiento de las responsabilidades y que son características en esta organización. No describa las metas de desempeño ni las responsabilidades. Describa máximo tres.

1.	Garantizar un ágil apoyo a cada técnico

9. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Identifique y describa los puestos que le reportan directamente al puesto que desempeña, no incluya aquellos que les reportan a sus reportes directos.

Así mismo, identifique y describa aquellos puestos que reporta a su mismo jefe inmediato.

Puestos pares	Puestos de reporte directo
Ayudante de pintura	Supervisor de enderezado y mecánica
Ayudante de mecánica	Gerente de Pinten
	Control de producción

10. PERFIL DE PUESTO

	Seleccione el nivel de estudios y especifique la especialidad e indique si se requiere titulado	
Nivel de estudios	Bachillerato	
	Bachillerato técnico	Técnico en enderezado
	Carrera técnica	
	Licenciatura	
	Maestría	
	Doctorado	

	Seleccione el nivel de estudios y especifique la especialidad	
Otros estudios/ Certificaciones	Diplomado(s)	
	Postgrado(s)	
	Seminario(s)	
	Curso(s)	Conocimiento de carrocería y enderezado
	Certificación(es)	

	Área de experiencia	Años
Área y años de experiencia profesional	Ayudante de enderezado	1

	Idioma	Hablado	Escrito	Lectura	Comprensión
Idiomas	Inglés	%	%	%	%
	Medio	N/A	N/A	N/A	N/A

	Indique los requisitos necesarios que complementen el puesto
Otros requisitos	N/A

	Competencias

Competencias Corporativas	Adaptabilidad al cambio
	Aprendizaje continuo
	Autocontrol
	Comunicación
	Búsqueda de información
	Conciencia organizacional
	Franqueza – Confiabilidad – Integridad
	Iniciativa
	Orientación a resultados
	Preocupación por el orden y claridad
	Tolerancia a la presión
	Trabajo en equipo

	Competencias
Competencias Puesto / Rol	N/A

Responsabilidad	**Equipos**	Equipo de protección
	Información	N/A
	Instalaciones	N/A

Peligros y Nivel de Riesgo	Caída de personas a distinto nivel
	Caída de personas al mismo nivel
	Caída de objetos por desplome o derrumbamiento
	Incendios
	Riesgo eléctrico
	Riesgos químicos
	Riesgos químicos

Capacitación / inducción obligatoria para el puesto	Reglamento interno
	Inducción del puesto de trabajo

ELABORACIÓN, REVISIÓN Y APROBACIÓN

Revise toda la información contenida en la descripción de puesto, así como la forma de acuerdo con la metodología autorizada, realice las correcciones necesarias, adicionando, eliminando y/o modificando la información que se requiera.

	Elaboración	Revisión y Aprobación	
	Ocupante del Puesto	**Jefe inmediato**	**Recursos Humanos**
Nombre completo:			
Nombre puesto:	Ayudante de enderezado	Gerente de PINTEN	Gerente de RRHH
Fecha:			

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

1. IDENTIFICACIÓN

Identifique y escriba la siguiente información que permita ubicar el puesto en la organización.

Título del Puesto:	Ayudante de pintura
Gerencia:	Taller
Área:	Taller de Pintura
Reporta a:	Gerente de Taller de Enderezado
Localidad Geográfica:	Managua

2. MISIÓN DEL PUESTO

Identifique y describa la razón principal de existir o contribución del puesto a la organización, el cual se deriva de las responsabilidades (inciso 3). Es decir, cuál es la función y resultado principal que debe lograr cualquier

persona que ocupe este puesto, y por el cual pudiera ser medido su desempeño. Identifique y describa sólo una (1)

Acción ¿Qué hace? Verbo en infinitivo	Función ¿Dónde lo hace? Función principal	Guía ¿De acuerdo con qué? Elemento Normativo	Resultado final ¿Para qué lo hace? Resultado principal

Acción	Función	Guía	Resultado final
Apoyar	En la preparación de las piezas a pintar	Técnicas básicas de preparación y pintura	Entrega de piezas con los estándares de calidad

3. RESPONSABILIDADES

El puesto debe realizar diversas funciones específicas dirigidas a producir determinados resultados finales, por los cuales cualquier persona que ocupe éste pudiera ser medida en su desempeño. Las responsabilidades deberán permitir cumplir con la misión del puesto (Inciso 2). Identifique y describa máximo ocho (8).

	Acción	Función	Resultado final
1.	Preparar	Aplicar masilla y ligar piezas dañadas	Mantener la pieza libre de impurezas antes de aplicar pintura
2.	Pulir	Las piezas pintadas	Garantizar el pulido de todas las piezas
3.	Entregar	Las piezas pulidas al área de lavado	Garantizar el cumpliendo con los estándares de calidad

4. RELACIONES INTERNAS

Identifique y explique los tres contactos de mayor trascendencia, dentro de la organización, que el puesto debe crear, desarrollar y mantener, para cumplir adecuadamente con las responsabilidades del puesto.

Área / Puesto	Para qué
Técnico de pintura	Apoyar en la preparación de las piezas
Supervisor de pintura	Indicar alguna falla o desperfecto presentado en la preparación

Control de producción	Cambiar orden de apoyo según la necesidad del taller

5. RELACIONES EXTERNAS

Identifique y explique los tres contactos de mayor trascendencia, fuera de la organización, que el puesto debe crear, desarrollar y mantener, para cumplir adecuadamente con las responsabilidades del puesto.

Organización / Área / Puesto	Para qué
Proveedores	Capacitación de técnicas de pulido

6. DIMENSIONES

Identifique y relacione los indicadores <No Económicos> principales que el puesto puede influir y/o modificar, dada las responsabilidades del puesto.

Concepto	Cantidad
Proveedores	2
Áreas	2

7. DECISIONES

Identifique y describa las decisiones más críticas y trascendentales que el ocupante del puesto debe tomar, inherentes a la gestión de recursos y procesos, para cumplir con las responsabilidades del puesto. No liste aquellas descritas en los manuales y/o procedimientos internos. Describa máximo tres, las de mayor relevancia y trascendencia.

1.	N/A

8. RETOS DEL PUESTO

Identifique y explíquelas exigencias que demandan el cumplimiento de las responsabilidades y que son características en esta organización. No describa las metas de desempeño ni las responsabilidades. Describa máximo tres.

1.	Garantizar un ágil apoyo a cada técnico

9. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Identifique y describa los puestos que le reportan directamente al puesto que desempeña, no incluya aquellos que les reportan a sus reportes directos. Así mismo, identifique y describa aquellos puestos que reporta a su mismo jefe inmediato.

Puestos pares	Puestos de reporte directo
Ayudante de enderezado	Supervisor de pintura
Ayudante mecánico	Gerente de Pinten
	Control de producción

10. PERFIL DE PUESTO

Nivel de estudios	**Seleccione el nivel de estudios y especifique la especialidad e indique si se requiere titulado**	
	Bachillerato	
	Bachillerato técnico	Técnico en pintura automotriz
	Carrera técnica	
	Licenciatura	
	Maestría	
	Doctorado	

Otros estudios/ Certificaciones	**Seleccione el nivel de estudios y especifique la especialidad**	
	Diplomado(s)	N/A
	Postgrado(s)	N/A
	Seminario(s)	N/A
	Curso(s)	N/A
	Certificación(es)	N/A

Área y años de experiencia profesional	**Área de experiencia**	**Años**
	Ayudante de pintura	1

Idiomas	**Idioma**	**Hablado**	**Escrito**	**Lectura**	**Comprensión**
	Inglés	%	%	%	%
	Medio	N/A	N/A	N/A	N/A

Otros requisitos	**Indique los requisitos necesarios que complementen el puesto**
	N/A

Competencias Corporativas	**Competencias**
	Adaptabilidad al cambio
	Aprendizaje continuo
	Autocontrol
	Comunicación
	Búsqueda de información
	Conciencia organizacional
	Franqueza – Confiabilidad – Integridad
	Iniciativa
	Orientación a resultados
	Preocupación por el orden y claridad
	Tolerancia a la presión
	Trabajo en equipo

Competencias Puesto / Rol	**Competencias**
	N/A

Responsabilidad	Equipos	Equipo de protección
	Información	
	Instalaciones	

Peligros y Nivel de Riesgo	Caída de personas a distinto nivel
	Caída de personas al mismo nivel
	Caída de objetos por desplome o derrumbamiento
	Incendios
	Riesgo eléctrico
	Riesgos químicos

Capacitación / inducción obligatoria para el puesto	Reglamento interno
	Capacitación básica de enderezado

	Inducción de puesto de trabajo

ELABORACIÓN, REVISIÓN Y APROBACIÓN

Revise toda la información contenida en la descripción de puesto, así como la forma de acuerdo con la metodología autorizada, realice las correcciones necesarias, adicionando, eliminando y/o modificando la información que se requiera.

	Elaboración	**Revisión y Aprobación**	
	Ocupante del Puesto	**Jefe inmediato**	**Recursos Humanos**
Nombre completo:			
Nombre puesto:	Ayudante de pintura	Gerente de PINTEN	Gerente de RRHH
Fecha:			

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

1. IDENTIFICACIÓN

Identifique y escriba la siguiente información que permita ubicar el puesto en la organización.

Título del Puesto:	Ayudante de mecánica
Gerencia:	Taller
Área:	Taller de Pintura
Reporta a:	Gerente de Taller de Enderezado
Localidad Geográfica:	Managua

2. MISIÓN DEL PUESTO

Identifique y describa la razón principal de existir o contribución del puesto a la organización, el cual se deriva de las responsabilidades (inciso 3). Es

decir, cuál es la función y resultado principal que debe lograr cualquier persona que ocupe este puesto, y por el cual pudiera ser medido su desempeño. Identifique y describa sólo una (1)

Acción ¿Qué hace? Verbo en infinitivo	Función ¿Dónde lo hace? Función principal	Guía ¿De acuerdo con qué? Elemento Normativo	Resultado final ¿Para qué lo hace? Resultado principal

Acción	Función	Guía	Resultado final
Apoyar	En el diagnóstico y corrección de fallas presentadas por el vehículo	Técnicas y especificación del fabricante	Prevenir y corregir fallas presentadas por el vehículo

3. RESPONSABILIDADES

El puesto debe realizar diversas funciones específicas dirigidas a producir determinados resultados finales, por los cuales cualquier persona que ocupe éste pudiera ser medida en su desempeño. Las responsabilidades deberán permitir cumplir con la misión del puesto (Inciso 2). Identifique y describa máximo ocho (8).

	Acción	Función	Resultado final
1.	Apoyar	En el diagnóstico de las fallas presentadas o indicadas por el cliente	Identificación causa raíz de la falla
2.	Apoyar	En la reparación y prevención de las fallas	Garantizar el buen funcionamiento según los estándares del fabricante
3.	Apoyar	En la elaboración de presupuestos, desmontando piezas	Indicar la magnitud del daño

4. RELACIONES INTERNAS

Identifique y explique los tres contactos de mayor trascendencia, dentro de la organización, que el puesto debe crear, desarrollar y mantener, para cumplir adecuadamente con las responsabilidades del puesto.

Área / Puesto	Para qué
Supervisor de enderezado y mecánica	Entrega y verificación de los trabajos
Técnico de mecánica	Apoyar en la corrección y prevención de daños
Control de producción	Cambiar orden de apoyo según la necesidad del taller

5. RELACIONES EXTERNAS

Identifique y explique los tres contactos de mayor trascendencia, fuera de la organización, que el puesto debe crear, desarrollar y mantener, para cumplir adecuadamente con las responsabilidades del puesto.

Organización / Área / Puesto	Para qué
N/A	N/A

6. DIMENSIONES

Identifique y relacione los indicadores <No Económicos> principales que el puesto puede influir y/o modificar, dada las responsabilidades del puesto.

Concepto	Cantidad
Áreas del taller	2

7. DECISIONES

Identifique y describa las decisiones más críticas y trascendentales que el ocupante del puesto debe tomar, inherentes a la gestión de recursos y procesos, para cumplir con las responsabilidades del puesto. No liste aquellas descritas en los manuales y/o procedimientos internos. Describa máximo tres, las de mayor relevancia y trascendencia.

1.	N/A

8. RETOS DEL PUESTO

Identifique y explíquelas exigencias que demandan el cumplimiento de las responsabilidades y que son características en esta organización. No describa las metas de desempeño ni las responsabilidades. Describa máximo tres.

1.	Garantizar un ágil apoyo a cada técnico

9. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Identifique y describa los puestos que le reportan directamente al puesto que desempeña, no incluya aquellos que les reportan a sus reportes directos. Así mismo, identifique y describa aquellos puestos que reporta a su mismo jefe inmediato.

Puestos pares	Puestos de reporte directo
Ayudante de pintura	Supervisor de enderezado y mecánica
Ayudante de enderezado	Gerente de Pinten
	Control de producción

10. PERFIL DE PUESTO

Nivel de estudios	**Seleccione el nivel de estudios y especifique la especialidad e indique si se requiere titulado**	
	Bachillerato	
	Bachillerato técnico	Técnico en mecánica automotriz
	Carrera técnica	
	Licenciatura	
	Maestría	
	Doctorado	

Otros estudios/ Certificaciones	**Seleccione el nivel de estudios y especifique la especialidad**	
	Diplomado(s)	N/A
	Postgrado(s)	N/A
	Seminario(s)	N/A
	Curso(s)	N/A
	Certificación(es)	N/A

	Área de experiencia	**Años**

Área y años de experiencia profesional	Ayudante mecánico	1

Idiomas	Idioma	Hablado	Escrito	Lectura	Comprensión
	Inglés	%	%	%	%
	Medio	N/A	N/A	N/A	N/A

Otros requisitos	Indique los requisitos necesarios que complementen el puesto
	N/A

Competencias Corporativas	Competencias
	Adaptabilidad al cambio
	Aprendizaje continuo
	Autocontrol
	Comunicación
	Búsqueda de información
	Conciencia organizacional
	Franqueza – Confiabilidad – Integridad
	Iniciativa
	Orientación a resultados
	Preocupación por el orden y claridad
	Tolerancia a la presión
	Trabajo en equipo

Competencias Puesto / Rol	Competencias
	N/A

Responsabilidad	Equipos	Equipo de protección
	Información	N/A
	Instalaciones	N/A

Peligros y Nivel de Riesgo	Caída de personas a distinto nivel
	Caída de personas al mismo nivel
	Caída de objetos por desplome o derrumbamiento

	Incendios
	Riesgo eléctrico
	Riesgos químicos

Capacitación / inducción obligatoria para el puesto	Reglamento interno
	Capacitación básica de enderezado
	Inducción de puesto de trabajo

ELABORACIÓN, REVISIÓN Y APROBACIÓN

Revise toda la información contenida en la descripción de puesto, así como la forma de acuerdo con la metodología autorizada, realice las correcciones necesarias, adicionando, eliminando y/o modificando la información que se requiera.

	Elaboración	**Revisión y Aprobación**	
	Ocupante del Puesto	**Jefe inmediato**	**Recursos Humanos**
Nombre completo:			
Nombre puesto:	Ayudante de mecánica	Gerente de PINTEN	Gerente de RRHH
Fecha:			

CAPÍTULO III: INDICADORES DE GESTIÓN

III.1 INTRODUCCIÓN

Los indicadores de gestión, tiene como objetivo facilitar a los administradores con responsabilidad de planeación y control de cada grupo operativo, información permanente e integral sobre su desempeño, que les permita a estos autoevaluar su gestión y tomar los correctivos del caso.[21]

Para el sistema de seguimiento y control es necesario tener a disposición información administrable que permita un análisis ágil y facilite en la toma de decisiones, para ello se ha creado Indicadores de Gestión para el área de Enderezado y Pintura de Excel Automotriz.

Es importante destacar que la mejora continua solo es posible si se realiza un seguimiento meticuloso y exhaustivo a cada proceso que forma la cadena de valor de la empresa. El seguimiento, que incluye las mediciones que se realiza, son las herramientas principales no solo para detectar oportunidades de mejora en los procesos, sino para implementar planes de acción.

III.2 Diseño de los Indicadores de Gestión

Los indicadores se presentarán en una ficha técnica que resumen toda la información relevante, la estructura de la ficha técnica es la siguiente: Encabezado, contiene los siguientes elementos:

1. Datos generales
    - Nombre del indicador
    - Gerencia
    - Área
    - Elaboración
    - Fecha Elaboración
    - Aprobación

[21] (Jaramillo, pág. 33)

- Fecha aprobación
- Versión

2. Definición, expresión conceptual
3. Objetivos
4. Consideración de gestión
    - Consideración de gestión, se muestra la escala de referencia de la medición
    - Periodicidad, se muestra la frecuencia con que se realiza la evaluación
    - Responsables del cálculo y responsable del análisis y plan de acción, muestra el responsable de recolectar los datos, para su posterior análisis y plan de acción.
5. Información y datos, sean “programas o software” que suministran los datos para el indicador.

6. Árbol de factores y niveles de responsabilidad, muestra las posibles causas que ocasionan el incumplimiento de la meta establecida en el indicador.

7. Resultados
    - Meses evaluados: se muestra los resultados del cálculo en el periodo establecido, así mismo se compara con la meta objetiva para determinar el porcentaje de cumplimiento.
    - Gráfico, explica el comportamiento del procedimiento
8. Observaciones, se muestra algún dato relevante sobre el mes evaluado.
9. Acciones, se muestra el plan de acción que se llevara a cabo para mejorar los resultados del indicador.

III.3 Indicadores de gestión definidos

Los indicadores de gestión documentados fueron definidos para los siguientes puestos, los indicadores fueron revisados y aprobados por el Gerente del Área de Enderezado y Pintura.

Puesto	Nombre del indicador
Control de producción	Cumplimiento de fecha de entrega
Supervisores	Calidad

Asesor de servicio	Calidad
Asesor de servicio	Promotor neto de satisfacción
Gerente de Enderezado y Pintura	Meta de facturación

CUMPLIMIENTO FECHA ENTREGA

Gerencia:	PINTEN	**Elaborado por:**	Cristhian Quiroz	**Fecha de Elaboración:**	dic-19	**Versión:**	1
Área:	Enderezado y pintura	**Aprobado por :**	Erick Castillo	**Fecha de Aprobación:**	dic-19		

1. DEFINICIÓN

1.1 Expresión Conceptual

Mide el porcentaje de cumplimiento de fechas de entregas de los vehículos

2. OBJETIVOS

1.Reducción de vehículos no entregados en el tiempo estipulado
2.Minimizar el tiempo de reparación de los vehículos
3.Fortalecer la confianza de los clientes hacia Pinten a travez del cumplimiento de las fechas de entregas

3. CONSIDERACIONES DE GESTIÓN

3.1 Consideraciones de gestión

> = 92.00%
= < 91.999% y 91%
< 91%

3.2 Periodicidad : Mensual

3.3 Quienes :

Responsables del cálculo :

Los resultados de encuesta CASALE

Responsable del análisis y plan de acción :

Control de producción

4. INFORMACIÓN Y DATOS

1. El equipo de CASALE realiza las encuestas vía telefonica desde El Salvador, a los clientes que han realizado reparaciones en el Taller de enderezado y Pintura, a su vez envian los resultados de manera mensual al Gerente de Pinten

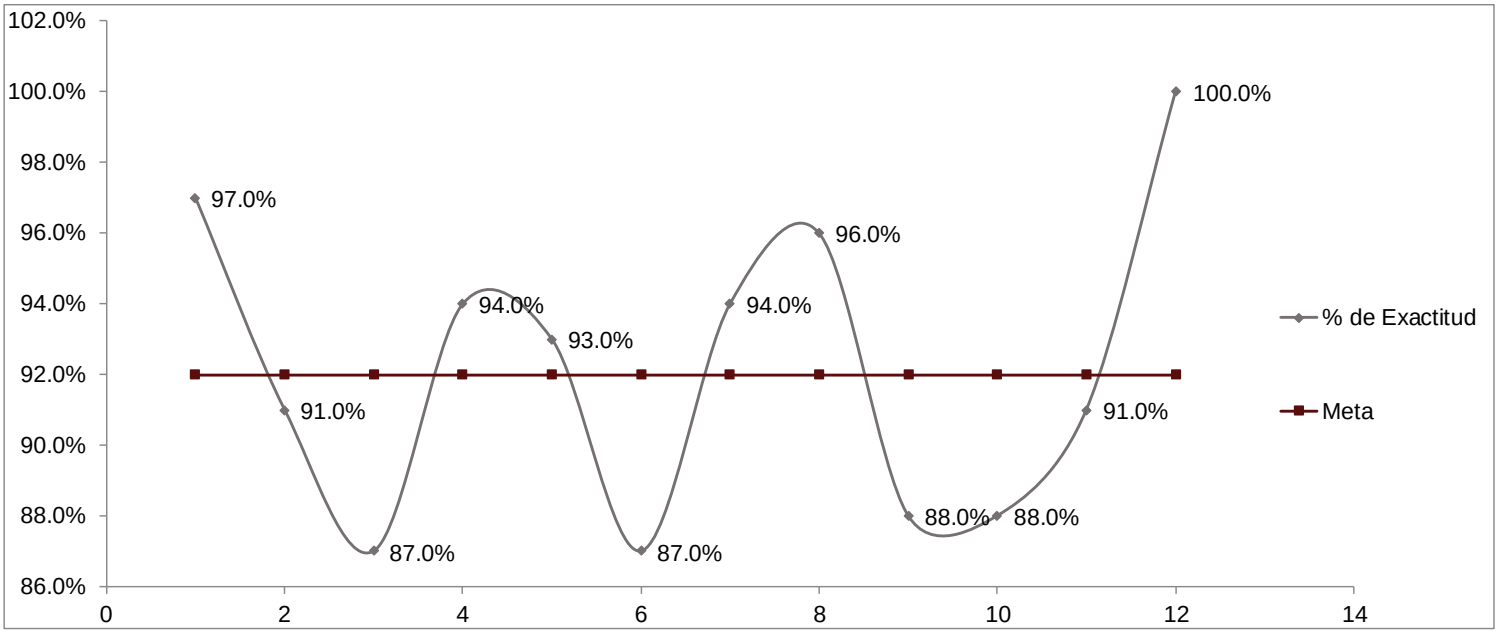
5. ÁRBOL DE FACTORES Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD

CUMPLIMIENTO FECHAS

- HOMBRE
  - Falta de técnicos de enderezado y pintura
  - Falta de comunicación con respecto a la entrega del vehículo
  - Errores en enderezado, preparación y método de aplicación de pintura
- EQUIPO
  - Poca disponibilidad de cabina para pintura
  - Poca disponibilidad equipos de enderezado, solo contamos con uno para el taller
  - El taller no cuenta con un stock de herramientas
- MÉTODO
  - Seguimiento de actividades
  - Falta de planificación de prioridades
- MATERIALES
  - Proveedores externos con incumplimiento de entregas de materiales de pintura

GERENCIA:	PINTEN	**MES DE REPORTE:**	DICIEMBRE
ÁREA:	Enderezado y pintura	**ELABORADO :**	dic-19
DEFINICION:	DEFINICIÓN VERSIÓN 1	**ELABORADO POR:**	Cristhian Quiroz

CUMPLIMIENTO FECHA DE ENTREGA



Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiemb	Octubre	Noviemb	Diciembr
% de Exactitud	97.0%	91.0%	87.0%	94.0%	93.0%	87.0%	94.0%	96.0%	88.0%	88.0%	91.0%	100.0%
Meta	92.0%	92.0%	92.0%	92.0%	92.0%	92.0%	92.0%	92.0%	92.0%	92.0%	92.0%	92.0%

OBSERVACIONES

Analizando el comportamiento del indicador del año 2019, se observa que 6 meses se obtuvieron resultados desfavorables, esto se debe a lo numerosos reprocesos que se realizaron, a su vez ciertas debilidades en comunicación entre los supervisores y el incumplimiento de tiempos entre cada proceso, en cambio 6 meses los resultados fueron favorables por lo cual se obtuvo resultados positivos.

ACCIONES

Acción	Mes	Responsable
N/A	dic-19	Control de producción

CALIDAD

Gerencia:	PINTEN	**Elaborado por:**	Cristhian Quiroz	**Fecha de Elaboración**	dic-19	**Versión:**	1
Área:	Enderezado y pintura	**Aprobado por :**	Erick Castillo	**Fecha de Aprobación:**	dic-19		

1. DEFINICIÓN

1.1 Expresión Conceptual

Mide el porcentaje de cumplimiento de estandares de calidad

1.2 Expresión Matemática

$$\%\ de\ cumplimiento = \frac{\%Verificación\ de\ trabajos\ efectuados + \%\ Limpieza\ de\ vehículo\ correcta}{2}$$

2. OBJETIVOS

1.Reducción de vehículos con reprocesos y reclamos
2.Minimizar el tiempo de reparación de los vehículos con los mismos estandarez de calidad
3.Mejorar la imagen con el cliente en el cumplimiento de estandares de calidad

3. CONSIDERACIONES DE GESTIÓN

3.1 Consideraciones de gestión

	> = 92.00%	Planificado	92%
	= < 91.999% y 91%		
	< 91%		

3.2 Periodocidad : Mensual

3.3 Quienes :

Responsables del cálculo :

Los resultados de encuesta CASALE

Responsable del análisis y plan de acción :

Supervisor enderezado /Supervisor Pintura

4. INFORMACIÓN Y DATOS

1. El equipo de CASALE realiza las encuestas vía telefonica desde El Salvador, a los clientes que han realizado reparaciones en el Taller de enderezado y Pintura, a su vez envian los resultados de manera mensual al Gerente de Pinten. De los resultados de las encuestas se obtienen los datos del % de verificación de trabajos efectuados y % limpieza de vehículo correcta

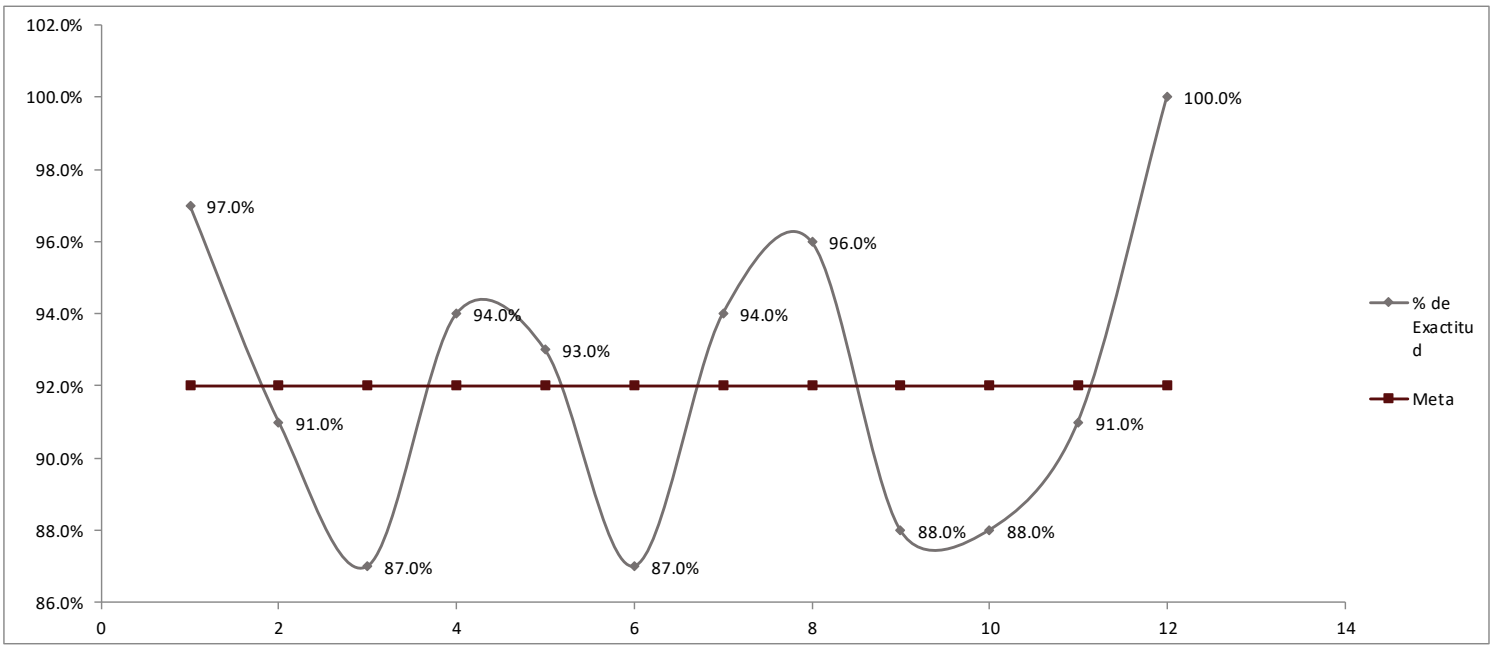
5. ÁRBOL DE FACTORES Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD

CALIDAD

- HOMBRE
  - Falta de técnicos de enderezado y pintura
  - Falta de comunicación con respecto a la reparación a efectuar y prioridades
  - Reclamos y reprocesos
- EQUIPO
  - Poca disponibilidad de cabina para pintura
  - Poca disponibilidad equipos de enderezado, solo contamos con uno para el taller
  - El taller no cuenta con un stock de herramientas
- MÉTODO
  - Seguimiento de actividades
  - Falta de planificación de prioridades
  - Ordenes entregadas con tardanzas
- MATERIALES
  - Proveedores externos con atrasos en materiales de pintura

GERENCIA:	PINTEN	**MES DE REPORTE:**	DICIEMBRE
ÁREA:	Enderezado y pintura	**ELABORADO :**	dic-19
DEFINICION:	DEFINICIÓN VERSIÓN 1	**ELABORADO POR:**	Cristhian Quiroz

CALIDAD



Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
% de Exactitud	97.0%	93.0%	89.0%	94.3%	96.6%	95.6%	96.0%	93.6%	94.0%	100.0%	94.0%	92.0%
Meta	92.0%	92.0%	92.0%	92.0%	92.0%	92.0%	92.0%	92.0%	92.0%	92.0%	92.0%	92.0%

OBSERVACIONES

Analizando el comportamiento del año 2019, se encuentra con un resultado mínimo el mes de Marzo para el indicador de calidad, producto a seguimiento de actividades y falta de planificación de prioridades,en cambio para los meses restantes(positivos) se observa un crecimiento.

ACCIONES

Acción	Mes	Responsable
N/A	dic-19	Supervisor de Enderezado /Supervisor de Pintura

CALIDAD

Gerencia:	PINTEN	**Elaborado por:**	Cristhian Quiroz	**Fecha de Elaboración**	dic-19	**Versión:**	1
Área:	Enderezado y pintura	**Aprobado por :**	Erick Castillo	**Fecha de Aprobación:**	dic-19		

1. DEFINICIÓN

1.1 Expresión Conceptual

Mide el porcentaje en el cumplimiento de calidad del servicio

2. OBJETIVOS

1.Reducción de tiempos de elaboración de presupuestos
2. Mejorar información de cumplimiento de reparación y entregas
3.Mejorar la imagen con el cliente en el seguimiento informativo

3. CONSIDERACIONES DE GESTIÓN

3.1 Consideraciones de gestión

	> = 92.00%
	= < 91.999% y 91%
	< 91%

3.2 Periodocidad : Mensual

3.3 Quienes :

Responsables del cálculo :

Los resultados de encuesta CASALE

Responsable del análisis y plan de acción :

Asesor de Servicio

4. INFORMACIÓN Y DATOS

1. El equipo de CASALE realiza las encuestas vía telefonica desde El Salvador, a los clientes que han realizado reparaciones en el Taller de enderezado y Pintura, a su vez envian los resultados de manera mensual al Gerente de Pinten

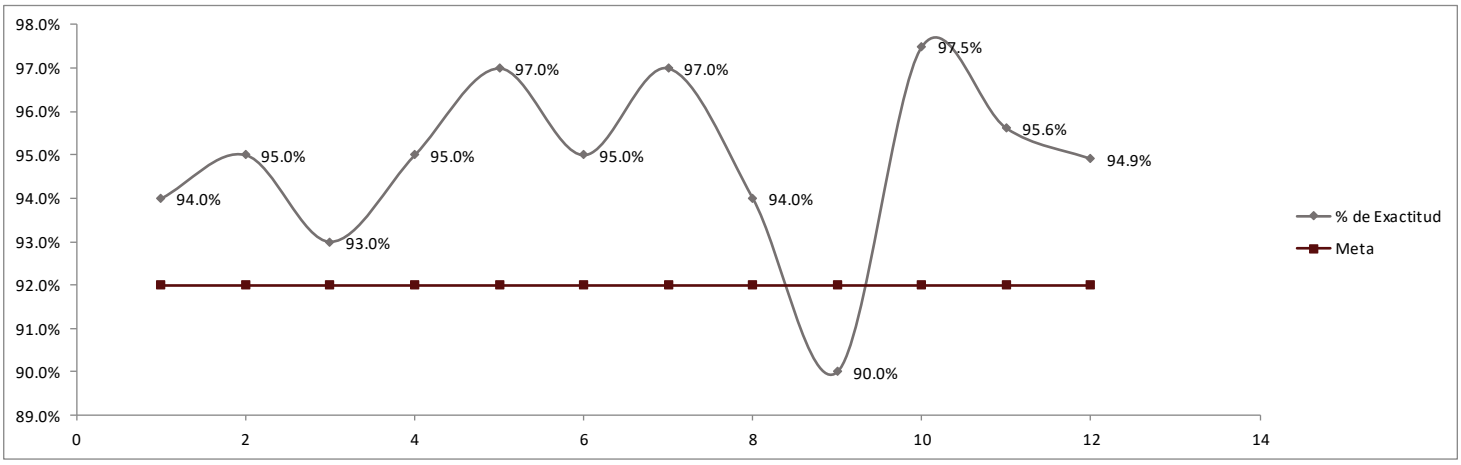
5. ÁRBOL DE FACTORES Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD

CALIDAD

- HOMBRE
  - Falta de técnicos de enderezado y pintura
  - Falta de comunicación con respecto a la reparación a efectuar
  - Falta de disponibilidad para recibir un vehículo
- EQUIPO
  - Poca disponibilidad de cabina para pintura
  - Poca disponibilidad equipos de enderezado, solo contamos con uno para el taller
- MÉTODO
  - Seguimiento de actividades
  - Falta de planificación cuando se recibe un vehículo
  - Falta de seguimiento informativo para los clientes
  - Demoras en recepción de vehículos
- MATERIALES
  - Proveedores externos con atrasos en materiales de pintura

GERENCIA:	PINTEN	**MES DE REPORTE:**	DICIEMBRE
ÁREA:	Enderezado y pintura	**ELABORADO :**	dic-19
DEFINICION:	DEFINICIÓN VERSIÓN 1	**ELABORADO POR:**	Cristhian Quiroz

CALIDAD



Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
% de Exactitud	94.0%	95.0%	93.0%	95.0%	97.0%	95.0%	97.0%	94.0%	90.0%	97.5%	95.6%	94.9%
Meta	92.0%	92.0%	92.0%	92.0%	92.0%	92.0%	92.0%	92.0%	92.0%	92.0%	92.0%	92.0%

OBSERVACIONES

Analizando el comportamiento del indicador se puede observar que los resutados para 11 meses fueron muy positivos, teniendo debilidad en el mes de Septiembre donde se observa que el indicador nos preseta color rojo, esto producto a falta de seguimiento por parte del Ats a determinados clientes

ACCIONES

Acción	Mes	Responsable
N/A	dic-19	Asesor de servicio

PROMOTOR NETO DE SASTIFACCIÓN

Gerencia:	PINTEN	**Elaborado por:**	Cristhian Quiroz	**Fecha de Elaboración**	dic-19	**Versión:**	1
Área:	Enderezado y pi	**Aprobado por :**	Erick Castillo	**Fecha de Aprobación**	dic-19		

1. DEFINICIÓN

1.1 Expresión Conceptual

Mide el porcentaje del Promotor neto de sastifacción

2. OBJETIVOS

1.Mejorar el seguimiento de información con los clientes
2.Brindar información especifica
3. Mejorar la imagen con los clientes con respecto a la calidad de atención

3. CONSIDERACIONES DE GESTIÓN

3.1 Consideraciones de gestión

> = 92.00%
= < 91.999% y 91%
< 91%

3.2 Periodocida: Mensual

3.3 Quienes :

Responsables del cálculo :

Los resultados de encuesta CASALE

Responsable del análisis y plan de acción :

Asesor de Servicio

4. INFORMACIÓN Y DATOS

1. El equipo de CASALE realiza las encuestas vía telefonica desde El Salvador, a los clientes que han realizado reparaciones en el Taller de enderezado y Pintura, a su vez envian los resultados de manera mensual al Gerente de Pinten

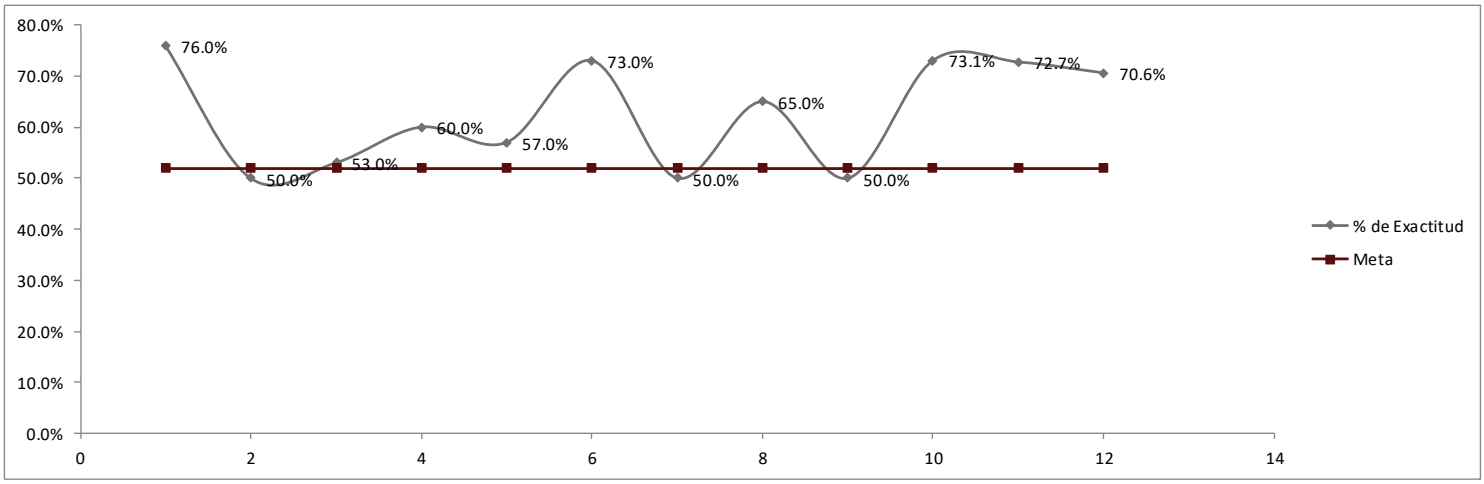
5. ÁRBOL DE FACTORES Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD

PNS

- HOMBRE
  - Falta de comunicación con los clientes
  - Falta de disponibilidad para realizar presupuestos
  - Falta de disponibilidad para recepción de vehículos
- EQUIPO
  - Fallas de cabina o equipos de enderezado
  - Poca disponibilidad equipos de enderezado, solo contamos con uno para el taller
- MÉTODO
  - Seguimiento de actividades
  - Falta de planificación cuando se recibe un vehículo
  - Demoras en recepción de vehículos
- MATERIALES
  - Proveedores externos con atrasos en materiales de pintura

GERENCIA:	PINTEN	**MES DE REPORTE:**	DICIEMBRE
ÁREA:	Enderezado y pintura	**ELABORADO :**	dic-19
DEFINICION:	DEFINICIÓN VERSIÓN 1	**ELABORADO POR:**	Cristhian Quiroz

PROMOTOR NETO DE SASTIFACCIÓN



Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
% de Exactitud	76.0%	50.0%	53.0%	60.0%	57.0%	73.0%	50.0%	65.0%	50.0%	73.1%	72.7%	70.6%
Meta	52.0%	52.0%	52.0%	52.0%	52.0%	52.0%	52.0%	52.0%	52.0%	52.0%	52.0%	52.0%

OBSERVACIONES

Analizando el comportamiento del indicador, se observa que en el mes de Febrero, Julio y Septiembre se obtuvo datos desfavorables producto a la falta de seguimiento por parte de los Ats en comunicación con los clientes

ACCIONES

Acción	Mes	Responsable
N/A	dic-19	Asesor de servicio

META DE FACTURACIÓN

Gerencia:	PINTEN	**Elaborado por:**	Cristhian Quiroz	**Fecha de Elaboración**	dic-19	**Versión:**	1
Área:	Enderezado y pintura	**Aprobado por :**	Erick Castillo	**Fecha de Aprobación**	dic-19		

1. DEFINICIÓN

1.1 Expresión Conceptual

Mide el porcentaje de la meta de facturación

2. OBJETIVOS

1.Aumentar la cantidad de vehículos reparados
2. Estandarizar costos de reparaciónes
3.Mejorar la exactitud de la proyección en el ingreso de los vehículos al taller

3. CONSIDERACIONES DE GESTIÓN

3.1 Consideraciones de gestión

> = 100.00%
= < 98.99% y 98%
< 98%

3.2 Periodocidad : Mensual

3.3 Quienes :

Responsables del cálculo :

Gerente de PINTEN

Responsable del análisis y plan de acción :

Gerente de PINTEN

4. INFORMACIÓN Y DATOS

1. El Gerente de Pinten lleva un archivo con las metas mensuales del Taller de Enderezado y Pintura, a su vez consolida la facturación por ATS para obtener el % de cumplimiento de Meta de facturación mensual

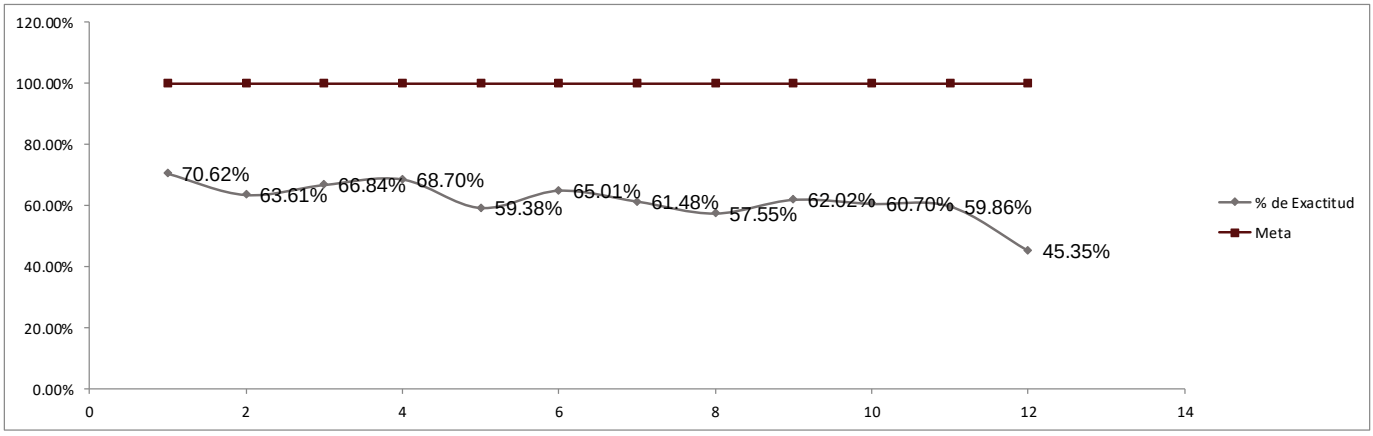
5. ÁRBOL DE FACTORES Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD

META FACTURACIÓN

- HOMBRE
  - Falta de técnicos de enderezado y pintura
  - Falta de comunicación con respecto a la meta establecida mensualm
  - Reclamos y reprocesos
- EQUIPO
  - Poca disponibilidad de cabina para pintura
  - Poca disponibilidad equipos de enderezado, solo contamos con uno p
  - El taller no cuenta con un stock de herramientas
- MÉTODO
  - Seguimiento de reparaciones
  - Falta de planificación de las prioridades
  - Falta de seguimiento de la proyección
- MATERIALES
  - Proveedores externos con atrasos en materiales de pintura

GERENCIA:	PINTEN	**MES DE REPORTE:**	DICIEMBRE
ÁREA:	Enderezado y pintura	**ELABORADO :**	dic-19
DEFINICION:	DEFINICIÓN VERSIÓN 1	**ELABORADO POR:**	Cristhian Quiroz

META DE FACTURACIÓN



Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
% de Exactitud	70.62%	63.61%	66.84%	68.70%	59.38%	65.01%	61.48%	57.55%	62.02%	60.70%	59.86%	45.35%
Meta	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

OBSERVACIONES

Analizando el comportamiento del año 2019, se observa que el indicador se mantuvo en Rojo, producto a la crisis que enfrenta el país por lo cual no es prioridad para los clientes realizar reparaciones, otro de los puntos que se destacan que las Aseguradoras estan autorizando a talleres "B" y eso provoca una baja para el Taller de Enderezado y Pintura

ACCIONES

Acción	Mes	Responsable
Se implementa nuevo sistema de seguimiento de los	dic-19	Ats, Gerente de Pinten
Se coordina visita a las aseguradoras para negociar casos		

CONCLUSIONES

A continuación, se encuentran los objetivos del presente trabajo con sus conclusiones:

5. Realizar un diagnóstico sobre la situación actual de la empresa

Se realizó el diagnóstico de la situación actual de Excel automotriz en el área de enderezado y pintura, esto fue realizado mediante una encuesta para posterior realizar un análisis de las respuestas obtenidas. La encuesta consistía en respuestas cerradas.

Los datos más relevantes en el diagnóstico fueron los siguientes:

1. El 62% de los encuestados, sienten que su opinión no es tomada en cuenta por la empresa.
2. Mayor al 40% de los encuestados, realizan tareas que no le corresponden, de igual manera no se les entregó un documento escrito donde se le indicase sus funciones y responsabilidades.
3. El 54% de los encuestados, no están informados si la empresa cuenta con un manual de funciones y procedimientos por cada área, así mismo no realizan retroalimentación sobre su desempeño al personal.

Como parte del diagnóstico, el área de Enderezado y Pintura no cuenta con un Manual de funciones actualizado y con Indicadores de Gestión para medir el desempeño de los colaboradores.

6. Desarrollar un manual de funciones en el área de Enderezado y pintura.

Se elaboro un Manual de funciones para el área de Enderezado y Pintura, lo cual consta de 11 puestos, donde se detalla el perfil del puesto, como son: nivel de estudio, idiomas, competencias, habilidades, conocimientos y experiencia.

7. Definir mediante un análisis de puesto las funciones y responsabilidades de los colaboradores de Enderezado y Pintura.

Para describir las funciones y responsabilidades de los puestos se realizó un análisis que detalla: Misión del puesto, responsabilidades, relaciones internas y externas, decisiones, retos del puesto.

8. Realizar indicadores de gestión para el área de Enderezado y pintura.

Se diseñaron 5 indicadores de gestión para el área de enderezado y pintura, se presenta una ficha que contiene 2 partes, la primera: definición, objetivos, consideración de gestión información y datos, árbol de factores y niveles de responsabilidades; y la segunda los resultados: meses evaluados, % de exactitud, observaciones y acciones a tomar.

RECOMENDACIONES

1. Implementar el manual de funciones para el área de Enderezado y Pintura de Excel automotriz, para aprovechar los beneficios de este, y poder facilitar el reclutamiento, capacitación y retroalimentación del personal.

2. Analizar y realizar un Manual de funciones e indicadores para las demás áreas de la empresa: Taller de mecánica, repuestos y administración, para que la empresa pueda tener un documento de respaldo que especifique de manera detallada como desempeñarse cada ocupante del puesto dentro de la organización.

3. La empresa deberá asignar un responsable que se encargue de la revisión y actualización de los manuales e indicadores para poder contar con ellos como herramienta administrativa.

4. Las actualizaciones de los manuales e indicadores se deberán realizar cada seis meses o cada año, o el tiempo conveniente que indique la empresa.

5. La empresa deberá dar a conocer de manera formal el Manual de funciones e indicadores de gestión para cada puesto de trabajo, concientizar al personal para que de esta manera conozcan la importancia de su participación para el cumplimiento de estos.

6. Dar a conocer de manera mensual los resultados de los indicadores de gestión, para que las personas responsables implementen los planes de acción con todos los involucrados.

BIBLIOGRAFIA

1. Aponte, J. C. (2012). Administración de personal un enfoque hacia la calidad. Bogotá: Ecoe.

2. Beltrán Jaramillo, J. M. (s.f.). Indicadores de gestión herramientas para lograr la competitividad. 3R.

3. Continolo, G. (1984). Dirección y organización del trabajo administrativo. España: Deusto.

4. Dessler, G. (2001). Administración de personal. México: Pearson.

5. Diamond, Z. (1983). Cómo preparar manuales administrativos. México: Interamericana.

6. Franklin Fincowsky, E. B. (2009). Organización de empresas. México D.F.: Mc Graw Hill.

7. Freund, J., Rucker, B., & Hitpass, B. (2014). Manual de referencia y guía práctica. Chile: CAMUNDA.

8. Gómez Ceja, G. (1997). Sistemas Administrativos: Análisis y diseño. México D.F.: Mc Graw Hill.

9. Hammer, M., & Champy, J. (1993). Reingeniería. Bogotá: Norma.

10. R. Lardent, A., Gomez Echarren, M., & Loro, A. (1993). Técnicas de organización, sistemas y métodos. Buenos aires: Club de estudio.

11. Ríos, M. F. (1995). Análisis y descripción de puestos de trabajo Teoría, métodos y ejercicios. España: Días de Santos.

12. Rodríguez Valencia, J. (2012). Cómo elaborar y usar los manuales administrativos. México: CENGAGE Learning.

13. Salgueiro, A. (2001). Indicadores de gestión y cuadro de mando. Madrid: Días de Santos.

14. Tarcica, J., & Masis, M. (s.f.). 120 competencias integrales: materiales de alta calidad en recursos humanos.

15. Werther, W., & Keith, D. (1992). Administración de personal y recursos humanos. México: Mc Graw Hill.

16. White, S., & Miers, D. (2009). Guía de referencia y modelado BPMN. USA: Future Strategies.Alberto-Lardent-técnicas de Organización Sistemas y Métodos

17. Victor Miguel Niño Rojas (2011). Metodología de la Investigación

ANEXOS

A. Encuesta para el diagnóstico de Enderezado y Pintura

Parte I: Propósito

1. ¿Conoces el objetivo de la empresa?
2. ¿Conoce la misión, visión y valores de la empresa?
3. ¿Conoces la política de la empresa?
4. ¿Tienes clara cuál es la meta de tu empresa?
5. ¿Consideras que los objetivos van ligados con la meta de la empresa?
6. ¿Tu opinión es tomada en cuenta por tus superiores para cambiar algunos aspectos de la empresa?
7. ¿Conoces el giro comercial de la empresa?

Parte II: Estructura

1. ¿Conoce la estructura organizativa de la empresa?
2. ¿Conoce el organigrama de la empresa?
3. ¿Conoce los niveles jerárquicos de la empresa?
4. ¿Conoce las responsabilidades y funciones que usted deber realizar en su puesto de trabajo?

5. ¿Realiza actividades o tareas que no le corresponden a usted sino a otra persona?

6. ¿Se le entregó algún documento escrito en donde se le indicase el "que" hacer y "como" hacer su trabajo?

7. ¿Conoce usted si la empresa posee un manual de funciones y procedimientos por cada área?

Parte III: Relaciones

1. ¿Se siente motivado en seguir laborando en Taller de Enderezado y pintura?

2. ¿Conoce con que áreas debe relacionarse en su puesto de trabajo?

3. ¿Existe relación directa con tus superiores?

4. ¿Las personas con que laboras te apoyan a realizar tu trabajo?

5. ¿Sabes a quién debes dirigirte en caso de tener problemas en al taller?

6. ¿Existe buena relación con tus compañeros de trabajo?

7. ¿La organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones?

Parte IV: Control

1. ¿Es supervisado usted dentro de su puesto de trabajo?

2. ¿Recibe retroalimentación constante sobre su desempeño en el cargo?

3. ¿Se definen indicadores de gestión en el área donde usted pertenece?

B. Formato de Manual de Funciones

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

1. IDENTIFICACIÓN

Identifique y escriba la siguiente información que permita ubicar el puesto en la organización.

Título del Puesto:	
Gerencia:	
Área:	
Reporta a:	
Localidad Geográfica:	

2. MISIÓN DEL PUESTO

Identifique y describa la razón principal de existir o contribución del puesto a la organización, el cual se deriva de las responsabilidades (inciso 3). Es decir, cuál es la función y resultado principal que debe lograr cualquier persona que ocupe este puesto, y por el cual pudiera ser medido su desempeño. Identifique y describa sólo una (1)

Acción ¿Qué hace? Verbo en infinitivo	Función ¿Dónde lo hace? Función principal	Guía ¿De acuerdo con qué? Elemento Normativo	Resultado final ¿Para qué lo hace? Resultado principal

Acción	Función	Guía	Resultado final

3. RESPONSABILIDADES

El puesto debe realizar diversas funciones específicas dirigidas a producir determinados resultados finales, por los cuales cualquier persona que ocupe éste pudiera ser medida en su desempeño. Las responsabilidades deberán permitir cumplir con la misión del puesto (Inciso 2). Identifique y describa máximo ocho (8).

	Acción	Función	Resultado final
1			
2			

4. RELACIONES INTERNAS

Identifique y explique los tres contactos de mayor trascendencia, dentro de la organización, que el puesto debe crear, desarrollar y mantener, para cumplir adecuadamente con las responsabilidades del puesto.

Área / Puesto	Para qué

5. RELACIONES EXTERNAS

Identifique y explique los tres contactos de mayor trascendencia, fuera de la organización, que el puesto debe crear, desarrollar y mantener, para cumplir adecuadamente con las responsabilidades del puesto.

Organización / Área / Puesto	Para qué

6. DIMENSIONES

Identifique y relacione los indicadores <No Económicos> principales que el puesto puede influir y/o modificar, dada las responsabilidades del puesto.

Concepto	Cantidad

7. DECISIONES

Identifique y describa las decisiones más críticas y trascendentales que el ocupante del puesto debe tomar, inherentes a la gestión de recursos y procesos, para cumplir con las responsabilidades del puesto. No liste aquellas descritas en los manuales y/o procedimientos internos. Describa máximo tres, las de mayor relevancia y trascendencia.

1.	

8. RETOS DEL PUESTO

Identifique y explíquelas exigencias que demandan el cumplimiento de las responsabilidades y que son características en esta organización. No describa las metas de desempeño ni las responsabilidades. Describa máximo tres.

1.	
2.	

9. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Identifique y describa los puestos que le reportan directamente al puesto que desempeña, no incluya aquellos que les reportan a sus reportes directos. Así mismo, identifique y describa aquellos puestos que reporta a su mismo jefe inmediato.

Puestos pares	Puestos de reporte directo

10. PERFIL DE PUESTO

Nivel de estudios	**Seleccione el nivel de estudios y especifique la especialidad e indique si se requiere titulado**	
	Bachillerato	
	Bachillerato técnico	
	Carrera técnica	
	Licenciatura	
	Maestría	
	Doctorado	

Otros estudios/ Certificaciones	**Seleccione el nivel de estudios y especifique la especialidad**	
	Diplomado(s)	
	Postgrado(s)	
	Seminario(s)	
	Curso(s)	
	Certificación(es)	

Área y años de experiencia profesional	**Área de experiencia**	**Años**

Idiomas	**Idioma**	**Hablado**	**Escrito**	**Lectura**	**Comprensión**
	Inglés	%	%	%	%

Otros requisitos	**Indique los requisitos necesarios que complementen el puesto**

Competencias Corporativas	**Competencias**

Competencias Puesto / Rol	**Competencias**

Responsabilidad	**Equipos**	
	Información	
	Instalaciones	

Peligros y Nivel de Riesgo	

Capacitación / inducción obligatoria para el puesto	

ELABORACIÓN, REVISIÓN Y APROBACIÓN

Revise toda la información contenida en la descripción de puesto, así como la forma de acuerdo con la metodología autorizada, realice las correcciones necesarias, adicionando, eliminando y/o modificando la información que se requiera.

	Elaboración	**Revisión y Aprobación**	
	Ocupante del Puesto	**Jefe inmediato**	**Recursos Humanos**
Nombre completo:			
Nombre puesto:			
Fecha:			

C. Formato de Indicadores de Gestión

Nombre del Indicador							
Gerencia:		Elaborado por:		Fecha de Elaboración:		Versión:	
Área:		Aprobado por :		Fecha de Aprobación:			

1. DEFINICIÓN

1.1 Expresión Conceptual

2. OBJETIVOS

3. CONSIDERACIONES DE GESTIÓN

3.1 Consideraciones de gestión

	> = 92.00%
	= < 91.999% y 91%
	< 91%

3.2 Periodicidad :

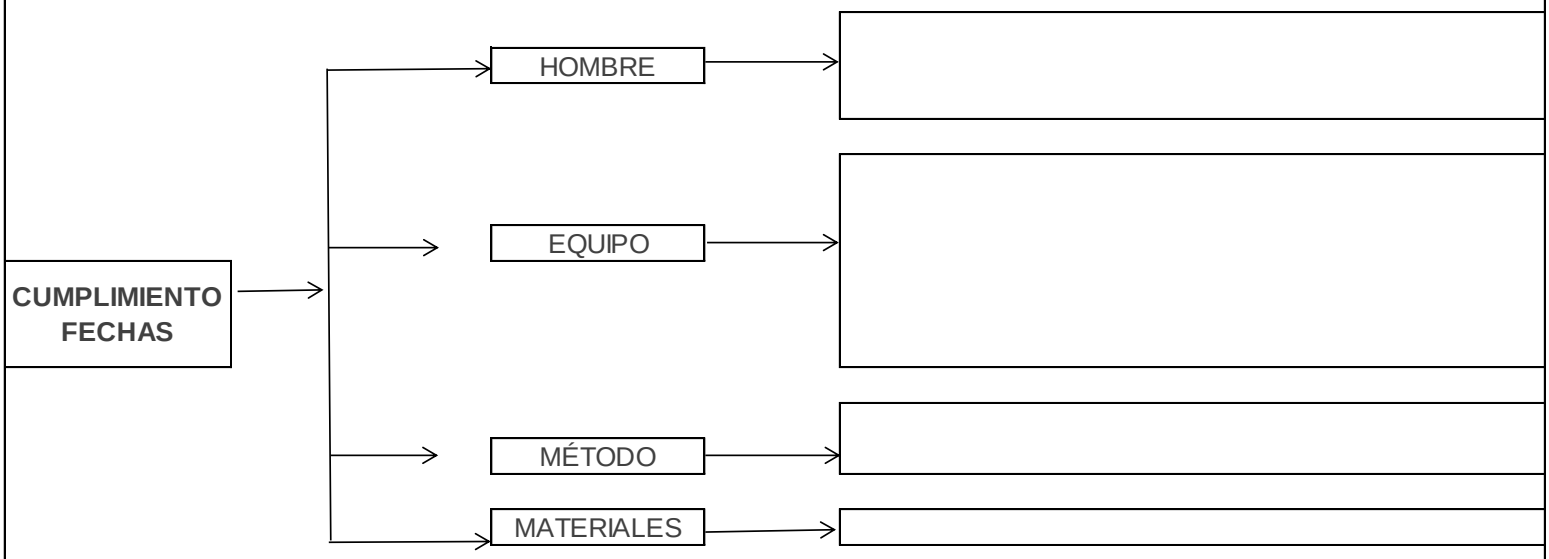
3.3 Quienes :

Responsables del cálculo :

Responsable del análisis y plan de acción :

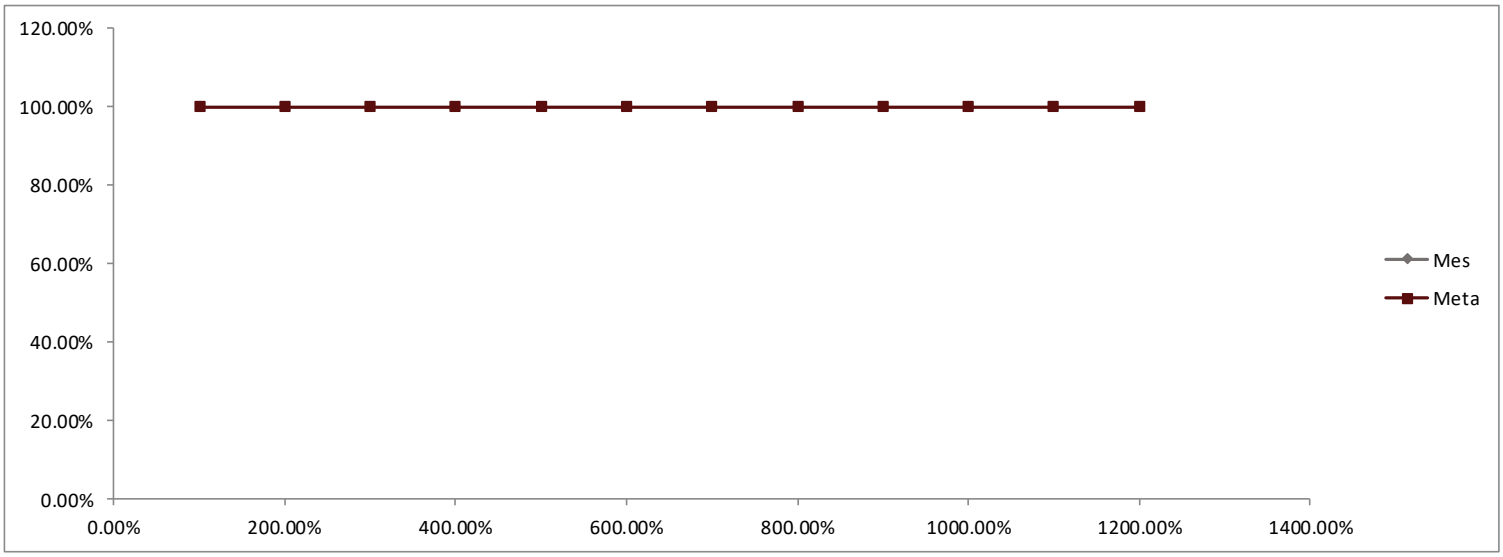
4. INFORMACIÓN Y DATOS

5. ÁRBOL DE FACTORES Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD



GERENCIA:	MES DE REPORTE:
ÁREA:	ELABORADO :
DEFINICION:	ELABORADO POR:

META DE FACTURACIÓN



Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
% de Exactitud												
Meta	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

OBSERVACIONES

ACCIONES

Acción	Mes	Responsable

D: Imágenes del Taller de Enderezado y Pintura