

UNIVERSIDAD ACADEMIA DE HUMANISMO CRISTIANO
CARRERA: INGENIERIA COMERCIAL

INGENIERIA DE PROCESOS EN EL DEPARTAMENTO DE
CONTABILIDAD DE CODELCO - CHILE
Modelamiento en la Transferencia de Información

Tesis para optar al Título de Ingeniero Comercial y al Grado
Académico de Licenciado en Ciencias en la Administración de
Empresas

Profesor Guía: Luis Rivera C.

Profesor Informante: Luis Espinoza V.

Tesista: Angel Bozzano B.

Año 2000

AGRADECIMIENTOS

Consciente de que inicio una nueva etapa en el campo laboral, no puedo dejar de agradecer sinceramente: A mi madre Emilia Bravo, a quien dedico esta tesis, y a mi padre.

A los profesores, que me formaron profesionalmente y que forman parte de ésta Universidad.

A la Corporación Nacional del Cobre Codelco Chile, que con su apoyo profesional me brindaron la oportunidad de concretar mi objetivo.

A mi amigo incondicional Marco González, quien es un gran profesional.

A mis profesores: Guía señor Luis Rivera e Informante señor Luis Espinoza, a quienes agradezco mi futuro; sin su apoyo no podría dar estos agradecimientos.

A mi esposa, quien es una excelente profesional en su área. Ella cedió parte de sus ilusiones para que mi sueño fuera una realidad, cedió su tiempo, me dio su apoyo en todo momento; cuando creí que se desvanecía el propósito de mis estudios, ella con su amor y consideración me brindó todo el bienestar en todos los sentidos. Sin su amor no lo habría logrado.

A nuestro creador, por poner a mi alcance todo cuanto he necesitado.

INDICE DE MATERIAS

I.	INTRODUCCION	1
II.	OBJETIVOS	5
III.	HIPOTESIS	6
IV.	METODOLOGIA	7
CAPITULO I:		
	MARCO TEORICO	9
1.	LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN.....	13
2.	PROCESO DE PLANIFICACION ESTRATEGICA.....	14
2.1	Insumos.....	15
2.2	Perfil de la Empresa.....	16
2.3	Orientación de Alta Dirección.....	16
2.4	Propósito y Objetivos.....	17
2.5	Ambiente Externo.....	18
2.6	Ambiente Interno.....	21
2.7	Estrategias Alternativas.....	32
2.8	Evaluación y Decisión de Estrategias.....	33
2.9	Planeación a Mediano y Corto Plazo, Implantación y Control.....	33
2.10	Consistencia y Contingencia.....	33
3.	MOTIVACION E INCENTIVOS ECONOMICOS.....	34
4.	PROCESOS.....	37

CAPITULO II:

DESCRIPCION Y ANALISIS DE CARGOS	41
1. OBJETIVOS DE LA CONTABILIDAD GENERAL.....	42
2. OBJETIVOS DE LAS UNIDADES A QUE PERTENECEN LOS CARGOS.....	44
2.1 Objetivos de los Cargos.....	47
2.2 Definición de Roles.....	50
2.3 Factores de Evaluación del Análisis de Cargos.....	51
2.4 Descripción de Cargos Rol A de acuerdo a los Factores de Evaluación del Análisis de Cargos.....	54
2.5 Actual estructura Organizacional del Area Control Operaciones Ingresos y Egresos.....	76
2.6 Objetivos de los Cargos Según Actual Estructura.....	77
3. FUNCIONES QUE SE DESARROLLAN DENTRO DEL AREA CONTROL OPERACIONES INGRESOS Y EGRESOS.....	80
3.1 Control de Ingresos y Egresos de la Casa Matriz y Divisiones.....	82
3.2 Afianzar la Información Metalúrgica y de Ventas.....	84
3.3 Contribuir en la Entrega de Información para su Posterior Elaboración.....	86

CAPITULO III:

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	88
1. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES DEL AREA CONTROL OPERACIONES INGRESOS Y EGRESOS.....	88

2. AMBITO QUE ABARCAN LOS PROCESOS Y ELEMENTOS CONSIDERADOS COMO FACILITADORES AL CAMBIO CULTURAL.....	91
2.1 Estructura de la Organización.....	91
2.2 Entrenamiento y Evaluación del Desempeño.....	93
2.3 La Comunicación Dentro del Area.....	95
3. MODELOS DE PROCESOS REALIZADOS EN EL AREA CONTROL OPERACIONES INGRESOS Y EGRESOS.....	98
3.1 Proceso Control Egresos.....	98
3.2 Proceso Control Ingresos.....	100
3.3 Proceso de Mercados a Futuro.....	104
3.4 Control Metalúrgico.....	108
4. VALIDACION Y MEDICION DE LA SITUACION ACTUAL.....	110
CAPITULO IV:	
PROPUESTA DE UN PROCESO DE CAMBIO	113
1. EL CAMBIO COMO PROCESO MOTIVACIONAL.....	114
2. CAMBIO CONDUCTUAL.....	115
3. FACILITADORES DEL CAMBIO CULTURAL.....	117
3.1 Sistema Organizacional.....	118
3.2 Procesos de Recursos Humanos.....	119
4. DIRECCION A LA NUEVA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	120

5.	PROCESO DE APLICACIÓN DE LOS FACILITADORES AL CAMBIO CULTURAL.....	121
5.1	Un Sistema de Incentivos Económicos.....	129
6.	APLICACIÓN GENERAL DEL MODELO.....	132
CAPITULO V:		
	CONCLUSIONES	135

INDICE DE ANEXOS

ANEXO N° 1:	PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD	ii
ANEXO N° 2:	ORGANIGRAMAS DE LA GERENCIA DE INFORMACION Y CONTROL	
1.	Organigrama Sección Contabilidad (período 94 – 96).....	vi
1.1	Organigrama Area Ingresos (período 94 – 96).....	vii
1.2	Organigrama Area Egresos (período 94 – 96).....	viii
2.	Organigrama Sección Contabilidad (período 98 –99).....	ix
2.1	Organigrama del Area Control Operaciones Ingresos y Egresos..	x
ANEXO N° 3:	ENCUESTA	xii
	Cuadros Estadísticos de Resultados de la Encuesta.....	xiv

**ANEXO N° 4: REQUISITOS Y FUNCIONES DE LOS CARGOS DEL
AREA CONTROL OPERACIONES INGRESOS Y
EGRESOS (período 94 – 96)**

1.	Requisitos de los Cargos.....	xx
1.1	Cargo: Jefe Area Control Operaciones Ingresos y Egresos.....	xx
1.2	Cargo: Jefe de Grupo Análisis Ventas.....	xxi
1.3	Cargo: Jefe Grupo Control Ventas.....	xxi
1.4	Cargo: Analista Control Metalúrgico.....	xxii
1.5	Cargo: Jefe Grupo Control Créditos.....	xxii
1.6	Cargo: Jefe Grupo Proveedores Misceláneos.....	xxiii
1.7	Cargo: Analista Financiero – Contable.....	xxiii
1.8	Cargo: Analista Contable.....	xxiv
2.	Descripción de Funciones.....	xxv
2.1	Cargo: Jefe Control Operaciones Ingresos y Egresos.....	xxv
2.2	Cargo: Jefe Grupo Análisis Ventas.....	xxvii
2.3	Cargo: Jefe Grupo Control Ventas.....	xxix
2.4	Cargo: Analista Control Metalúrgico.....	xxx
2.5	Cargo: Jefe Grupo Control Créditos.....	xxxi
2.6	Cargo: Jefe Grupo Proveedores Misceláneos.....	xxxii
2.7	Cargo: Analista Financiero – Contable.....	xxxii
2.8	Cargo: Analista Contable.....	xxxiv

INDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: Proceso de Planeación Estratégica.....	14
Figura N° 2: Esquema General de Comunicación.....	27
Figura N° 3: Redes de Comunicación.....	31
Figura N° 4: Modelo General de Regulación.....	38
Figura N° 5: Organigrama del Area Control Operaciones Ingresos y Egresos (período 95 – 97).....	46
Figura N° 6: Organigrama del Area Control Operaciones Ingresos y Egresos (período 98 – 99).....	76
Figura N° 7: Control de Ingresos y Egresos de la Casa Matriz y Divisiones.....	82
Figura N° 8: Consolidación de Información Metalúrgica y de Ventas....	84
Figura N° 9: Modelo de Entrega de Información.....	86
Figura N° 10: Red de Percepciones.....	97
Figura N° 11: Proceso Control de Egresos.....	99
Figura N° 12: Proceso Control de Ingresos (1).....	101
Figura N° 13: Proceso Control de Ingresos (2).....	101
Figura N° 14: Proceso Control de Ingresos (pago de ventas).....	103
Figura N° 15: Proceso de Mercados a Futuro.....	107
Figura N°16: Proceso de Control Metalúrgico (transacción de unidades de productos).....	109
Figura N° 17: Proceso de Control Metalúrgico (flujo de documentos)...	109
Figura N° 18: El Cambio como Proceso Motivacional.....	114
Figura N° 19: Cambio Conductual.....	115
Figura N° 20: Facilitadores del Cambio Cultural.....	117
Figura N° 21: Cambio de Conductas.....	120
Figura N° 22: Malla Pert de los Facilitadores del Cambio Cultural.....	122
Figura N° 23: Propuesta de Comunicación en el Area.....	125

Figura N° 24: Aplicación General del Modelo.....	132
BIBLIOGRAFIA.....	138

INTRODUCCION

Durante los años 1948 a 1973, existía una maravillosa conjunción de circunstancias que probablemente no volverán a ocurrir: Escasa competencia, abundantes recursos, firme desarrollo tecnológico, y alto crecimiento. Es un mundo distinto el de ahora.

Por lo general, el hombre siempre se queja de la burocracia; ésta simplemente era la solución para los problemas creados por un mundo fragmentado.

En la actualidad, observamos que dentro de las grandes empresas la administración de negocios no entrega los resultados que se daban anteriormente, encontramos que los métodos tradicionales para aumentar la productividad - racionalización de procesos y automatización - no han generado las dramáticas mejorías que las compañías necesitan. Grandes inversiones en tecnología de la información han producido descorazonadores resultados, principalmente porque se han usado para mecanizar las viejas maneras de hacer negocios.

La utilización de los métodos tradicionales para lograr los objetivos de una organización, ya no da los resultados que se daban, aún éstos se ocupan en exceso debido a que, como se dijo, las circunstancias ya no son las mismas.

Estamos llegando al fin de la era del ejecutivo como, tradicionalmente lo conocemos; es por eso que cada vez se hace más necesario hacer las cosas de otra forma, de manera que los cambios que enfrentamos a diario no nos sorprendan con procesos de gestión inadecuados, poco adaptables y carentes de flexibilidad, haciendo que las empresas que los adoptan, sin importar su envergadura, pierdan la oportunidad de generar nuevos negocios, no responder en forma oportuna a la competencia, lo que produce una pérdida en el terreno del mercado, debido a que se realizan procesos ineficientes. En algunos casos dichos procesos fueron diseñados así, en otros simplemente sucedieron.

Casi todos los procesos empresariales se originaron antes del advenimiento computacional moderno; incluso gran parte de los casos, antes de la tecnología computacional; están llenos de mecanismos para compensar la pobreza de información.

Consiente de ésta situación, la CORPORACION NACIONAL DEL COBRE CODELCO - CHILE, ha iniciado un proceso de modernización, en un esfuerzo de aumentar la eficiencia en distintos aspectos tales como: Estructura organizacional, procesos, control, etc.

Además de seguir siendo la empresa nacional que aporta la mayor cantidad de divisas al país.

Dentro del proceso de modernización mencionado anteriormente, se elabora un modo de cambiar la antigua forma de pensar, para que los miembros de la organización enfrenten el cambio y se sientan motivados en el esfuerzo de Reingeniería que se lleva a cabo en la Corporación.

Específicamente, el trabajo de memoria busca elementos de motivación de una Ingeniería de Procesos o Reingeniería en el Departamento de Contabilidad, dentro del Area Control Operaciones Ingresos y Egresos; hacer efectiva la creación de incentivos monetarios para los miembros del área en estudio, tomando como base fundamental, la cultura organizacional del área de control.

Para el cumplimiento de los objetivos perseguidos en el trabajo, la memoria se desarrolla básicamente en los siguientes capítulos:

El primer capítulo se refiere al marco teórico del trabajo de memoria, en éste se busca sustentar teóricamente el trabajo para la posterior fundamentación y validación del planteamiento que se busca desarrollar.

En el segundo capítulo se desarrolla un análisis y descripción de cargos del Area Control Operaciones Ingresos y Egresos, principalmente porque se considera que los cargos, como elementos organizacionales, están sujetos a cambios como consecuencia de avances tecnológicos y de gestión. Se piensa además que un sistema de beneficios económicos debe estar asociado a un sistema de evaluación de cargos, además de la incorporación del concepto de polifuncionalidad, para facilitar la administración del recurso humano y contrarrestar la carga de trabajo causada por posibles desequilibrios presentados en las funciones.

El tercer capítulo se refiere al comportamiento organizacional del área en estudio. Se da a conocer el ambiente laboral que existe en el Area Control Operaciones Ingresos y Egresos, comportamiento y los elementos a modificar, diagramas de procesos desarrollados en el área, y medir la situación en que se desarrollan los procesos. El objeto es aplicar incentivos económicos en forma exitosa.

En el cuarto capítulo se propone un proceso de cambio. Se proponen elementos de cambio en la cultura organizacional del Area Control Operaciones Ingresos y Egresos, forma de aplicar dichos elementos, además de un modelo de incentivos económicos, que se cree, es el más apropiado para el área en estudio.

Por último, en el quinto capítulo se presentan las conclusiones de la memoria, aquí se dan a conocer los resultados finales del trabajo realizado, la forma en que fueron abordados cada uno de los puntos, y el modo en que fueron alcanzados los objetivos del trabajo.

II. OBJETIVOS

1) GENERAL

Buscar nuevas maneras de realizar los procesos de consolidación de la información contable, cambiando la cultura organizacional del área, dando así la oportunidad a sus miembros aportar mayor valor a la tarea realizada, lo que contribuirá a la entrega oportuna de la información contable.

2) ESPECIFICOS

- a.** Identificar los procesos realizados dentro del área, con objeto de conocer el objetivo y funciones de cada uno de ellos; se logrará entender así la transferencia de información, de manera de conocer la situación actual y plantearse un mejoramiento del flujo de información.
- b.** Mejorar los canales de comunicación dentro de la escala jerárquica del Departamento, buscando que esta se realice a través de canales horizontales, logrando así claridad, precisión y mejores resultados, permitiendo a los integrantes del Departamento ampliar las posibilidades de retroalimentación.

III. HIPOTESIS

- 1)** La motivación económica resulta ser un elemento diferenciador al momento de buscar cambios en una determinada cultura organizacional, de tal forma que esta acepte nuevos procesos, distintos a los que conoce.
- 2)** El análisis de cargos y funciones es un elemento de apoyo para conocer la cultura organizacional imperante en el interior del área en estudio, y llegar así a la aplicación de incentivos monetarios.

IV. METODOLOGIA

La metodología de desarrollo del proyecto de memoria consistirá tanto en revisión de antecedentes bibliográficos, como recopilación de datos en el área Control Operaciones Ingresos y Egresos.

De acuerdo a la dotación de personal que existe en el área, se realizará un análisis de cargos y funciones, con objeto de conocer a cabalidad la estructura organizacional y la posición que ocupan en esta cada uno de sus miembros; además permitirá conocer la forma en que se realiza la comunicación en dicha estructura organizacional. Esto permitirá entender en mejor forma cada proceso que se realiza en el Departamento y ver si existe retroalimentación en este para el funcionario.

Lo anterior permitirá saber la factibilidad de aplicar incentivos económicos a los miembros del área Control Operaciones Ingresos y Egresos, de forma tal que ellos acepten la implementación de un nuevo sistema computacional, que intervendrá en los procesos de trabajo de la Corporación.

Además se aplicará un cuestionario a los miembros del área, con objeto de apoyar el punto anterior, conocer el ambiente en que se desarrollan las funciones laborales y el comportamiento organizacional.

CAPITULO I

MARCO TEORICO

CAPITULO I:

MARCO TEORICO

La Ingeniería de procesos o Reingeniería de procesos de negocios, hace referencia al quiebre de formas originales del manejo organizacional, tiene como idea fundamental obtener ventajas competitivas por medio de innovar radicalmente en el manejo organizacional, utilizando como herramienta fundamental la tecnología de información.

Esto se refiere a una transformación de la estructura organizacional, sus mecanismos de coordinación, rutinas en tomas de decisiones y procedimientos de actividades realizadas por personas dentro del ámbito de un sistema de información. Todo esto con apoyo computacional en su diseño, a fin de hacer que el conjunto opere en forma efectiva y eficiente.

Para analizar en una forma más clara el marco teórico de ésta memoria, en que se apoya de una manera científica el trabajo, es que a continuación se hace referencia a definiciones formales que dan algunos autores expertos en la materia.

El primero de ellos fue Michael Hammer, quien señaló lo siguiente:

"Es el análisis fundamental y el rediseño radical de los procesos de negocios, para conseguir mejoras substanciales es en el desempeño, en aspectos tales como costo, calidad de servicio y velocidad."¹

L. A. Fried:

"El rediseño de procesos de negocios es una metodología para transformar los procesos de negocios de una organización para obtener mejoras substanciales en la calidad, respuesta, flexibilidad y costo, para competir más efectiva y eficientemente en el mercado elegido."²

¹ Hammer Michael; Champy, James. "REENGINEERING THE CORPORATION". Harper Business. New York. 1993.

² Fried. L.A. Blueprint for Change. Computerworld. Diciembre 2, 1991, pp. 93 –95.

Por último, se considera la definición dada por Oscar Barros, quien dice que:

"La Reingeniería tiene como idea fundamental el obtener ventajas competitivas por medio de la Innovación radical en el manejo organizacional de una empresa o institución."³

Ineluctablemente, la Reingeniería es la "innovación de los procesos de negocios para que sean dables las ventajas competitivas en el manejo organizacional, en aspectos tales como costo, flexibilidad, calidad de servicio, respuesta y velocidad. "

³ Barros, Oscar. "REINGENIERIA DE PROCESOS DE NEGOCIOS. Un Planteamiento Metodológico". Dolmen Ediciones. Santiago. 1994.

De lo dicho anteriormente, nos damos cuenta que esencialmente la Reingeniería, es:

- a. Conseguir una innovación profunda derivada del *análisis fundamental* de un negocio en busca de cambio radical para conseguir ventajas competitivas. Para esto es necesario cuestionar prácticas organizacionales convencionales y sus supuestos, sean éstos implícitos o explícitos.

El requisito fundamental dentro de una organización para tal efecto es una cultura de cambio, siendo uno de los grandes desafíos en Reingeniería.⁴

- b. Cambio radical o *rediseño radical*, que trae como consecuencia una innovación dada en lapso de tiempo corto, que no es cambio ni mejora continua; por tanto, busca un cambio estructural profundo.
- c. Se buscan mejoras substanciales en el tiempo; aquí se busca incrementar el desempeño a gran escala y no mejoras marginales. El último propósito es obtener ventajas competitivas, por ejemplo, reducir el tiempo de servicio en una entrega.

⁴ Para hacer frente a éste problema es indispensable motivar a la gente, debido a que surgen problemas de mayor relevancia, como los innovadores que se autolimitan por la percepción de resistencia al cambio. Para hacer referencia al asunto de forma más acuciosa, tocaremos el tema de la motivación más adelante del capítulo.

1. LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACION

Toda organización tiene objetivos que debe lograr, ya que son sistemas sociales creados y diseñados para lograr propósitos específicos; lo principal en este punto es establecer estrategias para que las organizaciones formalmente establecidas desarrollen formas de lograr dichos objetivos en el mediano y largo plazo con el fin de obtener recursos; por lo tanto, debemos saber que toda organización tiene tres tipos de objetivos que debemos considerar:

- Objetivos sociales, impuestos a la organización;
- Objetivos de sus miembros;
- Objetivos del sistema.

Pero en términos globales, los objetivos organizacionales son:

"Los objetivos representan las consideraciones futuras deseadas que los individuos, grupos u Organizaciones luchan por alcanzar, desde un punto de vista estratégico, Es la forma de obtener dichos objetivos."⁵

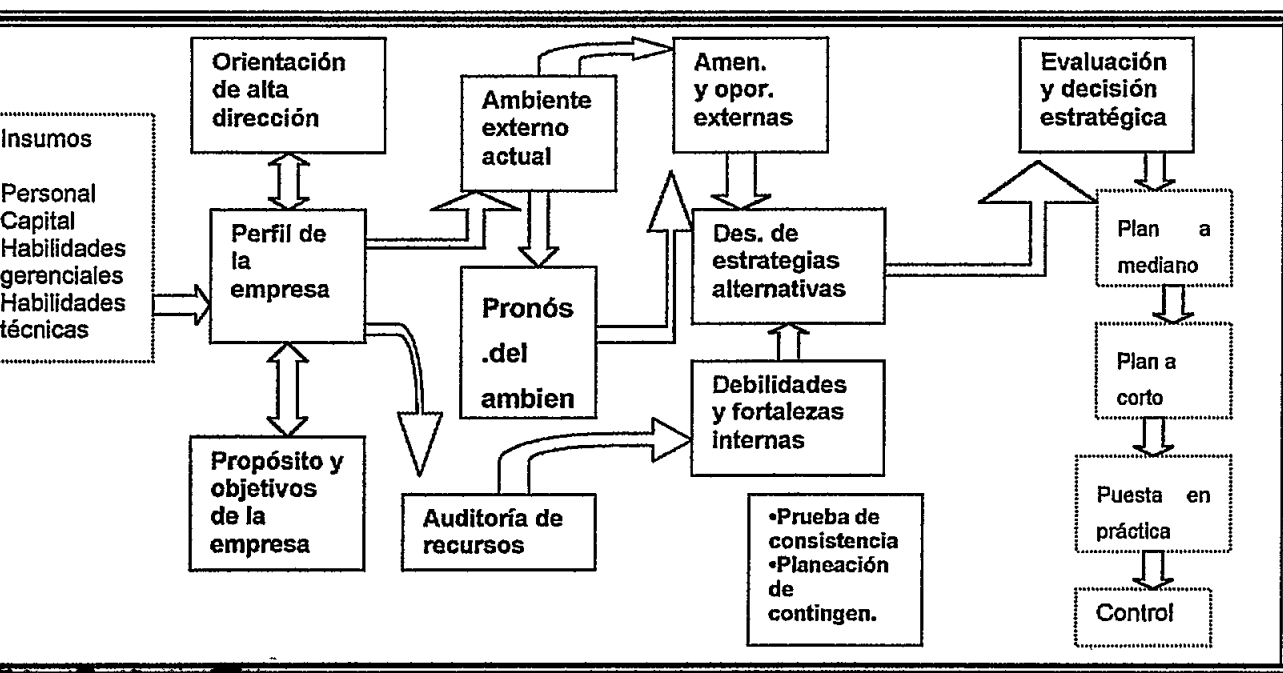
⁵ Kast, Fremont; Rosenzweig, James. "ADMINISTRACION EN LAS ORGANIZACIONES. Un enfoque de contingencias". C.8. p. 187. McGraw-Hill. Ciudad de México. 1991.

En ésta definición, el concepto de objetivo adquiere variados matices, dependiendo del punto de vista que se quiera analizar.

Desde el punto de vista de la planificación estratégica, se traduce en un enfoque que busca la forma de lograr las diferentes metas u objetivos, en el mediano y largo plazo, establecidos por la organización y el medio en el que se encuentra.

2. PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA

Existen algunos elementos básicos sobre los cuales el proceso de planeación estratégica se puede construir, al menos en forma conceptual, establecidos por Harold Koontz y Heinz Weihrich⁶, dichos elementos se presentan en el siguiente esquema metodológico:



Cada uno de estos elementos esta estrechamente relacionado con el establecimiento de los objetivos de la organización, en tal sentido, el proceso de planificación estratégica podrá ser utilizado como una manera de planificación en el tiempo, entregando la posibilidad de retroalimentación para cada uno de sus miembros, de acuerdo a las necesidades y obstáculos que se presenten a lo largo de este.

2.1 Insumos

Tiene que ver con el conocimiento y habilidades técnicas de las personas con que cuenta la organización. En este punto entran los Objetivos de las Personas, en el sentido que estos pueden o no ser compatibles con los objetivos de la organización; por lo tanto, para lograr su contribución es necesario satisfacer cierto nivel de necesidades.

Las prácticas organizacionales que se han usado hasta hoy no ofrecen satisfacción a necesidades humanas, como la especialización de tareas, que puede ofrecer un alto grado de eficiencia técnica, pero también puede generar aburrimiento entre los empleados producto de la rutina; o una rigidez autoritaria podría parecer deseable desde el punto de vista organizacional, pero desde el punto de vista del individuo es todo lo contrario, limitando incluso su capacidad creativa.

En tal sentido, podemos pensar en la posición de la *Teoría económica clásica*, que planteaba que los objetivos de organizaciones e individuos son complementarios. Los empleados eran compensados por medio de incentivos monetarios y de otro tipo por su participación en cumplir objetivos de la organización. Pero la realidad nos hace darnos cuenta que la solución al problema debe hacerse de manera distinta.

⁶ Koontz, Harold; Weihrich, Heinz. "ELEMENTOS DE ADMINISTRACION". Editorial McGraw Hill. Ciudad de México. Quinta Edición.

Tal vez la forma que ofrece mayor alternativas es referente al diseño de la organización. Un diseño adecuado de ésta para responder a requerimientos específicos de sus miembros y demandas del ambiente, hacer que perciban una alta probabilidad de recibir recompensas basadas en su forma de hacer las cosas junto con una adecuada percepción de sus funciones, puede tener resultado en mejores empleados, que revelen mayor satisfacción y mejor desempeño.

2.2 Perfil de la Empresa

Este elemento es el punto de partida para determinar dónde se encuentra la compañía y hacia dónde debe ir. Por lo tanto, la alta dirección determina el propósito básico de la compañía y clarifica su orientación geográfica, es decir, dónde debe operar. Además, los gerentes evalúan la situación competitiva de su empresa; por ello que sus principales ejecutivos establecen objetivos institucionales amplios, que ayudan a vincular la organización con el medio ambiente, luego, la administración traduce éstos amplios objetivos en metas operativas, ofreciendo medios para controlar y evaluar su nivel de logro.

En resumen, los objetivos de la organización se refieren a los propósitos deseados que ésta busca como entidad individual, como crecimiento, continua existencia, rentabilidad y estabilidad.

2.3 Orientación de Alta Dirección

El perfil de la empresa es configurado por su personal, en particular los gerentes de más alto nivel y su orientación es importante para formular la estrategia. Ellos establecen el clima organizacional y determinan la dirección de la empresa.

Por otra parte, las funciones realizadas por los individuos, de acuerdo al comportamiento que tiene lugar o la acción relacionada con un status particular en la estructura organizacional, juegan un papel fundamental de acuerdo a cómo sean encaminadas por el gerente; por consiguiente, sus valores, preferencias y actitudes hacia el riesgo deben examinarse con cuidado, porque tienen una repercusión sobre la estrategia.

2.4 Propósito y Objetivos

Se reconoce la importancia que tiene la fijación de objetivos, para lograr una actuación más eficiente y su posterior realización. En tal sentido, se establecen funciones que estarán encaminadas a la formulación estratégica, teniendo el clima organizacional y el medio que rodea a la compañía. Algunas de las principales funciones desempeñadas por los objetivos son:

2.4.1 Desde el Punto de Vista Organizacional:

- Guiar las actividades que coloquen la atención en fines definidos;
- Lograr apoyo de varios individuos y grupos a esfuerzos de la organización;
- Establecer una base para motivar y recompensar a los miembros por logro en los objetivos organizacionales.

2.4.2 Desde el Punto de Vista del Ambiente:

- Evaluar el cambio para que la organización aprenda y se adapte;

2.5 Ambiente Externo

El ambiente externo actual y futuro se debe evaluar en términos de amenazas y oportunidades. Dicha evaluación se centra en los factores económicos, sociales, políticos, legales, demográficos y geográficos. Además se revisa el ambiente en busca de productos y servicios en el mercado y desarrollos tecnológicos.

En la evaluación del ambiente externo, la tecnología puede ser un factor determinante en la fijación de la estrategia. Al tomar información del ambiente externo es posible mejorar la estructura organizacional, trabajando con la tecnología de la información⁷. Esta se refiere al conjunto de técnicas utilizadas en la transformación de insumos del sistema de productos; pero en el sentido más amplio, la tecnología se refiere a la aplicación del conocimiento para el desempeño más eficiente de ciertas tareas y actividades.

Esta definición hace ver que la tecnología convierte la conducta espontánea en una que es deliberada y racionalizada. Al aplicar esto al sector económico, encontramos que las corporaciones son el medio para la creación y utilización de la tecnología industrial. La corporación ha desarrollado medios para crecer y diversificarse y para acentuar su papel en la sociedad.

⁷ La aplicación de tecnología de la información en una organización será la solución de los problemas, bajo el supuesto que el ambiente externo sea manejable y el resto de los factores –externos e internos, como la motivación- se mantiene constante.

El avance tecnológico ayuda a una reestructuración de la organización, centrando el apoyo en el control y manejo de procesos inmersos en ella.

Al respecto, se puede mencionar tres tipos de tecnología: de materiales, que se refiere a la naturaleza de los materiales utilizados; operativa, referente a la técnica utilizada en actividades de flujo de trabajo; de conocimiento, que se refiere a características del conocimiento utilizado en la organización.

Son las dos últimas las que provocan mayor efecto sobre el sistema psicosocial. Afectan las diversas funciones y posiciones de las personas en la organización; generalmente el tener mayores habilidades técnicas significa tener una mejor posición, mejor remuneración, etc. Influye en mayor grado en determinar el diseño específico de la labor de cada persona, como tipos de interacciones con otros, variedad de actividades, y también grado de autonomía y libertad.

Al respecto Kast y Rosenzweig, mencionan cinco grandes dimensiones laborales:

- **Variedad de habilidades:** Grado en que un empleo requiere una variedad de actividades para realizar el trabajo, que incluye diversos talentos y habilidades del individuo.
- **Identidad de la tarea:** Medida en que el empleo requiere la terminación de una pieza de trabajo, es decir, hacer un trabajo con resultado visible.

- **Importancia de la tarea:** Medida en que el trabajo tiene un efecto sustancial en vidas o labores de otras personas, sea en la organización inmediata o el ambiente externo.
- **Autonomía:** Grado en que el empleo ofrece libertad sustancial en la programación de su trabajo.
- **Retroalimentación:** Grado en que la realización de las actividades laborales hacen que el individuo obtenga información clara y directa sobre la efectividad de su desempeño.

Es importante mencionar que se debe mantener una capacitación constante, debido a la necesidad de avanzar en el alcance tecnológico, dado que las habilidades desarrolladas a lo largo del período podrían resultar obsoletas, lo que afecta vivamente la autopercepción y motivación del empleado, con la eventual pérdida de ventajas competitivas en el mercado.

Dada la necesidad de integración y coordinación efectiva en el interior de organizaciones complejas, es que surge como alternativa la tecnología de la información. Como dijimos anteriormente, la transferencia de información es traducida como comunicación; es en éste punto donde el avance computacional juega un papel importante, tanto en la coordinación de procesos informativos como en la comunicación.

2.6 Ambiente Interno

Al igual que el ambiente externo, se debe hacer una auditoría para evaluar el ambiente interno de la empresa. En este sentido, la evaluación se debe hacer en relación con sus recursos, sus fuerzas y debilidades. Entre otros factores internos importantes para la formulación de una estrategia se incluyen la evaluación de recursos humanos, recursos financieros y otros factores, tales como el sistema de planeación y control de relaciones con los clientes, la imagen de la compañía, y la estructura y clima de la organización.

Dentro de este contexto, un adecuado diseño de la estructura organizacional favoreciendo la comunicación y el trabajo en grupo, son elementos a considerar si se pretende disminuir las debilidades y aumentar las fortalezas internas de la empresa.

2.6.1 Diseño de la Organización:

La estrategia organizacional se relaciona con el tipo de patrón organizacional que usará una empresa. Contesta preguntas prácticas. Por ejemplo ¿qué tan centralizada o descentralizada debe ser la autoridad que toma las decisiones? ¿Qué clase de patrones departamentales son los más apropiados? ¿Cómo se deben diseñar las posiciones de "staff"? Como es natural, las estructuras de la organización proporcionan el sistema de roles y las relaciones de roles que ayudan a las personas a lograr los objetivos.

Podemos mencionar que las organizaciones complejas actuales están caracterizadas por un alto grado de especialización en las labores o lo llamado división del trabajo. Esta diferencia ocurre en dos direcciones: vertical, representada por la jerarquía, y horizontal, representada por división en departamentos. La creciente diferenciación ha recalcado problemas asociados con integración de, por ejemplo: administradores de programas, equipos, coordinadores, grupos de trabajos, comités, etc. Organizaciones que enfrentan un medio cambiante y tecnología en constante evolución han tenido que adoptar nuevos medios para asegurar tal integración.

La estructura de la organización, con su sistema de delegaciones, se debe diseñar para que ayude a los gerentes a alcanzar las metas y tomar las decisiones necesarias para implantar los planes.

La mayor parte de las organizaciones modernas pasan por cambios frecuentes en su estructura; la organización tiende en mayor medida a adaptarse más, teniendo menos estructuración e interacción más dinámica entre diversas funciones.

Por tal motivo, Kast y Rosenzweig recomiendan tomar decisiones estratégicas referentes a objetivos de organizacionales, estructurando la organización en respuesta a percepciones de diversos factores internos y del medio, tomando en cuenta el medio, la tecnología y el personal.

2.6.2 Grupos y Comunicación en la Organización:

De acuerdo a la inquietud que se forma en el párrafo anterior, surge la necesidad de esquematizar un sistema de comunicación, basado en grupos que tienden a formarse en toda organización, de manera de ejercer un proceso de motivación efectivo y los miembros de la organización realicen sus tareas centrados en un objetivo en común.

La dinámica de grupos pone interés en relaciones e interacciones directas entre los individuos. Comprende muchos tipos de comunicaciones e implica cambiar y ajustar continuamente las relaciones entre los miembros.

De acuerdo a la definición de grupo dada por Kast y Rosenzweig, un grupo es:

"Un conjunto agregado de personas que se consideran relacionadas de alguna manera o unidas por vínculos de intereses comunes".⁸

⁸ Kast, Fremont; Rosenzweig, James. "ADMINISTRACION EN LAS ORGANIZACIONES. Enfoque de Sistemas y de Contingencias". C.13, p..345.

En tal sentido, están psicológicamente consientes de los demás, participan entre sí, y se perciben como grupo. Este concepto de grupo en una organización, incluye un límite y un medio, sugiriendo relaciones externas con otros grupos e individuos; ellos son sistemas abiertos, con flujo continuo hacia el interior y exterior de información, éste flujo o transferencia de información se conoce como COMUNICACION.⁹ El proceso de comunicación se tratará más profundamente al final del presente punto.

Veamos ahora la definición de *Dinámica de grupos*:

"Es el proceso social a través del cual la gente participa, que puede ser ampliamente establecida como cualquier tipo de comunicación, sea oral, escrita o gestos. La palabra dinámica proviene de una palabra griega que significa fuerza, por lo que dinámica de grupos se refiere al estudio de las fuerzas que actúan en el interior de un grupo".¹⁰

⁹ Si el lector desea una información más detallada sobre el tema, puede consultar a Barros, Oscar. "REINGENIERIA DE PROCESOS DE NEGOCIOS. Un Planteamiento Metodológico".

¹⁰ Davis, Keith; Newstrom, Jhon W. "COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO. Comportamiento Organizacional". McGraw-Hill. México. 1992.

Existen muchas variables que afectan el desempeño de manera individual, en especial en el trabajo. Por esto entendemos que condiciones físicas pueden determinar de manera importante el desempeño, como también elementos orientados al individuo, como seguridad y recompensas monetarias. Conscientes también que los elementos sociales provocan gran motivación.

Pero la dinámica del desempeño de los grupos de trabajo apunta más a la eficiencia de todo el sistema, que de las partes interdependientes. Ello dependerá del grado de cohesión que exista en el interior del grupo, de acuerdo a objetivos que sus miembros tengan en común.

Este punto se puede entender de mejor forma en el cuadro siguiente:

	+,- Comp. coord. en direc. antifuncio- nales.	+,+ Comport. coord. en direc. funcionales.
Cohesión de grupo	-, - Comp. no coord. en direc. anti- funcionales.	-, + Comp. no coord. en direc. funcionales.
	Compromiso Con los Objetivos organizacional	

Tabla # 1: Impacto entre Cohesión y Compromiso

En la parte superior - izquierda del cuadro encontramos un grupo altamente cohesionado, pero con bajo compromiso en objetivos. En éste caso, el grupo es altamente coordinado, pero sus miembros centran su atención en objetivos distintos a los organizacionales.

El cuadro inferior - izquierdo, muestra el mismo bajo compromiso, pero con cohesión distinta a la anterior. Aquí los miembros no sólo tienen objetivos distintos, sino que diferencias de todo tipo.

Observando en el eje derecho, se ve un fuerte compromiso con los objetivos organizacionales, variando sí, el grado de cohesión del grupo.

El efecto de falta de cohesión de un determinado grupo, generalmente desemboca en conflicto, dando desde un punto de vista global resultados no funcionales.

2.6.3 Las Comunicaciones:

La comunicación es transferencia de información, que puede ser un hecho, como la fecha del día, o una orden de capataz a operario. De acuerdo a ésta definición, se puede ejemplificar la comunicación cuantitativa, donde el mensaje es igual tanto para quien lo recibe como para quien lo envía.

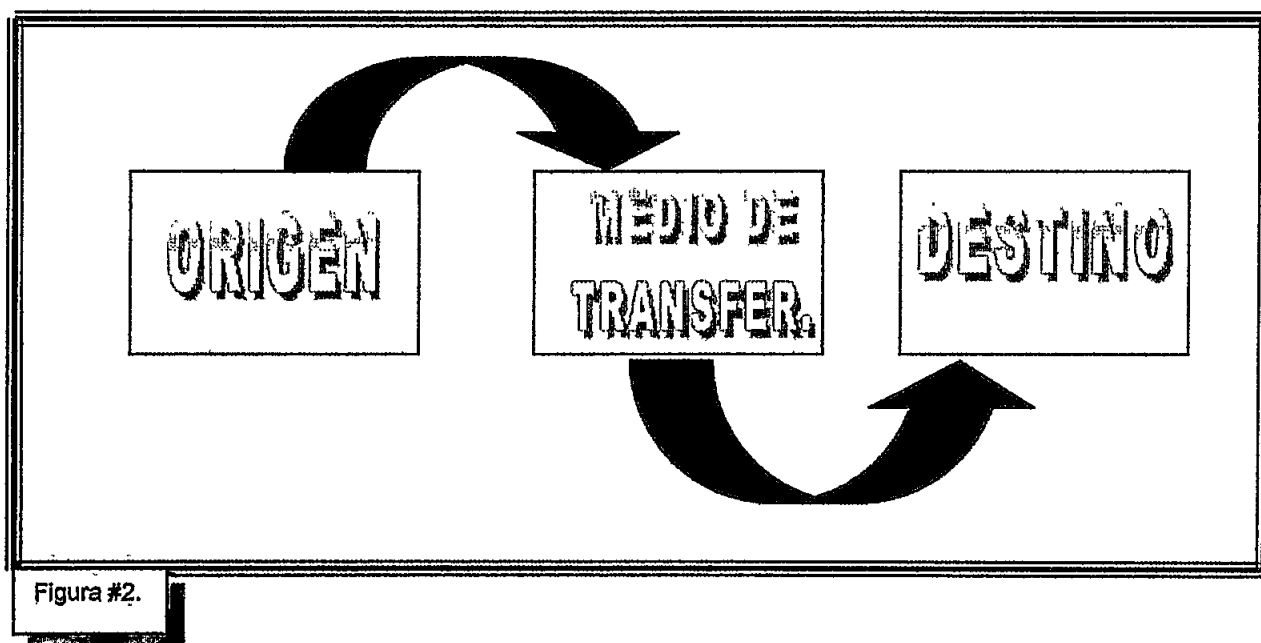
La comunicación en grupos se da tanto formal como informalmente, siendo ésta última de manera espontánea.

Pero la comunicación no sólo se da a niveles grupales sino también dentro de la organización y fuera de ella.

Al realizar una "comunicación efectiva" se debe considerar diversos factores que inciden en ella, como experiencias personales, educación y emociones. Estas últimas afectan el significado de la comunicación, en tal sentido, el emisor siempre debe recordar que el receptor, es otro sistema diferente al propio, dado que mensajes abruptos pueden variar las comunicaciones, interferir o modificar su significado, provocando una reacción negativa del receptor.

En la comunicación existe dinámica, con una fuelle, que crea el mensaje; el medio, que transfiere el mensaje; y el destino, que recibe el mensaje. Dentro de éste sistema existen canales de comunicación, que son las rutas por los que viaja la información.

El siguiente dibujo refleja un esquema general de comunicación:



En lo que se refiere a tipos de redes, la figura N° 3 muestra los distintos tipos existentes en la comunicación. En la red N° 1, el funcionamiento es rápido y preciso, pero dada su alta dependencia de los sujetos de los niveles inferiores, la autoestima que desarrollan es muy baja. La red N° 2, es representativa de muchos sistemas empresariales. Permite enfocar todas las comunicaciones dentro del sistema, con niveles intermedios para coordinar diversas tareas. En la red N°3, las líneas de comunicación del segundo y tercer nivel pueden cruzarse para depender de diversos supervisores, según su especialización. En la red N°4, los sujetos desarrollan una gran autoestima, pero su rendimiento es bajo por la carencia de comunicación directa. Por último, en la red N° 5, se da gran flujo de información; ésta es típica de grupos con niveles de conocimientos heterogéneos, dándose gran desempeño y autoestima.

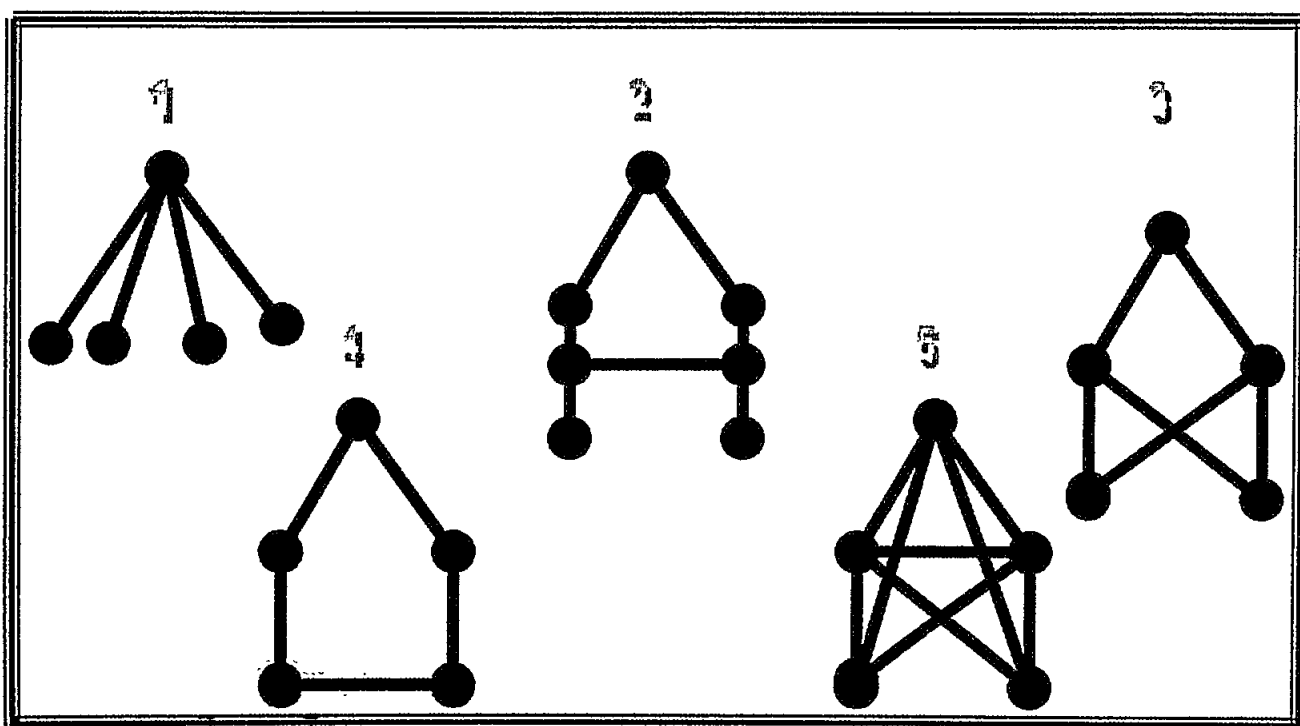


Figura #3

En su curso, la comunicación encuentra múltiples apoyos, pero no escapan las interferencias. Para quienes los reciben, se encuentran con innumerables interrupciones que dificultan el desarrollo normal de la comunicación, afectando las actividades.

Para conocer como lograr efectividad en comunicación, debemos conocer el significado de los elementos que la componen:

Empatía: La persona o fuente que origina la comunicación debe ponerse en el lugar de la persona que lo recibe. Esto ayuda a determinar si uno está comunicando de manera correcta. Si no ha sido así, por definición la comunicación no ha tenido lugar.

Redundancia: Se refiere a mensajes que contienen palabras que pueden ser eliminadas sin pérdida de información esencial.

Entropía: Se refiere a disturbios que puedan surgir en la comunicación, dando cierta medida de desorden al mensaje.

De acuerdo a lo anterior, la comunicación se puede expresar mediante la siguiente fórmula:

$$\text{COMUNICACION EFECTIVA} = \text{Mensaje} - (\text{Entropía} + \text{Redundancia})^{11}$$

¹¹ Clark, Frank J.; Gale, Ronald; Gray, Robert. "PROCEDIMIENTOS INFORMATICOS DE SISTEMAS EMPRESARIALES". Editorial Prentice/Hall International. Madrid 1973.

Para esto, la persona que actúa como fuente debe:

1. Organizar sus pensamientos, considerando la mejor disposición posible de sus principales ideas y subrayar efectivamente el propósito del mensaje;
2. Conocer la capacidad del receptor para entender el mensaje, así como su estado, actitudes y convicciones. El mensaje no debe tener orientación del emisor, sino estar adaptado al receptor para entenderlo (conocido como empatía);
3. Basarse en hechos para justificar los objetivos del mensaje, evitando emitir opiniones sin fundamentar.

La persona que recibe el mensaje (destino) debe:

1. Estar atenta y alerta, incrementando el alcance de su atención a medida que el mensaje lo requiera;
2. Analizar el mensaje y anotar sus puntos principales;
3. Tener un espíritu amplio y sin prejuicios respecto al mensaje para comprender los objetivos del emisor.

Existe también un ordenamiento de canales que se denomina red. La red son medios específicos de canales, como la voz, formularios, teléfono, etc.

En el interior de una empresa existen modernas redes de comunicación, donde ésta puede ir de persona a persona, máquina a persona y viceversa, y de máquina a máquina. Pero al hacer un análisis grupal, el interés se centra en la comunicación persona a persona.

Las comunicaciones empresariales tienen objetivos, que son:

1. Crear una correspondencia exacta entre el mensaje originado en la mente del emisor y el que recibe el receptor;
2. Sugerir una unidad de propósitos en los miembros de un sistema empresarial;
3. Motivar a la gente para ejecutar objetivos de la gerencia.

Existen tres tipos de comunicación en el interior de las empresas, descendente, ascendente y horizontal.

La comunicación descendente se refiere a mensajes de ejecutivos superiores a niveles inferiores, puede ser una explicación de procedimientos, capacitación y motivación a empleados, etc.

La comunicación ascendente frecuentemente se da por información entregada a niveles superiores, como informes contables, financieros, etc.

Por último, la comunicación horizontal se refiere a la dada entre departamentos.

2.7 Estrategias Alternativas

Las estrategias alternativas se desarrollan basándose en un análisis del ambiente externo e interno. Una organización puede seguir diferentes tipos de estrategias. Por ejemplo, se puede *concentrar* o *especializar*, produciendo un solo tipo de producto y en un mercado específico; en forma alterna, la empresa se puede *diversificar*, ampliando las operaciones a mercados nuevos y rentables; otra estrategia es *internacionalizarse* y ampliar sus operaciones a otros países, las *coinvertiones* pueden ser una estrategia apropiada para algunas empresas, en especial para grandes proyectos en que las empresas tienen que reunir sus recursos.

2.8 Evaluación y Decisión de Estrategias

Antes de decidir deben evaluarse cuidadosamente las diversas estrategias. Las decisiones sobre las estrategias se tienen que considerar de acuerdo con los riesgos involucrados con la decisión en particular. Quizá no se puedan aprovechar algunas oportunidades rentables debido a que el fracaso en una operación riesgosa pueda dar por resultado la quiebra de la compañía. Otro elemento crítico al decidir una estrategia es la oportunidad. Incluso el mejor producto puede fracasar si se introduce al mercado en un momento inadecuado; más aún, se tiene que tomar en cuenta la reacción de los competidores.

2.9 Planeación a Mediano y Corto Plazo, Implantación y Control

Aunque no es parte del proceso de planeación estratégica (por lo que se presenta mediante líneas discontinuas en la figura # 1), la planeación a mediano y corto plazo así como la implantación de los planes se tienen que tomar en cuenta durante todas las fases del proceso. También se tiene que tomar control para monitorear el desempeño en relación con los planes. La importancia de la retroalimentación, también se muestra mediante las líneas punteadas en el modelo.

2.10 Consistencia y Contingencia

El último aspecto fundamental del proceso de planeación estratégica es hacer pruebas de consistencia y prepararse para los planes de contingencia. Dado que no se puede predecir el futuro con gran certeza, los gerentes deben desarrollar planes de acuerdo con diferentes suposiciones.

3. MOTIVACION E INCENTIVOS ECONOMICOS

Puede haber muchas estrategias importantes en el área de recursos humanos y relaciones humanas. Están relacionadas con temas tales como las relaciones con los sindicatos, la selección, la contratación, la remuneración, entrenamiento y evaluación, así como también con áreas especiales como el enriquecimiento del trabajo.

En este último punto, la motivación es parte fundamental del sistema psicosocial de la organización; en general, los individuos son similares cuando todo comportamiento es causado, motivado y orientado hacia un objetivo.

Las metas individuales varían para cada persona de la misma forma que las causas que dependen de la motivación; sin embargo, el proceso de comportamiento dado por los elementos mencionados, es el mismo para todas las personas, independiente del tiempo y lugar que se den.

La teoría de motivación está interesada con qué y cómo se dirige, y sostiene el comportamiento¹², es decir, en su contenido y proceso.

El trabajo en sí puede ser un medio de motivación; metas que plantean un desafío, trabajo enriquecido y retroalimentación acerca del desempeño, son factores que inducen esfuerzo. Esencialmente generan la base de expectativas del esfuerzo, y que éste será recompensado.

¹² Kast, Fremont; Rosenzweig, James. "ADMINISTRACION EN LAS ORGANIZACIONES. Enfoque de sistemas y de contingencias".

En ese sentido, las recompensas económicas tienen tanto un valor social como monetario. Para determinar recompensas económicas se realizan evaluaciones de desempeño, que representan una base sistemática para la medición de contribuciones y la distribución de recompensas económicas. Dentro de éste contexto, la evaluación se centra en el desempeño, fijación de metas y cumplimiento de objetivos.

Se debe mencionar el sistema de reparto de utilidades. Principalmente basa el interés mutuo entre empleado y empresa para crear una organización de éxito; lo que no necesariamente se desarrolla sobre una base de motivación, sea por alcance de objetivos, fijación de metas, etc. por el contrario, los incentivos estimulan una mayor productividad y mejor desempeño.

Actualmente, los programas de evaluación se centran en el desempeño actual y metas futuras¹³, con relevancia en la participación de los empleados en fijar estas metas junto con el supervisor. Las principales características de la evaluación son:

- 1) orientación al desempeño;
- 2) relevancia en metas y objetivos;
- 3) fijación mutua de metas entre jefes y subordinados.

¹³ Si el lector desea informarse en forma detallada respecto a los programas de evaluación, se puede apoyar en el estudio realizado por Keith Davis y John Newstrom, en "COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO. Comportamiento organizacional".

La fijación mutua de metas apunta a que las personas trabajarán con más intensidad para alcanzar dichas metas, u objetivos en los que hayan participado para determinarlos. Se supone que las personas desean satisfacer algunas necesidades a través del trabajo, lo que harán si niveles ejecutivos les ofrecen un medio de apoyo. Entre éstas necesidades se encuentran el desempeño de un trabajo valioso, fijación de sus objetivos, continuo desarrollo personal, participar en un esfuerzo de grupo, recompensas a sus esfuerzos, etc. Al participar en la fijación de objetivos para la evaluación del desempeño, su eficacia en el alcance de los objetivos o metas se torna sustancialmente mejor.

Otra forma de motivar mediante incentivos económicos es: "*A mayor productividad, mayor salario*". Este planteamiento puede traer múltiples inconvenientes, debido a que existe un solo factor de motivación, que es el dinero, descuidando los sistemas sociales mencionados anteriormente. Incluso el primer punto puede verse afectado debido a restricciones en la producción.

Otro sistema conocido es el sueldo basado en la habilidad –conocido como sueldo basado en el conocimiento- que recompensa a los empleados de forma individual por lo que saben hacer. Inicialmente, reciben un sueldo por sus conocimientos, el que se incrementa a medida que se desarrolla una habilidad dentro del puesto de trabajo o al aprender cómo desempeñar otras tareas dentro del área que trabajan.

4. PROCESOS

“Un proceso es un conjunto de tareas lógicamente relacionadas que existen para conseguir un resultado bien definido dentro de un negocio; por lo tanto, toman una entrada y le agregan una salida. Los procesos tienen entonces clientes que pueden ser internos o externos, los que reciben a la salida lo que puede ser un producto físico o servicio. Estos establecen las condiciones de satisfacción, declarando si el producto o servicio es aceptable o no”¹⁴.

Los procesos cortan horizontalmente la estructura organizacional a través de diferentes áreas funcionales. Para distinguir la producción del producto o servicio, y su administración, podemos basarnos en una empresa productiva; en tal caso, existen actividades. En tales actividades se transforman las materias primas (entradas) en productos terminados (salidas). Sobre esto, existen actividades que los administran, donde se decide qué fabricar, donde y cuándo fabricarlo.

¹⁴ Barros, Oscar. “REINGENIERIA DE PROCESOS DE NEGOCIOS. Un planteamiento metodológico”. C. 5. P. 56.

Un punto interesante a considerar es lo definido por Oscar Barros como *MODELO GENERAL DE REGULACION*. De tal definición, dice que un proceso organizacional siempre contiene los siguientes elementos, ilustrados en la figura N° 4.

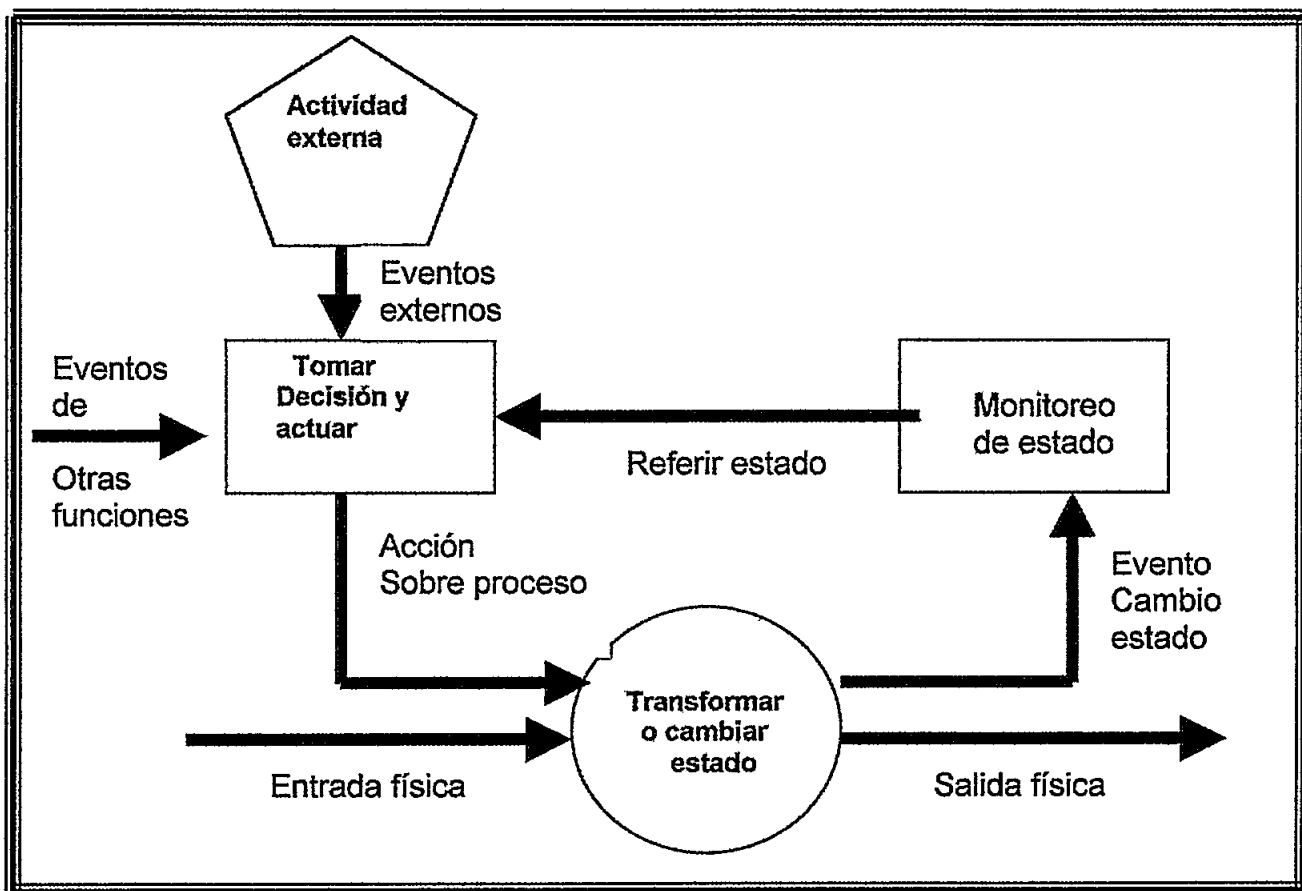


Figura # 4

- Flujos físicos, que corresponden a movimientos de materiales y productos, personas, dinero, bienes de capital y paquetes de información, que en el modelo ilustrado se representa por líneas gruesas;
- Instancias o etapas donde ocurren transformaciones o cambios de estado de flujos físicos, que se representan por círculos;
- Actividades o tareas de regulación (funciones organizacionales) –de monitoreo, toma de decisiones y acción- sobre los flujos físicos, representados por rectángulos;
- Flujos de información (o metainformación, para diferenciarla de información como fin, cuando ésta es flujo físico), que relacionan las actividades de regulación entre sí, y éstas con los flujos físicos. Estos flujos permiten conocer los eventos que ocurren, las acciones que se toman, el estado de los diferentes elementos del proceso, y cualquier otro antecedente para manejar el flujo físico; éstos son representados con líneas finas punteadas.

CAPITULO II

DESCRIPCION Y

ANALISIS DE

CARGO

CAPITULO II: DESCRIPCION Y ANALISIS DE CARGOS

El objetivo del presente capítulo es presentar la realidad existente en el interior del área Control Operaciones Ingresos y Egresos a través de un análisis de cargos y las funciones realizadas por estos. Se pretende así conocer la estructura organizacional del área y la posición que ocupan en ella cada uno de sus miembros¹⁵. Dicho análisis de cargos y funciones servirá como elemento de apoyo para conocer la cultura organizacional que existe en el interior del área, buscando así facilitar la aplicación de incentivos económicos.

Con objeto de conocer el medio en que los cargos desarrollan sus funciones, pretendo entregar un conocimiento general de la finalidad que se busca en la Gerencia de Información y Control de la Corporación Nacional del Cobre Codelco Chile, del cual depende el Area Control Operaciones Ingresos y Egresos. Por tal motivo, el presente capítulo se divide en tres tópicos fundamentales:

- 1) *OBJETIVOS DE LA CONTABILIDAD GENERAL*
- 2) *OBJETIVOS DE LAS UNIDADES A QUE PERTENECEN LOS CARGOS*
- 3) *FUNCIONES QUE SE DESARROLLAN DENTRO DEL AREA CONTROL OPERACIONES INGRESOS Y EGRESOS*

¹⁵ En el anexo N° 2 se muestran los organigramas del Departamento de Contabilidad y del Area Control Operaciones Ingresos y Egresos.

El área en que se centra el desarrollo del proyecto, Area Control Operaciones Ingresos y Egresos, debe cumplir funciones establecidas por su cuerpo contralor – Gerencia de Información y Control – fundamentalmente en cuanto a objetivos, quehacer actual y misión.

Por lo tanto, la misión de la Gerencia de Información y Control se define como:

**"ADMINISTRAR UNA PLATAFORMA DE INFORMACION VALIDA
Y OPORTUNA, COLOCÁNDOLA A DISPOSICION DE LA
EMPRESA EN FORMA AMISTOSA Y AGREGAR VALOR
ANALITICO EN AQUELLOS ASPECTOS QUE ESTEN EN SU
COMPETENCIA."**

1. OBJETIVOS DE LA CONTABILIDAD GENERAL

El desarrollo de las funciones del área en estudio, se basa en los principios de contabilidad generalmente aceptados¹⁶, por lo cual, existen objetivos específicos definidos por la Corporación para entregar la información contable en forma oportuna, clara y coherente.

¹⁶ La definición de los principios de contabilidad generalmente aceptados se encuentra en el anexo N° 1.

1. Administrar el sistema de Contabilidad de la Corporación de acuerdo a los procedimientos y normas vigentes y emitir los estados financieros contables (Balance General, Estado de Resultados, Estados de Cambio de la Posición Financiera, Contabilidad de Ventas y demás Estados Contables Consolidados) oficiales de acuerdo a los principios de contabilidad según las necesidades de información de la Dirección Superior.
2. Dirigir, supervisar y normar el tratamiento y registro de las operaciones financiero - contables de la Corporación.
3. Controlar, en aspectos financieros, contables y tributarios, que la contratación de servicios, adquisición de bienes y materiales, ventas de productos y servicios que realiza la Corporación en la Oficina Central, sean realizados conforme a las políticas, normas y procedimientos definidos por la empresa que estén de acuerdo con las disposiciones legales, laborales y tributarias vigentes.
4. Registrar y controlar los ingresos y egresos de fondos.
5. Administrar el sistema de remuneraciones del personal de la Oficina Central y Rol Ejecutivo.
6. Determinar montos de los tributos que deben declararse y pagarse, relacionados con el Impuesto a la Renta y Ley Reservada a que está afecta la Corporación. Efectuar las retenciones y pagos del IVA, Impuesto Adicional, Impuesto de Segunda Categoría y otros, y obtener la recuperación del IVA ante la Tesorería General de la República.

Además de los objetivos anteriormente mencionados, el área debe cumplir con los objetivos de la unidad organizacional Departamento de Contabilidad, los que se definen de la siguiente manera:

2. OBJETIVOS DE LAS UNIDADES A QUE PERTENECEN LOS CARGOS

1. Llevar la contabilidad de la Corporación manteniendo su sistema de acuerdo a los procedimientos y normas vigentes, emitir los Estados Financieros contables oficiales (Balance General, Estado de Resultados, Estado de Cambio de la Posición Financiera, Contabilización de Ventas y demás Estados Contables Consolidados) y Estados Consolidados Oficiales de acuerdo a los principios de contabilidad y según las necesidades de información de la Dirección Superior.
2. Determinar centralizadamente los resultados económicos consolidados y por División, asimismo la situación financiera de la Corporación.
3. Administrar los sistemas de información contable, de control de ventas, contabilidad metalúrgica, de directa dependencia de la Oficina Central y emitir pautas generales relacionadas con éstas materias.

La Unidad Organizacional Departamento de Contabilidad al fijar estos objetivos, busca una estrecha relación con la misión fijada por ella, logrando así entregar la información contable requerida de una manera fluida, accesible y oportuna.

De acuerdo a ello, la forma en que se constituye el subconjunto del sistema orgánico en estudio - Área Control Operaciones Ingresos y Egresos – facilita la relación entre los entes que lo constituyen y su comunicación favoreciendo además la polifuncionalidad¹⁷ de sus miembros.

Buscando destacar esta cualidad de los cargos del área, el análisis de cargos se realizará basándose en el organigrama del período 95 – 97¹⁸, el cual facilita el estudio de los procesos realizados en forma independiente en el interior del área; además es un elemento de apoyo para entender de manera clara la formación del organigrama del período 98 – 99 y las funciones realizadas por sus cargos; en el siguiente desglose de cargos, se incluyen otros pertenecientes al Departamento de Contabilidad, en los cuales también existe polifuncionalidad y cuyas funciones se pueden derivar para la formación del nuevo esquema del área.

¹⁷ La palabra hace referencia de los cargos que cumplen múltiples funciones.

¹⁸ Además se incluyen otros cargos del Departamento de Contabilidad en que existe polifuncionalidad, denominados cargos ROL A.



Figura # 5

La definición de objetivos específicos para cada cargo, esta dada por las funciones que deben realizar cada uno de ellos para su oportuno desempeño; como fundamentalmente se pretende destacar la existencia de polifuncionalidad de los cargos del Departamento de Contabilidad, también se hace referencia a cargos de otras áreas en que se da esta característica, destacando fundamentalmente los procesos de Ingresos y Egresos.

2.1 Objetivos de los Cargos

1. Cargo: Jefe Control Operaciones Ingresos y Egresos

OBJETIVO:

Administrar funciones de control de ventas y cobranzas, de acuerdo a las políticas, normas, procedimientos administrativos y contables establecidos.

Controlar, verificar la contratación de servicios, adquisiciones de bienes e insumos, operaciones de crédito y coberturas; compra - venta de instrumentos financieros en el mercado nacional y otros de este carácter ejecutados en la Oficina Central.

Visar pagos al fisco, Instituciones Financieras, Proveedores, Contratistas y terceros (nacional o extranjero), aprobar registros contables, analizar y aprobar la emisión de informes del área, verificando que ellos sean reales con la información contable proporcionada para la toma de decisiones.

Los siguientes cargos dependen Jefe Control Operaciones Ingresos y Egresos:

2. Cargo: Jefe Grupo Análisis Ventas

OBJETIVO:

El objetivo del cargo es controlar de acuerdo a las políticas establecidas por la Corporación, las disposiciones legales y tributarias vigentes, las operaciones de venta de cobre y subproductos, como operaciones de cobranzas que se efectúan por estas ventas.

Verificar que las operaciones crediticias, de Mercado Futuro y otras operaciones financieras estén de acuerdo con las políticas y normas corporativas. Debe también controlar los aspectos financiero - contables de estas operaciones, además de su cumplimiento en el aspecto legal y tributario.

3. Cargo: Jefe grupo Control Ventas

OBJETIVO:

Controlar los pagos por servicios solicitados en ventas; los ingresos por ventas de productos, subproductos y su retorno al Banco Central de Chile, con la correcta asignación de sus montos. Controlar y aprobar los registros contables según facultades otorgadas, además de controlar y coordinar la emisión de informes sobre gestión de ventas y cobranzas.

4. Cargo: Analista Control Metalúrgico

OBJETIVO:

Controlar la información metalúrgica que se origina en la corporación. Analiza y propone normas sobre el control metalúrgico con el objeto de mantener métodos de control uniformes de los procesos productivos.

5. Cargo: Jefe Grupo Control Créditos

OBJETIVO:

Debe verificar que las operaciones crediticias, de Mercado Futuro y las otras operaciones financieras estén en concordancia con las políticas y normas corporativas.

Además, debe controlar aspectos financiero - contables de éstas operaciones, con el cumplimiento de las disposiciones legales y tributarias vigentes.

6. Cargo: Jefe Grupo Proveedores Misceláneos

OBJETIVO:

Verificar que las adquisiciones de bienes y servicios (nacional y extranjeras) estén de acuerdo con las normas, políticas, procedimientos y alcances de facultades establecidas por la Corporación, como asimismo, estén de acuerdo con las disposiciones legales y tributarias vigentes.

Examinar y aprobar el proceso de revisión de la documentación de pago; visar los pagos a proveedores, contratistas y terceros - nacional o extranjero; aprobar los registros contables y la emisión de informes.

Controlar la actualización de cuentas corrientes de proveedores, los sistemas computacionales de información y de procedimientos administrativos del área.

Elaborar las respuestas por escrito a proveedores, contratistas y terceros por reclamos impuestos por multas aplicadas y diferencias de reajustes deducidos de su facturación.

7. Cargo: Analista Financiero - Contable

OBJETIVO:

Controlar y realizar la preparación, emisión, análisis e informes de los Estados Financieros Corporativos. Estudiar y proponer la emisión y control de normas financiero - contables de aplicación corporativa.

Controlar el comportamiento de las operaciones financiero - contables de los sistemas computacionales, la implementación y mantención de desarrollo de nuevas aplicaciones requeridas, de manera de velar por una adecuada eficiencia de la operación y gestión.

8. Cargo: Analista Contable

OBJETIVO:

Bajo la supervisión del jefe de grupo, debe realizar actividades relacionadas con el análisis de las cuentas contables, consistentes principalmente en: analizar la información contable, elaborar informes de gestión, controlar y contabilizar operaciones Financiero - Contables.

2.2 Definición de Roles

En el interior de la Corporación existe una división en cuanto a roles asignados a los cargos, esencialmente dada por las funciones y responsabilidades asignadas ellos. Los principales roles definidos por la Corporación son Rol E, Rol A, y Rol B.

- **Rol E:** Se definen como cargos Rol E, todos aquellos cargos en que se centra la responsabilidad y función de toma de decisiones, es decir, niveles gerenciales y directivos.
- **Rol A:** Se definen como cargos Rol A, todos aquellos cargos *polifuncionales*, que por su naturaleza se encargan de la gestión administrativa superior, participando en los procesos involucrados en ello. Esencialmente son cargos de mando medio, como jefes de área, jefes de grupo, analistas financieros y encargados del control de las operaciones, etc.
- **Rol B:** Se definen como cargos Rol B, todos aquellos cargos administrativos que tienen asignadas funciones específicas; esencialmente realiza funciones de apoyo para los cargos Rol A; los cargos encontrados en este grupo son los de secretaria y analistas contables.

2.3 Factores de Evaluación del Análisis de Cargo

El área que comprende el estudio, Área Control Operaciones Ingresos y Egresos, está compuesto en su totalidad por cargos Rol A; por lo tanto al ser este último factor el que presenta mayor diversidad y sirve de base para el estudio, el elemento conductor para el análisis de cargo serán los factores definidos a continuación:

Los factores de evaluación de cargos¹⁹ se dividen en tres elementos fundamentales, los cuales son *Conocimiento*, *Solución de Problemas* y *Responsabilidad*; además de diferentes grados para cada elemento para su mejor entendimiento en cuanto a las responsabilidades y funciones a ejercer por el cargo.

a) CONOCIMIENTO

Grado Vertical:

El grado vertical se refiere a los conocimientos necesarios inmediatos para la correcta ejecución del cargo; señala además que debe actualizar sus conocimientos; la coordinación de funciones con cargos superiores; además de la experiencia necesaria para su ejecución.

Grado Horizontal:

El grado horizontal se refiere a la coordinación y organización que debe tener para interactuar con cargos de su nivel y superiores, además de dirigir cargos bajo su dependencia

Subgrado Horizontal:

El subgrado horizontal se refiere al conocimiento común necesario para todos los cargos, para la correcta ejecución de las funciones que lo requieran y la coordinación con otros cargos.

¹⁹ Dichos elementos llamados “factores de evaluación de cargo”, ayudan a la mejor comprensión del análisis sobre los cargos denominados como ROL A.

b) SOLUCION DE PROBLEMAS

Grado Vertical:

El grado vertical se refiere a la solución de problemas relevantes que se presenten durante la ejecución de las funciones de un cargo.

Grado Horizontal:

El grado horizontal se refiere a la solución de problemas de normal ocurrencia, que se presentan en la ejecución de un determinado cargo.

c) RESPONSABILIDAD

Grado Vertical:

El grado vertical se refiere a la responsabilidad obtenida, tanto con cargos subordinados como superiores, además del impacto que producen las funciones de un cargo sobre aspectos generales de una materia en relación con la Corporación.

Grado Horizontal:

El grado horizontal, define las funciones asignadas a cada cargo, relacionadas con aspectos generales del correcto cumplimiento de los objetivos de cada uno de ellos.

Subgrado Horizontal: el subgrado horizontal se refiere a las exigencias que tiene cada cargo en cuanto a solucionar problemas de cargos subordinados, consultas de niveles superiores y proponer soluciones a problemas presentados por el desempeño del cargo.

2.4 Descripción de Cargos Rol A de acuerdo a los Factores de Evaluación del Análisis de Cargos

2.4.1 Cargo: Jefe Grupo Análisis Ventas

a) CONOCIMIENTO

Grado Vertical:

- Conocimientos necesarios inmediatos:

Administración Superior; Control Interno; Computación nivel usuario; Contabilidad Superior; Finanzas; Contabilidad de Costos; Legislación Tributaria; Comercialización; procesos productivos y los tipos de productos de la Corporación.

Mantiene permanentemente actualizados sus conocimientos mediante seminarios, reuniones y publicaciones sobre materias especializadas.

- Coordinación con otros cargos:

Jefes de Departamentos, Secciones de la Gerencia de Ventas; Jefe Sección Operaciones Bancarias, Jefe Departamento Control Cobranzas en la Gerencia de Finanzas y Jefes de Secciones de los Departamentos de Costos en las Divisiones Operativas.

- Experiencia necesaria para la ejecución del cargo:

Cargo de Jefe Control Ventas, o bien cargos en las unidades de programación, Ventas, Administración de Contratos y Facturación de la Gerencia de Ventas o cargos en las Unidades de Cobranza de la Gerencia de Finanzas.

Grado Horizontal:

Para llevar a efecto las funciones del cargo debe coordinar, organizar y dirigir actividades de los cargos bajo su dependencia.

Subgrado Horizontal:

Para la ejecución del cargo debe utilizar el idioma inglés (técnico) a nivel lectura y escritura.

b) SOLUCION DE PROBLEMAS

Grado Vertical:

- Problemas relevantes:
 - Debe analizar y resolver problemas generados por falta de información oportuna; en algunas ocasiones contratos previos en operaciones de Canjes, consignaciones, Compras a Terceros y Maquilas, tanto interdivisionales como con terceros.
 - Debe resolver problemas referentes a la actualización de sistemas computacionales en el sentido que reflejen la variedad de operaciones comprendidas en Contabilidad Metalúrgica, las cuales aumentan a medida que se requiere una mayor eficiencia operativa y las complejidades del mercado las hagan necesarias.
 - Para la solución de problemas debe utilizar juicio propio basado en la normativa contable, de auditoría, control interno y normativa en materia de costos.

Grado Horizontal:

- Problemas de normal ocurrencia:
 - Debe conciliar los inventarios de productos terminados y en proceso en el nivel divisional, interdivisional como el existente en las refinerías externas a la Corporación.
 - Debe controlar metalúrgicamente los canjes, sobre todo contratos que involucren a dos o más Divisiones con relación a operaciones que realizan con terceros.

c) RESPONSABILIDAD

Grado Vertical:

- Supervisión y control sobre otros cargos:

Analista Gestión Ventas y Analista Gestión Cobranzas.

Obtiene resultados finales a funciones referidas a supervisar la evaluación de Contratos y Facturas con el fin de cumplir con condiciones contractuales; supervisa el análisis de pagos de clientes y retornos de dineros; controla y analiza la emisión de informes de gestión, recibe supervisión al final de las actividades sin necesidad de instrucciones, para obtener los resultados finales de funciones referidas a controlar y analizar el contenido y consistencia del informe de Contabilización de Ventas; supervisa la consistencia de información metalúrgica; el análisis de operaciones de Mercado a Futuro, recibe una supervisión que le permite dirigir su trabajo de acuerdo a planes y/o programas de trabajo.

- Impacto en aspectos generales que producen sus funciones:

Las actividades del cargo tienen impacto en el control de aspectos financiero - contables y tributarios de operaciones de venta de cobre y subproductos que realiza la Corporación.

Grado Horizontal:

El cargo tiene asignada funciones destinadas a controlar de acuerdo a políticas, normas y procedimientos establecidos por la Corporación y a disposiciones legales y tributarias, las operaciones de venta de cobre y subproductos, como así mismo, las operaciones de cobranzas que se efectúan por éstas ventas. Tiene asignada además, la responsabilidad del control de la consistencia de información metalúrgica, de los pagos de productos y subproductos que se encuentran en maquila, consignación y canje.

Subgrado Horizontal:

El cargo exige solucionar los problemas que le planteen cargos subordinados y consultas recibidas de los niveles superiores.

2.4.2 Cargo: Jefe Grupo Control Ventas

a) CONOCIMIENTO

Grado Vertical:

- conocimientos necesarios inmediatos:

Contabilidad General; políticas y normas de Codelco - Chile²⁰, de disposiciones legales vigentes; comercio exterior; operaciones de mercado futuro; normas de control interno de la operación; control de inventarios, producción y ventas; Políticas y normas de ventas y cobranzas; los objetivos y procedimientos para la correcta aplicación de la ley reservada²¹; los objetivos y procedimientos establecidos para la correcta determinación y asignación de los resultados de operaciones de mercados de futuros; de controles y procesos metalúrgicos relacionados con producción, ventas y control de inventarios; de las políticas, normas y procedimientos establecidos para la negociación de contratos de venta; se encarga de servicios entregados de computación a escala usuario.

Mantiene permanentemente actualizados sus conocimientos mediante cursos, seminarios, charlas, lectura de revistas especializadas, boletines y publicaciones sobre modificaciones a la normativa contable y normas del Banco Central de Chile.

²⁰ Las políticas y normas de Codelco-Chile, son políticas definidas por el Ministerio de Hacienda y el Ministerio de Minería, y normas del Banco Central, Cochilco, el Servicio de Impuestos Internos y el Servicio Nacional de Aduanas.

²¹ Es la Ley definida para el financiamiento de las Fuerzas Armadas y corresponde al 10% de las ventas de cobre y subproductos propios al exterior.

- Coordinación con otros cargos:

Jefes de departamentos; secciones de la Gerencia de Ventas; con el Jefe del Departamento planificación y Administración de Información; Ingenieros Jefes de Planificación; cargos contralores en divisionales; cargos de la Gerencia de Finanzas y Gerencia de Contraloría de Oficina Central.

Grado Horizontal:

Para llevar a efecto las funciones del cargo coordina, organiza y dirige las actividades de los cargos bajo su dependencia.

Subgrado Horizontal:

La ejecución de las funciones del cargo requieren la utilización del idioma inglés (técnico) al nivel de lectura, comprensión y escritura.

b) SOLUCION DE PROBLEMAS

Grado Vertical:

- Problemas relevantes:
- Debe resolver problemas referentes al uso y manejo del sistema computacional, coordinando con personal bajo su dependencia los inconvenientes generados de la aplicación del sistema y sus posibles caídas, facilitando el uso del sistema computacional del área para evitar retrasos en el desarrollo de sus funciones.

- Resuelve además problemas generados en la emisión del informe Contabilización y Ventas, además de la congruencia de información necesaria para los organismos que la solicitan.
- Para la solución del primer problema planteado, recurre a otro cargo para que le recomiende una solución. En el segundo caso, debe aplicar juicio propio basado en las normas internas de la Empresa, alcance de facultades, normas del Banco Central y otras.

Grado Horizontal:

- Problemas de normal ocurrencia:
- Resuelve problemas generados por sistemas computacionales que no se adecuen a las necesidades del área; problemas generados por la incongruencia de información entre la originada por Ventas y de la Unidad; además de problemas generados de la necesidad de consolidar información enviada por agencias portuarias y divisiones.

c) RESPONSABILIDAD

Grado Vertical:

- Supervisión y control sobre otros cargos:

Encargado Operaciones especiales Ventas, Encargado Control Cuentas Corrientes Clientes, Encargado Control Ventas y Encargado Control Gastos de Ventas.

Depende Directamente del Jefe Control Operaciones Ingresos y Egresos para obtener los resultados finales de funciones referidas a controlar y supervisar la determinación y asignación de ventas de cobre y subproductos a divisiones; controla la aplicación de ley reservada; la determinación y asignación de resultados provenientes de Mercados Futuros en operaciones de precio fijo, arbitrajes, etc.; supervisa y coordina el control de Contabilidad Metalúrgico en lo referente a producción, despacho, inventarios, etc.; recibe supervisión al final de las actividades sin necesidad de instrucciones. Recibe una supervisión que le permite dirigir su propio trabajo de acuerdo a planes y/o programas para obtener resultados finales de funciones referidas a comprobar que los contratos de ventas y prestaciones de servicios con terceros, cumplan con la normativa y políticas de Codelco y con disposiciones legales vigentes; verifica que exista la aprobación de contratos de ventas y servicios; controla y supervisa la cuenta corriente Clientes, (Nacionales y Extranjeros) y supervisa la operación de los sistemas computacionales de apoyo.

- Impacto en aspectos generales que producen sus funciones:

Las actividades del cargo tienen un impacto en el control de los aspectos financiero - contables y tributarios de los contratos de ventas y prestaciones de servicios con terceros.

Grado Horizontal:

Las funciones asignadas son a controlar los pagos por servicios solicitados en ventas; ingresos por ventas de productos, subproductos y su retorno al Banco Central de Chile con la correcta asignación de sus montos. Aprueba registros contables según facultades otorgadas, y coordina la emisión de informes sobre la gestión de Ventas y Cobranzas.

Subgrado Horizontal:

El cargo exige solucionar problemas que le planteen cargos subordinados y consultas recibidas de niveles superiores.

2.4.3 Cargo: Analista Control Metalúrgico

a) CONOCIMIENTO

Grado Vertical:

- Conocimientos necesarios inmediatos:

Procesos productivos del cobre; controles metalúrgicos del cobre; contabilidad metalúrgica; sistemas de información, administrativos y computación nivel usuario.

Debe mantener permanentemente actualizados sus conocimientos, por lo cual recurre a cursos y seminarios sobre materias computacionales, procesos productivos, métodos y análisis. Recurre además a la lectura de revistas especializadas en materias de procesos metalúrgicos y visitas a Divisiones (plantas).

- Coordinación con otros cargos:

Cargos del Area de Contabilidad Metalúrgica de las Divisiones, Jefe Departamento Programación y Coordinación (Ventas), Jefe de Departamento de Embarques (Ventas), y cargos de la Dirección Técnica (procesos productivos). Debe relacionarse externamente con personal de Refinerías (Enami, Molimet, etc.), Auditoría Externa y Chile Copper-Mining.

- Conocimientos necesarios para la ejecución del cargo:

Cargos del área de Contabilidad Metalúrgica en Divisiones.

Grado Horizontal:

Para llevar a cabo sus funciones, participa con cargos del Area de Contabilidad Metalúrgica de Divisiones, cargos de la Gerencia de Ventas y de la Dirección técnica.

Subgrado Horizontal:

La ejecución de funciones del cargo requiere la utilización de inglés (técnico) al nivel de lectura y comprensión.

b) SOLUCION DE PROBLEMAS

Grado Vertical:

- Problemas relevantes:
 - Debe analizar y resolver problemas generados por variaciones en inventarios, que provocan incongruencias de información, en aspectos como programas de embarques.
 - Debe analizar diferencias detectadas en las producciones Divisionales, generando información errónea que afecta los costos. Esto se debe porque la producción es un elemento base para determinar ciertos elementos de remuneración.
 - Para la solución de problemas recibe orientaciones globales del Jefe Control Operaciones Ingresos y Egresos, basándose además en la normativa de control metalúrgico, control de inventario y control productivo.

Grado Horizontal:

- Problemas de normal ocurrencia:
 - Debe analizar y resolver problemas de retraso en la elaboración de informes y Balances Metalúrgicos, debido a información poco oportuna proveniente de Divisiones, lo que provoca variaciones en su consolidación.

c) RESPONSABILIDAD

Grado Vertical:

- Supervisión y control sobre otros cargos:

No ejerce supervisión sobre otros cargos.

Depende directamente del Jefe Area Control Operaciones Ingresos y Egresos para obtener los resultados finales de las funciones referidas a analizar información metalúrgica que emiten las Divisiones con el fin de estudiar recuperaciones; analiza y propone los métodos de control que aplican las divisiones en procesos productivos; desarrolla y propone normas de control metalúrgico en Divisiones y evalúa su aplicación; recibe supervisión al final de las actividades para obtener resultados finales de funciones referidas a analizar información metalúrgica de Divisiones en lo referente a inventarios, producción y embarques; controla productos de terceros para su máquina en instalaciones de la Corporación; controla metalúrgicamente productos y subproductos que se encuentran en Refinerías, Consignación, Canje y procesos interdivisionales. Tiene libertad de acción para dirigir su propio trabajo.

- Impacto en aspectos generales que producen sus funciones:

Las actividades del cargo tienen un impacto en la administración de Sistemas de Información de la Contabilidad Metalúrgica, dependiente de la Oficina Central.

Grado Horizontal:

El cargo tiene asignadas funciones destinadas a controlar información metalúrgica que se origina en la Corporación. Analizar y proponer normas sobre control metalúrgico con objeto de mantener métodos de control uniformes de los procesos productivos.

Subgrado Horizontal:

El cargo exige proponer a su Jefatura soluciones a distintos problemas que se le presentan en el desempeño del cargo.

2.4.4 Cargo: Jefe Grupo Control Créditos

a) CONOCIMIENTO

Grado Vertical:

- Conocimientos necesarios inmediatos:

Políticas y normas Corporativas, legales y tributarias; Contabilidad Superior; Mercados Financieros Nacionales e Internacionales; Comercio Exterior, técnicas e instrumentos financieros internacionales, conocimiento de cambios internacionales; Operatoria Bancaria; Mercados de Futuro, Finanzas; Matemáticas Financieras y conocimientos de computación a escala usuario.

Mantiene permanentemente actualizados sus conocimientos para lo cual recurre a Cursos, Seminarios, publicaciones, Boletines y normativa del Banco Central, etc.

- Coordinación con otros cargos:

Cargos de Departamentos Operaciones Financieras; Evaluación Créditos y Mercados Financieros de la Gerencia de Finanzas; Cargos del Departamento Política y Financiamiento Externo del Banco Central.

- Conocimientos necesarios para la ejecución del cargo:

Es recomendable haber desempeñado el cargo Analista de Créditos y Coberturas y Cargos de Contabilidad, relacionados con conciliar el Balance.

Grado Horizontal:

Para llevar a efecto las funciones del cargo, debe coordinar y dirigir actividades del cargo bajo su dependencia.

Subgrado Horizontal:

Requiere conocimientos de inglés técnico, en el ámbito de lectura y comprensión.

b) SOLUCION DE PROBLEMAS

Grado vertical:

- Problemas relevantes:
- Debe resolver problemas generados en la interpretación del contenido de contratos, sus efectos e incidencia económico - financiera para la Empresa.

- Resuelve problemas en lo relativo a emisión de informes debido a la presentación incongruencias en cifras que entregan otras áreas, lo que genera la necesidad de obtener mayor información que permita evaluar la gestión financiera según cifras oficiales y representativas de la función controlada.
- Para solucionar los problemas recibe orientaciones globales de su jefatura, basándose además en la normativa interna y externa vigente (Normativa Contable, Compendio de Normas de Cambios Internacionales, etc.).

Grado Horizontal:

- Problemas de normal ocurrencia:
 - Resuelve problemas generados por atrasos y errores en la entrega de información y/o documentación de otras áreas, por ejemplo: listados, telex, desarrollo y finiquitos de operaciones financieras contables.
 - Debe resolver problemas que se producen en la necesidad de conciliar cifras con acreedores y corredores, por ejemplo:
 - i) Diferencias y cifras de documentación enviada por bancos;
 - ii) Desfase en el tiempo de valores cobrados por corredores;
 - iii) Créditos en exceso, cuya fuente de financiamiento debe aclararse.

c) RESPONSABILIDAD

Grado Vertical:

- Supervisión y control sobre otros cargos:

Supervisión funcional y administrativa sobre el cargo Analista Crédito y Cobertura.

Ejecuta sus actividades bajo la dirección del Jefe Area Control Ingresos y Egresos para obtener los resultados finales de las funciones referidas a controlar aspectos financiero - contables de operaciones certificadas; aprobar órdenes de pago y emisión de informes, desarrollar procedimientos y métodos de trabajo, recibe supervisión al finalizar la actividad y obtiene los resultados finales de funciones referidas a: verificar que contratos de crédito y otros cumplan con la normativa vigente; controlar aspectos financiero - contables de operaciones inferiores a U\$200.000; supervisar transacciones crediticias y proponer soluciones en el diseño de aplicaciones computacionales, dirige su propio trabajo de acuerdo a planes y/o programas de acción.

- Impacto en aspectos generales que producen sus funciones:

Las acciones del cargo afectan preferentemente las actividades de control sobre aspectos financiero - contables y tributarios, de operaciones de Crédito y Cobertura que se efectúan en la Oficina Central.

Grado Horizontal:

El cargo tiene asignadas funciones destinadas a verificar que las operaciones crediticias, de Mercado Futuro y otras operaciones financieras estén en concordancia con políticas y normas Corporativas.

Subgrado Horizontal:

El cargo exige solucionar problemas que le plantee el cargo subordinado y consultas recibidas de niveles superiores.

2.4.5 Cargo: Jefe Grupo Proveedores Misceláneos

a) CONOCIMIENTO

Grado vertical:

- Conocimientos necesarios inmediatos:

Auditoría; Contabilidad; Leyes Tributarias; Normas y Políticas de la Empresa; Administración de Recursos Humanos a nivel control administrativo, organizacional y decisiones; Conocimiento de Análisis Financiero; Conocimientos computacionales nivel usuario.

Actualiza sus conocimientos recurriendo a cursos, seminarios y charlas sobre aspectos computacionales, tributarios y normativa de comercio exterior. Recurre además a la lectura de Informativos, boletines técnicos del Colegio de Contadores, instructivos internos y otros.

- Coordinación con otros cargos:

Requiere coordinar la ejecución de sus funciones con Jefes de grupo del Departamento Operaciones Financieras, Compradores, Activadores y Jefes de Sección de la Gerencia de Abastecimiento, Jefe de Sección Administración de Personal, Jefe de Sección Beneficios y Bienestar, Encargado Egresos (División Chuquicamata) y otros.



Debe relacionarse con cargos de Departamentos de Cobranzas de empresas proveedoras, cargos en Cobrecop y empresas auditoras externas.

- Conocimientos necesarios para la ejecución del cargo:

Es recomendable haber tenido experiencia dentro de la Empresa en los cargos Analista de Pago o Analista Créditos Proveedores.

Grado Horizontal:

Para llevar a cabo las funciones del cargo debe coordinar, organizar y dirigir las actividades de los Analistas de Pago bajo su dependencia.

Subgrado Horizontal:

La ejecución de las funciones del cargo requieren dominio del idioma inglés, nivel de lectura y escritura.

b) SOLUCION DE PROBLEMAS

Grado Vertical:

- Problemas relevantes:
 - Debe analizar y resolver problemas de atrasos en pagos, inherentes a la función propia de la unidad y el consecuente aumento del trabajo administrativo, debido a la carencia de información en el momento oportuno, originado por falta de documentación de respaldo por parte del proveedor y/o atrasos producidos en la circulación interna de información.

- Debe analizar y resolver problemas ocasionales que se presentan por falta de claridad en la redacción de las instrucciones para el respectivo pago.
- Para la solución de los problemas recibe instrucciones globales de su jefatura, basándose además en la normativa contable, financiera, tributaria y bancaria de comercio exterior.

Grado Horizontal:

- Problemas de normal ocurrencia:
 - Debe resolver problemas generados por la falta de uniformidad de los contratos. Ello conlleva discrepancias con los proveedores y un aumento en el trabajo administrativo, originando objeciones a unidades internas creadoras de dichos contratos.
 - Debe resolver problemas de retraso en actividades rutinarias propias de la unidad, producto de pérdida de tiempo generada por la gran cantidad de consultas y aclaraciones a proveedores.

c) RESPONSABILIDAD

Grado Vertical:

- Supervisión y control sobre otros cargos:

Supervisa y controla al cargo Analista de Pago.

Depende directamente del Jefe Area Control Operaciones Ingresos y Egresos para obtener los resultados finales de las funciones referidas a revisar y aprobar órdenes de compra y contratos por prestaciones de servicios; controla la actualización de sistemas computacionales de información y procedimientos administrativos; recibe supervisión periódica e instrucciones globales, para obtener los resultados finales de funciones referidas a controlar que el proceso de revisión y verificación de contratos, para dar cumplimiento a la normativa vigente; controla el cumplimiento de normas, políticas, procedimientos, etc. en lo concerniente a pagos a proveedores, contratistas y terceros. En general, recibe supervisión al final de las actividades sin necesidad de instrucciones. Para obtener los resultados de las funciones referidas a controlar y aprobar el proceso de revisión de documentación de pago; aprobar registros contables y la emisión de informes, tiene libertad de acción para dirigir su propio trabajo de acuerdo a planes y/o programas de trabajo.

- Impacto en aspectos generales que producen sus funciones:

Las actividades del cargo tienen un impacto en el sistema de control financiero - contable y tributario por contratación de servicios y adquisición de bienes.



Grado Horizontal:

El cargo tiene asignadas funciones destinadas a verificar que las adquisiciones de bienes y servicios (nacional y extranjero) estén de acuerdo con las normas, políticas, procedimientos y alcances de facultades, establecidas por la Corporación, como asimismo estén en concordancia con las disposiciones legales y tributarias vigentes.

Subgrado Horizontal:

El cargo exige solucionar problemas que le plantee el analista de Pagos y consultas recibidas de cargos superiores.

2.5 Actual Estructura Organizacional del Area Control Operaciones Ingresos y Egresos

Los cargos y elementos desglosados hasta este momento, como los *factores de evaluación del análisis de cargo*, sirven como llave de acceso para el mejor entendimiento – como se dijo anteriormente - de la formación de la actual estructura organizacional del Area Control Operaciones Ingresos y Egresos.

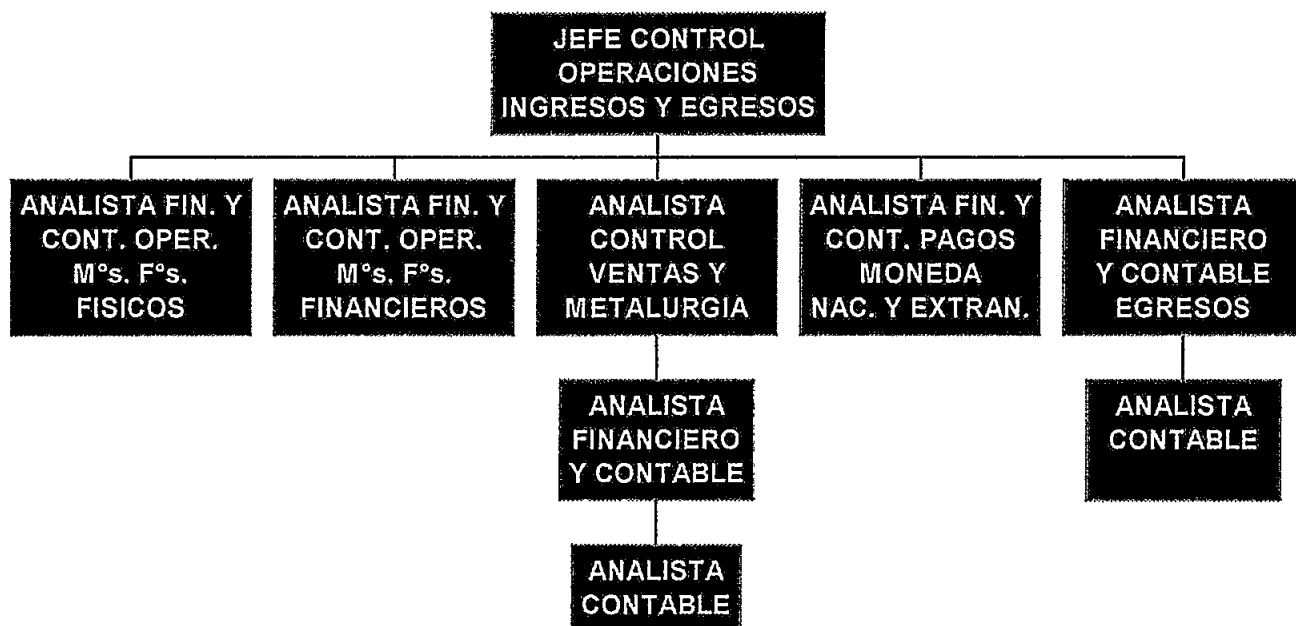


Figura # 6

La estructura organizacional del área en estudio se describe a continuación, junto con la descripción de sus cargos y los objetivos de cada uno de ellos.

2.6 Objetivos de los Cargos Según Actual Estructura

2.6.1 Cargo: Jefe Area Control Operaciones Ingresos y Egresos

OBJETIVO:

En general, se mantiene el objetivo y funciones del cargo descrito anteriormente, referente administrar las funciones de control correspondientes a gestión de ventas y cobranzas, de acuerdo a políticas y normas previamente establecidas.

2.6.2 Cargo: Analista Control Ventas y Metalurgia

OBJETIVO:

Controla de acuerdo a políticas, normas y procedimientos establecidos por la Corporación y a disposiciones legales y tributarias vigentes, operaciones de venta de cobre y subproductos, ingresos por estas ventas como asimismo su retorno al Banco Central de Chile y la correcta asignación de sus montos, operaciones de cobranzas por estas ventas; controlar y aprobar registros contables según facultades otorgadas, además de controlar y coordinar la emisión de informes sobre gestión de ventas y cobranzas.

Debe además verificar que operaciones crediticias, de mercado futuro y otras operaciones financieras estén en concordancia con políticas y normas corporativas. También controla aspectos financiero - contables de estas operaciones.

Controla información metalúrgica que se origina en la Corporación. Analiza y propone normas sobre el control metalúrgico con objeto de mantener métodos de control uniformes de los procesos productivos.

2.6.3 Cargo: Analista financiero y Contable Operaciones Mercados Futuros Físicos

OBJETIVO:

El objetivo del cargo es controlar de acuerdo a las políticas establecidas por la Corporación y las disposiciones legales y tributarias vigentes, que operaciones de Mercado Futuro estén en concordancia con políticas y normas corporativas. Debe también controlar aspectos financiero - contables de estas operaciones y su cumplimiento en el aspecto legal y tributario.

Supervisa el análisis de operaciones de Mercados de Futuros físicos, como objetivos y procedimientos establecidos para la correcta determinación y asignación de resultados de las operaciones, y controla la determinación y asignación de resultados provenientes de Mercado Futuros en operaciones de precio fijo.

Debe contabilizar las operaciones de Mercado Futuro Físicos, haciendo el manejo correspondiente de cuentas contables usadas como nexo de operaciones de ventas físicas, debido a que debe mediar con la contabilidad de las divisiones.

2.6.4 Cargo: Analista Financiero y Contable Operaciones Mercados Futuros Financieros

OBJETIVO:

Debe verificar que los contratos e instrumentos de carácter financiero de mercado futuro, estén en concordancia con políticas y normas corporativas, de acuerdo a disposiciones legales y tributarias vigentes; debe controlar y supervisar la determinación y asignación de resultados derivados de estas operaciones.

Además debe contabilizar las operaciones de Mercado Futuro Financieras liquidadas, haciendo el manejo correspondiente de cuentas contables, debido a que debe mediar con la contabilidad de las divisiones.

2.6.5 Cargo: Analista Financiero y Contable de Pagos Moneda Nacional y Extranjera

OBJETIVO:

Debe llevar el control de créditos bancarios, créditos de proveedores, operaciones de leasing y mesa de dinero, moneda nacional y extranjera, generando informes con cierta periodicidad para organismos externos y personas dentro de la Corporación.

Debe además verificar fluctuaciones en la tasa de interés y en el tipo de cambio en el momento oportuno, para no incurrir en desajustes contables.

2.6.6 Cargo: Analista Financiero y Contable Egresos

OBJETIVO:

Controlar y aprobar los pagos a proveedores y contratistas, tanto en moneda nacional como extranjera, verificando que adquisiciones y prestaciones de servicios se hayan efectuado de acuerdo a programas, políticas y normas establecidas por la Corporación.

El control cubre aspectos financieros, contables y tributarios de relaciones contractuales entre Codelco - Chile y terceros.

3. FUNCIONES QUE SE DESARROLLAN DENTRO DEL AREA CONTROL OPERACIONES INGRESOS Y EGRESOS

Los tópicos que se han descrito hasta el momento, orientan hacia las funciones que se desarrollan dentro del Area Control. Operaciones Ingresos y Egresos. En tal sentido dichos objetivos se realizan tomando en cuenta los *Objetivos de la Contabilidad General y Objetivos de las Unidades a que Pertenecen los Cargos* (ambos planteados por la Gerencia de Información y Control).

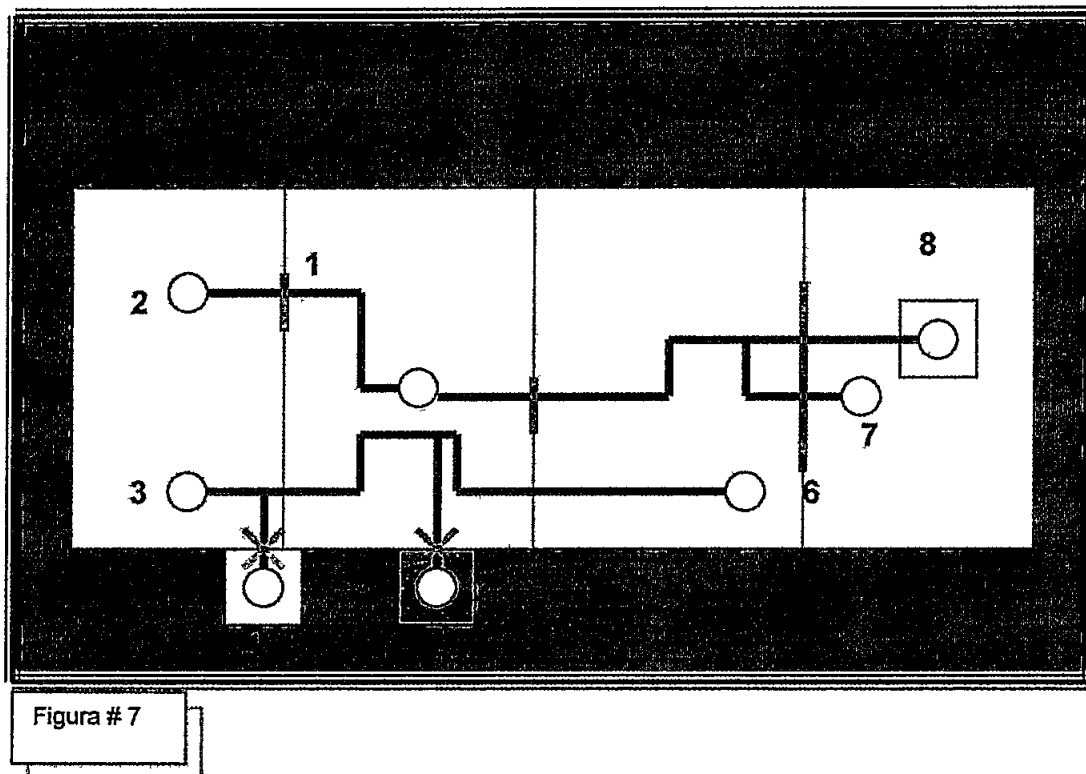
Dichas funciones se llevan a cabo en forma oportuna en el interior del área en estudio, logrando globalizar la misión de la Gerencia de Información y Control, mencionada al principio del presente capítulo.

Las funciones se describen a continuación:

1. Controlar egresos e ingresos de la casa matriz y otros que se efectúen por cuenta de las divisiones.
2. Afianzar la Información Metalúrgica y de Ventas.
3. Contribuir en la entrega de información para su posterior elaboración, para emitir así información económica - financiera de la Corporación, entendiendo como Balance general, Estado de resultados, Estado de cambios en la posición financiera, e informes económicos - financieros dirigidos a organismos externos.

Con objeto de representar las funciones descritas en esta parte del capítulo, se presentan a continuación los modelos que grafican cada una de las funciones del Area Control Operaciones Ingresos y Egresos, así es posible entender en su globalidad el objetivo que se persigue en cada una de estas.

3.1 Control de Ingresos y Egresos de la Casa Matriz y Divisiones

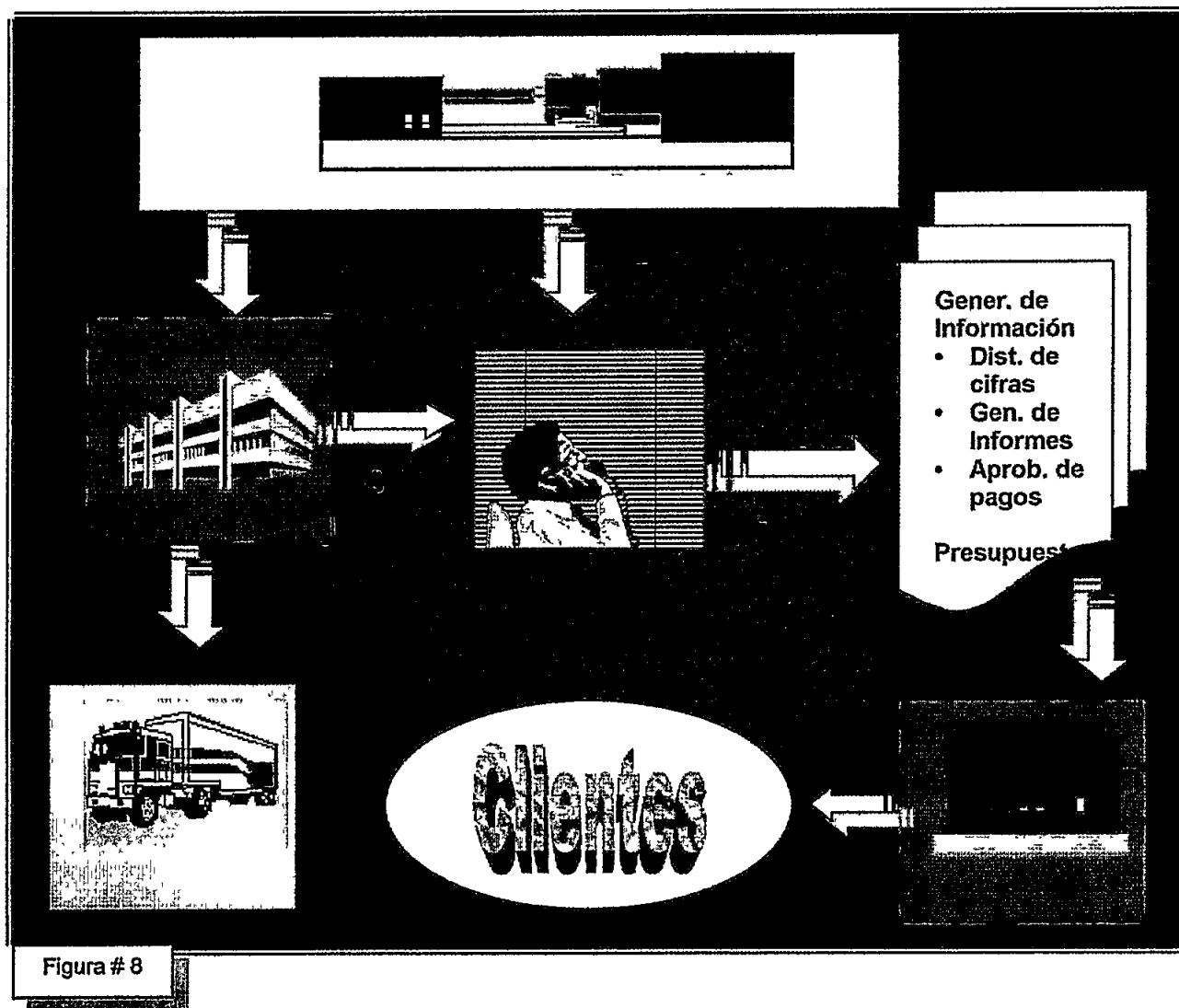


El presente diagrama refleja el proceso de control de Ingresos y Egresos de la casa matriz y divisiones de Codelco – Chile; en términos generales, desde que se genera dicha información, esta es controlada y procesada por el área en estudio, para luego entregar la información relevante a la Gerencia de Información y Control.

1. Etapa de control de la información.
2. Salida de información relevante, tanto de Oficina Central como de Divisiones.

3. Selección de información relevante, tanto de Divisiones como de Oficina Central.
4. Información de Divisiones no relevante para la Gerencia de Información y Control.
5. Información de Oficina Central no relevante para la Gerencia de Información y Control.
6. Selección de información relevante, tanto para la Oficina Central como para organismos externos.
7. Información relevante para organismos externos.
8. Información relevante para la Oficina Central.

3.2 Afianzar la Información Metalúrgica y de Ventas



El reflejo del refuerzo de la información metalúrgica, se encuentra representado en la presente figura, la que muestra las etapas de la función.

En dicho diagrama esta representada – en términos generales – la función que realiza el Analista Control Ventas y Metalurgia, el cual debe controlar el producto desde que es generado en las divisiones y refinerías externas, hasta que es despachado al cliente.

1. Envío de producción a stock.
2. Análisis del control de producción metalúrgica.
3. Control del stock metalúrgico.
4. Generación de información relevante, tanto física como financiera.
5. Envío de la información relevante tanto a la Gerencia de Información y Control, como a divisiones y organismos externos.
6. Distribución del stock a los traders y consignatarios.
7. Entrega del producto al cliente.

3.3 Contribuir en la Entrega de Información para su Posterior Elaboración

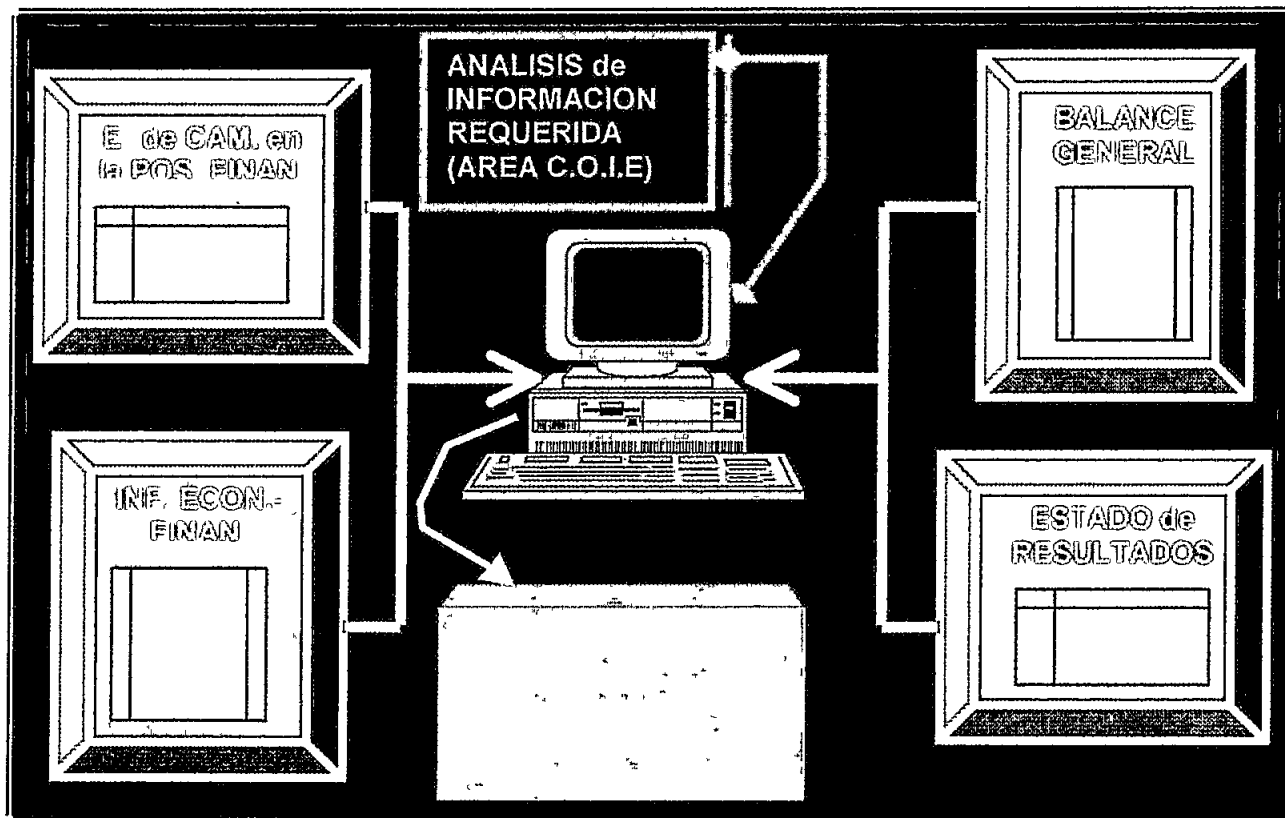


Figura # 9

En la contribución de la entrega de información, el área Control Operaciones Ingresos y Egresos, busca una claridad en los resultados requeridos por la corporación y organismos externos (tesorería General de la República y Banco Central), de tal modo que esta función ejercida por el área, refleje el objetivo general de la Gerencia de Información y Control.

CAPITULO III

COMPORTAMIENTO

ORGANIZACIONAL

CAPITULO III: COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

En el capítulo anterior se presentó el desarrollo de los objetivos específicos del Area control Operaciones Ingresos y Egresos, dentro de los puntos *Objetivos de la Contabilidad General, Objetivos de las Unidades a que Pertenecen los Cargos, y Funciones que se Desarrollan dentro del Area Control Operaciones Ingresos y Egresos*; pero es necesario referirnos a los objetivos que se persiguen dentro del Area – desde un punto de vista estratégico - para la adecuada implementación de un proyecto de REINGENIERIA; esto, junto con un análisis y descripción de cargos, permite conocer parte del ámbito de procesos a rediseñar²², que se tomará para proceder a:

Optimizar los canales de comunicación, de forma que el traspaso de información se haga en forma eficiente.

1. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES DEL AREA CONTROL OPERACIONES INGRESOS Y EGRESOS

La cultura organizacional del área considera ciertos elementos referidos a los objetivos del área en estudio. Estos objetivos perseguidos se dividen desde un punto de vista de Gestión Operativa y de Gestión de Recursos Humanos.

²² El ámbito de procesos a rediseñar se refiere a: los objetivos que se plantean en el área en estudio, Es necesario conocer los procesos que se llevan a cabo en su interior. Junto con esto, se debe conocer los elementos que componen el proceso y quienes lo llevan a cabo, los objetivos que persigue el proceso y sus funciones. El análisis y descripción de los procesos se hará más adelante del capítulo.

Desde un punto de vista de Gestión Operativa, los objetivos están encausados hacia el GRADO DE EFICIENCIA OPERATIVA DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD GENERAL, que se incluyen en las metas del Area Control Operaciones Ingresos y Egresos.

Las metas u objetivos están encausados hacia el grado de eficiencia operativa del área.

1. Se busca lograr emitir métodos y técnicas sobre materias competentes al área, a través de un *mantenimiento permanentemente actualizado de los procedimientos administrativos*.
2. Resolver los problemas en el nivel que se generan, *¿cómo?*, *Operando con una adecuada delegación de facultades*.
3. Mejorar el grado de satisfacción de los usuarios, a través de:
 - Mejorando la calidad y oportunidad de los informes, lo que permite "mejorar el tiempo de comunicación";
 - Reducir los tiempos de respuesta de la información.
4. Modernización de los métodos de trabajo²³, lo cual lleva a una racionalización de tareas operativas rutinarias. Con esto se pretende disminuir el trabajo operativo no intelectual y aumentar la capacidad de análisis de manera de ejercer y fortalecer el rol contralor.

²³ Desde 1996 la Corporación ha llevado a cabo un esfuerzo por modernizar los métodos de realizar cada uno de sus procesos administrativos y de control, reemplazando todos sus sistemas computacionales por el SAP R/3, sistema que integra soluciones al proceso comercial.

5. Emitir opinión técnica en los aspectos financiero - contables de su competencia, entregando informes con comentarios sobre aquellas materias relevantes.
6. Minimizar los costos.

Desde un punto de vista de Gestión de Recursos Humanos, los objetivos están encausados hacia *"Incrementar la Productividad de Recursos Humanos"*, resaltando esencialmente sus fortalezas, para lo cual se destaca:

- 1) La identificación del personal del Area Control Operaciones Ingresos y Egresos con los objetivos del departamento y de la Corporación;
- 2) Importancia del liderazgo, por lo cual se refuerzan las responsabilidades del rol supervisor en la administración de los recursos humanos;
- 3) Una mayor integración de los equipos de trabajo, lo que destaca la importancia de personas polifuncionales en las tareas;
- 4) Fomentar y mejorar las relaciones interpersonales, lo que implica un cambio en la cultura organizacional.

2. AMBITO QUE ABARCAN LOS PROCESOS Y ELEMENTOS CONSIDERADOS COMO FACILITADORES AL CAMBIO CULTURAL

El ámbito o contexto en que se desarrollan los procesos de control del Area Control Operaciones Ingresos y Egresos descritos en el capítulo anterior se enfoca desde distintos puntos de vista estratégicos:

- a). Desde un punto de vista de la Estructura de la Organización;
- b). Capacitación, entrenamiento y evaluación del desempeño; y
- c). De Comunicaciones.

2.1 Estructura de la Organización

Se refiere al modo en que la organización determina sus sistemas jerárquicos y toma de decisiones. Como se dijo en el capítulo I, la estrategia organizacional se relaciona con el tipo de patrón organizacional que usará una empresa.

El actual esquema de la estructura organizacional del área en estudio, esta concebido para facilitar la comunicación entre los miembros del área, manera que los resultados, en cuanto al cumplimiento de funciones se logre. La persona que esta a la cabeza de la estructura – Jefe Area Control Operaciones Ingresos y Egresos – tiene la amplia posibilidad de comunicar las decisiones tomadas por la gerencia a los miembros del área, con la posibilidad de retroalimentación.

La estructura en que se realizan los procesos es la presentada en la figura N°6, en ella se muestran las personas encargadas de realizar cada uno de los procesos que se desarrollan en el área y su nivel jerárquico.

El organigrama del área muestra un esquema de trabajo grupal, este a su vez, se divide en tres pequeños grupos, los que realizan los procesos referidos al control, tanto de ingresos como egresos:

- Grupo de egresos, conformado por un Analista Financiero y Contable de Egresos, dos Analistas Contables y un Analista Financiero y Contable de Pagos en Moneda Nacional y Extranjera;
- Grupo de Ingresos, Conformado por un analista de Control Ventas y Metalurgia, un Analista Financiero y un Analista Contable, y
- Grupo de Operaciones a Futuro, Conformado por un Analista Financiero y Contable de Mercados a Futuros físicos y un Analista Financiero y Contable de Mercados a Futuros financieros.

El grupo de egresos realiza el proceso referente a control de egresos que se producen por las gestiones comerciales de la Corporación.

El grupo de ingresos realiza el proceso de control de ingresos por ventas físicas, además del control del flujo metalúrgico y el control del inventario.

Por último, el grupo de operaciones a futuro realiza el proceso de control de las operaciones a futuro, tanto físicas como financieras.

2.2 Entrenamiento y Evaluación del Desempeño

Es como la organización se prepara para responder a desafíos futuros, evaluando debilidades; por lo tanto, plantea objetivos, evalúa el desempeño, y retroalimenta de un modo formal o informal a los empleados.

La capacitación y entrenamiento se refiere a cómo la organización se prepara para responder a los desafíos futuros, evaluando fortalezas actuales.

La tarea de capacitación del personal que se efectúa en la empresa está enfocada a potenciar la productividad del recurso humano; éste refuerzo se realiza, principalmente en materias computacionales.

Un elemento fundamental es la evaluación del desempeño que se realiza dentro del Area Control Operaciones Ingresos y Egresos y las expectativas creadas frente a ésta.

La evaluación, como medida de desempeño, se convirtió en una herramienta fundamental como apoyo a la tarea de modernización de la Corporación, esto debido a que uno de los aspectos claves dentro del proceso de modernización de Codelco - Chile es producir un aumento en la productividad del recurso humano. Para tal efecto, la administración de la Corporación estima imprescindible realizar diversas acciones tendientes a fortalecer e implementar, cuando ello sea necesario, técnicas de administración cuyos resultados puedan contribuir a tal logro.

En el ámbito de la administración del recurso humano, *la técnica definida y determinada* utilizada para observar y mejorar la productividad, es aquella orientada a evaluar periódicamente el desempeño de los trabajadores. El empleo de esta técnica, se ubica en consecuencia, dentro de un amplio programa de actividades que la administración de la Corporación lleva a cabo con el fin mencionado anteriormente, que es la modernización de Codelco - Chile.

El aumento de productividad del recurso humano es asumido como una tarea y un desafío de cada nivel de jefatura, por lo tanto, la comunicación de las *estrategias a través de un sistema de información gerencial efectivo*, Es tan importante como incluir una estructura organizacional apropiada, puesto que involucra el conocimiento acabado de las diferentes tareas y procesos que se desarrollan bajo su dependencia y que posibilitan la creación de niveles superiores de actividad²⁴, y porque por su intermedio debe generarse una preocupación personalizada por su perfeccionamiento, esto es, por la superación de aspectos deficitarios o por el fortalecimiento de sus habilidades o destrezas.

El enfoque utilizado en la medida de desempeño, concluye en la conveniencia de desarrollar una orientación basada en la formulación de objetivos individuales para cada jefe de grupo²⁵, y la observación de su cumplimiento basa la revisión del trabajo desarrollado en un período.

²⁴ La creación de niveles superiores de actividad, se realiza cuando el recurso humano conoce cabalmente su tarea y el proceso en que ésta se realiza, agregándole mayor valor al trabajo realizado, por lo tanto una respuesta más oportuna de la información y con mejores resultados.

²⁵ La formulación de objetivos era inicialmente aplicada a cada supervisor, rol que actualmente recae sobre un jefe de grupo, de acuerdo a la actual estructura organizacional.

Así, el proceso de evaluación del desempeño se inicia con la formulación de objetivos, y concluye con la revisión de su cumplimiento.

2.3 La Comunicación Dentro del Area

Es cómo la organización logra entendimiento y promueve el diálogo grupal.

La comunicación puede ser vista como una medida de desempeño, en el sentido de utilizarla como:

CONVERSACION PARA LA ACCION, DONDE UNA PERSONA EMITE UN JUICIO FUNDADO ACERCA DEL DESEMPEÑO DE OTRA PERSONA, BASÁNDOSE EN OBSERVACIONES RIGUROSAS SOBRE AMBITOS ESPECIFICOS DE SU TRABAJO, Y AL HACERLO ESPECULA²⁶ ACERCA DEL FUTURO.

²⁶ En este sentido, la formulación de la estrategia debe ir encaminada a generar interrogantes de parte del individuo para enfrentar el futuro, y así generar acción a través de la comunicación.

Esto se hace con el fin de coordinar acciones en forma más efectiva entre ellos. En éste sentido, la comunicación de las estrategias se torna especialmente importante, colocando a las medidas de desempeño como un importante mecanismo de guía y comunicación de metas, objetivos y valores de la Empresa; por lo tanto, necesita del apoyo de la administración superior; *esta debe asegurarse de que se deben comunicar por escrito a los ejecutivos de más alto nivel y sus subordinados deben asegurarse de que todos los involucrados en su implantación la comprenden.*

En tal sentido, las ventajas comunicacionales recaen sobre el evaluado, debido a que:

a. *Entrega de fortalezas*

- Él tiene una oportunidad de - por ejemplo - comunicarse con su jefe de grupo, en torno a sus objetivos laborales;
- Puede diseñar, en conjunto con su jefe de grupo, un plan de acción que le permita desarrollarse personal y profesionalmente;

b. *Facilidad para disminuir debilidades*

- Le permite tener más claro su rol dentro de la empresa. Esto lo lleva a entender mejor lo que se piensa y espera de él, lo cual le hace más fácil corregir errores.

Este último punto puede verse más claro en la siguiente red de percepciones de los papeles entre un miembro de un determinado grupo de trabajo y su respectivo jefe de grupo:

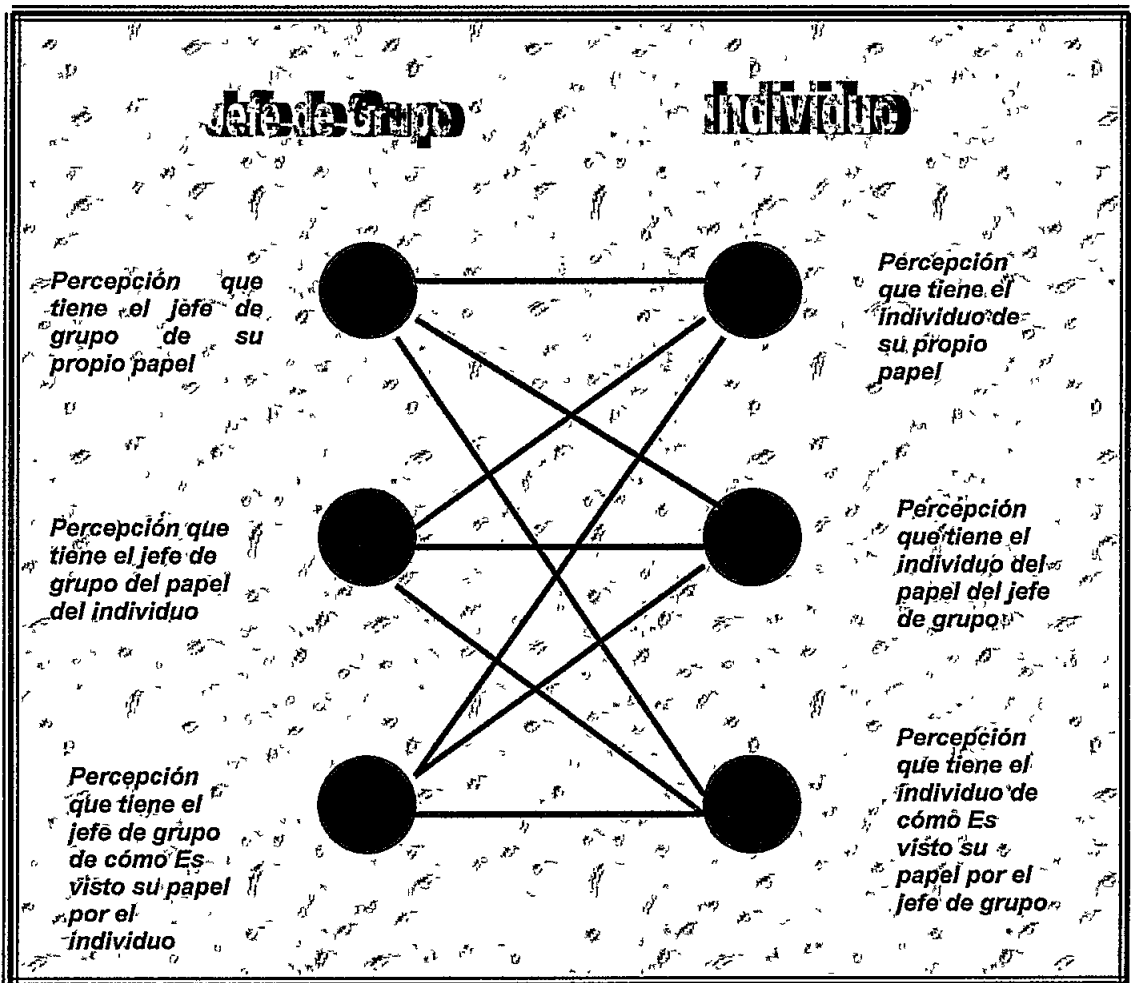


Figura # 10

Por lo tanto, la comunicación vista como una medida de desempeño, permite abrir y continuar líneas de comunicación, lo que hace más llano el camino para propender a una agilización de los procesos, lo que permite una entrega de información más oportuna.

3. MODELOS DE PROCESOS REALIZADOS EN EL AREA CONTROL OPERACIONES INGRESOS Y EGRESOS

En el capítulo se mencionan los procesos que se ejecutan dentro del área. Para entender de una manera más clara cómo es "LA TRANSFERENCIA DE INFORMACION"²⁷, se muestra el detalle de cada uno de los procesos mencionados en este capítulo; por lo tanto, se aplicará en forma directa el concepto de proceso definido en el Marco Teórico. Sólo se dirá adicionalmente, que el grado de detalle utilizado en el bosquejo de los procesos es, a criterio de quienes los llevan a cabo, el necesario para la comprensión de la situación actual, y suficiente como punto de partida para plantearse el mejoramiento del flujo de información.

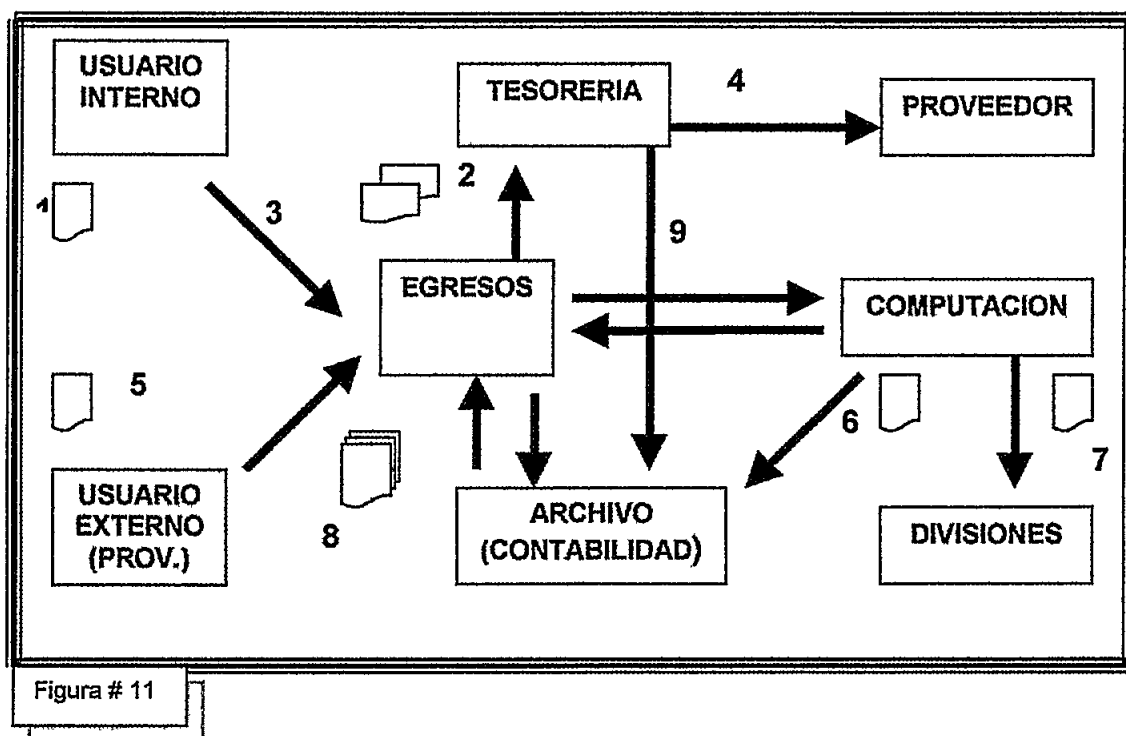
3.1 Proceso Control de Egresos

OBJETIVO Y FUNCIONES:

La función control egresos, mejor entendida como una función de análisis y aprobación de pagos, consiste en analizar las distintas solicitudes de pago que se reciben de diversas unidades de Oficina Central y algunas solicitudes especiales de Divisiones, determinando si procede o no pagar.

²⁷ El concepto de: TRANSFERENCIA DE INFORMACION, se refiere a la COMUNICACIÓN, que fue definido de esta manera en el Marco Teórico de la presente memoria.

Dicha decisión se toma revisando los antecedentes del caso (contratos requisición, facultades del solicitante, etc.). Una vez decidido el curso de acción, se "emite" una orden de pago y se informa a Tesorería para que proceda la cancelación respectiva. Si no procede el pago, se envía comunicación escrita al solicitante.



Las funciones realizadas en el diagrama de procesos de egresos son las siguientes²⁸:

1. Solicitud de pago con cheque y contratos de honorarios.

²⁸ La descripción del flujo de información en documentos de los procesos esta representada por las figuras frente a las flechas, las que en sí representan el flujo de información, de acuerdo a la descripción del Marco Teórico.

2. Lista de Ordenes de pago.
3. Ordenes de pago en moneda extranjera.
4. Transferencia o cheque en moneda nacional y extranjera.
5. Facturas y boletas.
6. Listados órdenes de pago.
7. Nota interoficina.
8. Listados de órdenes de pago; comprobantes; documentos de respaldos.
9. Comprobantes.

3.2 Proceso Control de Ingresos

3.2.1 Ventas:

OBJETIVO Y FUNCIONES:

El propósito del área es emitir un informe consolidado de ventas. La información es obtenida fundamentalmente de facturas, que son generadas por la propia gerencia de ventas, más una serie de documentación recogida de las Divisiones.

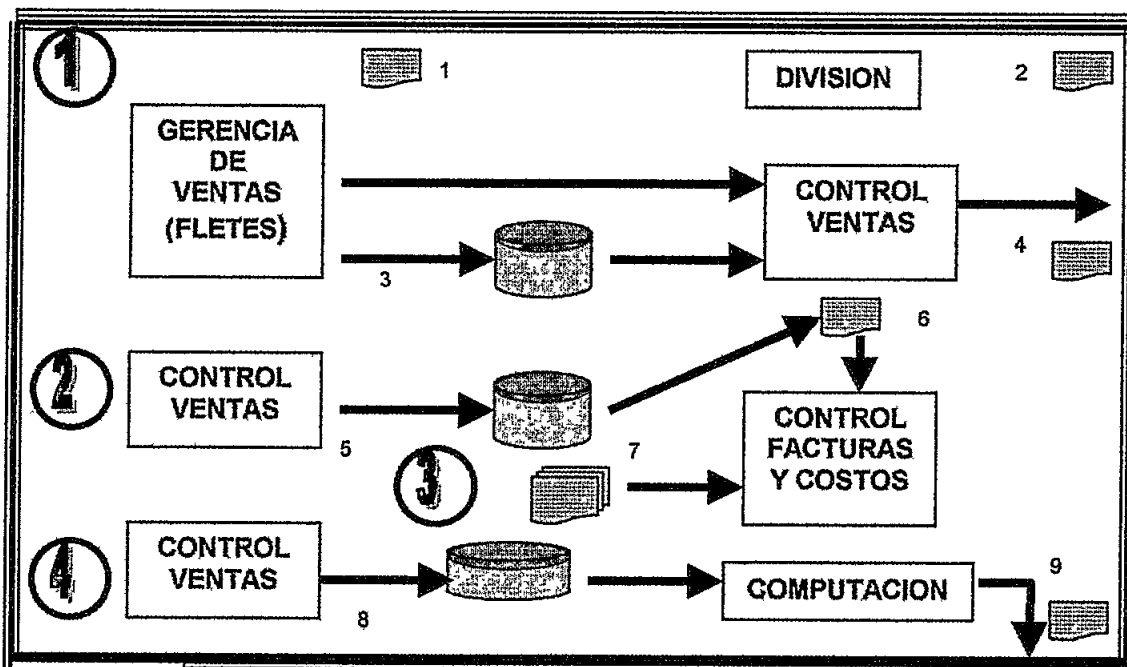


Figura # 12

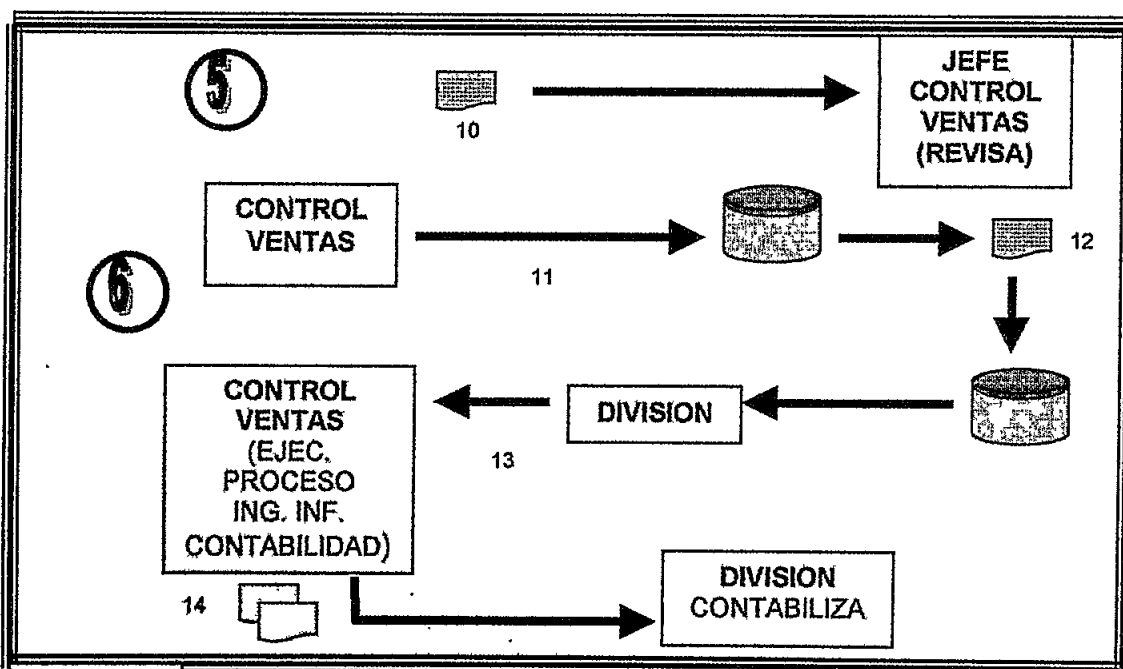


Figura # 13

Proceso 1.

1. Factura de venta.
2. Telex de embarque (BL).
3. Telex de embarques al sistema

Proceso 2.

4. Telex de embarque anota # de factura. Proceso 2.
5. Datos complementarios (flete, estiba, desestiba).
6. Informe de costos flete, estiba, desestiba. Proceso 3.

Proceso 3.

7. Facturas de venta.

Proceso 4.

8. Datos complementarios al sistema computacional.
9. Libro diario de ventas cuenta corriente cliente (registro de embarques).

Proceso 5.

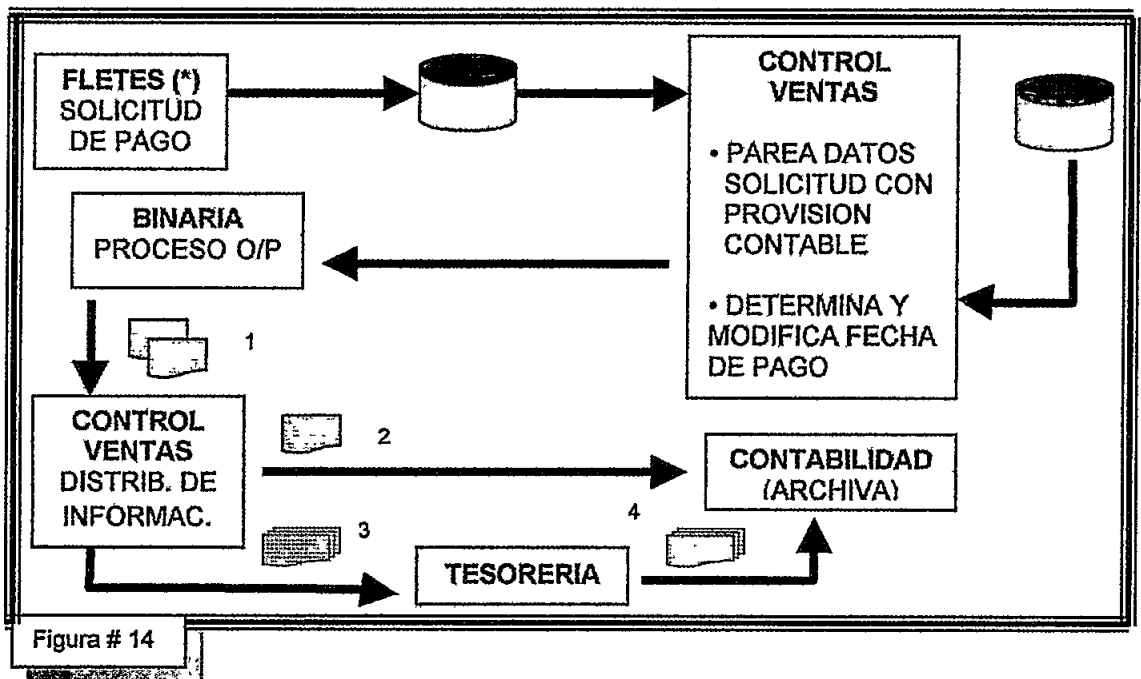
10. Libro diario de ventas.

Proceso 6.

11. Información al sistema.

12. Registro de embarque clasificado por división, por producto y por tipo de operación.
13. Confirmación por teléfono.
14. Cierres: preliminares y definitivos.

3.2.2 Pago de ventas:



1. Comprobantes contables órdenes de pago.
2. Comprobantes contables.
3. Orden de pago en dólares.
4. Orden de pago en pesos.

3.3 Proceso de Mercados a Futuro

3.3.1 Mercados Futuros de Cobre

OBJETIVO Y FUNCIONES:

El objetivo del área es realizar un análisis contable y financiero de las operaciones de Mercados Futuros de cobre, realizadas por la gerencia de ventas. Además se contabilizan las operaciones de Mercado Futuro liquidadas, haciendo el manejo correspondiente de cuentas contables usadas como nexo a operaciones de ventas físicas, debido a que se debe participar con la contabilidad de las propias divisiones.

El control respecto a los ingresos y operaciones de Mercados Futuros. Los procedimientos de registros, impresión de informes, se llevan en la Gerencia de Información y control, además de la Gerencia de Ventas.

3.3.2 Mercados Futuros Financieros

OBJETIVO Y FUNCIONES:

El objetivo de control de Mercados Futuros Financieros es idéntico a la descrita en Mercados Futuros de Cobre, pero aplicada a instrumentos financieros. Aquí se debe cubrir el registro del tipo de cambio de la moneda distinta al dólar, o las fluctuaciones de la tasa de interés.

El Area de Control Operaciones de Crédito revisa la entrada y contabilización de operaciones efectuadas por la Gerencia de Finanzas.

La fuente de información que recibe el Area de Mercados Futuros de la Gerencia de Finanzas y la Gerencia de Información y Control, es el área de mercados a futuro y los corredores con que la Corporación opera. Una vez recibida la información en la Gerencia de Información y Control, es digitada en una planilla de cálculo y mensualmente se revisa que los saldos arrojados por ésta, correspondan a ingresos contabilizados por el Departamento de Finanzas; también se revisan saldos de cuentas corrientes.

3.3.3 Operaciones de Crédito

OBJETIVO Y FUNCIONES:

La función asociada a Control Operaciones de Crédito corresponde a "llevar el control" de créditos bancarios, créditos de proveedores, operaciones de leasing y de mesa de dinero en moneda nacional. El control consiste en dar el visto bueno al momento de pagar un crédito y generar informes con cierta periodicidad para organismos externos y personas dentro de la Corporación. En el procedimiento se utiliza el sistema cliente/servidor SAP R/3²⁹, en el cual se hace automáticamente. El Area de Finanzas se encarga de ingresar los datos correspondientes a dichas operaciones (tasa, tabla de amortizaciones, etc.).

Llegado el momento de pagar los créditos, ya sea una parte o el saldo completo, el Departamento de Finanzas envía una solicitud de pago, la cual es revisada, archivada y autorizada por el Area Control de Ingresos para su cancelación.

Esta gestión es responsabilidad del Departamento de Finanzas, trabajando en la actualidad con operaciones de Corto Plazo fundamentalmente. Estando fuera, desde el período de 1992 la gestión de créditos de Largo Plazo y operaciones de leasing.

El control contable de las operaciones se realiza automáticamente en el sistema SAP R/3.

²⁹ El proceso descrito utilizaba originalmente el Sistema de Contabilidad General COM 14, tanto en sus Divisiones Operativas como en su Casa Matriz. Este fue reemplazado por el sistema cliente/servidor SAP R/3.

Una vez ingresados los datos en el Departamento de Finanzas, se envía a la gerencia de información y control una copia de la operación, para que se archiven y revisen los datos.

Se observa de lo desprendido anteriormente, que el objetivo (o labor) principal de la Gerencia de Información y Control, Sección Control Ingresos, es revisar la información entregada por el Departamento de Finanzas. Se agrega a éste procedimiento, el hecho que los comprobantes contables son arrojados por el departamento de computación, por lo que la frecuencia de errores es, en este caso, nula.

Se envían informes semanalmente al Banco Central referente a créditos de corto plazo vigentes.

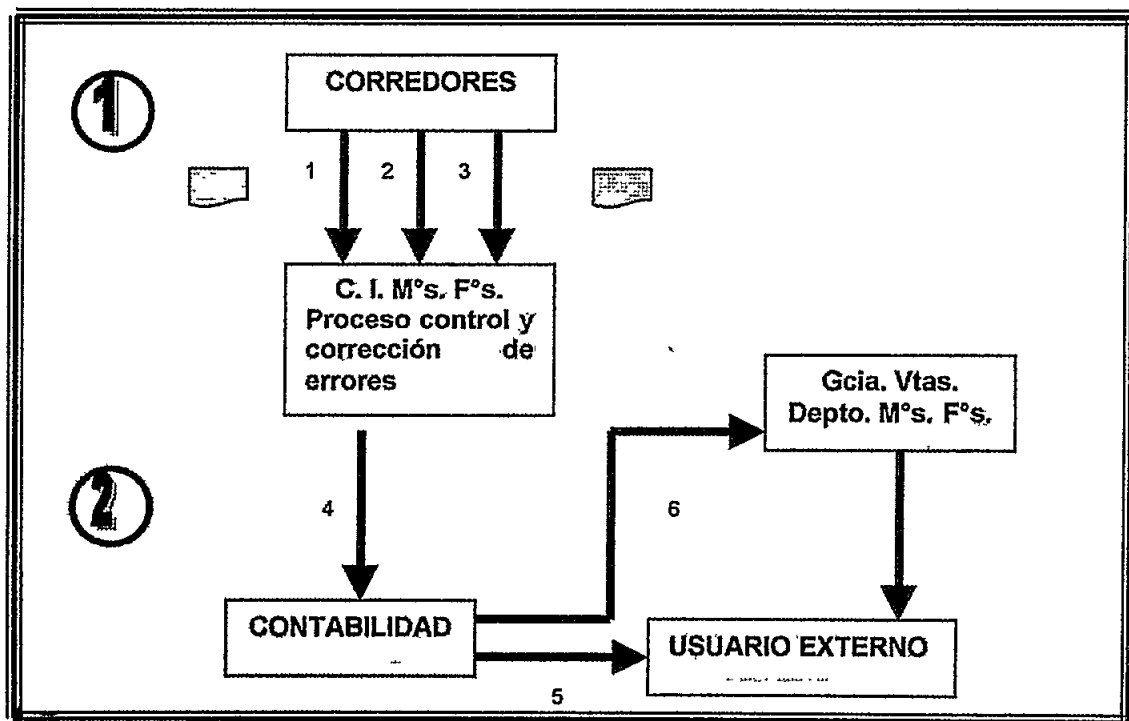


Figura # 15

Proceso 1.

1. Operaciones asociadas a contratos de venta.
2. Operaciones sin respaldo de contratos de ventas específicos (éstas operaciones son de carácter especulativo o financieras).
3. Control de contratos de mercados a futuro.

Proceso 2.

4. Emisión de informes de operaciones de mercados a futuro.
5. Estados financieros e informes de gestión (uso interno).
6. Balances y memorias oficiales (uso externo).

3.4 Control Metalúrgico**OBJETIVO Y FUNCIONES:**

La función corresponde a un control de inventarios y producción, ya que consolida las unidades de productos en sus distintas etapas del proceso productivo y comercial.

Se debe llevar un registro acabado del movimiento de las unidades físicas y hacer el Balance respectivo; el control de pagos a refinerías es realizado por la Gerencia de Información y Control.

3.4.1 Transacción de unidades de productos:

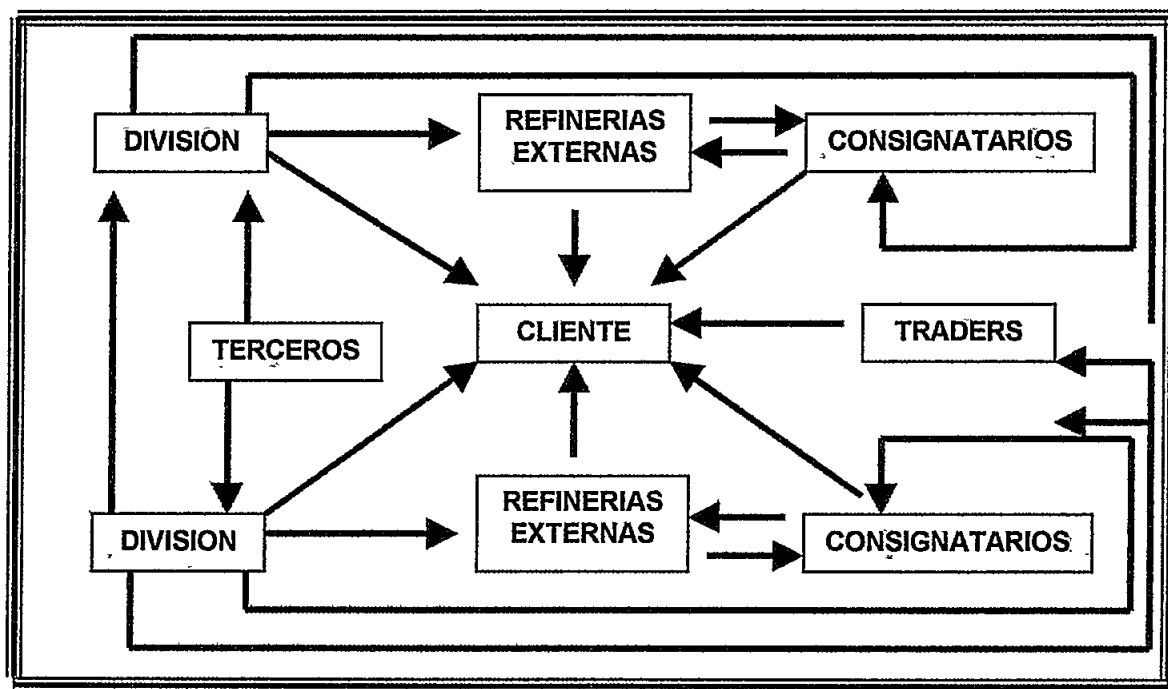


Figura # 16

3.4.2 Flujo de documentos:

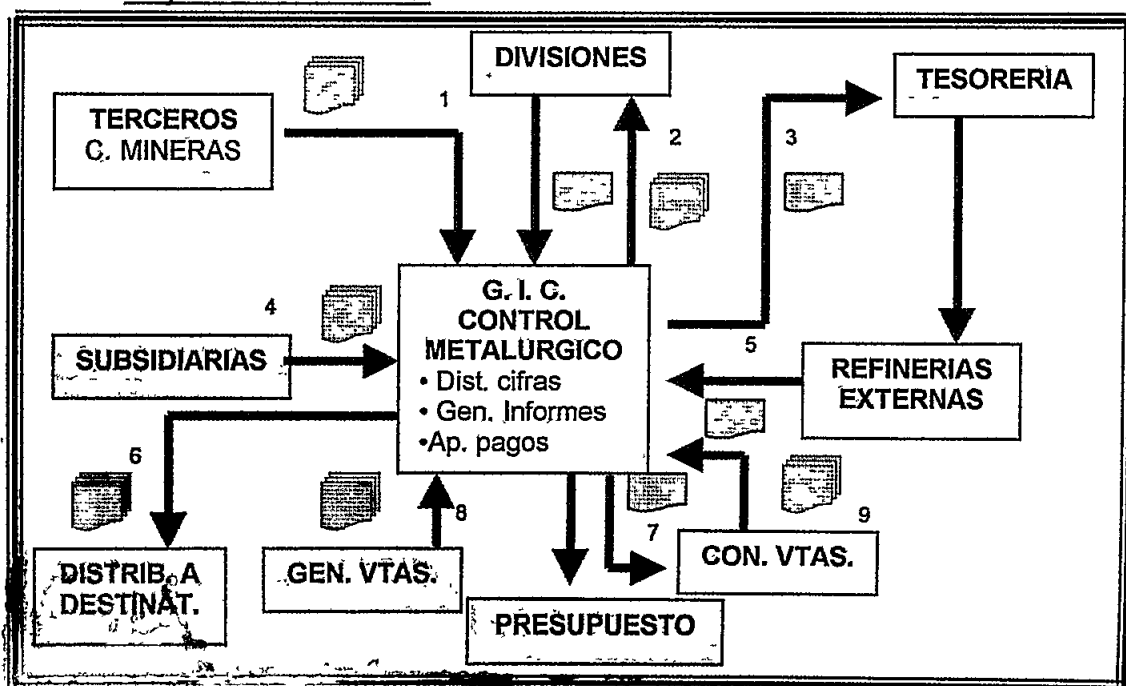


Figura # 17

1. Telex producción y balance metalúrgico.
2. Informe de contabilización de ventas y anexos según requerimientos.
3. Orden de pago por compra a terceros.
4. Factura de liquidación de productos.
5. Facturas unidades recepción.
6. Informe balance metalúrgico (contabilización de las ventas).
7. Informe distribución ventas; facturas de ventas desde red externa, canje y consignación.
8. Informe de producción; ingresos por maquilas; egresos del mes.
9. Factura por cobre.

4. VALIDACION Y MEDICION DE LA SITUACION ACTUAL

Desde el punto de vista de la evaluación del desempeño, las expectativas creadas son muy diferentes a lo esperado por la administración de la Corporación, principalmente porque se le asocia con incentivos económicos; debido a esto se le considera injusto, y hasta poco objetivo, lo que desemboca en una desconfianza en el sistema de evaluación. Sin embargo, en general se tiene confianza en el propio desempeño y el de los demás.

Desde el punto de vista de la capacitación, el personal del área piensa que permite afrontar los cambios y se siente en mejor disposición para ese fin, pero el nivel de las expectativas es mayor al que se da realmente, principalmente por el motivo mencionado anteriormente, que es la ausencia de incentivos económicos.

Desde el punto de vista de la comunicación en el área, cada vez se tiende hacia una comunicación informal, lo que, en cierta medida mejora la fluidez de la información, pero existe una proporción importante de la información del área que canaliza la información a través de conductos regulares; por lo cual, la comunicación es fluida, pero el nivel actual puede presentar mejoras sustanciales³⁰.

Los procesos descritos anteriormente fueron debidamente validados por los miembros del área en estudio, llegando a las siguientes conclusiones.

El conocimiento de los procesos por parte de sus participantes, es satisfactorio, tanto colectiva como individualmente, pero es una realidad que estos pueden mejorar³¹. Consientes de que el principal efecto de un proceso de Reingeniería es la disminución de personal, este espera ser participe del proceso.

³⁰ El lector puede encontrar el porcentaje aproximado al respecto en el anexo que contiene la encuesta aplicada en el Área Control Operaciones Ingresos y Egresos. La forma de mejorar la situación existente, se presenta en el capítulo siguiente.

³¹ Esto se puede ver más claramente en el capítulo siguiente.

CAPITULO IV

PROPUESTA DE UN

PROCESO DE

CAMBIO

CAPITULO IV: PROPUESTA DE UN PROCESO DE CAMBIO

La *Reingeniería* para tener éxito, debe ocurrir bajo condiciones organizacionales favorables. Principalmente estas condiciones son dadas a través de la motivación. Esto quiere decir que lo fundamental es integrar el factor humano. Dentro de este contexto, se debe decir que producir la motivación define:

SUSCITAR UN ESTADO EN LA PERSONA A TRAVES DE ACCIONES QUE SE CONVIERTEN EN SENSACIONES QUE SE PIENSAN PARA LUGO COMUNICAR, A FIN DE CONVERTIRSE O MATERIALIZARSE EN ACCION.

En este contexto se puede afirmar que es posible implementar el cambio cultural dentro de la organización; por lo cual, definimos cambio como:

LA REFORMA EN UNA ORGANIZACION CON VARIACIONES PARA UNA RENOVACION, EN ESTE CASO, DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL AREA CONTROL OPERACIONES INGRESOS Y EGRESOS.

Para poder generar una dirección de cambio, se debe asumir el rol de la motivación, que significa enfrentar conscientemente las actitudes de las personas hacia el cambio, y comunicar la información necesaria para generar el nivel adecuado de motivación, de manera de vencer la inercia del status quo.

1. EL CAMBIO COMO PROCESO MOTIVACIONAL

En una organización siempre existen los cambios en algún momento; siempre tenemos el momento de actuar ante una determinada reforma o variación en la cultura organizacional de una empresa, creando un comportamiento en las actividades, con conductas, costumbres, moral y ética. Esto causa, a través de la motivación, la materialización de acciones a cambio: en este caso, en el Area Control Operaciones Ingresos y Egresos³².

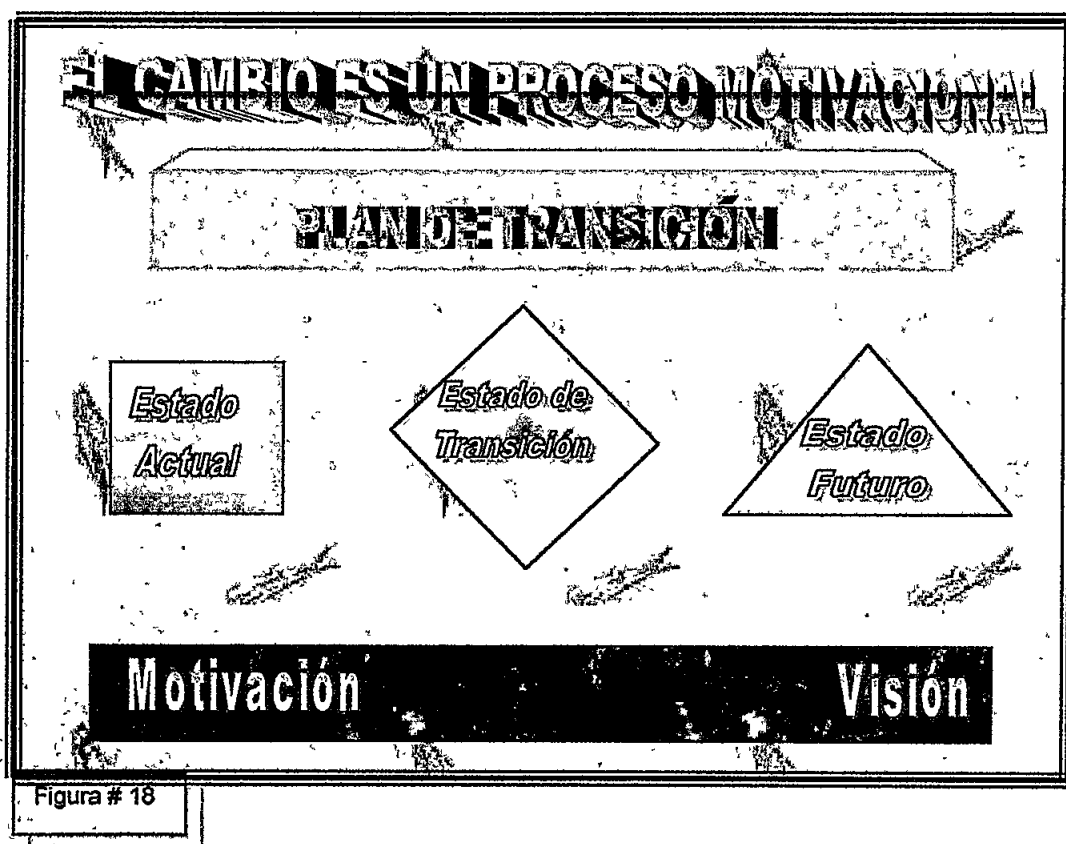


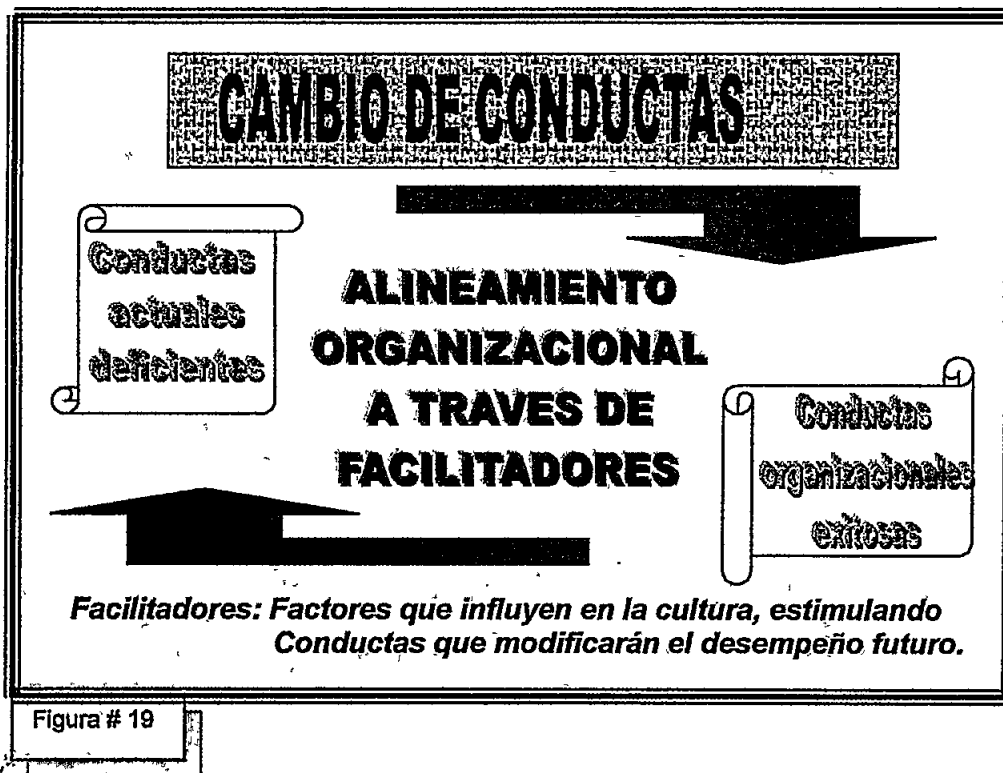
Figura # 18

³² Proceso de cambio y conceptos planteados por Ernst & Young consultores. Seminario de capacitación para funcionarios de Codelco – Chile. Período de 1995.

Dentro de la figura encontramos que para pasar de un estado actual a un estado futuro, es necesario aplicar un plan de transición, que en éste caso se define como un programa o proyecto de cambio organizacional, que lleva a un resultado proyectado del presente al futuro, para la aceptación de aplicación de Reingeniería en el área.

En síntesis, en el se piensa cómo crear un programa y desarrollarlo como proyecto, derivándole diferentes perspectivas que pueden llevar a un futuro diferente. Para la existencia del plan de transición se debe tener un punto inicial como partida a una nueva fase, para lograr un cambio a futuro, que inicialmente es visto como visión.

2. CAMBIO CONDUCTUAL



Para que el cambio organizacional se haga efectivo, es necesario modificar la conducta, alineando los procesos de recursos humanos y los sistemas organizacionales.

Las conductas se refieren a:

ACCIONES OBSERVABLES DE COMO OPERAN LAS PERSONAS EN EL DIA A DIA DE ACUERDO A UNA DETERMINADA CULTURA, DONDE CULTURA SE REFIERE A NORMAS, VALORES, CREENCIAS, COMPORTAMIENTOS Y SUPUESTOS EXISTENTES EN LA ORGANIZACION.

Por lo tanto, un cambio de conductas se refiere a la necesidad de actuar sobre ciertos elementos de la cultura, como los valores, normas, y comportamientos grupales e individuales.

En síntesis, el cambio de conductas se refiere a cambios en acciones, actividades, procedimientos, costumbres, moral y ética deficientes en la actualidad, para llegar a un cambio organizacional a través de facilitadores, allanando o aclarando los factores o elementos que influyen en la cultura organizacional, estimulando el comportamiento o proceder, costumbres, moral o ética que modifican el desempeño futuro.

3. FACILITADORES DEL CAMBIO CULTURAL



Los facilitadores del cambio cultural se deben enfocar desde dos puntos de vista: sistema organizacional y procesos de recursos humanos.

3.1 Sistema Organizacional.

Los facilitadores del cambio cultural en éste sentido son:

- Estructura organizacional: se refiere al modo en que la organización determina sus sistemas, jerarquías y toma de decisiones.
- Estilo de liderazgo: Se refiere a cómo enfrentar, coordinar y apoyar la interacción e influencia mutua de las personas. Un liderazgo inteligente, refuerza el clima de apoyo psicológico para el cambio; por lo cual, el líder presenta bases de los requerimientos impersonales de la situación, en desmedro de los personales.
- Comunicaciones: Es cómo la organización logra entendimiento y promueve el diálogo grupal.
- Planes de carrera: Cómo se prepara a los empleados para avanzar dentro de la organización.

3.2 Procesos de Recursos Humanos.

En éste punto, los facilitadores del cambio cultural son los siguientes:

- **Administración del R.H.:** Se refiere a cómo se organizan los equipos de trabajo y su entorno.
- **Gestión del desempeño:** Es cómo plantear objetivos, evaluar el desempeño, y retroalimentar de un modo formal o informal a los empleados.
- **Educ. y entrenamiento:** Es cómo la organización prepara a las personas para responder a los desafíos futuros, evaluando habilidades y necesidades.
- **Remun. y beneficios:** Se refiere a cómo la organización decide potenciar, pagar y reconocer a los empleados.

4. DIRECCION A LA NUEVA CULTURA ORGANIZACIONAL

De acuerdo a los antecedentes presentados en el capítulo anterior en cuanto a *"cómo es la cultura organizacional actual"*, se puede comenzar un proceso de planificación que lleve a CONSTRUIR un nuevo modelo cultural, que permita la aceptación al cambio organizacional. Esencialmente, un cambio de conductas debe apuntar a lo siguiente:



Figura # 21

5. PROCESO DE APLICACIÓN DE LOS FACILITADORES AL CAMBIO CULTURAL

El siguiente esquema propone trabajar correlativamente con los facilitadores, de manera que el comportamiento futuro sea el de una cultura abierta a cambios, y con plena claridad en los objetivos organizacionales.

Esta idea se puede mostrar de manera más clara tomando cada facilitador como una actividad para ser representada en una malla Pert³³ de actividades, lo que permite graficar la forma en que se deben aplicar los FACILITADORES DEL CAMBIO CULTURAL y que permita llegar a un mejor comportamiento futuro.

Considerando cada facilitador como una actividad para un diagrama Pert, se tiene:

³³ Una malla de actividades Pert, es un diagrama que muestra la secuencia de actividades o tareas, y las relaciones entre ellas, con sus actividades predecesoras y sucesoras.

FACILITADORES	ACTIVIDAD
Estructura organizacional	A
Estilo de Liderazgo	B
Comunicaciones	C
Educación y Entrenamiento	D
Gestión del Desempeño	E
Remuneraciones y Beneficios	F

Tabla # 2: Facilitadores del Cambio Cultural

El resultado es la siguiente malla de actividades:

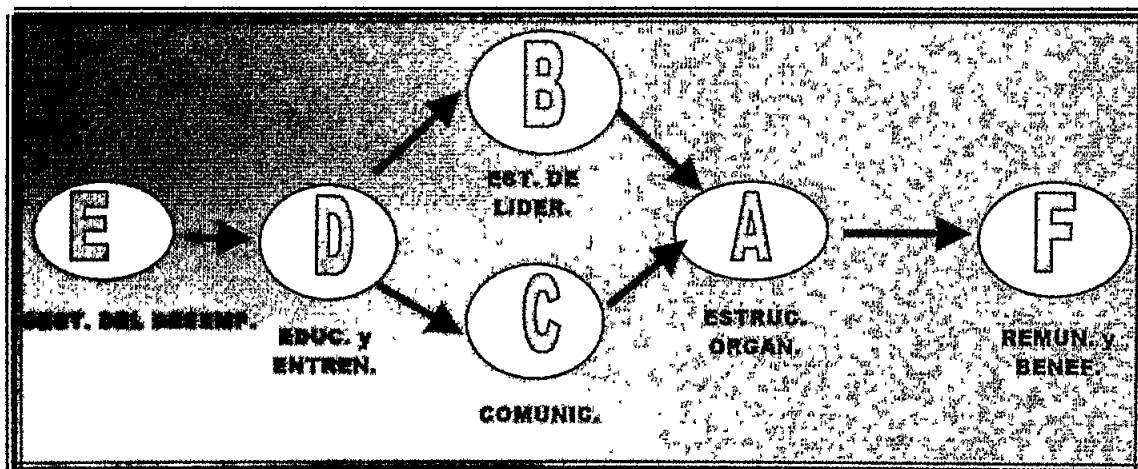


Figura # 22

La estructura del diagrama es valida, en éste caso, para proponer un modo de la aplicación de los facilitadores del cambio cultural en el interior del Area de Control Operaciones Ingresos y Egresos³⁴. El proceso de desarrollo de los facilitadores es dado de la siguiente forma:

Actividad E:

De acuerdo a la definición dada anteriormente respecto a la Gestión del Desempeño, se cree que el planteamiento de objetivos debe ser hecho en conjunto con el personal que desarrolla las funciones del área, de modo que exista una identidad plena entre objetivos del área y los de sus participantes. Basándose en éste contexto, se puede realizar una evaluación de desempeño a las personas, que refleje realmente los resultados logrados por éstas y compararlos con los esperados. Evidentemente, todo debe ir acompañado con una adecuada retroalimentación para ambas partes, de modo que todo desempeño sea sometido a un mejoramiento continuo; por lo tanto, su aplicación y uso deberá ser considerado como un compromiso tanto para los evaluadores como para los evaluados. Se recomienda en tal sentido lo siguiente:

- Un sistema de Evaluación del Desempeño, como un proceso permanente en la gestión del recurso humano en el interior del área.
- Informar adecuadamente a cada funcionario de la apreciación laboral que de él se tiene, como asimismo de las debilidades que debe

³⁴ El diagrama Pert, también puede ser tomado como ejemplo, de modo que el lector entienda lo que a juicio de la presente memoria, se cree puede ser una buena forma de su aplicación.

superar y las fortalezas que debe consolidar y desarrollar para ser más eficiente y productivo en sus tareas.

- Considerar el potencial individual de cada trabajador, dentro del proceso de Evaluación del Desempeño.

Actividad D:

La aplicación de éste facilitador debe ser hecho de acuerdo a los resultados que arroje la actividad E, de modo que ésta sea pensada en prever futuras eventualidades, para que los participantes de la Organización se sientan seguros y preparados para responder a desafíos futuros. Todo el proceso puede ser facilitado con una adecuada retroalimentación, lo que también permitirá conocer necesidades surgidas en forma inmediata.

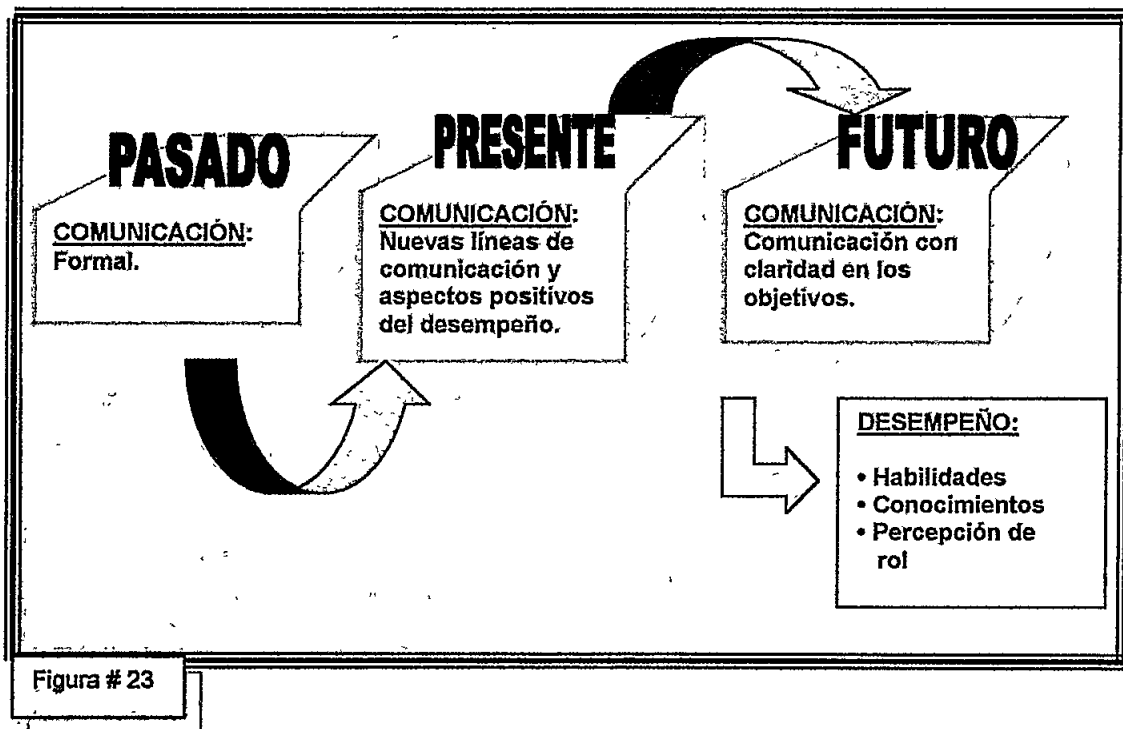
Actividad B:

En éste caso, se debe ejercer la función de liderazgo de una manera que las personas se sientan identificadas con la función que realizan, reconociendo la necesidad y el deseo de participar en ellos y orientarlos hacia el cambio; por tal motivo, es necesario que quien realice la función de liderazgo deba transmitir a los participantes en la Organización "un mensaje claro, que diga por qué se debe aplicar Reingeniería en el Area Control Operaciones Ingresos y Egresos, y que sea comprensible, conciso y convincente para sus miembros".

Actividad C:

Es importante que ésta actividad sea llevada a cabo en forma paralela a la anterior, debido a la importancia de la Comunicación en la función de Liderazgo. Básicamente, al ser aplicados los anteriores facilitadores del cambio cultural en la forma descrita, posibilita a que la Comunicación se abra hacia nuevos canales, logrando que en la Organización se promueva el entendimiento y el diálogo grupal. Esto hecho en forma paralela a un liderazgo que lleve a delinear y concretar objetivos comunes entre la Organización y sus participantes.

El siguiente diagrama representa la transición que se debe dar en la Comunicación dentro del área:



En la figura se puede ver cómo, aplicando una adecuada Evaluación de Desempeño, es posible pasar de una Comunicación formal a una Comunicación más abierta (con nuevas líneas de comunicación), retroalimentando adecuadamente al personal en su desempeño; así, se puede pasar a una Comunicación con claridad en los objetivos, tanto organizacionales como personales. Esto debe ir en conjunto con una adecuada función de liderazgo para lograr dicha finalidad.

Todo lo anterior permite un mejor desempeño, con las ventajas que esto trae para el traspaso de información.

Como consecuencia fundamental de lo anteriormente planteado, es indispensable un proceso de Comunicación que genere la creación de espacios donde el funcionario pueda transmitir ideas, sugerencias y aportes para desarrollar el trabajo en equipo, incrementar la productividad, y posibilitar el aprovechamiento integral de su experiencia y desarrollo individual³⁵.

³⁵ Uno de los elementos fundamentales en la descripción que se ha planteado, es el considerado en el Capítulo III, en la descripción de cómo se da la comunicación dentro del Área. La figura presenta en forma más clara el proceso descrito por Koontz y Weihrich en "ELEMENTOS DE ADMINISTRACION", en cuanto a cómo deben darse las comunicaciones para que la entrega de información se realice en forma clara y precisa.

Actividad A:

La Estructura organizacional puede ser vista como el resultado de la aplicación de los facilitadores anteriormente descritos, en este contexto, el modo de determinar un sistema de información adecuado para el rápido traspaso de información, permite que la toma de decisiones no esté centralizada en una sola persona. Este factor puede ser un elemento determinante en materia motivacional. Es importante considerar que la Estructura Organizacional es una variable de gestión que debe ajustarse a los requerimientos técnicos, humanos, y del entorno.

Como consecuencia de lo anterior, es recomendable que el diseño de la Estructura Organizacional sea revisado periódicamente, siguiendo la tendencia de simplificación que ha presentado hasta ahora, dejando el mínimo posible de niveles jerárquicos intermedios, de tal manera que permita acercar los mandos superiores a los niveles operacionales de un modo compatible con un alcance de dirección y control, además de una efectiva delegación de facultades que facilite el trabajo en equipo.

Actividad F:

El motivo por el cual los Beneficios Económicos fueron puestos en el último lugar del proceso de aplicación de los factores del cambio cultural, es porque los elementos anteriormente descritos dan la base para generar motivación en el personal; por lo cual, la aplicación de los incentivos económicos puede ser expresado por el producto de tres elementos:

VALENCIA:	Que hace referencia al grado de deseo de una recompensa, en éste caso económica.
EXPECTATIVA:	Que se refiere a la convicción de que el esfuerzo será exitoso.
INSTRUMENTALIDAD:	Que se refiere al hecho que con los medios y herramientas necesarias se producirá un mejor desempeño, lo que llevará a una recompensa monetaria.

Por lo tanto:

$$V \times E \times I = \text{MOTIVACION}^{36}$$

En ésta expresión se observa que la motivación está dada por el producto de éstos tres elementos. Entonces, la persona debe desear más (valencia), creer que el esfuerzo será exitoso (expectativa), y confiar en que la recompensa monetaria se producirá después de un mejor desempeño (instrumentalidad).

³⁶Davis, Keith; Newstrom, Jhon W. "COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO. Comportamiento organizacional". C 6 p. 147. McGraw Hill. México 1992.

Es necesario mencionar que la aplicación de éste modelo motivacional para incentivar económicamente al personal es posible si, previamente se crean las bases para el funcionamiento de sus tres elementos en las personas, lo que es posible dando una oportuna aplicación de los factores del cambio cultural anteriormente descritos.

5.1 Un Sistema de Incentivos Económicos³⁷

5.1.1 Sueldo basado en la habilidad:

La aplicación del modelo descrito, nos entrega un nuevo concepto:

Beneficio Económico basado en la habilidad, o basado en el conocimiento. El objetivo general es recompensar a los funcionarios por lo que saben hacer.

Ligar el sistema de evaluación del desempeño con una adecuada evaluación de cargos, permite tener una base para recompensar económicamente al personal de acuerdo a sus habilidades, debido a que, como se dijo en el segundo capítulo, apunta hacia la polifuncionalidad de las personas. Esto permite desarrollar una habilidad dentro de su trabajo actual, además de aprender a desempeñar otros puestos dentro de su unidad de trabajo. Así un sistema de Beneficios Económicos basado en la habilidad, requerirá que cada supervisor, o en éste caso, cada jefe de grupo evalúe el conocimiento o habilidad de cada funcionario o equipo de trabajo. Para su Posterior aplicación, así se beneficiará al funcionario por cada Puesto que aprende o mejora que muestre en el desempeño.

³⁷ Davis, Keith; Newstrom, Jhon W. "COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO, Comportamiento Organizacional". McGraw. Hill. México 1992.

5.1.2 Ventajas del sistema:

La principal ventaja es que permite aplicar cabalmente el modelo de motivación descrito anteriormente, para que las personas desarrollen sus conocimientos y habilidades relacionadas con el trabajo; al apuntar hacia una polifuncionalidad en el análisis y evaluación de cargos, permite que el recurso humano sea altamente flexible y capacitado, pudiendo cubrir todos los puestos de trabajo; otra ventaja es que reduce la monotonía de una sola función, favoreciendo la motivación.

La satisfacción en cuanto al salario debe ser relativamente alta por dos razones: Primero, la tarifa por tener múltiples habilidades con frecuencia es superior a la que se pagaría por el salario que desempeña, debido a que el sistema motiva a que los funcionarios estén constantemente utilizando sus mejores habilidades. Segundo, el personal debe percibir que el sistema es equitativo, tanto con relación a sus costos y recompensas equilibradas como en el conocimiento de que todos los miembros del área con las mismas habilidades reciben el mismo beneficio.

5.1.3 Los costos de aplicar el sistema:

Hay costos directos e indirectos que afectarán a la Corporación. Debido a que la mayoría de los funcionarios aprenderán otros cargos de nivel superior, la tasa promedio de sueldo será superior a la normal. No obstante, esto es más que compensado con los incrementos en productividad. Además de la inversión necesaria que se debe hacer en capacitación, particularmente en el tiempo que utilizan tanto los jefes de grupo como sus miembros al asesoramiento. Es importante tener en consideración, que no a todos les gusta que su remuneración esté basada en la habilidad, debido a la presión que ejerce sobre ellos para que avancen constantemente; la insatisfacción que surge de esto puede producir diversas consecuencias, como por ejemplo, la rotación del personal.

El beneficio basado en la habilidad, dará mejores resultados si la cultura organizacional es de apoyo y confianza en general, se tenga una claridad en los objetivos para incrementar la eficiencia en la transferencia de información, además de que el personal entienda el sistema; deben tener expectativas realistas sobre sus pretensiones de alcanzar niveles superiores de sueldo y debe ser posible que aprendan nuevas habilidades y sean evaluados con prontitud. En éstas condiciones, el programa es consistente, debido a que vincula el sueldo del personal con - el potencial de - mejor desempeño.

6. APLICACION GENERAL DEL MODELO

Como síntesis, se recomienda un plan metodológico para la aplicación de los facilitadores, que pueda graficar el modo de llevar a cabo su implantación en el interior del Area Control Operaciones Ingresos y Egresos de la Corporación Nacional del Cobre. El proceso de implantación del programa propuesto es el siguiente:

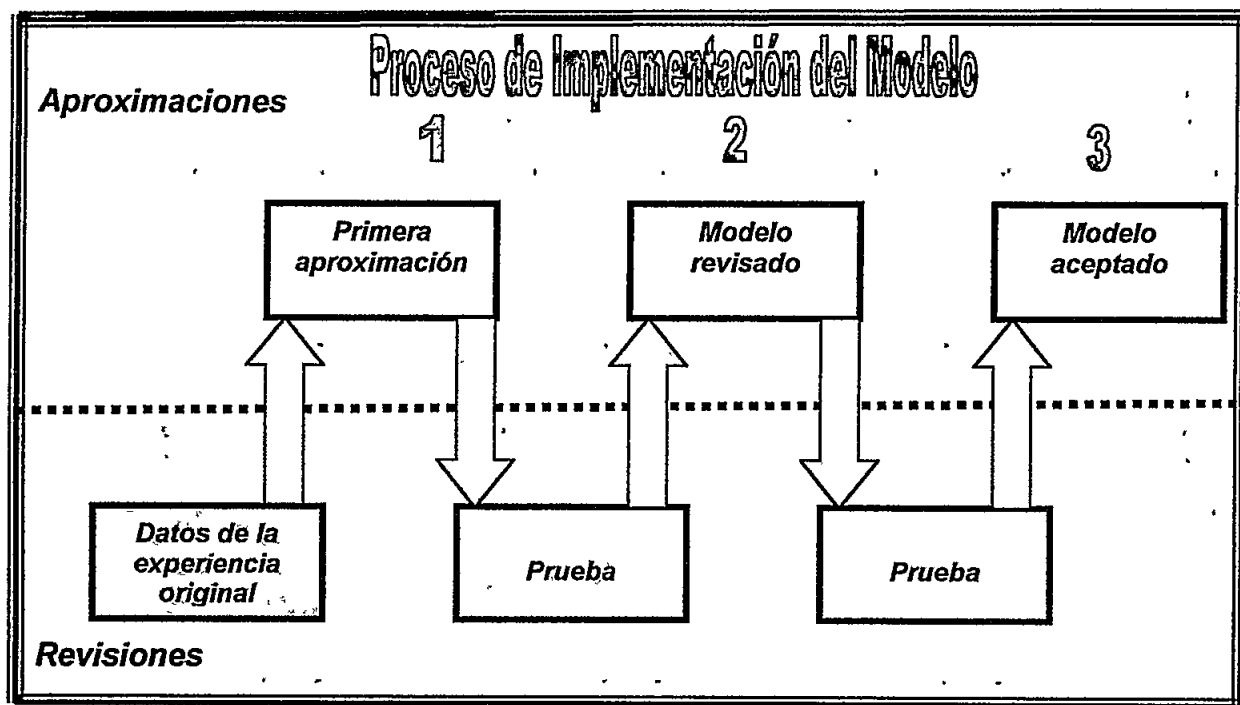


Figura # 24

En la figura se observa el modo en que se debe trabajar con los datos, revisándolos y haciendo pruebas tentativas, de modo que el modelo se encuentre en las mejores condiciones para ser implementado.

En el primer bloque, con los datos originales, se debe analizar los facilitadores, de modo de identificar las inconsistencias entre los facilitadores actuales y sus requerimientos para el estado futuro, de manera de descubrir qué se necesita cambiar.

De acuerdo a los resultados arrojados en el punto anterior, se debe proceder a diseñar dichos cambios de acuerdo a los requerimientos futuros, revisando el impacto del diseño y sus riesgos. Es importante destacar que en el proceso de diseño deben ser considerados los procesos y las personas, así como la tecnología; por lo que se conocerán las responsabilidades y roles, junto con las competencias requeridas; objetivos definidos; y los facilitadores involucrados, requiriendo la participación de especialistas para cada facilitador involucrado en el diseño.

El tercer bloque se refiere a la implantación del modelo, determinando las fases del proceso y los cambios que los facilitadores deben incluir en éste. Es importante la coordinación de los facilitadores con procesos, tecnología y las personas.

CAPITULO V:

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

El trabajo presentado se sustenta teóricamente en tres tópicos que determinan de manera trascendente el grado de eficiencia y eficacia en que puede ser aplicado un esfuerzo de Ingeniería de Procesos o de Reingeniería en el Área Control Operaciones Ingresos y Egresos de CODELCO CENTRAL, éstos son: La Motivación, la Cultura Organizacional, y los Procesos de Comunicación.

El nexo fundamental entre los tres conceptos se relaciona con la capacidad del área de flexibilizar los procesos que desarrolla para hacer frente al medio ambiente, según lo señalado en la introducción del trabajo. De acuerdo a esto, el área en estudio debe ser capaz de enfrentar un proceso extremadamente autocrático y antidemocrático; pero una vez terminado, haber construido un ambiente en que el individuo es capaz de manejarse solo.

De esta forma, la transferencia de información se dará a través de canales de comunicación que reflejen una claridad en los objetivos organizacionales y de las personas, así se logrará un aumento en las habilidades, mayores conocimientos y mayor esfuerzo; por lo cual, aumenta el desempeño. Por tal motivo, el área será capaz de seleccionar la información relevante proveniente de fuentes externas e internas.

Los sistemas de Evaluación del Desempeño son un importante mecanismo de guía y comunicación de las metas, objetivos y valores de la empresa. Es altamente necesario que los participantes de la organización se sientan seguros para responder a desafíos futuros, por tal motivo, el proceso de Evaluación de desempeño debe ser facilitado con una adecuada retroalimentación. En éste punto, la comunicación realizada por canales adecuados, como se mencionó anteriormente, permitirá conocer las necesidades surgidas en forma inmediata y cumplir en forma plena con las expectativas creadas por su aplicación; por lo cual, asociar el sistema de Evaluación de desempeño con la aplicación de un sistema de incentivos económicos, ligado a un adecuado análisis de cargo, permitirá que los miembros del área incrementen su potencial individual. Necesita, por lo tanto, del apoyo de la administración superior.

El sistema de evaluación y análisis de cargos debe estar orientado hacia la incorporación del concepto de polifuncionalidad y a facilitar una administración flexible del recurso humano con que cuenta el área en estudio. Esto ayudará a poder aplicar un sistema de incentivos salariales basado en la habilidad desarrollada por los miembros del área, lo que será altamente motivador para su posterior desempeño.

Es de gran importancia que la cultura organizacional del Area Control Operaciones Ingresos y Egresos, sea orientada al cambio radical en el pensamiento a través de facilitadores del cambio cultural, de manera que se logre el objetivo final que se persigue, que es la aceptación de la Reingeniería en el área, a través de incentivar económicamente al personal para este fin.

Será un desafío para la Gerencia de Información y Control realizar los esfuerzos necesarios para asumir la función de liderazgo en la materia, de manera de motivar al personal a realizar la tarea y la haga soportable, sin generar incertidumbre en el proceso de implantación.

Dé otro modo, el trabajo desarrollado en ésta memoria, y cualquier otro esfuerzo de diagnóstico y/o implementación que se lleve a cabo, no pasará a ser más que un ejercicio teórico de revisión y propuesta, sobre algunas variables del sistema.

La puesta en marcha del cambio cultural y el sistema de incentivos económicos, requiere del patrocinio y apoyo continuo de la Gerencia de Información y Control, y de todos los entes involucrados en un proceso de Reingeniería.

El modo de aplicación del modelo propuesto, permite que exista un grado de seguridad de su aplicación, sin que exista el temor a posibles eventualidades que puedan surgir en el proceso, entregando una certeza en su seguridad.

BIBLIOGRAFIA

- 1 **"REENGINEERING THE CORPORATION".**
Michael Hammer; James Champy Harper Business. New York. 1993.
- 2 **Blueprint for Change. Computerworld.**
L.A. Fried. Diciembre 2, 1991.
- 3 **"REINGENIERIA DE PROCESOS DE NEGOCIOS. Un Planteamiento Metodológico".**
Oscar Barros. Dolmen Ediciones. Santiago. 1994.
- 4 **"ADMINISTRACION EN LAS ORGANIZACIONES. Un enfoque de contingencias".**
Fremont Kast; James Rosenzweig,. McGraw-Hill. Ciudad de México. 1991.
- 5 **"ELEMENTOS DE ADMINISTRACION".**
Harold Koontz; Heinz Weihrich. Editorial McGraw Hill. Ciudad de México. Quinta Edición.
- 6 **"COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO. Comportamiento Organizacional".**
Keith Davis; Jhon W. Newstrom McGraw-Hill. México. 1992.
- 7 **"PROCEDIMIENTOS INFORMATICOS DE SISTEMAS EMPRESARIALES".**
Frank J Clark; Ronald Gale; Robert Gray. Editorial Prentice/Hall International. Madrid 1973.
- 8 **Seminario de capacitación para funcionarios de Codelco – Chile.**
Ernst & Young consultores. Período de 1995.

ANEXO N° 1

PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD

Principios de contabilidad

En la contabilidad actual se parte de un sistema de supuestos, doctrinas, axiomas y convenciones englobados en lo que se denomina "principios contables generalmente aceptados". Muchos de estos principios han tenido una lenta evolución a lo largo de la historia y tan sólo los últimos avances contables realizados en décadas recientes están reflejados en las leyes. A continuación se exponen algunos de los principios contables más comunes.

El principio de empresa en funcionamiento afirma que la gestión de la empresa tiene una duración ilimitada por lo que los principios contables restantes no irán encaminados a valorar los activos y el valor del patrimonio de la empresa como si éstos fueran a ser vendidos de un modo total o parcial.

El principio de prudencia afirma que sólo deberán contabilizarse los beneficios realizados a la fecha de cierre del ejercicio; sin embargo, las pérdidas posibles, aún sin ser ciertas, se contabilizarán desde que se considere que se pueden producir.

El principio de registro establece que los hechos económicos deben registrarse cuando nazcan los derechos u obligaciones que dichos hechos originen. Cuando no se trate de una transacción de la empresa con el exterior se registrarán sólo cuando se haya producido el auténtico consumo del activo.

El principio de precio de adquisición exige que todos los bienes y derechos se contabilicen por su precio de adquisición o coste de producción. Este principio deberá aplicarse siempre, salvo que alguna ley establezca excepciones de forma explícita, en cuyo caso deberá redactarse una memoria en que se especifique la aplicación de dicha excepción.

El principio del devengo establece que la imputación de ingresos y gastos deberá hacerse en función de la corriente real de bienes y servicios con independencia de cuándo se produzca la corriente monetaria o financiera.

El *principio de correlación de ingresos y gastos* afirma que el resultado del ejercicio estará constituido por los ingresos de dicho período, menos los gastos del mismo realizados para obtener los primeros, así como por los beneficios y quebrantos no relacionados de forma clara con la actividad de la empresa.

El principio de no-compensación impide que se equilibren las partidas del activo y del pasivo del balance, ni las de gastos e ingresos que integran la cuenta de pérdidas y ganancias establecidas en los modelos de cuentas anuales. Por ello, habrá que valorar por separado los elementos integrantes de las distintas partidas del activo y el pasivo.

El principio de uniformidad establece que, una vez adoptado un criterio para la aplicación de los principios contables, entre todas las alternativas posibles, deberá mantenerse dicho criterio a lo largo del tiempo hasta que se alteren los supuestos que motivaron la elección del criterio en cuestión.

El principio de importancia relativa sostiene que podrá admitirse la no-aplicación estricta de algunos de los principios contables, siempre y cuando la importancia relativa en términos cuantitativos de la variación que tal hecho produzca tenga una trascendencia escasa y, en consecuencia, no altere el resultado de las cuentas anuales.

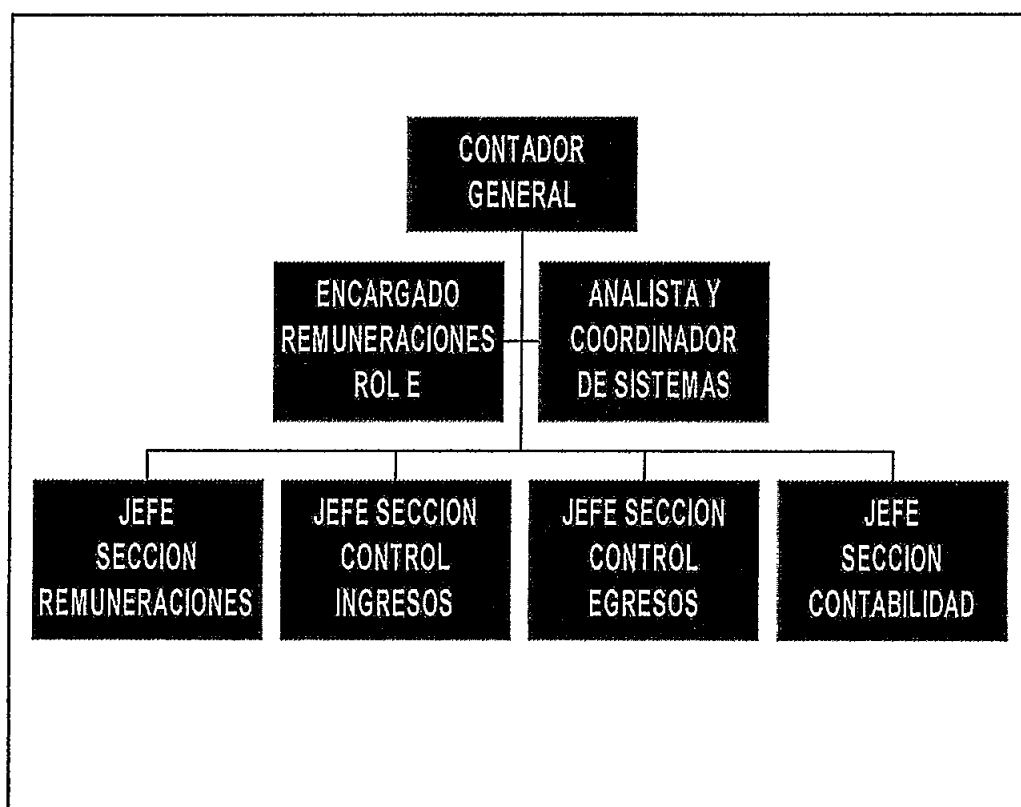
El principal objetivo: la imagen fiel consiste en que, en caso de conflicto entre principios contables obligatorios, deberá prevalecer el que mejor conduzca a que las cuentas anuales expresen la imagen fiel del patrimonio, de la situación financiera y de los resultados de la empresa. No obstante, el principio de prudencia tendrá un carácter preferencial sobre los demás.

Por otra parte, los principios y normas de contabilidad generalmente aceptados son todos aquellos que aparecen en los códigos de Comercio y leyes mercantiles, en el Plan General de Contabilidad (España), o Manual de Contabilidad (México), en las normas de desarrollo que, en materia contable, establezcan en su caso los institutos de Contabilidad y Auditoría de Cuentas o de Contadores Públicos, y la demás legislación que sea aplicable de modo explícito.

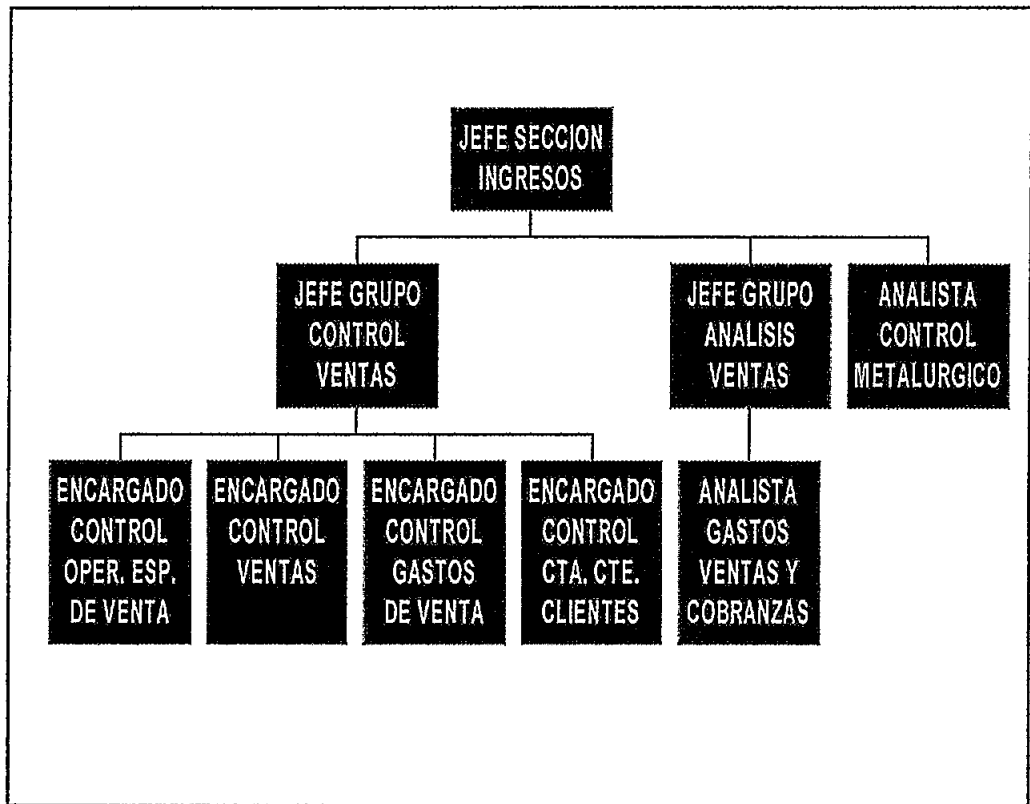
ANEXO N° 2

ORGANIGRAMAS DE LA GERENCIA DE INFORMACION Y CONTROL

1. Organigrama Sección Contabilidad (período 94 - 96)



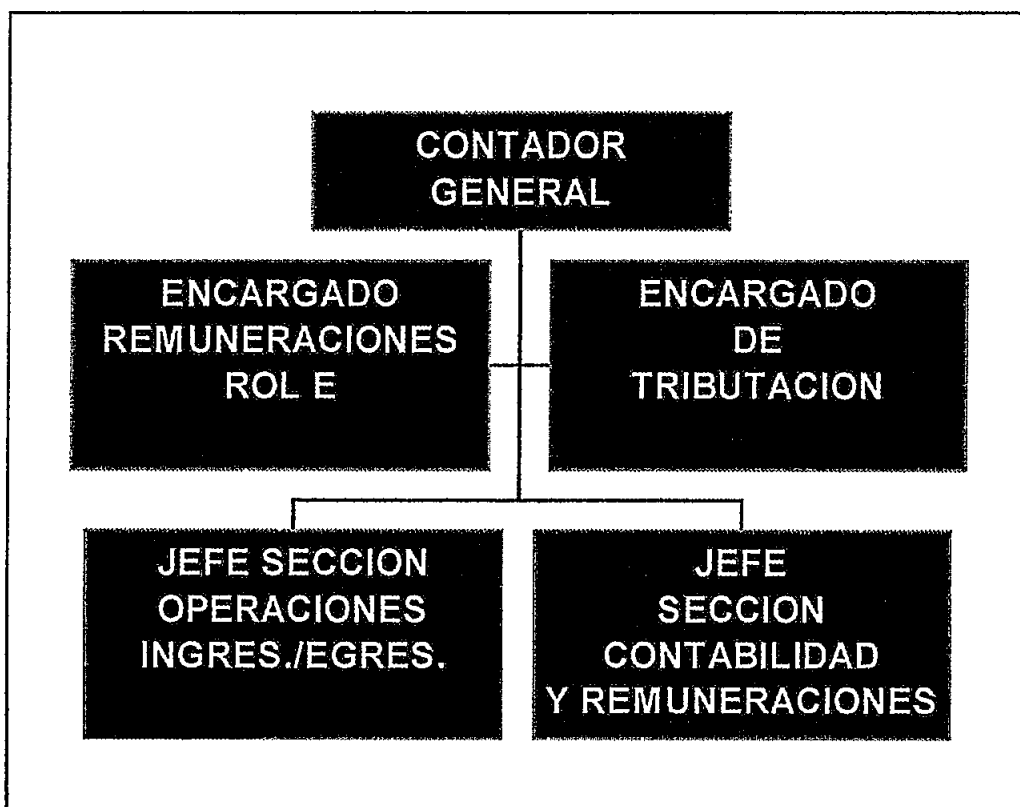
1.1 Organigrama Area Ingresos (período 94 – 96)



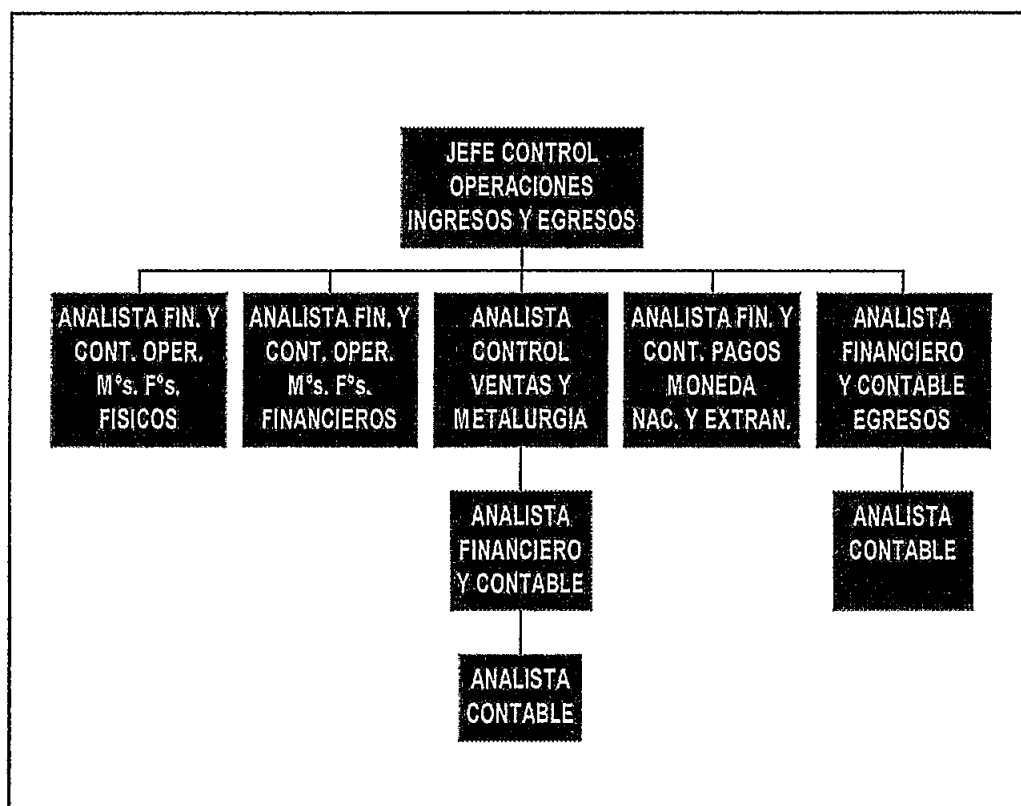
1.2 Organigrama Area Egresos (período 94 – 96)



2. Organigrama Sección Contabilidad (período 98 - 99)



2.1 Organigrama del Area Control Operaciones Ingresos y Egresos (período 98 - 99)



ANEXO N° 3

ENCUESTA

Al personal que desempeña sus funciones en el Area Control Operaciones Ingresos y Egresos, cuya estructura se muestra en el organigrama de la figura # 5 del anexo anterior se les hizo una encuesta, con el objeto de conocer la percepción de los funcionarios del área frente al cambio, frente a los procesos que se realizan en el área, y el compromiso que puedan tener con éstos. La encuesta fue un elemento básico para proponer alternativas de cambio en la cultura organizacional imperante en el Area control Operaciones Ingresos y Egresos.

Las preguntas de la encuesta y su resultado es el siguiente¹:

1. Dentro del Area Control Operaciones Ingresos y Egresos se aceptan las políticas, normas y procedimientos sin cuestionamiento.
2. Dentro del área se actúa sin consideración de otras unidades y sus objetivos.
3. Los miembros de su grupo tienen un total conocimiento de los procesos que se llevan a cabo dentro de su área
4. La comunicación que se da entre los miembros del Area Control Operaciones Ingresos y Egresos y los jefes de grupo de cada sección es formal, dándose solamente por los conductos regulares.
5. La comunicación con otros departamentos y sus áreas se da solo cuando es necesario, haciendo perder tiempo en la fluidez de información.
6. Las actividades que usted realiza dentro del proceso en el que participa, aportan una importante agregación de valor.

¹ Los cuadros que se presentan en el anexo, muestran las alternativas y su resultado.

7. Las actividades que realizan los demás miembros del grupo aportan el siguiente grado de valor agregado: (alternativas en la tabla correspondiente a ésta pregunta).
8. Considera que sus actividades pueden aportar mayor valor agregado, mejorando de esa forma el proceso.
9. Usted se siente seguro(a) para afrontar cambios y dispuesto(a) a prepararse constantemente para este fin, ya que sabe que estos favorecen la gestión del área y realza el desempeño de sus funciones, permitiéndole un mayor desarrollo personal y profesional.
10. La capacitación que se entrega permite afrontar los cambios y se siente en mejor disposición para este fin.

Cuadros Estadísticos de Resultados de la Encuesta

Tabla N°1

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%	% ACUMULADO
De acuerdo	4	44,4	44,4
Relativamente de acuerdo	3	33,3	77,7
Relativamente en desacuerdo	1	11,1	88,8
En desacuerdo	1	11,1	100,0
TOTAL	9	100,0	

Tabla N°2

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%	% ACUMULADO
De acuerdo	2	22,2	22,2
Relativamente de acuerdo	2	22,2	44,4
Relativamente en desacuerdo			
En desacuerdo	5	55,6	100,0
TOTAL	9	100,0	

Tabla N°3

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%	% ACUMULADO
De acuerdo	4	44,4	44,4
Relativamente de acuerdo	1	11,1	55,5
Relativamente en desacuerdo	2	22,2	77,7
En desacuerdo	2	22,2	100,0
TOTAL	9	100,0	

Tabla N°4

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%	% ACUMULADO
De acuerdo	1	11,1	11,1
Relativamente de acuerdo	1	11,1	22,2
Relativamente en desacuerdo	1	11,1	33,3
En desacuerdo	6	66,7	100,0
TOTAL	9	100,0	

Tabla N°5

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%	% ACUMULADO
De acuerdo	2	22,2	22,2
Relativamente de acuerdo	1	11,1	33,3
Relativamente en desacuerdo	3	33,3	66,6
En desacuerdo	3	33,3	100,0
TOTAL	9	100,0	

Tabla N°6

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%	% ACUMULADO
De acuerdo	6	66,7	66,7
Relativamente de acuerdo			
Relativamente en desacuerdo	3	33,3	100,0
En desacuerdo			
TOTAL	9	100,0	

Tabla N°7

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%	% ACUMULADO
Alto	6	66,7	66,7
Medio	1	11,1	77,8
Bajo	1	11,1	88,9
Deficiente	1	11,1	100,0
		100,0	

Tabla N°8

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%	% ACUMULADO
De acuerdo	5	55,6	55,6
Relativamente de acuerdo	4	44,4	100,0
Relativamente en desacuerdo			
En desacuerdo			
TOTAL	9	100,0	

Tabla N°9

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%	% ACUMULADO
De acuerdo	8	88,9	88,9
Relativamente de acuerdo	1	11,1	100,0
Relativamente en desacuerdo			
En desacuerdo			
TOTAL	9	100,0	

Tabla N°10

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%	% ACUMULADO
De acuerdo	4	44,4	44,4
Relativamente de acuerdo	2	22,2	66,6
Relativamente en desacuerdo	2	22,2	88,8
En desacuerdo	1	11,1	100,0
TOTAL	9	100,0	

ANEXO N° 4

REQUISITOS Y FUNCIONES DE LOS CARGOS DEL AREA CONTROL OPERACIONES INGRESOS Y EGRESOS (PER. 94 – 96)

REQUISITOS DE CARGOS Y FUNCIONES.

1. Requisitos de los Cargos

1.1 Cargo: Jefe Area Control Operaciones Ingresos y Egresos.

Profesión: Estudios Profesionales de Ingeniero Comercial o Contador Auditor.

Experiencia: Es recomendable haber tenido experiencia dentro de la empresa en alguno de los siguientes cargos, o en áreas y funcionales que se señalan: Encargado de Grupo en Contabilidad General Oficina Central o Divisiones, Gerencia de Abastecimiento o Contralorías Divisionales.

Idioma: La ejecución de las funciones que le signifiquen exige la utilización del idioma inglés al nivel de lectura y escritura.

1.2 Cargo: Jefe de Grupo Análisis Ventas.

Profesión: Requiere estudios profesionales de Contador Auditor o Ingeniería Comercial.

Experiencia: Es recomendable haber tenido experiencia dentro de la Empresa en algunos de los cargos siguientes: Jefe de Grupo Control Ventas, o en cargos en las Unidades de Programación, Ventas, Administración de Contratos y Facturación de la Gerencia de Ventas, o cargos en las Unidades de Cobranza de la Gerencia de Finanzas, o relacionados con Contabilidad Metalúrgica.

Idioma: La ejecución de las funciones del cargo requieren la utilización del idioma inglés técnico al nivel de lectura y escritura.

1.3 Cargo: Jefe de Grupo Control Ventas.

Profesión: Requiere estudios profesionales de Contador Auditor preferentemente, Ingeniería Comercial o Administración de Empresas.

Experiencia: Es recomendable haber tenido experiencia dentro de la empresa en cargos del área Control Metalúrgico de las divisiones o cargos con conocimiento de la normativa interna del Departamento de Contabilidad General.

Idioma: La ejecución de las funciones del cargo requiere la utilización del idioma inglés técnico al nivel de lectura y escritura.

1.4 Cargo: Analista Control Metalúrgico.

Profesión: Estudios Profesionales de Ingeniería con especialidad en Metalurgia.

Experiencia: Es recomendable haber tenido experiencia en cargos del área Contabilidad Metalúrgica en Divisiones.

Idioma: La utilización de las funciones del cargo requiere el dominio del idioma inglés al nivel de lectura y comprensión.

1.5 Cargo: Jefe de Grupo Control Créditos.

Profesión: Requiere estudios profesionales de Contador Auditor o Ingeniero Comercial.

Experiencia: Para la ejecución de sus funciones, es recomendable haber desempeñado el cargo Analista Créditos y Coberturas, además en cargos de Contabilidad relacionados con la conciliación del Balance.

Idioma: Requiere conocimientos de inglés técnico, al nivel de lectura y comprensión.

1.6 Cargo: Jefe Grupo Proveedores Misceláneos.

Profesión: Estudios profesionales de Contador Auditor preferentemente, Administrador Público o Ingeniero Comercial.

Experiencia: Es recomendable haber tenido experiencia dentro de la Empresa en algunos de los cargos siguientes: Analista de Pagos o Analista de Créditos y Cobertura.

Idioma: La utilización de las funciones del cargo requiere el dominio del idioma inglés al nivel de lectura y escritura.

1.7 Cargo: Analista financiero - Contable.

Profesión: Estudios profesionales de Ingeniería Comercial, Contador Auditor, Contador Público o Administrador Público.

Experiencia: Es recomendable haber tenido experiencia dentro de la empresa en algunos de los cargos siguientes: Analista Contable, Analista de Cuentas, Analista Control Créditos o Analista de Remuneraciones.

Idioma: La ejecución de las funciones del cargo requiere la utilización del idioma inglés técnico al nivel de comprensión y escritura.

1.8 Cargo: **Analista Contable.**

Profesión: Estudios profesionales de Contador Auditor o Contador Público.

Experiencia: Es recomendable haber tenido experiencia dentro de la empresa en algunos de los cargos siguientes: Analista de Cuentas, Analista de pago.

Idioma: La ejecución de las funciones del cargo requiere la utilización del idioma inglés técnico al nivel de comprensión y escritura.

2. Descripción de Funciones

2.1 Cargo: Jefe Control Operaciones Ingresos y Egresos

FUNCIONES:

1. Controlar el cumplimiento de políticas, normas y procedimientos de la Corporación, disposiciones legales y tributarias, respecto a las operaciones de ventas y subproductos.
2. Aprobar pagos de contratos con terceros, operaciones de compraventa de productos (fletes de exportaciones, servicio de estibas y desestibas; análisis, pesaje, muestreo nacionales y extranjeros; servicio de maquilas internas o extranjeras; compras de cobre y subproductos a terceros; liquidaciones finales de ventas y comisiones de agentes de ventas).
3. Controlar el cumplimiento de normas, políticas, procedimientos, alcances de facultades establecidos por la Corporación de las disposiciones legales y tributarias vigentes respecto de los pagos al Físico, Instituciones Financieras, Proveedores, Contratistas y prestadores de servicios, tanto en moneda nacional como extranjera a fin de resguardar los intereses económicos y financieros de Codelco - Chile. Para esto revisa y evalúa previo a su firma, las cláusulas de los contratos a suscribirse por la Corporación con terceros, verificando que ellos cumplan con las normas establecidas por las Empresas relacionadas con los aspectos legales, financieros y tributarios. Además interpreta las cláusulas en las órdenes de compra y/o contratos, resguardando en toda ocasión los intereses económico - financieros de la Corporación.

4. Controlar que los contratos de créditos, leasing, mercados de futuros, prepago deuda reestructurada, compra - venta de instrumentos financieros en el mercado nacional y otros de carácter financiero estén de acuerdo a las políticas y normas corporativas y a las disposiciones legales y tributarias vigentes.
5. Verificar y aprobar Pagos al Fisco, instituciones financieras, proveedores, contratistas y prestadores de servicios efectuados por la Oficina Central, con el objeto de dar cumplimiento con las obligaciones contractuales que existen entre la Corporación y terceros, los cuales deberán estar respaldados por la documentación legal. Ordenes de compra y/o contratos que se cumplan con las normas de control interno.
6. Realizar gestión de control sobre los aspectos financieros y contables de:
 - a) pagos a proveedores y prestadores de servicios;
 - b) operaciones crediticias bancarias y de proveedores de corto y largo plazo, asociados con inversiones y compras de insumos;
 - c) operaciones de coberturas asociados con las adquisiciones para proyectos de inversión;
 - d) operaciones de leasing, tanto con empresas nacionales como extranjeras;
 - e) compra - venta de instrumentos financieros en el mercado nacional y depósitos a plazo.

7. Supervisar los registros, contabilizaciones y emisión de informes con el fin de:
 - a) aprobar los comprobantes contables de todas las operaciones relacionadas con el pago a proveedores y terceros por la compra de bienes y servicios; operaciones crediticias, operaciones de coberturas, leasing y otras;
 - b) analizar y aprobar la emisión de informes oficiales y contables del área, los cuales deberán ser consistentes con la información contable y que contengan información útil y oportuna, cumpliendo con las normas del Banco Central de Chile y con los requerimientos solicitados por otras unidades de la Empresa a los auditores externos.
8. Desarrollar procedimientos y métodos de trabajo orientados a:
 - a) evaluar y autorizar nuevos métodos de trabajo;
 - b) actualizar y autorizar nuevos procedimientos administrativos para las actividades del área;
 - c) dirigir y controlar el desarrollo de sistemas de información que utiliza el área;
 - d) supervisar la correcta y oportuna utilización de los sistemas de información.

2.2 Cargo: Jefe Grupo Análisis Ventas

FUNCIONES:

- 1.** Debe verificar que los contratos e instrumentos de carácter financiero como créditos, leasing, mercado futuro, operaciones de swap, compra y venta de instrumentos, depósitos a plazo y otros estén en concordancia con las políticas y normas corporativas y de acuerdo a disposiciones legales y tributarías vigentes.
- 2.** Debe controlar los aspectos financiero - contables de las operaciones crediticias y aprueba ordenes de pago y comprobantes contables generados en las actividades del personal a su cargo con el objeto de dar cumplimiento con las obligaciones contractuales que existen entre la Corporación y terceros.
- 3.** Desarrolla procedimientos y métodos de trabajos orientados a crear, modificar y actualizar sistemas que permitan optimizar resultados de funciones asignadas al grupo Control Créditos, de acuerdo a las necesidades de información de la Corporación y la normativa jurídico - contable vigentes.
- 4.** Supervisa la evaluación de contratos y facturas con el fin de cumplir con las condiciones contractuales (tipo de producto, período de cotización,preciación, condiciones de entrega, condiciones de pago, entrega reales) y tributarías.
- 5.** Supervisa el análisis de pagos de clientes y retornos de dineros del Banco Cobranza al Banco Central de Chile.
- 6.** Controla y analiza la emisión de informes de análisis de gestión.
- 7.** Controla y analiza el contenido y consistencia del informe de Contabilización de Ventas.

8. Supervisa el análisis de las operaciones de Mercados de Futuros físicos.

2.3 Cargo: Jefe Grupo Control Ventas.

FUNCIONES:

1. Controlar y verificar que los contratos de ventas y prestaciones de servicios con terceros, estén de acuerdo con las políticas y normas de Codelco-Chile, además de disposiciones legales vigentes.
2. Verificar que exista la aprobación de los contratos de ventas y servicios por parte del Jefe Control Operaciones Ingresos y Egresos.
3. Controlar, supervisar y determinar la asignación de ventas de cobre y subproductos a las divisiones relacionados con los despachos de productos propios desde otras divisiones, de refinerías nacionales y extranjeras, y de las operaciones de compra a terceros, verificando su correspondencia con las refinerías en cuanto a la información de embarques, servicios de procesamiento Interdivisionales o a terceros.
4. Controlar y supervisar la cuenta corriente Clientes Nacionales y Extranjeros, de modo que su saldo refleje los montos que los clientes adeudan a la Corporación por concepto de ventas de cobre y subproductos.
5. Controlar y supervisar la correcta aplicación por parte del Banco Central, la ley reservada a los retornos por ventas al exterior de cobre y subproductos a valor "F.O.B.".
6. Controla y supervisa la determinación y asignación de resultados provenientes de mercados de futuros.

7. Controla y supervisa la emisión de informes, con objeto de que entidades internas y externas con las que el área se relaciona, estén debidamente informadas de algunos resultados obtenidos por la Corporación, relacionados con producción, ventas, inventarias, precios, montos retenidos por concepto de "Ley Reservada # 13.196" y resultado de Operaciones de Mercados de Futuros.
8. Supervisa y controla la operación de los sistemas computacionales, relacionados con los procesos del sistema Control Ventas para su adecuado funcionamiento.

2.4 Cargo: Analista Control Metalúrgico

FUNCIONES:

1. Analizar la información metalúrgica que emiten las Divisiones en lo referente a inventarias, producción y embarque; el objeto es estudiar las recuperaciones que se producen en las diferentes fases productivas, determinar las causas de las variaciones con respecto a los estándares propios de las Divisiones como los rendimientos que se obtienen en empresas externas. Elabora información metalúrgica para la Administración Superior de la Corporación.
2. Analiza y propone métodos de control que aplican las Divisiones en los procesos productivos.
3. Controlar los productos de terceros para su maquila en las instalaciones de la Corporación.
4. Controlar metalúrgicamente los productos y subproductos que se encuentran en Refinerías, Consignaciones, Canje y procesos Interdivisionales.

5. Desarrollar y proponer normas sobre el control metalúrgico en las Divisiones, además de evaluar su implementación.
6. Supervisar y coordinar la Contabilización metalúrgica de la Corporación.
7. Controlar y preparar los pagos por servicios de maquilas, Canjes y Consignaciones.

2.5 Cargo: Jefe Grupo Control Créditos

FUNCIONES:

1. Controla los aspectos financiero - contables de las operaciones crediticias, aprueba órdenes de pago y comprobantes contables generados en las actividades del personal a su cargo con el objeto de dar cumplimiento con las disposiciones contractuales que existen entre la Corporación y terceros.
2. Supervisa y coordina las actividades del Analista de Créditos y Coberturas, para lograr un efectivo control sobre las transacciones crediticias, de cobertura y otras operaciones financieras de la Corporación que se ajusten a las políticas, normas e instrucciones internas según las características de cada operación.
3. Debe analizar, controlar y aprobar la emisión de informes que se confeccionan en el área con el objeto que sean consistentes con la información contable, conteniendo información útil y oportuna para quienes van dirigidos.
4. Propone y participa en alternativas de solución en el diseño y control de las aplicaciones computacionales que apoyan al trabajo de equipo.

2.6 Cargo: Jefe Grupo Proveedores Misceláneos

FUNCIONES:

1. Supervisa y controla que el proceso de revisión de contratos por prestaciones de servicios y órdenes de compra de cumplimiento a las normas, políticas y procedimientos vigentes, como asimismo estén en concordancia con las disposiciones legales y tributarias y con las facultades administrativas delegadas por el Directorio de la Corporación y/o por el Presidente Ejecutivo, a los diferentes niveles de la administración de la Empresa.
2. Controla el cumplimiento de las normas, políticas, procedimientos, alcance de facultades establecidas por la Corporación y también las disposiciones legales y tributarias, en todo lo concerniente a pagos a proveedores, contratistas, terceros, etc., por compras y servicios generados en las distintas Gerencias y Unidades, tanto en moneda nacional como extranjera.
3. Controla y aprueba el proceso de revisión de documentación de pago (nacional y extranjero), de acuerdo a normativa interna y condiciones establecidas en las órdenes de compra y contratos. Aprueba las órdenes de pago, para dar cumplimiento a los compromisos proveedores, contratistas y terceros, sean éstos nacionales o extranjeros.

ff
CERVO

4. Aprueba registros contables y emisión de informes en cuanto a verificar que el registro contable contenga las contabilizaciones correspondientes y los debidos traspasos a Divisiones por las compras y/o servicios (nacional o importado), generados en Oficina Central; es responsable de la permanente actualización de las cuentas corrientes de proveedores; preparar respuestas a proveedores, correspondiente a reclamos por multas aplicadas, diferencias de reajustes, normas y otros; preparar y aprobar informes que solicitan organismos externos, relacionados con pago a proveedores, contratistas y terceros, (nacionales y extranjeros).
5. Controla la permanente actualización de los sistemas computacionales de información y de procedimientos administrativos acordes a las necesidades del área; supervisa tareas asignadas y métodos de trabajo utilizados a fin de mantener la mayor eficiencia sobre los recursos disponibles.
6. Realiza y supervisa la construcción de aplicaciones en microcomputadores, con objeto de mejorar la administración de información respecto a los contratos especiales.

2.7 Cargo: Analista Financiero - Contable

FUNCIONES:

1. Analizar y coordinar la preparación, emisión y distribución de Estados Financiero - contables de la Corporación; elaborar informes con comentarios de Estados Comparativos y sus tendencias, a objeto de facilitar la gestión de Contraloría. Controlar la aplicación de la normativa Contable, proponer métodos y procedimientos a nivel Corporativo.

2. Controlar contablemente Empresas relacionadas, con el fin de determinar variaciones de inversiones de Codelco-Chile; controlar la aplicación de criterios comunes en el registro de las operaciones y en la emisión de informes para los efectos de consolidaciones de Estados Financieros; verificar y consolidar cuentas corrientes de la Corporación con las subsidiarias.
3. Controlar y manejar información contable histórica de la Corporación referida a Balances Generales, Estados de Resultados, Estados de Cambio en la Posición Financiera e informes intermedios.
4. Preparar la entrega de toda información oficial de la Corporación en materia Financiero- Contable (programada y a pedido), para la Dirección Superior de la Empresa y para organismos externos.
5. Coordinar con las Contralorías Divisionales la actualización de archivos contables con información detallada de Estados Financieros Divisionales, para emitir el Balance General Consolidado, Estados de Resultados, Cambios en la Posición Financiera y anexos explicativos de dichos estados.

2.8 Cargo: Analista Contable

FUNCIONES:

1. Analizar información contable y elaborar informes de gestión de la unidad.
- Determinar composición, verificar y analizar cuentas y saldos contables.
 - Analizar y realizar el seguimiento sobre gestión de la unidad para controlar la aplicación de métodos contables de Oficina Central y Corporativos relacionados con la gestión.

- Revisar antecedentes de respaldo de registros contables y autorizaciones contenidas en el Manual de Alcance de Facultades.
- Realizar regulaciones contables según plazos programados, seguimiento de operaciones y movimientos contables pendientes.
- Realizar conciliaciones bancarias de operación y cobranzas en moneda nacional y extranjera.
- Preparar y emitir respuesta a circularizaciones de proveedores, clientes, deudores y acreedores de la Empresa.
- Elaborar informes sobre resultados de análisis de cuentas y el Control de Gestión.
- Mantener y clasificar computacionalmente información contable y control de documentación en microfilm.
- Procesar informes y mantener datos de ingresos y retornos por ventas.
- Procesar información sobre ventas Divisional Corporativo y emitir informes de cierre de ventas.
- Realizar análisis de cuentas de movimientos tributarios, elaborar informes y preparar la emisión de Libros Legales; realizar actividades para la declaración, recuperación y pago de impuestos; efectuar control de formularios legales y libros de la Corporación, manteniendo archivos de documentación tributaria.
- Analizar y controlar el comportamiento de los procesos administrativos y computacionales del sistema de Cuenta Corriente, controlando deudas habitacionales del personal y ex-empleados.

2. Controlar y contabilizar operaciones misceláneas y específicas.
 - Controlar, contabilizar y distribuir rendiciones de Subsidiarias en el Exterior (Codelco USA y Oficina de Londres) por compras de abastecimiento, gastos de operación, movimiento bancario y otros, además de preparar informes sobre gastos de operación.
 - Emitir informes sobre movimientos de Subsidiaria y control de viáticos.
 - Verificar transferencias de fondos desde el exterior al Banco Central de Chile, según plazos establecidos en los procedimientos y convenios suscritos.

Controlar, contabilizar y distribuir derechos de aduana y pagos por internación de bienes.
 - Controlar la aplicación de tasas de interés de depósitos en el exterior, Banco Central y comerciales en el país.
 - Controlar verificar y contabilizar rendiciones de gastos de personal de Oficina Central y provisión de beneficios médicos a ex-trabajadores.
 - Preparar Notas Inter-Oficinas y enviar a Divisiones con documentación de respaldo.
 - Realizar arqueos de Cajas, Fondos Fijos y Valores en Custodia.
 - Realizar la contabilidad de Chibraco, analizar y emitir Estados Financieros, preparar y presentar declaración de impuestos.
 - Controlar, distribuir y procesar movimientos de Caja y Bancos Moneda Nacional.
 - Controlar movimiento contable de Cuentas Inter-Oficinas.

- Analizar, Contabilizar y Controlar pagos (en moneda nacional y extranjera), generando comprobantes y órdenes de pago sobre:
 - A) Contratos y órdenes de compra por adquisición de bienes y servicios efectuados por la gestión abastecimiento.
 - B) Fletes, estibas, desestibas, pesajes, muestreos, gastos molibdeno, mercados de futuro y pagos misceláneas relacionados con operaciones de ventas.
 - C) Provisión y liquidación de la Ley Reservada por retornos de exportaciones.
 - D) Beneficios al personal y retenciones de pagos a terceros relacionados con el proceso de remuneraciones.