



Universidad de Carabobo
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Industrial



MODELO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA COMPENSACIÓN SALARIAL.

CASO. PLANTA SURAMERICANA DE POLIETILENO C.A.

Autores:

Batorins, Ari

Díaz, Rosana

Valencia, Abril de 2008



Universidad de Carabobo
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Industrial



MODELO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA COMPENSACIÓN SALARIAL.

CASO. PLANTA SURAMERICANA DE POLIETILENO C.A.

Tutor Académico:

Ing. Joaquín Barreto

Tutor Industrial:

Lic:Rodrigo Recao

Autores:

Batorins, Ari

Díaz, Rosana

Valencia, Abril de 2008



Universidad de Carabobo
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Industrial



MODELO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA COMPENSACIÓN SALARIAL.

CASO. PLANTA SURAMERICANA DE POLIETILENO C.A.

Trabajo especial de grado presentado ante la ilustre Universidad de Carabobo para optar al título de Ingeniero Industrial.

Tutor Académico:

Ing. Joaquín Barreto

Tutor Industrial:

Lic:Rodrigo Recao

Autores:

Batorins, Ari
Díaz, Rosana

Valencia, Abril de 2008



Universidad de Carabobo
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Industrial



CERTIFICADO DE APROBACIÓN

Nosotros los abajo firmantes, miembros del jurado, designado por el consejo de Escuela para evaluar en Trabajo Especial de Grado titulado: "MODELO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA COMPENSACIÓN SALARIAL (*Caso: Planta Suramericana de Polietileno C.A.*)", realizado por las bachilleres **Batorins Ari del Valle C.I: 12.108.958** y **Díaz García Rosana Catherine C.I: 14.881.817**, hacemos constar que hemos revisado y aprobado dicho trabajo.

Prof. Joaquín Barreto

Tutor

Prof. Juana Martínez

Jurado

Prof. Andrés Jiménez

Jurado

Valencia, Abril de 2008



AGRADECIMIENTOS

*Doy el más sincero agradecimiento a mi **DIOS TODOPODEROSO** por darme vida y salud, por estar presente en todos los momentos de mi vida, y por darme la capacidad de entendimiento para mis estudios e interceder en la entrega de este trabajo.*

***A ti Mamá y Papá,** de formarme como persona, por darme siempre apoyo incondicional, por todo el esfuerzo para ayudarme a cumplir esta meta y por todo el sincero amor que me han dado, aunque con darles gracias no envolvería todo lo importante que son para mi y espero Dios mediante retribuirles. Los amo MIL GRACIAS.*

*Gracias a la gran familia de **Suramericana de Polietileno C.A.** por todo el apoyo y el enriquecimiento profesional que me han dado.*

*A todos los profesores y amigos de la ilustre **Universidad de Carabobo**, que durante el desarrollo de mis estudios han aportado un granito de arena. Gracias Amigos ustedes saben que los Adoro...*

Rosana Díaz



DEDICATORIA

*A mi familia, en una nueva y bella etapa de mi vida, me han enseñado a ser Esposa y Madre, ya que han estado conmigo, de una manera u otra, en este arduo trabajo... A ti **Carlos Luís Gloriet Alvarado**, que juntos hemos podido salir adelante con esfuerzo y trabajo, por enseñarme muchas cosas, por ser parte de mi vida; A ti **Diego Alfonso Gloriet Díaz**, que todo el esfuerzo que hago es por ti, con todo el amor del mundo, ser tu madre es lo más maravilloso que me ha pasado... Los AMO con toda mi alma.*

Rosana Díaz



AGRADECIMIENTOS

Primeramente agradezco a Dios por estar siempre a mi lado, ayudándome y protegiéndome. Dios gracias.

A mi mamá que siempre confió en mí y por poder contar con su valiosa ayuda, a mi hermano Miguel por su apoyo esmerado, por sus experiencias y por ser amigo y papá, a mi gordo por su ayuda, dedicación y paciencia. A mis tías las morochas por brindarme su mano, sus palabras de aliento y sus abrazos, a Mily por compartir sus conocimiento y apoyo, a todos mis primos por sus atenciones, y a todos los que me apoyaron en un principio pero que ya no están: Miki, Pedro y la Abuela, que no estarán en las fotos de la graduación pero sí dentro de mí corazón.

A mis amigos de siempre Nacho y María, por su preocupación, a mis amigos de la escuela, que todos aportaron un grano de arena.

A todos los profesores que intervinieron en mi desarrollo como profesional.

Agradezco a Alba, Adriana y Morela, que son las mejores secretarias de la escuela, siempre contamos con su ayuda y orientación.

A los señores choferes de las rutas por contar con un regreso seguro a casa. Un sincero agradecimientos a todos los que me acompañaron.

Arí Batoríns



DEDICATORIA

A mi hijo para que siempre quiera llegar lejos. A mi esposo Héctor Javier por ser un logro de los dos, sin tu ayuda quizás aún no lo hubiera logrado. A Miguel, este título lo comparto contigo, porque también es tuyo. A mi mamá por enseñarme el camino correcto.

Arí Batoríns



INDICE

Resumen.....	3
Introducción.....	4
Capítulo I. El problema	
1.1 Planteamiento del Problema.....	6
1.2 Objetivos Específicos.....	9
1.3 Objetivo General.....	9
1.4 Justificación del problema.....	10
1.5 Alcance.....	12
1.6 Limitaciones.....	12
Capítulo II. La Empresa	
2.1 Reseña histórica de la Empresa.....	14
2.2 Misión.....	15
2.3 Visión.....	15
2.4 Políticas de Calidad.....	15
2.5 Descripciones de los Productos.....	16
2.6 Estructura Organizativa de la Empresa.....	16
2.7 Materiales utilizados.....	19
2.8 Descripción del Proceso Productivo.....	20
Capítulo III. Marco Teórico	
3.1 Antecedentes.....	29
3.2 Bases Teóricas.....	30
3.2.1 Administración Científica.....	31
3.2.2 Administración de la Compensación Salarial.....	37
3.2.2.1 Objetivos de la Administración Salarial.....	40
3.2.3 Salarios.....	41
3.2.3.1 Clasificación de los Salarios.....	43
3.2.3.2 Factores Necesarios en la determinación de los Salarios.....	45
3.2.4 Descripción de Cargos.....	46
3.2.5 Análisis de Cargo.....	47
3.2.5.1 Método de Análisis y Descripción de Cargos.....	47
3.2.6 Evaluación de Cargos.....	51
3.2.6.1 Métodos de Evaluación de Cargos.....	52
3.2.6.2 Selección de Factores.....	56
3.2.7 Variables Operacionalizadas de la Investigación.....	58



3.2.8 Gráficas de Salarios.....	60
3.2.9 Definición de Términos Básicos.....	63
 Capítulo IV. Marco Metodológico	
4.1 Tipo de Investigación.....	68
4.2 Diseño de la Investigación.....	69
4.3 Población y Muestra.....	70
4.4 Recolección de Información.....	70
 Capítulo V.	
Modelo de la Administración de la Compensación Salarial.....	77
Conclusión.....	98
Recomendaciones.....	100
Bibliografía.....	102
Anexos.....	105

INDICE DE FIGURAS

Figura N° 2.1 Organigrama Actual de la Empresa.....	18
Figura N° 2.2 Flujograma. Materia Prima.....	20
Figura N° 2.3 Flujograma. Proceso de Extrusión.....	22
Figura N° 2.4 Producción del departamento de Extrusión.....	22
Figura N° 2.5 Flujograma. Proceso de Impresión.....	24
Figura N° 2.6 Producción del departamento de Impresión.....	24
Figura N° 2.7 Flujograma. Proceso de Sellado.....	26
Figura N° 2.8 Producción del departamento de Sellado.....	27
Figura N° 3.1 Oportunidades de Economía Mediante Ing. Industrial.....	36
Figura N° 3.2 Sistema de Administración de La compensación Salarial.	39
Figura N° 3.3 Factores que intervienen en el Análisis de Cargos.....	49
Figura N° 3.4 Línea de Tendencia de Salario.....	62
Figura N° 4.1 Diagrama de Proceso.....	72
Figura N° 4.2 Formato de Entrevistas de Descripción de Cargo.....	74



Figura N° 5.1 Salario Promedio Integral Mensual.....	78
Figura N° 5.2 Línea de Tendencia de Salario Actual.....	82
Figura N° 5.3 Líneas de Tendencias de Salarios Actuales.....	83
Figura N° 5.4 Cargos Equivalentes. Tasa de Salario Actual.....	86
Figura N° 5.5 Línea de Tendencia del Salario del Mercado.....	90
Figura N° 5.6 Cargos Equivalentes. Salario actual del Mercado.....	91
Figura N° 5.7 Líneas de Tendencias Superior al mercado.....	94
Figura N° 5.8 Cargos Equivalentes. Tasa Superior al Mercado.....	95

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 3.1 Variables Operacionalizadas de la Investigación.....	59
Tabla N° 4.1 Formato para la Evaluación de Cargos.....	76
Tabla N° 5.1 Resultado de puntos y salario integral promedio.....	79
Tabla N° 5.2 Cálculos básicos para obtener línea de Tendencia.....	80
Tabla N° 5.3 Porcentaje de Aumento del Salario Actual.....	84
Tabla N° 5.4 Intervalos de Grupos Equivalentes.....	85
Tabla N° 5.5 Tasa Salarial de Cargos Equivalentes.....	87
Tabla N° 5.6 Salario Integral del Mercado.....	89
Tabla N° 5.7 Tasa Salarial equivalente del Mercado.....	92
Tabla N° 5.8 Salario Integral Superior al Mercado.....	93
Tabla N° 5.9 Tasa Salarial Superior al Mercado.....	96

INDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1 Pasos para la realizar La administración Salarial.....	106
Anexo N° 2 Organigrama Propuesto para la Empresa.....	108
Anexo N° 3 Descripción de Cargos.....	110
Anexo N° 4 Evaluación de Cargos.....	139
Anexo N° 5 Factores de Evaluación.....	170
Anexo N° 6 Diagramas de Proceso.....	178



UNIVERSIDAD D CARABOBO
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**MODELO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA COMPENSACIÓN SALARIAL.
CASO. PLANTA SURAMERICANA DE POLIETILENO C.A.**

AUTORES: Batorins Ari., Díaz Rosana

TUTOR: Ing. Joaquín Barreto

AÑO: 2008

RESUMEN

Esta investigación tiene como objetivo elaborar un modelo de la administración de la compensación para la empresa productora de bolsas plásticas para alimentos y otros rubros. Suramericana de Polietileno C.A., con la finalidad de obtener descripciones y salarios de acuerdo al valor del cargo. Para tal propósito se utiliza el método de valoración por puntos que se basa en la evaluación de factores. Luego de escogido el método, se elaboraron diagramas de proceso y entrevistas a los trabajadores.

La misma se enmarca en la modalidad de proyecto factible de campo, ya que se desarrolla en el sitio donde tiene lugar los acontecimientos, es decir, los datos obtenidos de forma directa, para describir sus implicaciones, determinar las características que presentan y dar la visión de cómo operan. El modelo desarrollado permite definir descripción del cargo, la actualización del organigrama y adjudicar un salario de acuerdo al cargo ubicado dentro de una franja salarial que permite incentivar a los trabajadores.

Palabras claves: Motivación, Administración, Eficiencia, Descripción de cargos.



INTRODUCCIÓN

Muchos cambios están ocurriendo a nivel mundial, exigiendo nuevos enfoques a las organizaciones. El establecimiento del cambio organizacional implica rediseñar aspectos claves. La estructura organizacional, los métodos de trabajo, los estándares, las normas y los procedimientos son algunos que permitirían lograr un funcionamiento más eficaz en un mercado cada vez más competitivo, para el cual se requiere de trabajadores motivados que permitan mejorar los índices de eficiencia y productividad de las empresas.

Suramericana de Polietileno, es una empresa con 40 años en el mercado que se dedica a la producción de bolsas plásticas para la industria de alimentos y otros rubros. La dirección de la misma ha estado siendo ejercida de manera muy empírica, enfocándose exclusivamente en los aspectos de producción dejando a un lado la satisfacción de los trabajadores y las estrategias de compensación e incentivos.

El presente trabajo de investigación se basa en el desarrollo de un modelo de Administración de la Compensación Salarial para dicha empresa, que ha detectado una oportunidad de mejora en su estructura salarial para incrementar la productividad.

En los siguientes capítulos se muestra la elaboración de una propuesta para alcanzar este objetivo. Estos están desarrollados de la siguiente manera:



Capítulo I: se tocan aspectos como planteamiento del problema, objetivos de la investigación, justificación, alcance y limitaciones de la misma.

Capítulo II: se presenta una descripción de la empresa, estructura organizacional, producto y procesos de fabricación.

Capítulo III: se señala el método teórico que sirve de contexto a la investigación, éste incluye antecedentes de la misma.

Capítulo IV: se reseña el marco metodológico que sustenta el presente trabajo, tipo de investigación, población y muestra a los que se le aplican los instrumentos de recolección de información.

Capítulo V: se podrá observar el modelo de Administración salarial propuesto.



CAPÍTULO I

EL PROBLEMA



1.1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Desde tiempos pasados se han reflejado, relativas al salario, teorías que manifiestan una inclinación hacia un concreto factor determinante del mismo. Teorías que dan importancia a las consideraciones de orden moral y la influencia de la costumbre, definiendo el salario justo a una vida adecuada a su posición social (doctrina del salario justo del filósofo italiano Tomás de Aquino), la primera explicación moderna del nivel salarial, la teoría del nivel de subsistencia, surgió del mercantilismo desarrollada por David Ricardo (1815) y más tarde por Adam Smith (1776), donde defendían que los salarios se determinaban a partir del costo de subsistencia y procreación de los trabajadores; si los costos caían por debajo de éste, la clase trabajadora no podía reproducirse, si por el contrario, superaban este nivel mínimo la clase trabajadora se reproduciría por encima de las necesidades de mano de obra por lo que habría un exceso que reduciría los salarios hasta los niveles de subsistencia debido a la competencia de los trabajadores para obtener un puesto de trabajo.

Con el paso del tiempo se ha demostrado que algunos de los supuestos de los que parte la teoría del salario de subsistencia son erróneos. En los países más industrializados la producción de alimentos y de bienes de consumo había crecido desde finales del siglo XIX con mayor rapidez que la población, y los salarios habían crecido sobre los niveles de subsistencia.

Cuando se demostró la invalidez de la teoría del salario de subsistencia se empezó a prestar mayor atención a la demanda de trabajo como principal determinante del nivel de salarios. John Stuart Mill (1848), entre otros, propugnaba la denominada teoría del fondo de salarios para explicar la forma en que la demanda de trabajo, definida



como la cantidad de dinero que los empresarios están dispuestos a pagar para contratar a trabajadores, determina el nivel salarial. Los economistas que defendían esta teoría se equivocaban al suponer que los salarios se satisfacen a partir de las acumulaciones de capital efectuadas con anterioridad. De hecho, los salarios se pagan a partir de los ingresos percibidos por la producción actual.

Fue así entonces que sustituyen esta teoría por la de productividad marginal, que intenta en esencia determinar la influencia de la oferta y demanda de trabajo. Los defensores de esta teoría, desarrollada sobre todo por el economista estadounidense John Bates Clark (1901), sostenían que los salarios tienden a estabilizarse en torno a un punto de equilibrio donde el empresario obtiene beneficios al contratar al último trabajador que busca empleo a ese nivel de sueldos; este sería el trabajador marginal. John Maynard Keynes (1899), uno de los principales opositores a esta teoría, demostró que los aumentos salariales pueden producir un aumento de la preferencia al consumo, y no al ahorro, en una economía. El aumento del consumo genera una mayor demanda de trabajo, a pesar de que haya que pagar mayores salarios, si se consigue una mayor riqueza gracias a una disminución del nivel de desempleo.

Hoy por hoy las organizaciones buscan sus logros en aspectos como la calidad, la tecnología y el tener en su haber numerosos profesionales preparados; y cuando los tres factores de producción, tierra, capital y trabajo (Maza Zavala 1976), se combinan adecuadamente por una administración eficiente, se crea más capital o riqueza. La riqueza creada de esta manera se divide entre las partes interesadas: una parte, en forma de costo, pasa a los proveedores de materia prima, a los propietarios de máquinas, equipos o edificios arrendados; la otra en forma de ganancia, a quienes prestaron dinero a la organización, por último la otra parte en forma de dividendos a quienes proveyeron el capital de



participación o de riesgo. Sin embargo en algunas organizaciones la mayor parte de la riqueza creada pasa a los empleados bajo la forma de salario o de obligaciones sociales resultante de ellos. Es por ello que actualmente se han venido enfocando en proveer reconocimiento aunque el paquete económico es un factor importante para conservar a los trabajadores de alto desempeño, estudios recientes han coincidido en que no es el elemento más importante y que existen otros componentes motivacionales más significativos.

Tradicionalmente la retribución del personal ha estado en función de aspectos como la antigüedad o el reconocimiento de débiles diferencias en las evaluaciones de rendimiento, pero esta inversión podría ser más rentable recurriendo a la remuneración basada en competencias (Modelo Hay-McBer, Modelo DDI y Modelo Funcional sustentan las ofertas de intervención en competencias que reciben las empresas-cliente; 1996); esto supondría, por ejemplo, una remuneración relativa a los conocimientos, a las habilidades, a la experiencia o a la contribución efectiva en el logro de los objetivos del negocio en términos de resultados tangibles.

Suramericana de Polietileno C.A, ubicada en la zona industrial de Mariara, Estado Carabobo, no escapa del enfoque del valor del desempeño de sus trabajadores considerando que los salarios representan una de las más complejas transacciones, ya que cuando una persona acepta un cargo, se compromete a una rutina diaria, a un patrón de actividades y a una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de la empresa, por lo cual recibe un salario. Así, a cambio de este elemento simbólico intercambiable: el dinero, y otros factores motivacionales, el trabajador es capaz de empeñar gran parte de sí mismo, de su esfuerzo y de su vida para velar por el buen desarrollo de la organización.



La gerencia de la planta Suramericana de Polietileno C.A, siente que los trabajadores tienen inconformidad en cuanto a su compensación salarial.

Reconoce la necesidad de un sistema de compensación adecuado para cada función o cargo que alcance el mayor nivel de motivación en su personal. Para tal situación se plantea la siguiente pregunta.

¿De qué manera se puede ayudar para que se estimule la motivación del trabajador de la planta **Suramericana de Polietileno C.A?**

1.2.- OBJETIVO GENERAL.

Elaborar un Modelo de Administración de la Compensación Salarial para la Planta Suramericana de Polietileno C.A., utilizando el Método de Valoración de Factores para mejorar la Motivación y Aumentar la Productividad.

1.3.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Efectuar un diagnóstico de la situación actual de la Planta Suramericana de Polietileno C.A., relacionado a su sistema de compensación salarial.
- Definir las obligaciones y responsabilidades de cada puesto (análisis del cargo).
- Valorar los factores que integran el puesto (evaluación del cargo).



- Diseñar un modelo de Administración de la Compensación Salarial para la planta Suramericana de Polietileno C.A, con base a los factores identificados.
- Elaborar un plan de implementación del Modelo de La Administración salarial.

1.4.- JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.

En una organización cada función o cargo agrega diferente valor a la empresa. Solo se puede remunerar con justicia y equidad a los ocupantes de un cargo si se conoce el valor del mismo con relación a los demás y a la situación existente en el mercado laboral. Para ello la administración de la compensación salarial es un conjunto de normas y procedimientos tendentes a establecer o mantener estructuras de compensación equitativas y justas en la organización. Dichas estructuras proporcionarán entre los diferentes cargos de la organización un equilibrio interno y permitirá a la empresa ser competitiva desde el punto de vista de la política de recursos humanos con respecto a otras empresas que actúan en el mercado de trabajo, buscándose entonces el equilibrio externo con el objeto de lograr una plantilla ideal según las necesidades futuras de la empresa. Se presume que las organizaciones con programas formales de compensación salarial dependan de un sistema de evaluación de puestos como soporte en la determinación del nivel: éste puede ayudar a mantener cierto grado de control sobre su estructura de compensaciones salariales ya que éstas son elementos esenciales o importantes tanto en el grado competitivo de la empresa, como en las relaciones de la organización con los trabajadores.

La compensación salarial es un concepto relacionado con la remuneración, motivación, reconocimiento y proyección de los



trabajadores, básicamente es una relación de intercambio entre las personas y la organización con el objetivo de premiar el desempeño de la fuerza laboral para la máxima satisfacción posible entre ellos y la empresa; conservar la competitividad en el mercado laboral, mantener la equidad salarial entre los empleados, motivar el desempeño futuro de los empleados, atraer empleados nuevos, mejorar la eficiencia (productividad y control de costos) de la organización y fomentar orientaciones estratégicas como calidad, trabajo en equipo, innovaciones y para lograrlo tendrá que procurar ofrecer el máximo nivel de satisfacción de las necesidades del empleado procurando que para la empresa resulte una relación atractiva de costo-beneficio.

Cabe destacar que una inadecuada administración de la compensación salarial en las empresas trae "costos ocultos" muy significativos que derivan de la insatisfacción, o del trato injusto, que siente el personal cuando no percibe una correspondencia entre la dedicación que él tiene hacia la empresa, los resultados que logra en su trabajo, y la compensación que recibe.

La gerencia de Suramericana de Polietileno C.A, se ha visto en la necesidad de conocer la situación de su sistema de compensación dentro de la organización ya que siente una desmotivación en sus trabajadores originando una brecha entre su producción planificada y la producción real, lo cual ha impulsado la realización de este trabajo de investigación, con el fin de cumplir con el planteamiento estratégico de seguir un ambiente de trabajo adecuado de lograr la máxima satisfacción de sus trabajadores. Parte de este trabajo adecuado y la satisfacción de los trabajadores es su compensación salarial. Como este proceso no existe formalmente se debe establecer uno que



soporte la misión y visión de la empresa creando en bienestar de los trabajadores, para lograr los objetivos planteados en la propuesta.

La realización de esta investigación cumple con el requisito para optar por el título de Ingeniero Industrial de la Universidad de Carabobo, además de proveer una base teórica para futuros proyectos.

1.5.- ALCANCE.

El estudio se sitúa en la organización para apoyar el departamento de Recursos Humanos específicamente en cuanto a la administración de la compensación salarial del personal de la empresa Suramericana de Polietileno C.A.

El alcance de esta investigación viene dado por la elaboración de una propuesta del modelo de administración de la compensación salarial para la empresa Suramericana de Polietileno C.A. La elaboración de la propuesta se limitará a empleados y obreros de dicha empresa.

1.6.- LIMITACIONES.

En cuanto a las limitaciones que se consideran para la realización de este trabajo se tienen las siguientes:

- Disponibilidad del personal de la empresa para suministrar información necesaria para realizar el estudio.
- Información relativamente limitada para empresas de este tipo.
- El tiempo requerido para llevar a cabo el estudio dentro de la empresa es de seis meses.



CAPÍTULO II

LA EMPRESA



2.1.-RESEÑA HISTÓRICA.

Suramericana de Polietileno C.A, es una empresa de capital 100% nacional que tiene sus orígenes en marzo de 1975 cuando nace con el nombre de Distribuidora de Artículos Plásticos C.A, dedicada a la comercialización de bolsas para desechos. En enero de 1976 se inició la producción propia con la adquisición de una extrusora, una impresora de dos colores y una cortadora. Poco a poco se fueron adquiriendo nuevos equipos para ir mejorando progresivamente hasta que en el año 1986 cambiaron el nombre por el cual actualmente se distingue.

Hoy por hoy después de mas de 30 años en el mercado, es una empresa que cuenta con: Extrusoras para sacar láminas de plástico desde 10 centímetros hasta 125 centímetros; Coextrusoras de tres capas (A, B, C); impresoras de uno, dos, tres, cuatro, cinco y hasta seis colores. Laminadora para: PP/PE, PE/PE, PP/PP, etc. Selladoras para diversos tipos de productos.

La empresa en los actuales momentos cuenta con una capacidad instalada de 3.500.000 Kilos mensuales. Los principales clientes ocupan cerca del 96% de la producción en bolsas, sacos y rollos para la industria de alimentos. Entre estas industrias destacan las Fábricas de Hielo, Las Salinas, La Industria Azucarera, La Industria Arrocera, Industrias de Leche Líquida y en Polvo. Además tienen experiencia en exportaciones para las Islas del Caribe y Colombia.



2.2.-MISIÓN.

Brindar un excelente producto y servicio al cliente, con oportunidad de disminución sostenida de costos y ventajas competitivas a fin de actualizar permanentemente nuestros procesos con nueva tecnología, manteniendo una ventaja competitiva a través de una mejor formación de nuestro recurso humano y salvaguardar la integridad del medio ambiente.

2.3.-VISIÓN.

Aumentar la producción, calidad y buen servicio, para afianzarnos en el mercado local y ampliar nuestros clientes en el mercado internacional.

2.4.-POLÍTICAS DE CALIDAD.

- ❖ Cumplir los requerimientos acordados con los clientes en cuanto al producto ofrecido, con la calidad esperada, el volumen y fecha acordada.
- ❖ Capacitar y adiestrar al personal para lograr un mejoramiento constante en su desempeño dentro de la organización.
- ❖ Crear una estructura salarial y ambiente de trabajo adecuado para una mejor interrelación y desempeño de los trabajadores en la empresa.



2.5.-DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS.

- Bobinas de láminas plásticas para empacar productos de consumo masivo, con o sin impresión para alimentos y otros rubros como: granos, líquidos, bolsas para hielo, carnes, helados, harinas, granos comestibles para uso comercial o industrial.
- Bolsas industriales con características especiales según requerimientos para alimentos, cargas pesadas, resistencia al impacto, etc.
- Bobinas de láminas plásticas con o sin impresión, para llenadoras manuales ó automáticas, empacados automáticos, máquinas termoencogibles, etc.
- Polipropileno con o sin impresión en bobinas para laminación, para llenadoras automáticas.
- Películas industriales para envoltorio automatizado o manual.
- Películas de uso agrícola.
- Laminados y coextruidos hasta 3 capas. Empaques flexibles para alimentos con o sin asa.

2.6.-ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA.

La estructura organizativa de la empresa esta compuesta por el gerente general, gerente de administración y el gerente de producción, son ellos lo que toman decisiones y establecen los objetivos de la organización, además son los encargados de transformar en programa de acción las estrategias acordadas para alcanzar los objetivos organizacionales.

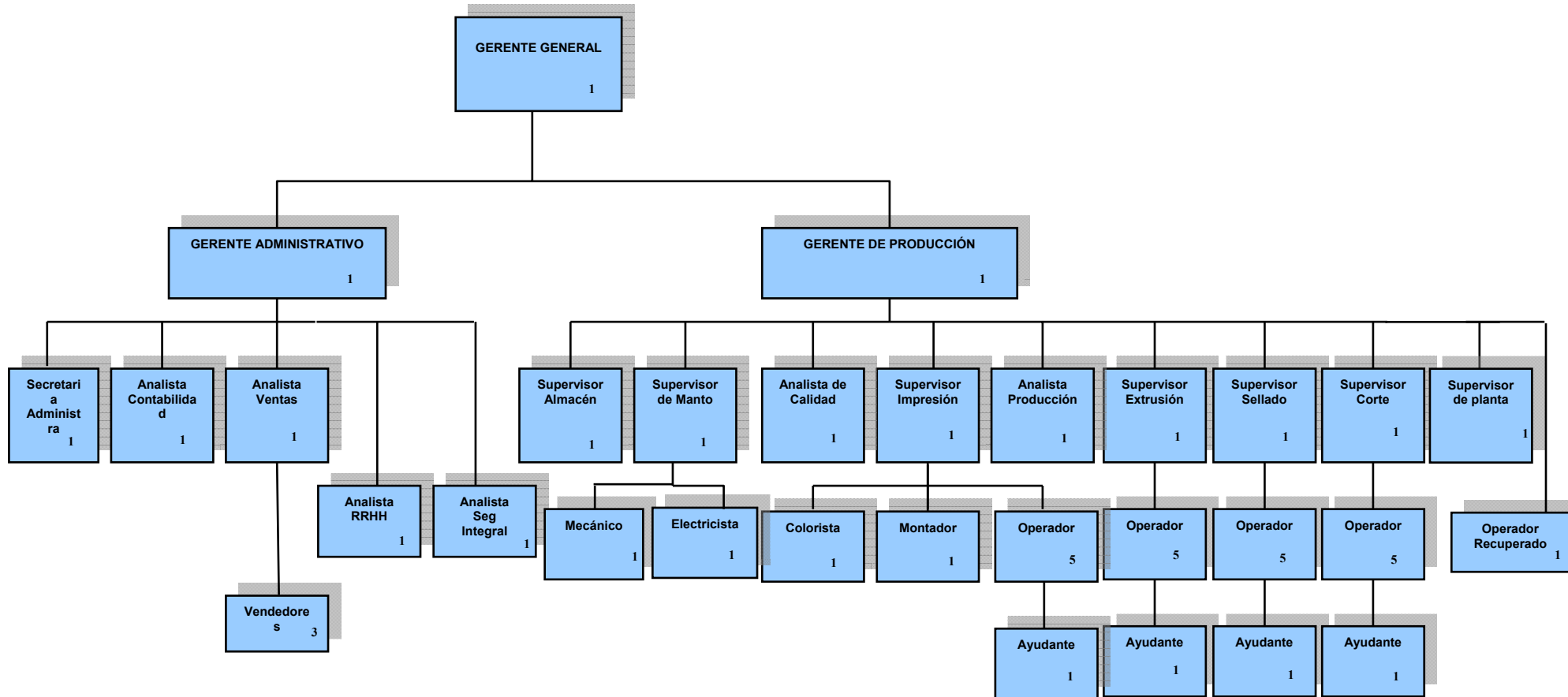


Luego se tienen los supervisores, los analistas, los operadores y los ayudantes, los cuales abarcan la programación y ejecución de las actividades diarias de la empresa.

Para ilustrar la estructura organizativa de la empresa, en la figura N° 2.1 se muestra, el organigrama de la misma el cual contempla 29 cargos de trabajo.



FIGURA N° 2.1: ORGANIGRAMA SURAMERICANA DE POLIETILENO





2.7.-MATERIALES UTILIZADOS.

Para la fabricación de sus productos la empresa requiere de polímeros. Los principales polímeros que utilizan es el polietileno de baja densidad (PEBD), polietileno lineal de baja densidad (PELBD), polipropileno monoorientado (PP) y polipropileno biorientado (BOPP).

El polietileno de baja densidad es un polímero ramificado que se obtiene por polimerización en masa del etileno mediante radicales libre, a alta presión. Es un sólido más o menos flexible, según el grosor, ligero y buen aislante eléctrico; presenta además una gran resistencia mecánica y química. Se trata de un material plástico que por sus características y bajo costo se utiliza mucho en envasado y revestimiento de cables.

A partir del polietileno de baja densidad se obtiene el polietileno reticulado (con enlaces entre cadenas vecinas), rígido y más resistente a la tracción y al cambio de temperatura, que se utiliza para proteger y aislar líneas eléctricas de baja y media tensión.

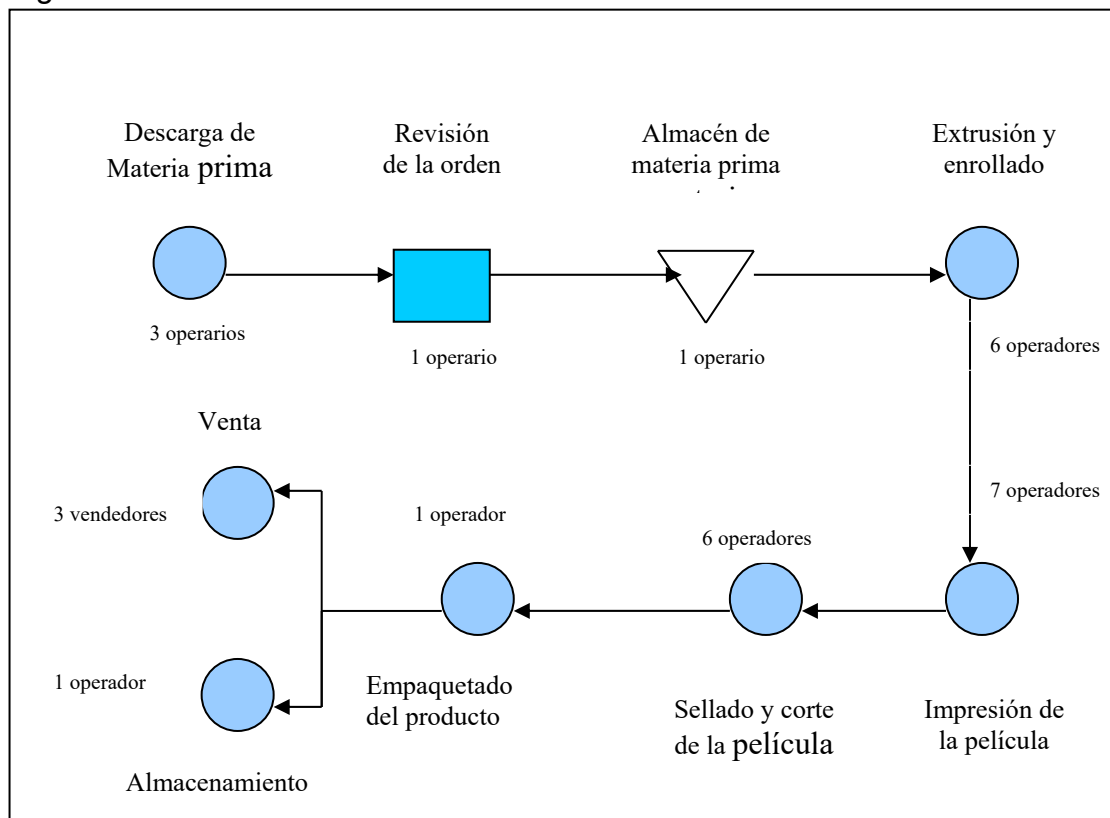
Cuentan con una capacidad instalada para transformar unos 3.500.000 Kg. de materia prima al año, con equipos para elaborar películas tubulares y de hoja sencilla desde 10 cm. hasta 125 cm. de ancho y espesores desde 20 hasta 500 micras ($1 \text{ micra} = 10^{-3} \text{ mm}$). La variedad de materiales disponible permite ofrecer rendimientos, resistencia, sellabilidad, elongación y rigidez que se ajustan a las necesidades del mercado.

La Materia Prima antes señalada, se compra en sacos de 25 Kg. c/u aproximadamente, en forma de pellets, las cuales son de color translúcido.

2.8.-DESCRIPCIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO.

En el proceso productivo se conjugan una serie de elementos, personas y acciones para transformar la materia prima, la cual se lleva a cabo en tres departamentos: extrusión, impresión y sellado (ver figura N° 2.2).

Figura N° 2.2 **FLUJOGRAMA DE PROCESO. MATERIA PRIMA**



Fuente: Elaboración propia.



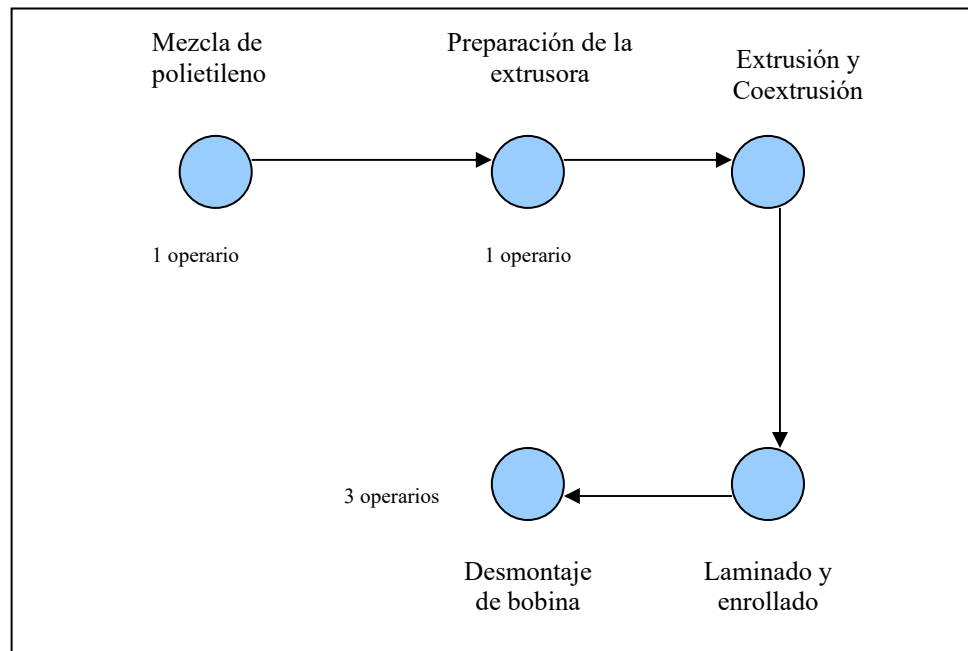
En el departamento de extrusión se tienen las siguientes actividades (ver figura 2.3).

Mezclado: En esta fase se mezcla la materia prima necesaria para la alimentación del proceso de extrusión, que de acuerdo al producto que se requiere, la mezcla estará compuesta por polietileno de baja densidad (PEBD), polietileno lineal de baja densidad (PELBD), polipropileno monoorientado (PP) y polipropileno biorientado (BOPP).

Extrusión: Consiste en fundir y homogeneizar la resina de polietileno aplicando calor y un esfuerzo de corte, a través de un tornillo helicoidal, con el fin de obligarla a salir por un orificio anular (hilera), en forma de globo tubular. El globo o tubo se expande mediante aire que se sopla por el centro del molde produciendo la llamada burbuja en la parte superior, torre de la extrusora. La burbuja llega abajo en forma de lámina plástica que pasa a través de rodillos mientras va siendo enrollada al final de la torre. Este sistema de moldeo en lámina por soplado es el más utilizado.

Coextrusión: Consiste en la extrusión simultánea de varias capas de polietileno. En este proceso cada una de las capas puede estar compuesta de distintos polímeros, favoreciendo la combinación de las diferentes propiedades de los materiales en una sola película.

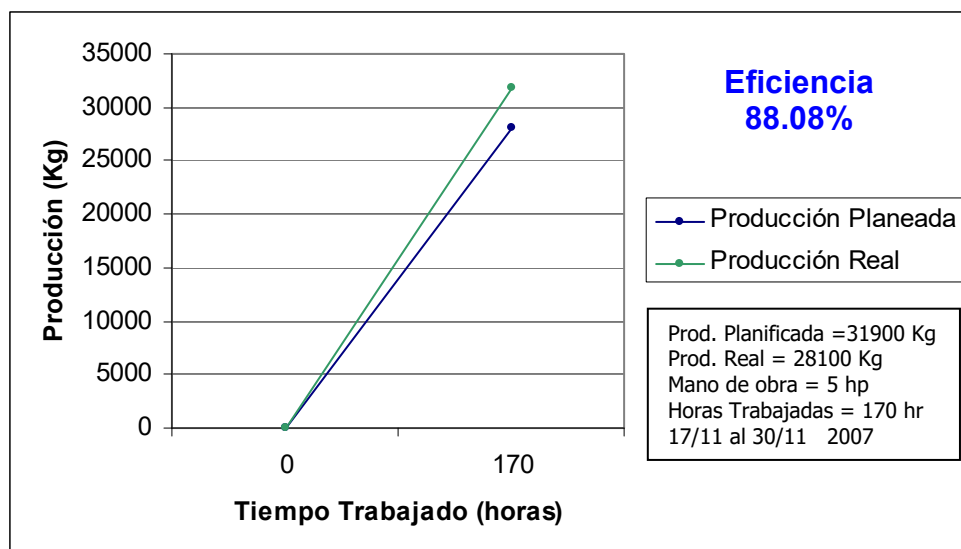
Figura N° 2.3. **FLUJOGRAMA DE PROCESO. EXTRUSIÓN**



Fuente: Elaboración propia.

En la figura N° 2.4 se muestra la producción real de este departamento en un período de 13 días.

Figura N° 2.4. **PRODUCCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE EXTRUSIÓN**



Fuente: Elaboración propia

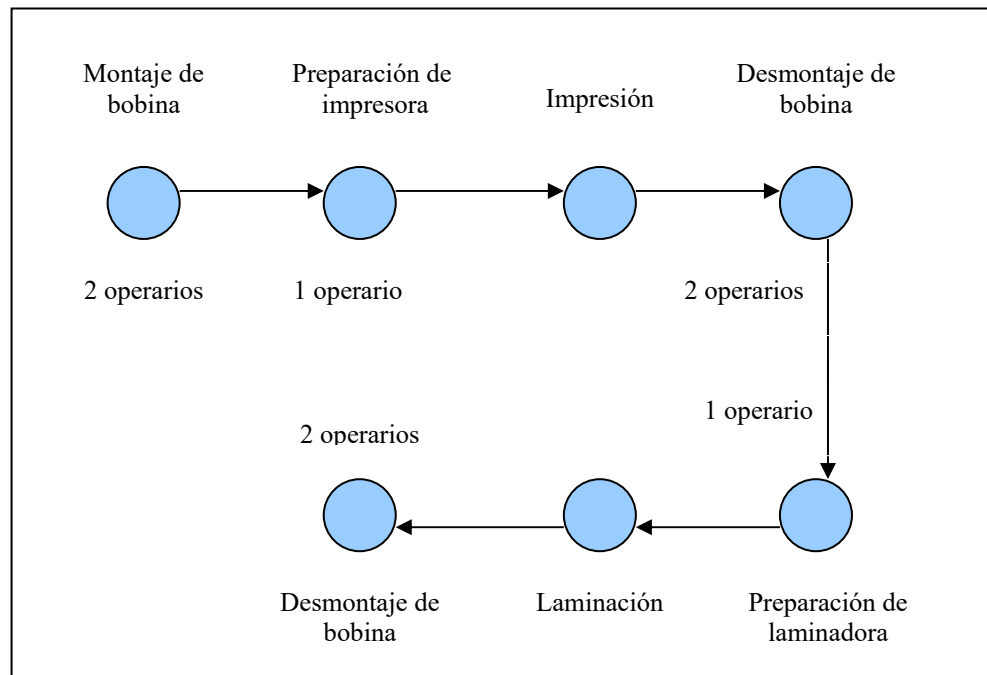


En el departamento de impresión se tiene:

Impresión: En esta etapa es donde se coloca el diseño requerido por el cliente a las bolsas plásticas. Se coloca la lámina de plástico en un rodillo, ubicado en un extremo de la máquina impresora que es la porta bobina; se hace pasar la película entre una serie de rodillos para imprimir, posteriormente pasa por un área de secado instantáneo y por último, por el embobinador que es un último rodillo que recogerá la película impresa. La velocidad la marca el último rodillo reembobinador a través de pequeños jalones, previendo el tiempo necesario para impresión y se encuentra en el extremo contrario al portabobina.

Laminación: Una vez que el producto impreso es destinado a esta área, se procede al laminado, que es la unión de dos o más láminas, por lo general una(s) lámina(s) impresa(s) con otra(s) sin impresión mediante un adhesivo. Una vez adheridos, el producto debe estar en reposo por un tiempo mínimo de tres días, para asegurar así la perfecta adhesión entre éstas láminas.

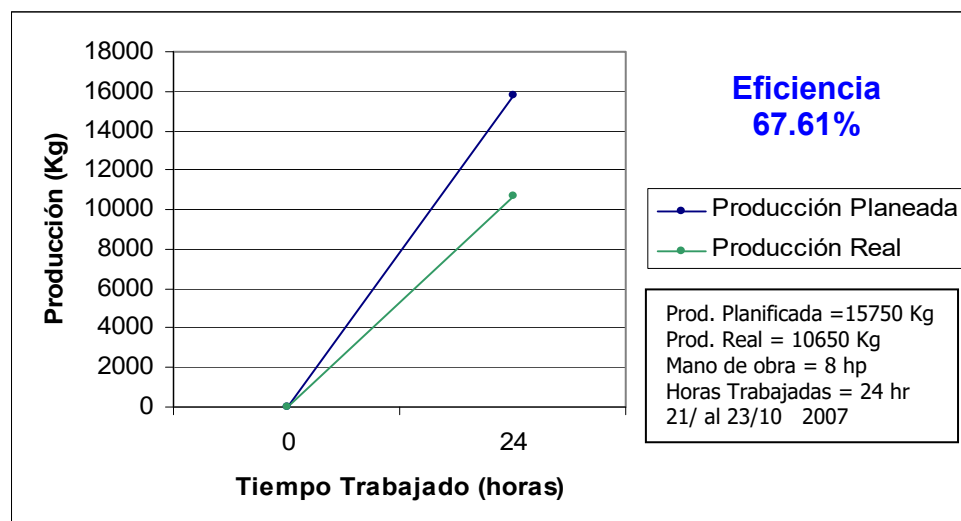
Figura 2.5. **FLUJOGRAMA DE PROCESO. IMPRESIÓN**



Fuente: Elaboración propia

Para el departamento de impresión se tiene un nivel de producción presentado en la figura 2.6

Figura N° 2.6. **PRODUCCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE IMPRESIÓN**



Fuente: Elaboración propia

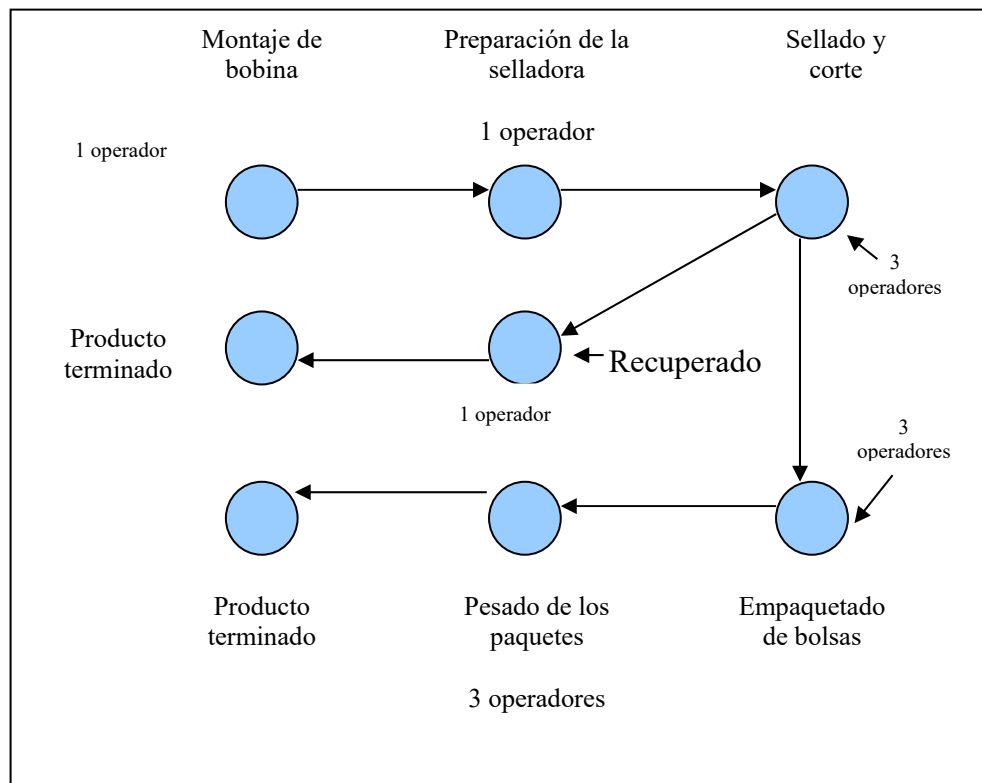


Luego se tiene el departamento de Sellado y corte que es la última etapa del proceso (ver figura N° 2.7):

Sellado y Corte: Lo realiza una máquina de sellado y cortado de película de polietileno; se coloca el rollo en los rodillos correspondientes, se programa la longitud a que debe sellarse y cortarse. El pegado es térmico, dentro de la máquina existe una superficie caliente que en la parte superior tiene una cuchilla sin filo que, de acuerdo a como se programó, bajará para hacer presión sobre el plástico y la superficie caliente para fundir el mismo, que estando caliente, automáticamente queda sellado; simultáneamente pasará por otra superficie fría en donde también existe una cuchilla con filo que hará el corte para dar acabado a la bolsa camiseta.

Recuperado: en esta fase se toma todo el desperdicio que ocasiona la planta provenientes de los departamentos: extrusión, impresión y corte y se reutilizan para nuevos productos según las propiedades y sugerencias del departamento técnico.

Figura N° 2.7 **FLUJOGRAMA DE PROCESO. SELLADO**

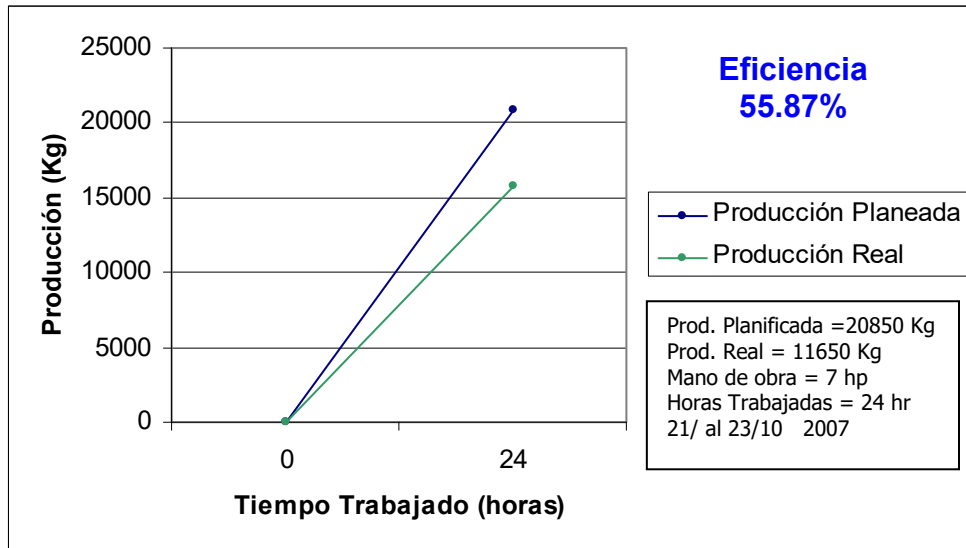


Fuente: Elaboración propia.

Este departamento, al igual que en los anteriores se tiene una producción real por debajo de una producción planeada (ver figura N° 2.8).



Figura N° 2.8 **PRODUCCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE SELLADO**



Fuente: Elaboración propia.



CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO



3.1.-ANTECEDENTES.

En las primeras etapas de la civilización humana el hombre se agrupaba en forma de clanes o tribus, dichas agrupaciones adquirirían lo necesario para subsistir por medio de la caza, la pesca y la recolección de elementos proporcionados por la naturaleza para su sustento, vestidos y armas defensivas.

Luego surgió el artesano, que es productor y propietario de los instrumentos utilizados en la elaboración de piezas y nace la figura del maestro. Las profesiones se agrupaban en gremios, reglamentaban las actividades, el aprendizaje, condición para pasar de un rango a otro y las remuneraciones. Son los primeros indicios de capital y trabajo (Irma R. Franco 1998).

Las instituciones más antiguas son la iglesia y el ejército, donde se denota una organización de trabajo.

En el siglo XVIII, se llegó a agrupar varios trabajadores en un mismo techo a lo que se llamó fábrica; no es más que el sitio donde se puso a funcionar un sistema de producción que necesitaba de coordinación de trabajo especializado de personas y de máquinas. Las personas dejaron de ser productores para convertirse en empleados de las fábricas. Las máquinas requerían de especialización de los operarios, esto se convertía en un trabajo repetitivo. No existieron descripciones escritas, la asignación al área de producción fue subjetiva y a cargo de los capataces.

A continuación se señalan unos trabajos de investigación que son antecedentes de ésta:



Durán José A. (2003): “Propuesta para diseñar la estructura de Cargos y Posiciones de Nómina diaria de MANPA-División papel (i/E/E)”. Este trabajo tuvo como objetivo conocer la situación actual de la organización para el rediseño de la estructura de cargos y posiciones de nómina diaria con el fin de facilitar, tanto a corto como a largo plazo, la administración de su personal y las actividades enlazadas con ésta. El tipo de estudio fue descriptivo de campo y tomaron como base la metodología del Proceso de Cambio Organizacional y aspectos de teorías de la Reingeniería.

Fernández Anabel. (2002): “Definición de Competencias Laborales a través de la Aplicación de la Metodología ORDIC (caso Cervecería Polar)”. Esta investigación determina el perfil de competencias que deben tener los operarios que se desenvuelven en determinado puesto de trabajo, con la finalidad de mejorar la productividad y competitividad de la empresa. Este estudio fue descriptivo de campo, para ello aplicaron metodología ORDIC (Organizational Requirement Definition for Intellectual Capital Systems).

3.2.-BASES TEÓRICAS.

Con la revolución industrial el hombre es parcialmente reemplazado por la máquina ya que ésta es más veloz, no se cansa y no hay que remunerarla. Dando paso a la administración científica iniciada por Taylor (1856-1915), cuyos postulados a partir de sus estudios de tiempos y movimientos dieron origen al diseño de los cargos y especialización que facilitaron normas para entrenar al personal así como evaluar el rendimiento, la producción y la eficiencia del operario.



3.2.1.-ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA.

Entre los principales representantes de la administración científica se encuentra Frederick Winslow Taylor (1856-1915), conocido como el padre de la administración científica, quien comenzó como obrero en 1878, luego llegó a ser capataz, supervisor, jefe de taller e ingeniero. Para 1885 estaba de moda el pago por pieza o por tarea. Los patronos buscaban el máximo de ganancia al fijar el precio de las tareas y los obreros buscaban el equilibrio de sus pagos por pieza producida reduciendo el tiempo de producción de máquinas. Esto llevó a Taylor a estudiar el problema en sus mínimos detalles.

Chiavenato (1998) dice: “Taylor registró más de 50 patentes de invenciones de máquinas, herramientas y procesos de trabajo”. Entre ellos están:

a) Estudio de Tiempos y Movimientos: Taylor lo define así:

“La posibilidad de descomponer cada tarea y cada operación en una serie ordenada de movimientos simples, donde los movimientos inútiles sean eliminados mientras los útiles eran simplificados o fusionados con otros movimientos, para proporcionar economía de tiempo y esfuerzo del obrero”.

Para la ejecución de operaciones y tareas este estudio arrojó una serie de ventajas:

1. Eliminar los movimientos inútiles y sustituirlos por otros más eficaces.
2. Mejorar la eficiencia del obrero, y como consecuencia, el rendimiento de la producción.



3. Calcular con mayor exactitud el costo unitario y en consecuencia el precio de venta de los productos.
4. Distribuir la carga de trabajo uniformemente para que no haya lapsos de exceso o falta de trabajo.
5. Tener una base de salarios equitativos por aumento de la producción.

b) División del trabajo y Especialización del obrero: el estudio de tiempos y movimientos trajo como consecuencia un grado de especialización de los obreros en la misma labor, ya que se buscaba que los empleados trabajaran en el mínimo de tiempo que tarda en hacer movimientos simples, de una forma estandarizada. Es decir los obreros realizaban los mismos movimientos para operaciones determinadas en un mínimo de tiempo, lo que arroja que cada empleado sea especialista en su trabajo. Chiavenato (1998) acota al respecto en su libro de teoría general de administración:

“Cada obrero pasó a ser especializado en la ejecución de una única tarea simple y elemental, para ajustarse a los estándares descritos y las normas de desempeño establecidas por el método. La limitación de cada obrero a una única operación, de manera continua y repetitiva, encontró en una línea de producción o montaje su principal base de aplicación”.

Otro representante de la administración científica fue Henri Fayol (1841-1925) quién fue fundador de la Teoría Clásica y se graduó en ingeniería en minas a los 19 años e ingresó a una empresa metalúrgica, fue el gerente de minas a los 25 años, y a los 47 fue nombrado gerente general de la Compagnie Commantry Fourchambault et Decazeville. Fayol expuso su teoría de la administración en su libro Administration



Industrielle et Generale. Publicado en París en 1916 traducido en inglés, alemán y portugués.

Los estudios de Fayol señalan funciones básicas en la administración, relacionadas con la integración. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, y están siempre por encima de ellas.

Las funciones básicas que deben existir en las organizaciones están estructuradas a partir del diseño y agrupación de los cargos por funciones.

A continuación se presentan varios conceptos de administración según los autores:

Wilburg Jiménez Castro (1970) en el libro *Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa: El proceso de prever, planear, organizar, integrar, dirigir y controlar el trabajo de los elementos de la organización y de utilizar los recursos disponibles para alcanzar los objetivos preestablecidos*.

George Ferry (1993) publica *Principios de la Administración: La administración consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno*.

Diccionario Enciclopédico (1991): Es un proceso de planear, controlar y regular recursos, para lograr un propósito dado.



Se puede concluir que la administración consiste en planear, organizar, coordinar, dirigir y controlar los recursos dentro de una organización o empresa con la finalidad de incrementar su valor de manera sostenida.

Existe en Administración un término que se utilizan mucho, tanto por su impacto dentro de la actividad diaria de la empresa, como por su aplicabilidad, éste es productividad (Ferre disponible en www.ferre5.com productividad).

La productividad consiste en relacionar los bienes o servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. La productividad es útil para evaluar el rendimiento de los operarios, máquinas, etc. El instrumento fundamental que origina mayor productividad es la utilización de métodos, estudios de tiempos y un sistema de pago de salarios (Carlos Sánchez Mejías. Ingeniería industrial y administración., disponible en www.mitecnologico.com). La productividad esta relacionada con la eficiencia y la eficacia.

Eficacia: consiste en alcanzar las metas establecidas en la empresa.

Eficiencia: es el uso adecuado de los recursos para alcanzar las metas propuestas.

El aumento de la productividad en su sentido amplio es el único camino para que una empresa pueda crecer y aumentar su valor en el mercado. Y los instrumentos esenciales que originan mayor productividad es la utilización de métodos, el estudio de tiempos y un sistema de compensación salarial.



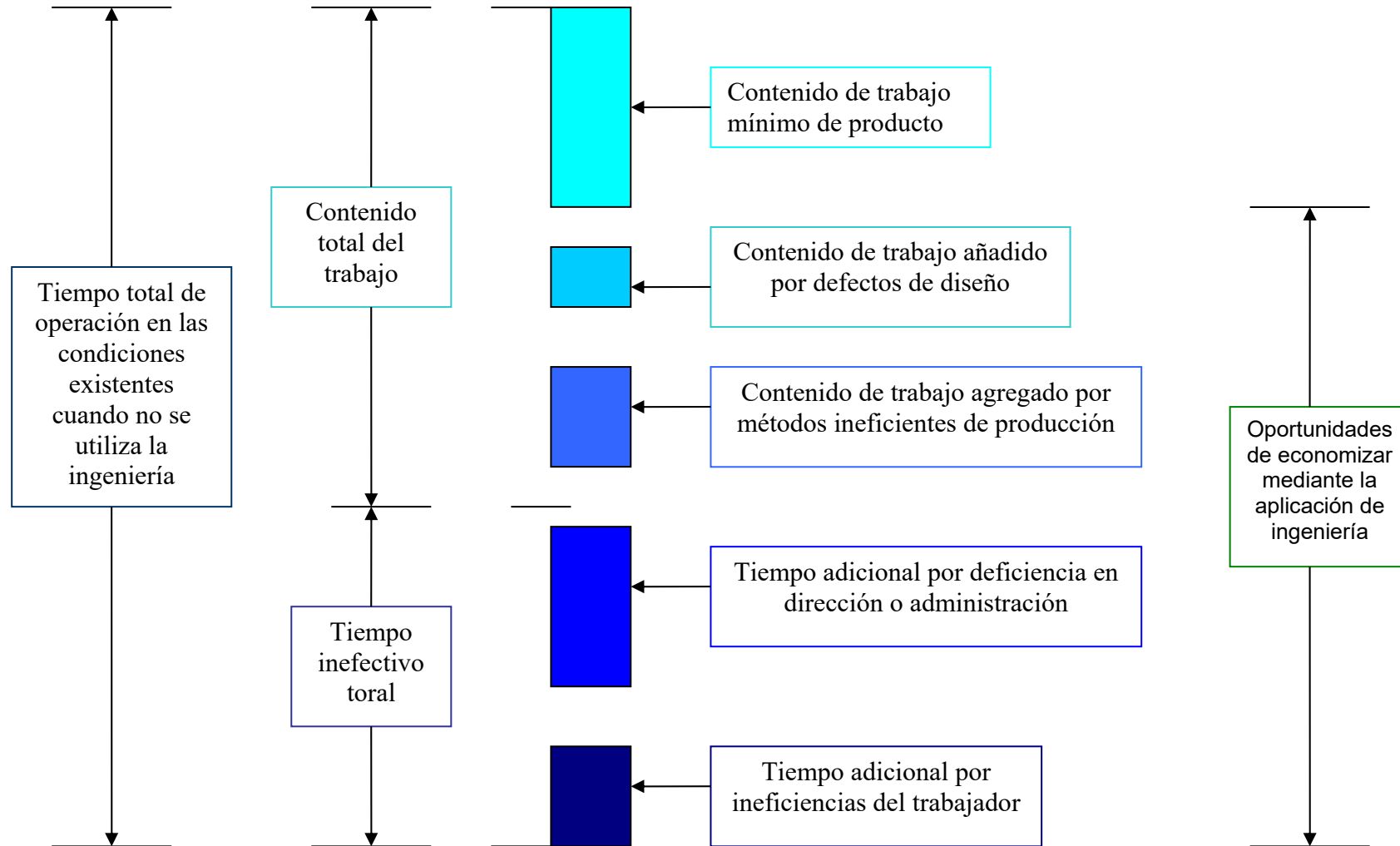
La experiencia ha demostrado que los trabajadores no aportarán un esfuerzo extra o sostenido a menos que se les ofrezcan incentivos, del tipo directo o indirecto (ver figura 3.1). Por muchos años los incentivos se han venido usando, en una forma u otra en negocios y empresas (Niebel 1990).

El objetivo de los gerentes de las organizaciones es elaborar un producto de calidad, oportunamente y al menor costo posible, con un mínimo de inversión de capital y con un máximo de satisfacción de sus empleados

Las evaluaciones de cargo es una técnica utilizada para determinar equitativamente el valor relativo de las asignaciones en una organización. Esta técnica se emplea para establecer tasas básicas justas para las asignaciones de trabajos. En general las metodologías de evaluación de cargo consideran lo que un empleado aporta al trabajo en forma de educación, experiencias y aptitudes especiales, y lo que el trabajo requiere de él desde el punto de vista del esfuerzo mental o del esfuerzo físico.



Figura N° 3.1 OPORTUNIDADES DE REALIZACIÓN DE ECONOMÍA MEDIANTE LA APLICACIÓN DE INGENIERÍA.



Fuente: Benjamín Niebel. Ingeniería Industrial Estudios de tiempos y Movimientos.



3.2.2.-ADMINISTRACIÓN DE LA COMPENSACIÓN SALARIAL.

La función de la administración de la compensación salarial se basa en buscar la satisfacción de los trabajadores dentro de una empresa, para la cual se necesita conocer el valor del cargo con respecto a los demás dentro de la organización y a la situación del mercado (ver figura N° 3.2).

Según Chiavenato (1998):

“La administración de salarios es un conjunto de procedimientos tendentes a establecer estructuras salariales equitativas y justas en la organización con relación a:

- Los demás cargos de la propia organización; así se busca el equilibrio interno de los salarios.
- Los mismos cargos de otras empresas que actúan en el mercado de trabajo; así se busca el equilibrio externo de los salarios”.

El equilibrio interno se alcanza mediante el procesamiento de la información obtenida a través de la evaluación y clasificación de los cargos dentro de la organización, basándose en un programa previo de descripción y análisis de los mismos. El equilibrio externo se alcanza a través de la información obtenida de la investigación de salarios y otros sistemas de compensación en planes directos, indirectos y no económicos en el entorno de la empresa (Niebel 1990).

Planes económicos directos: son aquellos en los que la remuneración al trabajador o parte de ella va de acuerdo con su rendimiento. En esta categoría están incluidos los planes de incentivos individuales y los de grupos. En el tipo de plan Individual, la retribución a cada trabajador está basada en su actuación productiva durante un

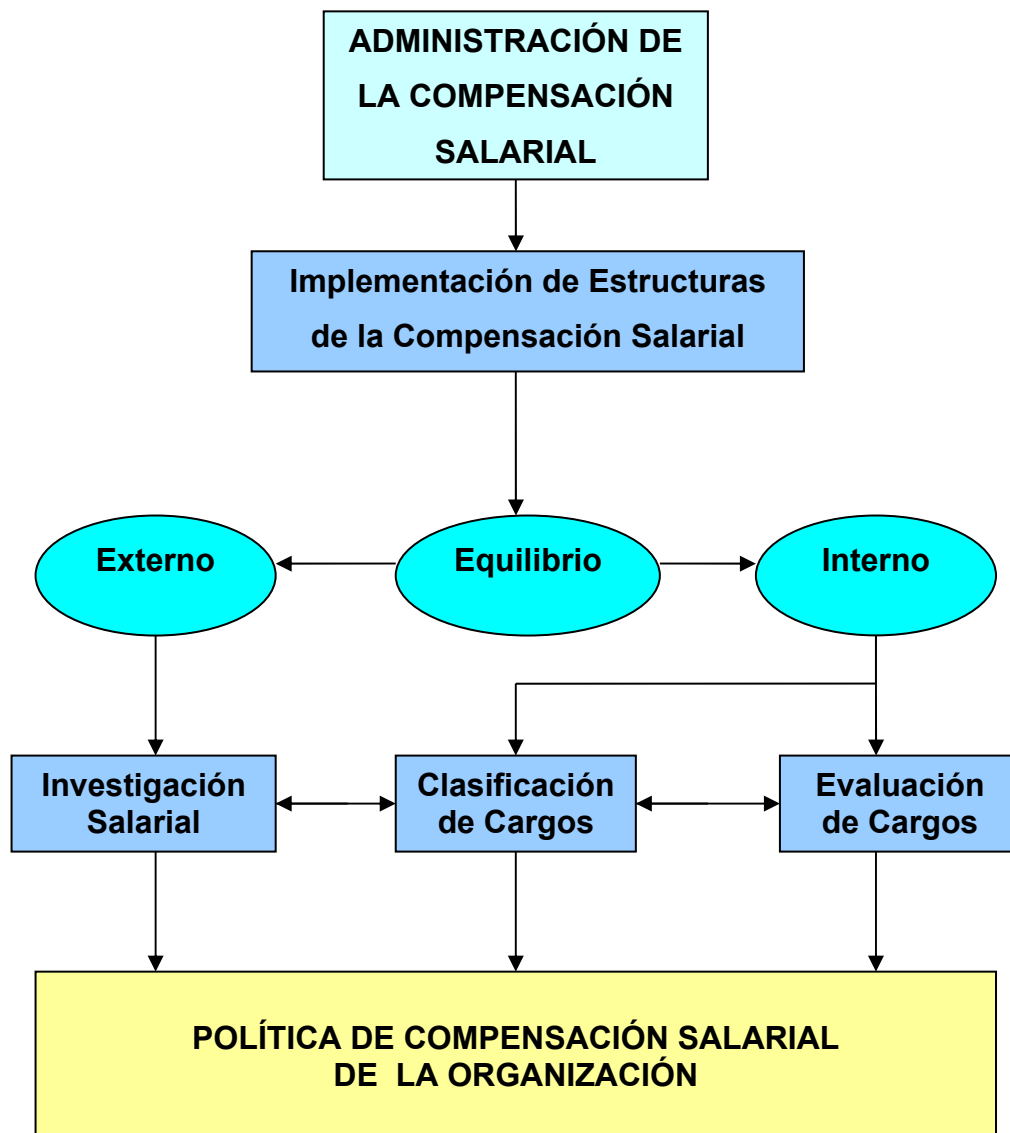


período establecido. Los planes de grupos se aplican a dos o más personas que trabajen en equipo, y en operaciones que de alguna manera dependen unas de otras. En estos planes, la compensación monetaria a cada trabajador depende de la tasa salarial base y la actuación del grupo en el tiempo establecido.

Planes económicos indirectos: en la clasificación de estos planes quedan las políticas de empresas que tienden a estimular el ánimo o la moral de los trabajadores y aumentar su productividad, pero que, sin embargo, no han sido planeadas para que haya una relación directa entre el volumen de producción y el monto de la remuneración. Políticas globales de empresas como las de salarios base justos y relativamente altos, sistemas equitativos de promociones y sugerencias premiadas, ingreso anual garantizado, tienden a fomentar actitudes positivas entre los trabajadores y a estimular e incrementar la productividad. Por todo ello se clasifican como planes económicos indirectos.

Todos los métodos de incentivos indirectos tienen la inconveniencia de permitir que exista una amplia brecha entre las percepciones del personal y su productividad. Después de cierto tiempo, el trabajador tiende a considerar todos los beneficios que se le proporcionan como obligación única de la empresa, y a olvidarse de que para que tales beneficios continúen no debe aminorarse la productividad.

Figura N° 3.2. **SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN DE LA COMPENSACIÓN SALARIAL.**



Fuente: Adalberto Chiavenato. Administración de los Recursos Humanos.



Planes no económicos: comprenden todas aquellas recompensas o retribuciones que no tienen relación con los salarios y que, sin embargo, levantan la moral del trabajador en grado tal que se hace evidente el aumento en esfuerzo y empeño. En esta categoría se tienen aquellas políticas de empresa que fomentan el desarrollo de conferencias periódicas acerca de prácticas de taller, conversaciones frecuentes entre el supervisor y el operario, ubicación apropiada del operario, innovación y mejoras en las técnicas de trabajo, premiación de sugerencias en formas no económicas, mantenimiento de condiciones laborales ideales y muchas otras que utilizan los gerentes y directores.

3.2.2.1.-OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA COMPENSACIÓN SALARIAL.

- Remunerar a cada operario o empleado de acuerdo al valor asignado el cargo que ocupa.
- Recompensarlo adecuadamente de acuerdo a su desempeño.
- Atraer y retener los mejores candidatos para los cargos.
- Ampliar la flexibilidad de la organización, brindando los medios adecuados para la movilidad del personal y racionalizando las posibilidades de desarrollo y proyección de carrera.
- Lograr que los empleados acepten los sistemas de remuneración adoptados por la empresa.
- Mantener equilibrio entre los intereses financieros de la organización y su política de relaciones con los empleados.



3.2.3.-SALARIOS.

A través de los tiempos han surgido diferentes teorías alrededor de los salarios. A continuación se examinarán algunas:

Teoría de los ingresos: La planteó Adam Smith en su obra la “**Riqueza de las Naciones**” en 1776, en ella considera los salarios dependientes de la riqueza. Considera que la demanda de mano de obra, esto es, la mayor ocupación de trabajadores, aumenta en la medida en que los accionistas obtienen aumentos en sus ingresos. Para Smith sin embargo, el factor más importante de la elevación de los salarios no lo constituye la cuantía de la riqueza nacional, sino el continuo aumento de esa riqueza.

Teoría de la subsistencia: Conocida también como del salario natural, fue expuesta por David Ricardo en sus “**Principios de Economía Política y Tributación**” (1817). En relación con la mano de obra, dice que su precio natural es el que permite a los trabajadores "subsistir y perpetuar su raza", sin incrementos ni disminuciones. A su vez, el precio de mercado de la mano de obra es igual al precio que resulta del juego natural de las fuerzas de la oferta y la demanda.

Teoría del fondo de salarios: John Stuart Mill en su obra “**Principios de Economía Política**” (1848), sostuvo que los salarios dependían fundamentalmente de la oferta y la demanda de trabajo. Para él, el trabajo era una mercancía como cualquier otra, que se ofrecía y se adquiría en el mercado, en el cual la oferta consistía en el número de obreros en condiciones de trabajar, en tanto que la demanda la formulaban los dueños del capital.



Teoría de Marx: En relación con los salarios Marx encontró cosas interesantes, que plasmó en su libro **El Capital** (1867); por ejemplo, lo que el patrono le paga al obrero por su actividad o servicio, no es realmente el valor del trabajo, sino el valor de su fuerza de trabajo. Además halló que la jornada laboral se divide en dos partes; la primera la llamó tiempo necesario de trabajo, donde únicamente se cubren los costos de producción y el obrero obtiene apenas los bienes y servicios necesarios para subsistir. A la segunda la llamó valor adicional, en ésta el capitalista hace sus utilidades, porque esta parte del trabajo no le es retribuida al obrero. El valor de ese trabajo no remunerado es lo que constituye la plusvalía.

Teoría de la productividad marginal: John Bates Clark en su libro **Productividad Marginal** (1901), pretende establecer la relación existente entre los salarios y la productividad del trabajo. Esta relación se encuentra regida por la ley de los rendimientos decrecientes, que dice que, si uno o varios de los factores de la producción (tierra, capital, trabajo) se incrementan, mientras los otros permanecen constantes, la productividad unitaria de los factores variables tiende a incrementarse hasta cierto punto, a partir del cual comienza a decrecer.

Teoría de los salarios altos: Expuesta por Henry Ford en 1915, su filosofía radica en la creencia de que los salarios altos inducen a un mayor consumo, esto es, generan una mayor capacidad de compra por parte de los asalariados y de la población en general.

Teoría de los salarios eficientes: Francisco Mochón (2000), la expuso en su libro *Economía: Teoría y Política*. Establece que las actividades para apreciar y controlar la calidad de la mano de obra, el nivel y la relativa constancia del salario real tienen efectos positivos sobre la productividad. Esta teoría parte de que la productividad depende de los



salarios, ya que éstos afectan a la calidad de la mano de obra, al nivel de esfuerzo y a la tasa de rotación laboral.

Actualmente y de acuerdo al aspecto jurídico venezolano, la Ley Orgánica del Trabajo (LOT) define al salario en el artículo 133 como:

“la remuneración, provecho o ventaja, cualquiera fuera su denominación o método de cálculo, siempre que pueda evaluarse en efectivo, que corresponda al trabajador por la prestación de sus servicios y, entre otros comprende las comisiones, gratificaciones, bono vacacional, así como recargo por días feriados, horas extras o trabajo nocturno”.

Noción legal del Salario

Artículo 129:

“El salario se estipula libremente, pero en ningún caso podrá ser menor que el fijado como mínimo por la autoridad competente y conforme a lo previsto por la Ley”.

Artículo 130:

“Para fijar el importe de salario en cada clase de trabajo se tendrá en cuenta la cantidad y calidad del servicio, así como la necesidad de permitir al trabajador y a su familia una existencia humana y digna”.

3.2.3.1.-CLASIFICACIÓN DE LOS SALARIOS

Según la ley del trabajo, el salario puede establecerse por unidad de tiempo, por unidad de obra, por pieza o a destajo, o por tarea.



Por unidad de tiempo: Según esta modalidad se toma en cuenta el trabajo que realiza en un determinado lapso, sin usar como medida el resultado del mismo.

Cuando se pacta un salario mensual, y a los efectos del cálculo de las distintas obligaciones laborales, se entiende por salario diario un treintavo de la remuneración percibida en un mes, y por salario hora la alícuota resultante de dividir el salario diario por el número de horas de la jornada laboral.

Por unidad de obra, por pieza o a destajo: Se entiende que el salario ha sido estipulado según cualquiera de estas modalidades, cuando se toma en cuenta la obra realizada por el trabajador, sin usar como medida el tiempo empleado para ejecutarla.

La base de cálculo de este tipo de remuneración no puede ser inferior a la que correspondería para remunerar por unidad de tiempo la misma labor.

Por tarea: Este es fijado tomando en cuenta la duración del trabajo, pero con la obligación del trabajador de dar un rendimiento determinado dentro de la jornada.

Cuando el salario se hubiere estipulado por unidad de obra, por pieza o a destajo, por tarea o a comisión, el patrono deberá hacer constar, por escrito, el modo de calcularlo.



3.2.3.2.-FACTORES NECESARIOS EN LA DETERMINACIÓN DE LOS SALARIOS.

Los principales factores determinantes de los salarios, dependiendo del país y la época, son los siguientes:

1. **El costo de la vida:** esto lo representan los gastos que es necesario hacer para mantener cierto nivel de vida.

2. **Los niveles de vida:** los niveles de vida existentes determinan lo que se denomina el salario de subsistencia, y ello permite establecer los niveles de salario mínimo. Es la capacidad que tiene el ciudadano medio para proporcionarse a sí mismo y a las personas que están bajo su tutela familiar, todo lo necesario para sustentarse y disfrutar de la existencia (Burgos 1999).

3. **La oferta de trabajo:** cuando la oferta de mano de obra es escasa en relación al capital, la tierra y los demás factores de producción, los empresarios compiten entre sí para contratar a los trabajadores por lo que los salarios tienden a aumentar. Mientras que si la oferta de mano de obra es relativamente abundante y excede la demanda, la competencia entre los trabajadores para conseguir uno de los escasos puestos de trabajo disponibles tenderá a reducir el salario medio.

4. **La productividad:** los salarios tienden a aumentar cuando crece la productividad. Ésta depende en gran medida de la energía y de la calificación de la mano de obra, pero sobre todo de la tecnología disponible. Los niveles salariales de los países desarrollados son hasta



cierto punto elevados debido a que los trabajadores tienen una alta preparación que les permite utilizar los últimos adelantos tecnológicos.

5. Relación sindical de las empresas: el objetivo de los sindicatos ha sido tratar de elevar y mantener los salarios reales de sus afiliados. Ellos tratan de restringir la oferta de la mano de obra y aumentar la demanda derivada para motivar una elección de los tipos generales de salarios, entre otras estrategias convencionales (Mochón 2000).

3.2.4.-DESCRIPCIÓN DE CARGOS.

Para llevar a cabo una descripción de cargos, es útil el organigrama de la empresa, en este diagrama se representa gráficamente las relaciones entre funciones, departamentos y cargos. En todas las compañías es una herramienta que se supone está definido, es posible que no se encuentre de manera expresa o este desactualizado. Este puede representar las relaciones pero no las responsabilidades y las actividades que se llevan a cabo en cada cargo.

La descripción de cargos o puestos y las relaciones con otras unidades de trabajo se obtiene empleando un diagrama de procesos y la entrevista directa con el operario o empleado del cargo. El diagrama de proceso representa gráficamente el orden de todas las operaciones, transporte, inspecciones, demoras y almacenaje.

A través de estas herramientas es posible que se consigan actividades innecesarias o tal vez algunos cambios en la secuencia de



algunas de éstas. Es importante que las personas tengan claro las implicaciones de su cargo.

Ahora bien podemos definir descripción de cargo como la enumeración detallada de operaciones, movimientos, esfuerzos y responsabilidades esenciales dentro de una unidad de trabajo.

La descripción de puesto se utilizará para dar un valor a los mismos a través de una evaluación, la cual arrojará a que nivel del organigrama se ubica y servirá de instrumento en la elaboración de la gráfica de salarios.

3.2.5.-ANÁLISIS DE CARGOS.

En el análisis de cargo se estudia qué requisitos se necesitan para realizar determinadas operaciones y las condiciones físicas y sociales en las cuales se llevan a cabo dichas actividades para designar que tipo de persona es la capacitada para ocupar el cargo.

Para objeto de este trabajo de investigación se tomaran en cuenta para el análisis de cargo los aspectos mostrados en la figura N° 3.3.

3.2.5.1.-MÉTODOS DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGO.

Todo análisis de ser realizado con el ocupante del cargo y consultado con el supervisor inmediato.



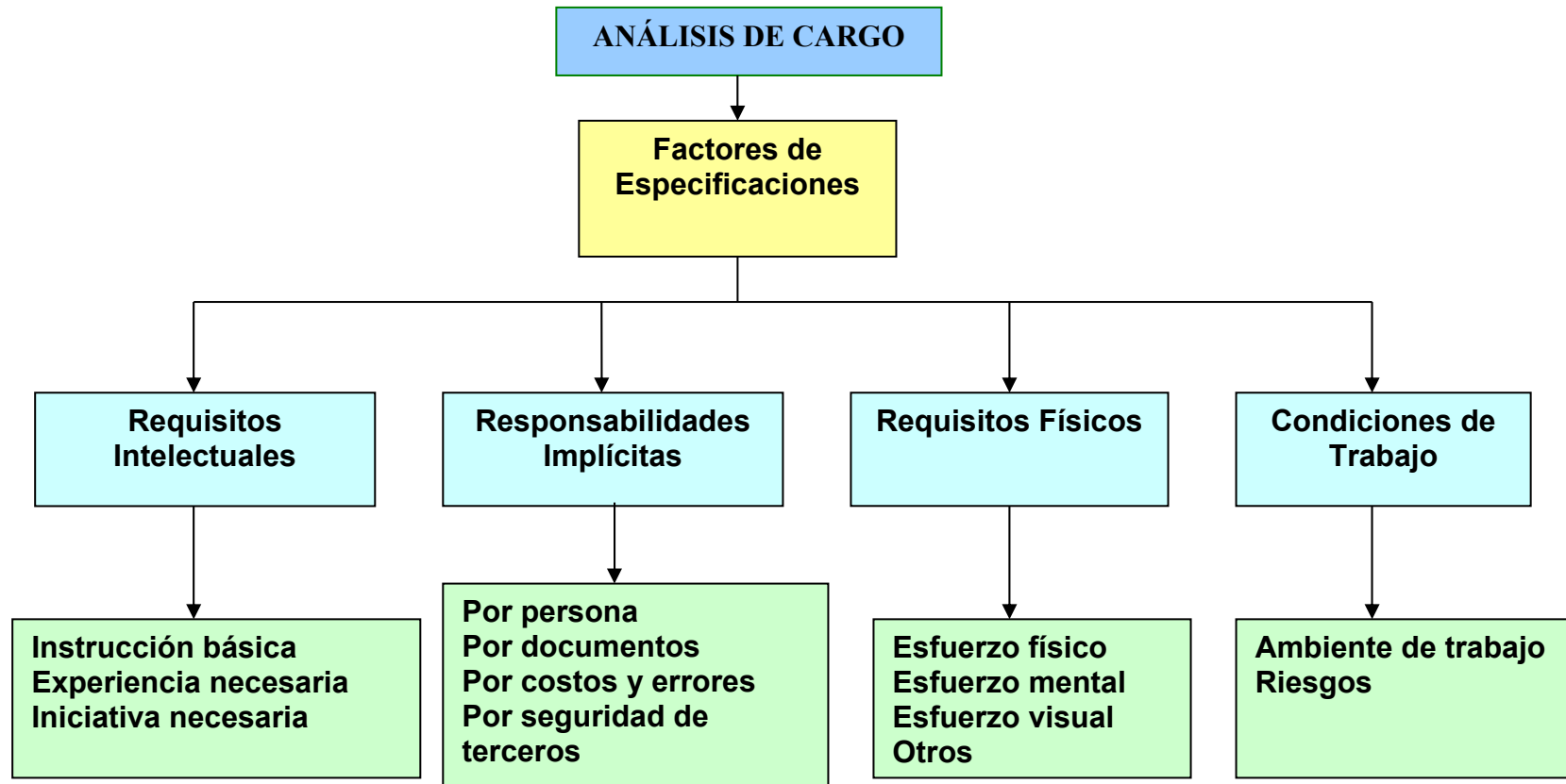
Los métodos más conocidos de acuerdo a Chiavenato (1996) son:

Método de observación directa: Es uno de los métodos más utilizados, tanto por ser el más antiguo históricamente como por su eficiencia. Su aplicación resulta mucho más eficaz cuando se consideran estudios de micro movimientos, de tiempos y de métodos. El análisis del cargo se efectúa observando al operario del cargo, de manera directa y dinámica, en pleno desarrollo de sus actividades mientras se realizan anotaciones clave de la operación. Es más recomendable para aplicarlo a los trabajos que comprenden operaciones manuales o que sean sencillos repetitivos. Algunos cargos rutinarios permiten la observación directa, pues el volumen de contenido manual puede verificarse con facilidad mediante la observación. Dado que no en todos los casos la observación responde a todas las preguntas ni disipa todas las dudas, por lo general va acompañada de entrevistas y análisis con el ocupante del cargo o con el supervisor.



Figura N° 3.3.

FACTORES QUE INTERVIENEN EN EL ANÁLISIS DE CARGO



Fuente: Benjamín Niebel. Ingeniería Industrial Estudios de Tiempos y Movimientos.



Método del Cuestionario: Para el análisis, se solicita al personal (en general, los que ejercen el cargo que será analizado, o sus jefes o supervisores) que responda un cuestionario de análisis de cargos y registre todas las indicaciones posibles acerca del cargo, su contenido y sus características.

Cuando se trata de una gran cantidad de cargos semejantes, de naturaleza rutinaria y burocrática, es más rápido y económico elaborar un cuestionario que se distribuya a todos los ocupantes de esos cargos. El cuestionario debe elaborarse de manera que permita obtener respuestas correctas e información útil. Antes de aplicarlo, deben conocerlo al menos un ocupante del cargo y su superior para establecer la pertinencia y adecuación de las preguntas, y eliminar los detalles innecesarios, las distorsiones, la falta de relación o las posibles ambigüedades de las preguntas.

Método de la Entrevista: El enfoque más flexible y productivo. Si esta bien estructurada, puede obtenerse información acerca de todos los aspectos del cargo, la naturaleza y la secuencia de las diversas actividades que comprende el cargo, y de los porqué y los cuándo. Puede hacerse con relación a las destrezas requeridas para ocupar el cargo, permite intercambiar información obtenida de los ocupantes de otros cargos semejantes, verificar las incoherencias en los informes y, si es necesario, consultar al supervisor inmediato para asegurarse de que los detalles obtenidos son válidos. Garantiza una interacción frente a frente entre el analista y el empleado, lo cual permite la eliminación de dudas y desconfianzas.



El método de la entrevista directa consiste en recolectar las actividades relacionadas con el cargo que se pretende analizar, mediante un acercamiento directo al área de trabajo y verbal con el ocupante o con su jefe directo. Puede realizarse con uno de ellos o con ambos, juntos o separados.

Método Mixto: Es evidente que cada uno de los métodos posee ciertas características, ventajas y desventajas. Para contrarrestar las desventajas y obtener el mayor provecho posible de las ventajas, se recomienda utilizar métodos mixtos, combinaciones de dos o más métodos de análisis.

La elección de la combinación dependerá de las particularidades de cada empresa.

3.2.6.-EVALUACIÓN DE CARGOS.

Las evaluaciones de cargos son procedimientos sistemáticos para determinar el valor relativo de cada puesto. Tiene en cuenta las responsabilidades, habilidades, esfuerzos y las condiciones de trabajo. El objetivo de la evaluación de puestos es decidir el nivel de los salarios.

Otras ventajas de un plan de evaluación bien elaborado comprende los siguientes factores:

1. Proporcionar argumentos que permiten explicar a los empleados por qué un cargo tiene un nivel de remuneración diferente a otro.
2. Dar una explicación a los empleados a quienes se modifica su tasa de remuneración debido a un cambio de método.



3. Proporcionar una base para la asignación de personal con facultades o habilidades específicas para ciertos cargos.
4. Ayudar en la determinación del criterio para un puesto cuando se trate de emplear un personal nuevo o de hacer promociones.
5. Proporciona ayuda en el entrenamiento de personal para supervisión.
6. Aporta una base para determinar dónde existen oportunidades para mejoramiento de métodos.

3.2.6.1.-MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE CARGOS.

Suelen aplicarse cuatro métodos principales de evaluación, los más comunes según Niebel (1990) son:

- 1. Jerarquización de puestos:** es el método más sencillo (y menos preciso) para llevar a cabo una valuación de cargos. Se verifican la información procedente del análisis de cargo. Cada puesto se integra en una escala subjetiva, de acuerdo con su importancia relativa en comparación con los otros. Estas son jerarquizaciones globales, aunque es posible también que el comité de evaluación consideren el grado de responsabilidad, capacitación, esfuerzo y condiciones de trabajo que conlleva la función. Estas jerarquizaciones no establecen diferencias entre los puestos. Las escalas de compensación salarial que se basan en jerarquizaciones amplias garantizan que los puestos con más responsabilidades sean mejor pagados, pero debido a la falta de precisión, los niveles de pago resultantes pueden ser distorsionados.



- 2. Graduación de puestos:** la graduación o clasificación de puestos es un método algo más completo, aunque tampoco muy preciso. Consiste en asignar a cada puesto un grado. La descripción que más se acerque a la descripción de puesto determina la graduación o clasificación. Garantiza que los empleados con mayores responsabilidades recibirán una compensación más alta, pero la falta de precisión también puede conducir a distorsiones.
- 3. Comparación de factores:** este método requiere que el Comité de evaluación de puestos comparen los componentes esenciales de cada cargo. Los componentes esenciales son los factores comunes a todos los puestos en evaluación, por ejemplo: el grado de responsabilidad, capacitación, esfuerzo mental, esfuerzo físico y condiciones laborales. Cada uno de estos factores es comparado (uno a uno) respecto al mismo factor en otros puestos. Esta evaluación permite que el comité determine la importancia relativa de cada puesto. Se basa en los siguientes pasos:
- **Paso 1: identificación de los factores esenciales.** Decidir qué factores son significativos y comunes para todos los cargos.
 - **Paso 2: determinación de los cargos esenciales.** Son los que se encuentran comúnmente, tanto en la organización como en el mercado de trabajo. Los puestos esenciales se seleccionan porque es más sencillo identificar la tasa de mercado para ellos. Es ideal que estos puestos sean considerados clave por los empleados y que cada uno comprenda una amplia variedad de factores importantes que deben evaluarse.



- **Paso 3: adscripción de salarios para cargos esenciales.** Se concede un valor monetario a cada componente básico de cada cargo. La proporción salarial concedida a los factores de cada puesto dependerá de la importancia de cada factor.

 - **Paso 4: ubicación de los cargos esenciales en una tabla de comparación de factores.** La información se transfiere a una tabla de comparación de factores, de acuerdo con la compensación salarial adscrita a cada factor esencial, se colocan los puestos básicos que sirvieron para el estudio.

 - **Paso 5: evaluación de otros cargos.** Una vez que se registran los puestos básicos y la asignación de salarios para cada uno de sus factores esenciales, se puede proceder a la evaluación de otros, sirviéndose de los cargos típicos como indicadores.
- 4. Sistemas Valoración de puntos:** es el más empleado para la evaluación de puestos. En vez de utilizar niveles salariales, utiliza puntos. Sus resultados son más precisos, porque permite manejar con mayor detalle los factores esenciales. Pasos:
- **Paso 1: determinación de los factores esenciales.** Puede desarrollarse con los mismos factores del método de comparación, pero generalmente profundiza más el análisis pues descompone estos elementos en subfactores.

 - **Paso 2: determinación de los niveles de los factores.** Dado que el nivel de responsabilidad puede variar de uno a otro cargo, el sistema de puntos crea varios niveles asociados con cada factor.



Estos niveles ayudan a los analistas a fijar compensaciones para diferentes grados de responsabilidad y otros factores esenciales.

- **Paso 3: adjudicación de puntos a cada subfactor.** Con los factores esenciales listados y los diferentes niveles colocados como encabezados, se obtiene un sistema matricial de puntuación. El comité asigna puntos, en forma subjetiva a cada subfactor. Esta adjudicación de puntos permite que el comité conceda puntuaciones muy exactas a cada elemento de los cargos.
- **Paso 4: adjudicación de puntos a los niveles.** Ya asignados los puntos a cada elemento del puesto, se conceden puntos en cada nivel diferente, para resaltar la importancia de cada uno.
-
- **Paso 5: aplicación del sistema de puntuación.** Se debe determinar el valor relativo de cada puesto. Se suman los puntos de cada subfactor para identificar el número total de puntos del cargo. Después de obtener la puntuación total para cada puesto, se establecen las jerarquías relativas. Al igual que con los otros métodos, estos resultados deben ser verificados por los gerentes de departamento, para asegurarse de que las puntuaciones y los niveles salariales establecidos son adecuados.

Para la elaboración del modelo de compensación utilizaremos este sistema de puntos para la valuación de cargo.



3.2.6.2.-SELECCIÓN DE FACTORES

La mayor parte de las empresas utilizan cinco factores cuando sigue el método de comparación de estos. En algunos programas de sistemas de puntos se pueden utilizar diez o más factores. El objetivo es emplear los factores necesarios para establecer una diferencia clara entre los cargos en una empresa en particular.

Cada grado de cada factor se debe definir cuidadosamente hasta que sea evidente, qué grado caracteriza la situación de trabajo en estudio.

A continuación se listan los factores y subfactores que serán utilizados en este trabajo de investigación:

Requisitos Intelectuales y habilidades.

Este factor mide los conocimientos que requiere el puesto en si, igualmente cubre la habilidad requerida por un cargo que implica la puesta en práctica de los conocimientos en la ejecución de sus tareas.

- Educación: conocimientos básicos requeridos para el desempeño de un cargo y que pueden ser medidos en posición de un nivel educacional.
- Experiencia Necesaria: el tiempo mínimo en el ejercicio de las tareas asignadas a un cargo específico, que permita al ocupante del mismo desenvolverse satisfactoriamente.



- **Iniciativa Necesaria:** este factor se requiere a la amplitud con que se requiere ejercitar el propio juicio para tomar por si mismo decisiones sobre el trabajo, o modificar situaciones o sistemas.

Responsabilidades Implícitas respecto al cargo

Las que debe tener el trabajador en el puesto para dirigir al personal o ser efectivo y eficiente en las órdenes recibidas logrando con ello una mejor calidad en el trabajo ejecutado.

- **Responsabilidad por el Personal:** se refiere a la responsabilidad para planificar, organizar, coordinar y controlar el esfuerzo de otras personas.
- **Responsabilidad por documentos:** se refiere al cuidado necesario en el desempeño del cargo para proteger los documentos, la información y otros bienes de la empresa.
- **Responsabilidad por actitud y costos de errores:** es la necesidad de realizar el trabajo con la precisión y dedicación; a los daños que pueda provocar una falla en este sentido. Pueden ser errores de carácter técnico como errores de criterio.

Requisitos Físicos

Factor que mide las condiciones físicas que se requieren en el puesto en si, dependen de las actividades que se realizan para tener mayor o menor esfuerzo. Este factor determina el grado de fatiga según la intensidad del trabajo.

- **Esfuerzo Físico Necesario:** este subfactor determina el grado de esfuerzo físico en el puesto de trabajo, incluyendo su intensidad y duración según las actividades realizadas.



- Capacidad Visual: aquí se considera el grado de concentración y fijeza visual requerida en el puesto de trabajo así como la fatiga que genera.
- Esfuerzo mental: mide el grado de concentración y atención mental que el trabajador necesita para la realización de las actividades en forma eficiente, selecciona el nivel con el cual se describe mejor el grado promedio de concentración y atención requeridas.
- Otras capacidades físicas dependiendo del cargo.

Condiciones de Trabajo

Se miden las condiciones ambientales en las cuales debe desarrollarse el trabajo. Debe darse consideración debida a aquellas que interrumpen el bienestar físico y mental del operario bajo el supuesto que éstas se encuentran fuera del control del mismo.

- Ambiente de Trabajo: este subfactor considera el ambiente o condiciones generales en las cuales se ejecuta el trabajo excluyendo los riesgos en la medida en que éstos sean inherentes a su realización.
- Riesgos. : este subfactor considera la probabilidad y magnitud de los posibles daños a los cuales el trabajador está expuesto. Se presume que el trabajador tiene un cuidado razonable en la observación de las normas de higiene y seguridad, y la empresa minimiza las condiciones y actos inseguros mediante cursos, análisis de riesgos en el trabajo, dotación de equipos de protección personal, inspecciones de seguridad en el área de trabajo, etc.

3.2.7.- VARIABLES OPERACIONALIZADAS DE LA INVESTIGACIÓN



Tabla N° 3.1

VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

	VARIABLES	INDICADOR
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	Nombre del cargo	De acuerdo a las funciones que realiza
	Nombre del jefe de línea	Identifica la línea correcta de mando
	Sección a la que pertenece	Identifica el lugar donde realiza las actividades
PERFIL DEL CANDIDATO	Educación	Registra el nivel de estudio que requiere el cargo
	Experiencia	Identifica el tiempo de labor en oficios parecidos para ejercer el cargo
	Iniciativa	Registra las tomas de dediciones
ANÁLISIS DEL CARGO	Responsabilidades de Personal	Registra el número de personas a las que dirige, organiza y guía el cargo
	Responsabilidades de documentos	Permite visualizar la necesidad de proteger documentos
	Exactitud de errores	Visualiza los errores técnicos como de criterios
	Condiciones de trabajo	Identifica las condiciones en las cuales esta inmerso el cargo
	Riesgo del cargo	Registra los riesgos naturales aún considerando las medidas de emergencia
	Esfuerzo físico	Registra los esfuerzos físicos requeridos por el cargo
	Esfuerzo Mental	Registra el grado de concentración para la realización de actividades
	Esfuerzo visual	Registra la fijeza visual que amerita el cargo

Fuente: Alberto Chiavenato. Administración de los Recursos Humanos.



3.2.8.-GRÁFICA DE SALARIOS.

A través de ella podemos conocer en forma clara y objetiva la estructura de los salarios que se pagan en una empresa. Así, se puede hacer notar la tendencia en la distribución de las retribuciones que se pagan; puede indicar que su incremento es muy lento, o, por el contrario, es muy rápido.

Todo esto sirve de indicador para que se formulen medidas generales o políticas apropiadas sobre los salarios, buscar la nivelación de ciertos sueldos. Pero su objetivo más importante es quizá el de facilitar directamente la corrección de los salarios, indicando el monto que cada uno debe tener, de acuerdo con el valor relativo del cargo.

Se requiere de un análisis complementario entre los valores en punto y salarios pagados. Es la relación entre ellos representados en una gráfica por una línea de tendencia. Esta línea de tendencia puede ser recta o no. Para tener flexibilidad en la fijación del salario se trazan límites a ambos lados de la línea de tendencia. Lo que conlleva que a un cargo se le puedan asignar varios montos de salarios para permitir el flujo del factor eficiencia (ver figura N° 3.4).

Con el fin de obtener la línea de tendencia se obtendrá a través de la aplicación de regresión lineal (Canavos 1999).

La recta de regresión son rectas que mejor se ajustan a una nube de puntos (también llamado diagrama de dispersión).

Además de la amplitud vertical también se puede asignar una amplitud horizontal de acuerdo a cargos equivalentes, lo que se considera



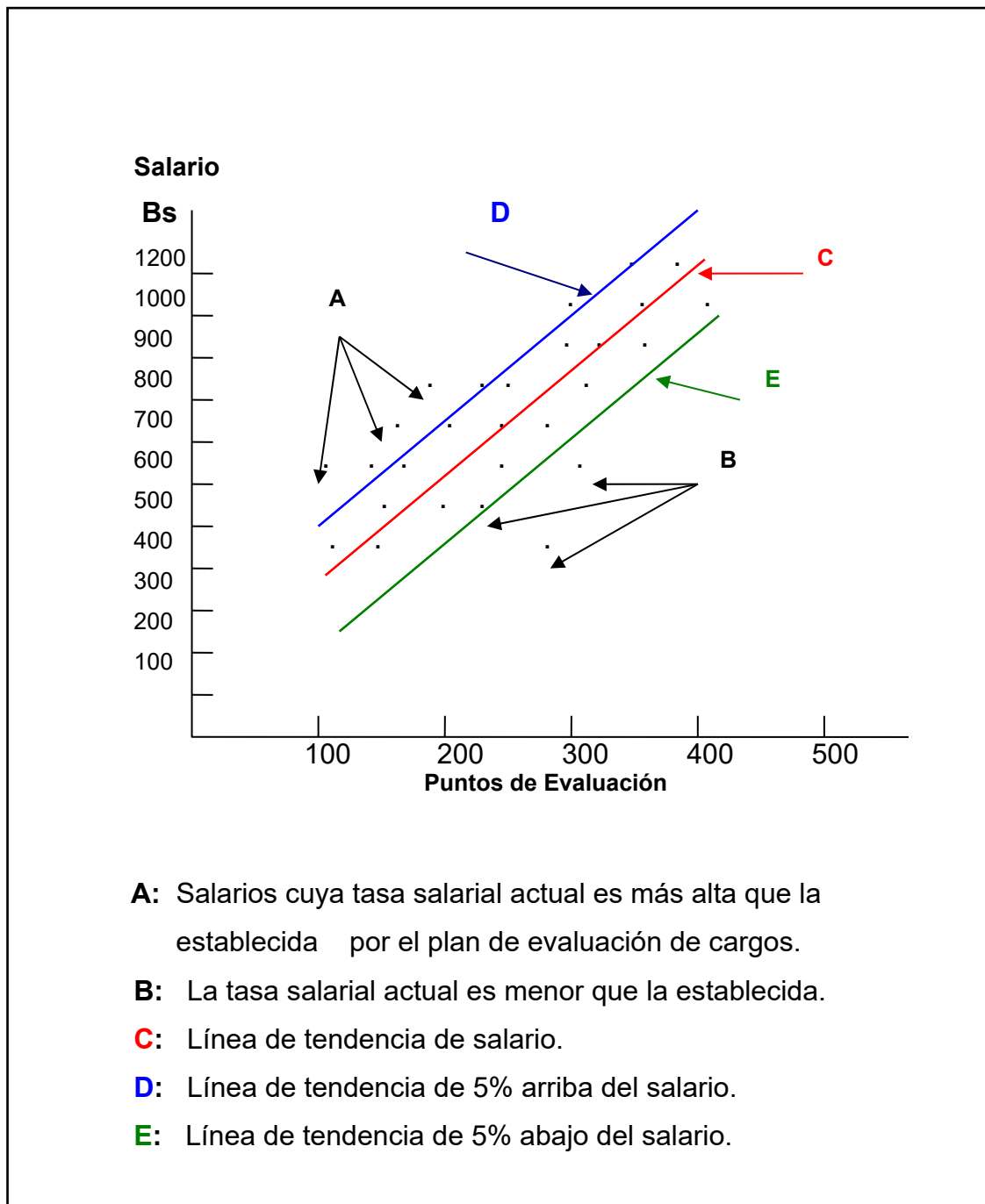
como clase de salarios, con el fin de disminuir el manejo de una gama de puntos.

Una vez que se genera la curva de salario se analiza y se formulan propuestas para la aplicación de las mismas

La metodología consiste en:

- Diseñar una tabla con los valores en puntos determinados en la valoración y los salarios actualmente pagados por la empresa (en el siguiente capítulo se mostrará la tabla de evaluación utilizada para esta investigación).
- Dibujar un grafico colocando los valores en punto en el eje de las abscisas (x) y los valores en bolívares en las ordenadas (y), lo que surgirá un grafico de dispersión (nube de puntos).
- Calcular la línea de tendencia que mejor ajusta esa distribución de frecuencia, con lo que se obtiene una línea a través del método de regresión lineal.
- Verificar que cada valor en puntos le corresponda a un solo valor de salario suministrado por la organización, pero como no se está interesado en los salarios de cada individuo sino en una estructura salarial coherente para toda la empresa, se hace necesario transformar esta línea de tendencia, en una franja de salarios. Esto se hace aplicando un alejamiento mayor y menor a lo largo de esa línea, el cual se ubicará para efectos de estudio en un 20%. Dato suministrado por Hewitt Associates empresa consultora de recursos humanos cuál estimó que durante el año 2008 el empresariado venezolano proyecta incrementar los salarios de sus empleados entre 20 y 22%, de acuerdo con las conclusiones de su investigación.

Figura N° 3.4. **LÍNEA DE TENDENCIA DE SALARIO.**



Fuente: Benjamín W Niebel. Ingeniería Industrial. Estudios de tiempos y Movimientos.



3.2.9.-DEFINICIÓN DE TERMINOS BÁSICO.

Demanda derivada

Es la demanda que tienen las materias primas en el mercado de producción, el cual está basado en la demanda que tengan los productos para el consumidor final.

Diagrama de procesos

Es la representación gráfica del orden de todas las operaciones, transporte, inspecciones, demoras y almacenaje que tienen lugar durante un proceso y comprende información necesaria para el análisis como son: tiempo, cantidades y distancias recorridas.

Esfuerzo de corte

Al moverse una capa de fluido con respecto a otra se presenta una fuerza de fricción. El esfuerzo de corte en un aceite o cualquier fluido Newtoniano a una temperatura dada varía directamente con su tasa de corte (velocidad). La razón entre el esfuerzo de corte y la tasa de corte es constante. Esta tasa se denomina viscosidad de un fluido Newtoniano, mientras mayor el esfuerzo de corte como función de la tasa de corte. En un fluido no-Newtoniano tal como una grasa o un polímero que contiene aceite (como por ejemplo un aceite multigrado) el esfuerzo de corte no es proporcional a la tasa de corte. De un fluido no-Newtoniano se dice que tiene una viscosidad aparente, una viscosidad que depende solo de la tasa de corte (y temperatura) a la cual la viscosidad es determinada.

Entendiéndose que es la componente tangencial de la fuerza aplicada sobre un fluido.



Película

Lámina fina de material plástico o de celulosa que está cubierta de material fotosensible capaz de impresionar imágenes. Capa muy delgada en la interfase de un líquido.

Pellets

Comprimido, aglomerado, bolita, gránulo, pelotilla, píldora.

Polietileno

Polímero producido por la polimerización del monómero del etileno ($\text{CH}_2=\text{CH}_2$). Según el proceso de polimerización pueden producirse resinas plásticas de alta o baja densidad. La dureza del polietileno es una consecuencia de su estructura cristalina. Cuanto mayor es su estructura cristalina, tanto más duro y rígido es el producto. Se puede transformar con facilidad por los sistemas convencionales de producción. Es uno de los grupos de plásticos más utilizados en diferentes aplicaciones, como por ejemplo envases.

Polietileno de alta densidad

Se produce por proceso de polimerización a bajas presiones. Actualmente se define solamente por su rango de densidad que va desde $0,941\text{g} / \text{cm}^3$ hasta $0,965\text{g} / \text{cm}^3$. Los artículos de PEAD fabricados por inyección son resistentes a quebraduras y deformación.

Polietileno de baja densidad

Se produce por el proceso de polimerización a alta presión. Según este proceso se fabrica la mayor parte del polietileno. Actualmente se define solamente por su rango de densidad que va desde $0,910\text{g}/\text{cm}^3$ hasta $0,925\text{g} / \text{cm}^3$. Es un plástico que se utiliza principalmente para la fabricación de películas (films) debido a su



tenacidad, flexibilidad y relativa transparencia. El PEBD alcanza un punto de fusión elevado, lo cual le otorga preferencia en la opción para aplicaciones donde se necesita sellado térmico.

Polimerización

La combinación química de moléculas similares para formar moléculas más grandes.

Polipropileno

Plástico obtenido por polimerización del gas propileno ($\text{CH}_3\text{-CH}=\text{CH}_2$). Tiene una excelente resistencia química, es fuerte y es el de más baja densidad ($0,9\text{g/cm}^3$) entre los plásticos utilizados para envases, lo cual favorece un alto rendimiento. El PP tiene un elevado punto de fusión, lo cual lo hace ideal para contener líquidos y alimentos a alta temperatura. Presenta buenas propiedades mecánicas, térmicas y eléctricas y óptima resistencia química.

Producción Marginal

Es el aumento en la producción que se consigue añadiendo una unidad más de un factor.

Salarios

Precio del trabajo efectuado por cuenta y orden de un patrono.

Sueldos

Son las retribuciones que reciben los que realizan algún trabajo permanente y que se estipulan por un período determinado, semanas, quincenas, meses o años.



Resina

Sustancia orgánica, no cristalina, no volátil, de diversa consistencia, con una distribución del peso molecular mas o menos amplia, y que posee normalmente una zona de fusión o reblandecimiento. Es soluble en alcohol y se utiliza en la fabricación de plásticos, gomas y lacas.

Tornillo helicoidal

Se definen como tornillos, los elementos de unión con segmento helicoidal de perfil apropiado, que se emplean como piezas de unión o para ejercer un esfuerzo de compresión.

Viscosidad

La viscosidad es la oposición de un fluído a las deformaciones tangenciales. Un fluido que no tiene viscosidad se llama fluido ideal, en realidad todos los fluidos conocidos presentan algo de viscosidad, siendo el modelo de viscosidad nula una aproximación bastante buena para ciertas aplicaciones.



CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO



En este capítulo se presenta la metodología que se utilizó para el desarrollo del proyecto. Su finalidad es mostrar en forma detallada las actividades y tareas que se realizaron para cumplir los objetivos planteados.

4.1.-TIPO DE INVESTIGACIÓN.

El tipo de investigación corresponde con la modalidad de proyecto factible; el Manual de trabajo de Grado de Maestría y tesis doctorales de la universidad Pedagógica Experimental Libertador (2000) lo define como:

“La elaboración de una propuesta, de un modelo operativo viable o una solución posible a un problema de tipo práctico, para satisfacer las necesidades de una institución o grupo social”

El presente trabajo de investigación, como proyecto factible está apoyado en una investigación de campo, debido a que su estudio se realiza en contacto directo con la población, es decir, los investigadores obtendrán los datos en el lugar donde ocurren los hechos.

En su libro, Tamayo y Tamayo (1999) explica que:

“La Investigación de Campo es la investigación que se realiza en el lugar de los hechos, es decir, donde ocurren los fenómenos estudiados y utiliza el método de la observación de la realidad para obtener resultados”.



4.2.-DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

Tamayo y Tamayo señala:

“El diseño de la investigación constituye un plan del investigador para obtener respuestas a sus interrogantes o comprobar la hipótesis de investigación”.

Además, desglosa las estrategias básicas que el investigador adopta para generar información exacta e interpretable.

El desarrollo de la investigación se realiza a través de los siguientes pasos (ver tabla N° 1):

1. Fundamentos teóricos.
2. Conocimiento del proceso productivo.
3. Elección del método de descripción de cargos.
4. Elección del método de análisis de cargo.
5. Selección de los factores específicos con que se caracterizan los cargos.
6. Conformación de equipos de trabajo
7. Recolección de los datos mediante los métodos escogidos.
8. Documentación del organigrama.
9. Redacción provisional de la descripción y análisis de cargo con los datos recolectados.
10. Presentación de la redacción provisional al jefe inmediato para su rectificación y posterior aprobación por el gerente de área.
11. Identificar el método de evaluación de cargos.



12. Elaboración de la tabla de evaluación con la cual se realizará la respectiva puntuación
13. Diseño de modelo.
14. Elaboración de un plan de implementación.

4.3.-POBLACIÓN Y MUESTRA.

La población de esta investigación esta conformada por 52 personas que laboran en la empresa Suramericana de Polietileno C.A., que se encuentran distribuidas en 29 cargos.

Para la realización del proyecto la muestra corresponde a toda la población, la muestra es intencional.

4.4.-RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

Las fuentes utilizadas son el tipo primaria y secundaria. Las fuentes primarias fueron la observación, entrevistas y sondeos realizados directamente por los investigadores. Las fuentes secundarias fueron registros sobre salarios de otras empresas del ramo, documentos y leyes.

Entre los instrumentos utilizados están:

Observación directa: este instrumento fue base para la descripción del proceso de fabricación.



Para registrar la información se utilizó un diagrama de proceso para registrar las actividades realizadas por los operarios en cada etapa del proceso de producción.

Descripción del formato:

- Título: Diagrama de proceso
- Nombre del proceso en estudio
- Identificación del tipo de diagrama (hombre-material)
- Inicio y culminación del proceso
- Nombre de la persona que realiza el diagrama
- Resumen de: operaciones, inspecciones, transporte, demora y almacenaje.



DIAGRAMA DE PROCESO

Figura N° 4.1

RESUMEN

	Actual	
	n°	T
<input type="radio"/> Operaciones		
<input type="checkbox"/> Transportes		
<input type="checkbox"/> Inspecciones		
<input type="checkbox"/> Demoras		
<input type="checkbox"/> Almacenajes		
Distancia Recorrida		
Tiempo Total		

DIAGRAMA DEL PROCESO

Nombre del Proceso: Producción de bolsas plásticas

Hombre Material

Se Inicia en:

Se terminan en:

Hecho por: Batorins A; Díaz Rosana Fecha:

Numero	Descripcion del Metodo Actual	Operación	Transporte	Inspeccion	Demora	Almacenaje	Distancia (m)	Cantidad (kg)	Tiempo (seg)	Analisis (Por Que?)					Observaciones	Accion												
										Que es ?	Donde es ?	Cuando ?	Quien ?	Como ?		Eliminar	Combinar	Cambios										
																		Secuencia	Lugar	Persona	Mejorar							
1		<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																						
2		<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																						
3		<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																						
4		<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																						
5		<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																						
6		<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																						
7		<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																						
8		<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																						
9		<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																						
10		<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																						
11		<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																						
12		<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																						
13		<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																						
14		<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																						
15		<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																						
16		<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																						
17		<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																						
18		<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																						



Entrevistas: se realizaron las entrevistas a los operadores directamente en el área de trabajo con el fin de conocer las actividades que ejecutan en el desempeño del cargo.

Se diseñó un formato de acuerdo a las necesidades y el tipo de investigación que se quiere recopilar, asegurando que esta hoja se adaptara a todos los cargos y que generara como resultado descripciones y perfiles de candidatos con la mayor precisión (ver figura N° 4.1) el cual contiene:

Sección a: para ser desarrollada junto al trabajador que ocupa el cargo.

- I. Identificación del cargo.
- II. Propósito del cargo, referido a las funciones del mismo.
- III. Naturaleza y Alcance, asignado a las responsabilidades y desempeño.

Sección b: para ser desarrollada junto con los gerentes, supervisores y Recursos Humanos.

IV. Análisis del cargo

Análisis de cargo: mediante la información recopilada por medio de las herramientas ya mencionadas, se procede a ejecutar la sección b, para asignar el perfil que requiere para cada unidad de trabajo.

Evaluación de Cargos: para ello fueron seleccionados y definidos los factores y subfactores al igual que las características que representan cada grado, de acuerdo con los gerentes, supervisores y recursos humanos efectuando así la evaluación de cargo (ver Tabla N° 4.3).



Figura N° 4. 2 **FORMATO DE ENTREVISTA PARA LA DESCRPCIÓN DE CARGO**

Sección a:

I. Identificación del Cargo (Aquí se trata de ver de que forma se llama el cargo en la organización y que departamento pertenece)

Cargo:	<input type="text"/>	Reporta a:	<input type="text"/>
Gerencia:	<input type="text"/>	Departamento:	<input type="text"/>
Nombre y Apellido:	<input type="text"/>	Turno:	<input type="text"/>

II. Propósito del cargo

Defina brevemente las actividades que realiza (Se pretende aquí ver cuales son las actividades que de manera cotidiana realiza el trabajador)

¿Cuáles son los deberes y obligaciones del cargo? (Se quiere en esta sección señalar las actividades que el cargo requiere que se realicen de forma habitual ó periódicas)

Habituales:

Periódicas u ocasionales:

¿De quién o quienes recibe ordenes? (Aquí se señala la supervisión inmediata al cargo que ocupa)



III. Naturaleza y Alcance

Cuales son los niveles de riesgos bajo los cuales opera el cargo (Debe describirse los riesgos en el cual puede incurrir el trabajador al llevar a cabo las actividades)

Describe las condiciones de trabajo (En esta sección debe describirse como es la ventilación, iluminación al que esta sometido el trabajador así como el lugar donde se realiza las actividades).

Sección b:

IV. Análisis del cargo (En esta sección se busca el perfil del ocupante del cargo)

Requisitos mínimos requeridos (Se pretende ver el grado de instrucción y experiencia que requiere el ocupante del cargo)

Características requeridas (Se describe el sexo requerido y edad además de aptitudes psíquicas tales como razonamiento cuantitativo, capacidad para recordar conceptos, capacidad de expresarse verbalmente o escrito)



Formato para la Evaluación de Cargos

Cargo:					
Factor	%	Sub. factor	Especificación	Grado	Ptos
Habilidad 54%	19	Educación			
	21	Experiencia			
	14	Iniciativa			
Responsabilidad 18%	8	Personal			
	4	Documentos			
	6	Exactitud y costo de errores			
Esfuerzo 17%	4	Físico			
	8	Mental			
	5	Visual			
Trabajo 11%	5	Riesgo			
	6	Condiciones Ambientales			
Total:					

Tabla N° 4.1



CAPÍTULO V

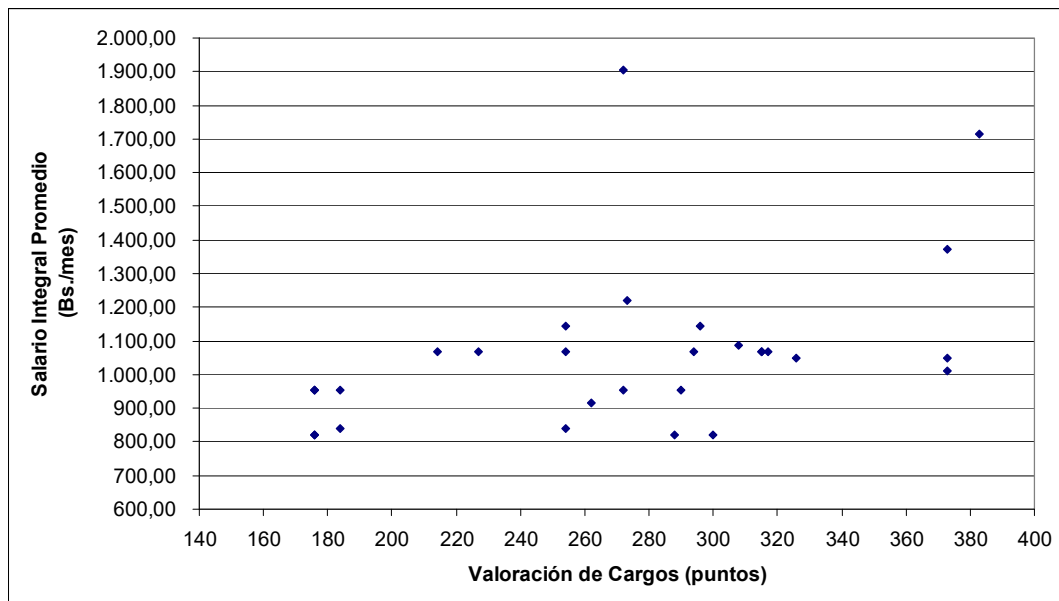
MODELO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA COMPENSACIÓN



Luego del estudio realizado mediante el formato presentado en la figura 4.2, a través de la secuencia del método de sistema de valoración por puntos, se obtuvieron los resultados para cada cargo, asignados por el comité de evaluación antes mencionado en el capítulo IV (ver tabla 5.1)

Se procede a graficar los puntos totales de cada cargo en el eje de las abscisas y en el eje de las ordenadas los diversos salarios actuales (salario integral promedio mensual) que se están pagando en la empresa, con el propósito de obtener el diagrama de dispersión (ver la figura N° 5.1).

Figura N° 5.1 Salario Promedio Integral mensual



Elaborado con el programa Excel.



Tabla Nº 5 .1 RESULTADO TOTAL DE PUNTOS Y SALARIO INTEGRAL PROMEDIO ACTUAL

Nº	Puntaje	Cargo	Salario Basico Bs/día	Utilidades al año (Bs)	Vacaciones al año (Bs)	Bono vacacional al año (Bs)	Prestaciones al año (Bs)	Salario mensual (Bs)
1	176	Ayudante de Impresión	21,50	322,50	322,50	150,50	1.290,00	818,79
2	176	Ayudante de Corte	25,00	375,00	375,00	175,00	1.500,00	952,08
3	176	Ayudante de Sellado	21,50	322,50	322,50	150,50	1.290,00	818,79
4	176	Ayudante de extrusión	25,00	375,00	375,00	175,00	1.500,00	952,08
5	184	Ayudante de Recuperado	22,00	330,00	330,00	154,00	1.320,00	837,83
6	184	Secretaria de Administración	25,00	375,00	375,00	175,00	1.500,00	952,08
7	214	Operador de Corte	28,00	420,00	420,00	196,00	1.680,00	1.066,33
8	227	Operador de Recuperado	28,00	420,00	420,00	196,00	1.680,00	1.066,33
9	254	Operador de Sellado	22,00	330,00	330,00	154,00	1.320,00	837,83
10	254	Operador de Extrusión	28,00	420,00	420,00	196,00	1.680,00	1.066,33
11	254	Operador de Impresión	30,00	450,00	450,00	210,00	1.800,00	1.142,50
12	262	Asistente de Administración	24,00	360,00	360,00	168,00	1.440,00	914,00
13	272	Mecánico	25,00	375,00	375,00	175,00	1.500,00	952,08
14	272	Eléctricista	50,00	750,00	750,00	350,00	3.000,00	1.904,17
15	273	Vendedor	32,00	480,00	480,00	224,00	1.920,00	1.218,67
16	288	Analista de Ventas	21,50	322,50	322,50	150,50	1.290,00	818,79
17	290	Colorista	25,00	375,00	375,00	175,00	1.500,00	952,08
18	294	Analista de Contabilidad	28,00	420,00	420,00	196,00	1.680,00	1.066,33
19	296	Montador	30,00	450,00	450,00	210,00	1.800,00	1.142,50
20	300	Almacenista	21,50	322,50	322,50	150,50	1.290,00	818,79
21	308	Analista de RRHH	28,50	427,50	427,50	199,50	1.710,00	1.085,38
22	315	Analista de Producción	28,00	420,00	420,00	196,00	1.680,00	1.066,33
23	315	Analista de Calidad	28,00	420,00	420,00	196,00	1.680,00	1.066,33
24	317	Analista de Seguridad Integral	28,00	420,00	420,00	196,00	1.680,00	1.066,33
25	326	Supervisor de Corte	27,50	412,50	412,50	192,50	1.650,00	1.047,29
26	373	Supervisor de Sellado	26,50	397,50	397,50	185,50	1.590,00	1.009,21
27	373	Supervisor de Extrusión	27,50	412,50	412,50	192,50	1.650,00	1.047,29
28	373	Supervisor de Impresión	36,00	540,00	540,00	252,00	2.160,00	1.371,00
29	383	Supervisor de Planta	45,00	675,00	675,00	315,00	2.700,00	1.713,75

Fuente: Elaboración propia



Se determinó la línea de tendencia en función de los puntos y sueldos pagados, utilizando el método de mínimos cuadrado (Canavos 1999), la cuál esta representada en la figura N° 5.2

Tabla N° 5.2 CALCULOS BÁSICOS PARA OBTENER LA LÍNEA DE TENDENCIA

Puntos (X)	Salario integral promedio (Y)	X*Y	X*X	Y*Y	
176	818,79	144.107,04	30.976,00	670.417,06	
176	952,08	167.566,08	30.976,00	906.456,33	
176	818,79	144.107,04	30.976,00	670.417,06	
176	952,08	167.566,08	30.976,00	906.456,33	
184	837,83	154.160,72	33.856,00	701.959,11	
184	952,08	175.182,72	33.856,00	906.456,33	
214	1.066,33	228.194,62	45.796,00	1.137.059,67	
227	1.066,33	242.056,91	51.529,00	1.137.059,67	
254	837,83	212.808,82	64.516,00	701.959,11	
254	1.066,33	270.847,82	64.516,00	1.137.059,67	
254	1.142,50	290.195,00	64.516,00	1.305.306,25	
262	914,00	239.468,00	68.644,00	835.396,00	
272	952,08	258.965,76	73.984,00	906.456,33	
272	1.904,17	517.934,24	73.984,00	3.625.863,39	
273	1.218,67	332.696,91	74.529,00	1.485.156,57	
288	818,79	235.811,52	82.944,00	670.417,06	
290	952,08	276.103,20	84.100,00	906.456,33	
294	1.066,33	313.501,02	86.436,00	1.137.059,67	
296	1.142,50	338.180,00	87.616,00	1.305.306,25	
300	818,79	245.637,00	90.000,00	670.417,06	
308	1.085,38	334.297,04	94.864,00	1.178.049,74	
315	1.066,33	335.893,95	99.225,00	1.137.059,67	
315	1.066,33	335.893,95	99.225,00	1.137.059,67	
317	1.066,33	338.026,61	100.489,00	1.137.059,67	
326	1.047,29	341.416,54	106.276,00	1.096.816,34	
373	1.009,21	376.435,33	139.129,00	1.018.504,82	
373	1.047,29	390.639,17	139.129,00	1.096.816,34	
373	1.371,00	511.383,00	139.129,00	1.879.641,00	
383	1.713,75	656.366,25	146.689,00	2.936.939,06	
Totales	7905	30.771,29	8.575.442,34	2.268.881,00	34.341.081,57

Fuente: Elaboración propia



Mediante el empleo de la tabla N° 5.2, el estimador de mínimos cuadrados para la pendiente es:

Ecuación N° 1

$$b_1 = \frac{8575442,34 - \left(\frac{7905 * 30771,29}{29} \right)}{2268881 - \frac{(7905)^2}{29}} = 1,6445$$

y el correspondiente estimado de mínimos cuadrados para la intersección es:

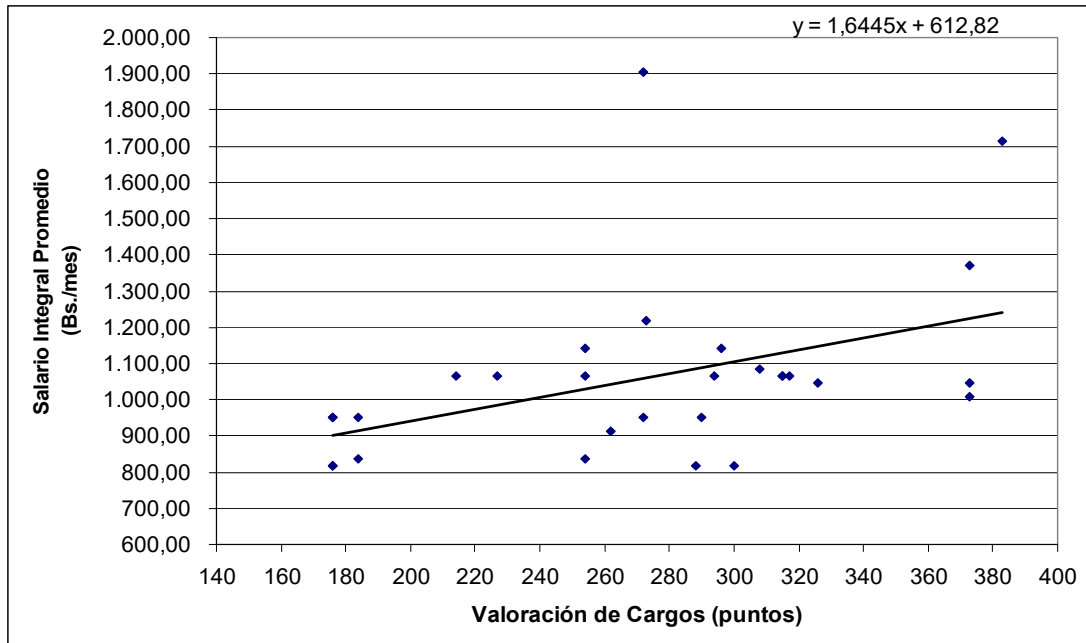
Ecuación N° 2

$$b_0 = \frac{30771,29}{29} - (1,6445) * \frac{7905}{29} = 612,82$$

En la figura N° 5.2 se muestra la línea de tendencia de los salarios integral actual de la empresa y la ecuación de regresión.



Figura N° 5.2 LÍNEA DE TENDENCIA DEL SALARIO ACTUAL



Elaborado con el programa Excel.

Se puede observar que hay un punto bastante alejado de la línea de tendencia, este punto se encuentra fuera del nivel asignado en la evaluación, en este caso convendría colocarlo en un nivel correcto cuando el cargo quede vacante, o combinando varios cargos, para elevar sus requisitos de especificación. Al igual que éste, se observan puntos debajo de la línea de tendencia, si los cargos sostienen salarios muy bajos se debe tener en cuenta que se gana más elevándolos a su nivel correcto, ya que con el ahorro de una diferencias de sueldo tiende a desmotivar al trabajador por lo cual trae dificultades.

Fácilmente se comprende que, si existiera una relación correcta entre el crecimiento de los valores de los cargos y los aumentos salariales, los



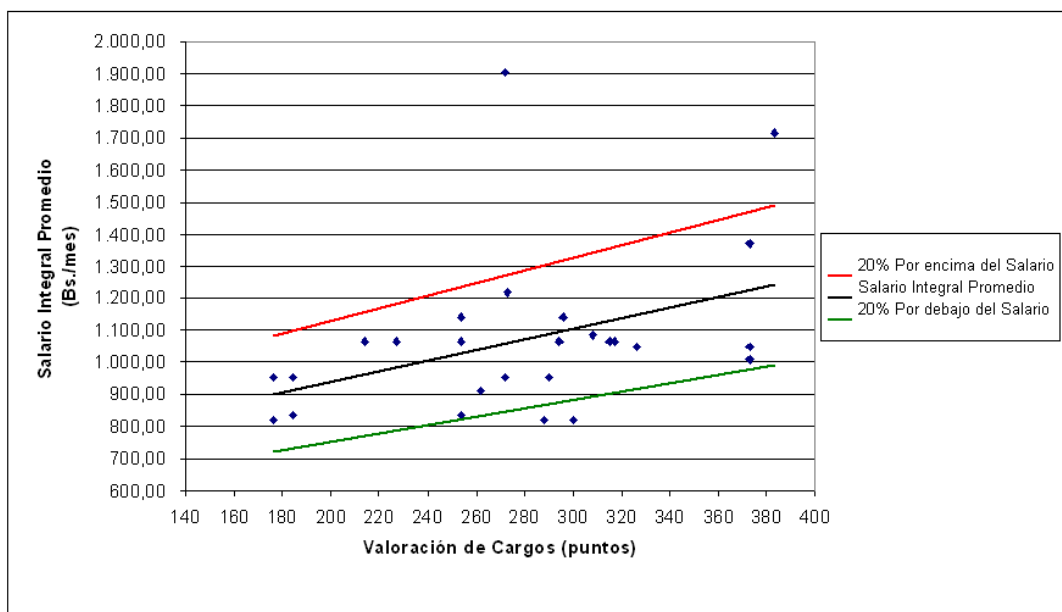
puntos en la gráfica seguirían una línea regular. Lo que hace conveniente asignar una franja salarial.

Para ajustar el salario que corresponda a cada puesto se debe elevar una línea vertical desde el valor del cargo hasta interceptar la línea de tendencia y luego seguir por la línea horizontal hasta conseguir el eje y representado por los salarios, entonces estaríamos en el salario correcto para ese punto.

Es conveniente agrupar los cargos en grupos equivalentes, con el cual se simplifica la tarea, esto implica, que fijemos no un solo salario para un determinado punto sino una gama de salarios para una gama de puntos.

Se establecen los límites superior e inferior, que de acuerdo con investigaciones oscilará en un 20% para el año 2008 (ver figura 5.3).

Figura Nº 5.3 LÍNEAS DE TENDENCIA DEL SALARIO ACTUALES



Elaborado con el programa Excel.



Tabla N° 5.3 **PORCENTAJE DE AUMENTO DEL SALARIO INTEGRAL ACTUAL**

Puntaje	Cargo	Salario Mensual (Bs)	20% por encima	20% por debajo
176	Ayudante de Impresión	818,79	1073,94	715,96
176	Ayudante de Corte	952,08	1088,17	725,46
176	Ayudante de Sellado	818,79	1102,43	734,95
176	Ayudante de extrusión	952,08	1116,67	744,44
184	Ayudante de Recuperado	837,83	1130,90	753,94
184	Secretaria de Administración	952,08	1145,14	763,43
214	Operador de Corte	1066,33	1159,38	772,92
227	Operador de Recuperado	1066,33	1173,62	782,41
254	Operador de Sellado	837,83	1187,86	791,91
254	Operador de Extrusión	1066,33	1202,10	801,40
254	Operador de Impresión	1142,50	1216,34	810,89
262	Asistente de Administración	914,00	1230,58	820,38
272	Mecánico	952,08	1244,82	829,88
272	Electricista	1904,17	1259,06	839,37
273	Vendedor	1218,67	1273,23	848,87
288	Analista de Ventas	818,79	1287,53	858,36
290	Colorista	952,08	1301,77	867,85
294	Analista de Contabilidad	1066,33	1316,01	877,34
296	Montador	1142,50	1330,25	886,83
300	Almacenista	818,79	1344,49	896,33
308	Analista de RRHH	1085,38	1358,73	905,82
315	Analista de Producción	1066,33	1372,97	915,31
315	Analista de Calidad	1066,33	1387,21	924,80
317	Analista de Seguridad Integral	1066,33	1401,45	934,30
326	Supervisor de Corte	1047,29	1415,69	943,80
373	Supervisor de Sellado	1009,21	1429,93	953,28
373	Supervisor de Extrusión	1047,29	1444,17	962,78
373	Supervisor de Impresión	1371,00	1458,40	972,27
383	Supervisor de Planta	1713,75	1472,64	981,76

Fuente: Elaboración propia

Luego con los puntos obtenidos en la evaluación, se ordenan de forma creciente, y se aplica la regla de Sturges. Se debe dejar en claro que la



Regla de Sturges es una aproximación al número de clases (cargos equivalentes):

Ecuación N° 3

$$K = 1 + 3.33 * Lg(n)$$

Donde:

K= numero de clases,

n= numero total de observaciones de la muestra,

log= logaritmo común base 10.

Para esta organización tomaremos 6 grupos de cargos equivalentes (ver tabla N° 5.4).

Tabla N° 5.4 INTERVALOS DE GRUPOS EQUIVALENTES

GRUPOS DE CARGOS EQUIVALENTES	INTERVALOS DE PUNTOS
1	176 - 211
2	212 -247
3	248 - 283
4	284 - 319
5	320 - 355
6	356 o más

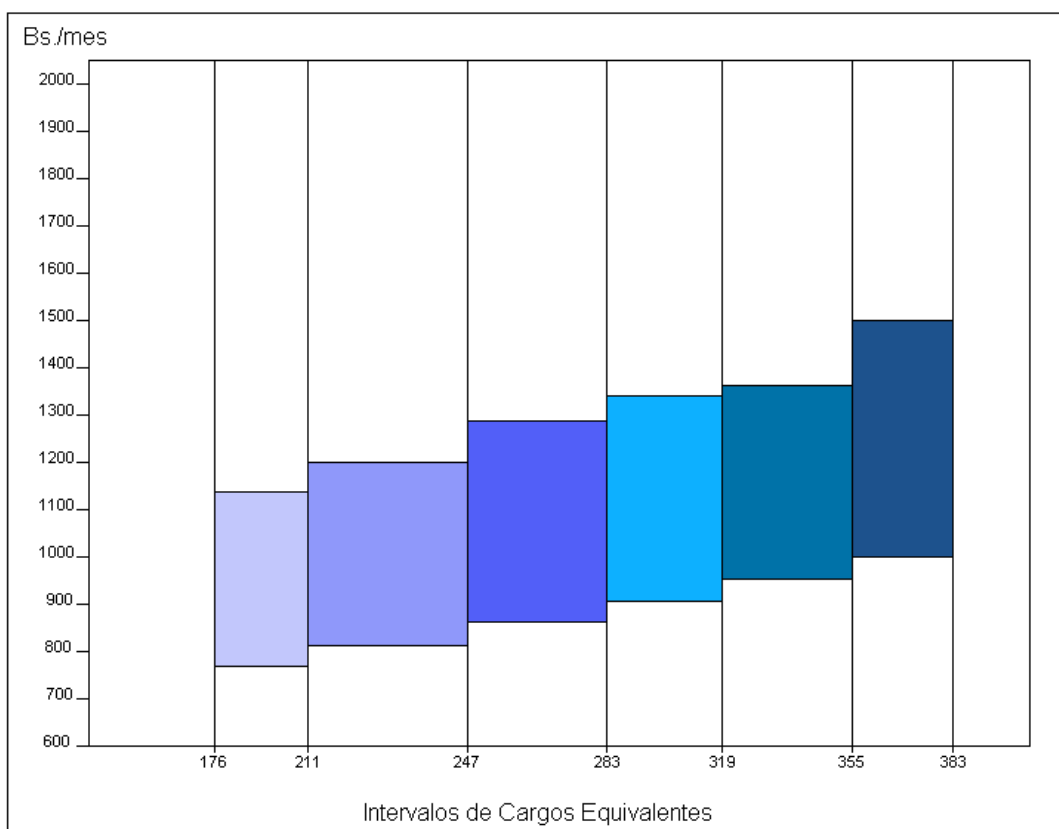
Fuente: Elaboración propia

Los cargos que quedan dentro de los diversos intervalos se deben revisar uno en relación con otro para asegurar equidad y congruencia. Lo



siguiente consiste en asignar tasa de remuneración a cada uno de los grupos equivalentes (ver tabla N° 5.4)

Figura 5.4 **CARGOS EQUIVALENTES. TASA DE SALARIO ACTUAL**



Fuente: Elaboración propia

Los rangos salariales obtenidos para cada clase de cargos equivalentes se presentan en la tabla N° 5.5



Tabla N° 5.4 TASA SALARIAL DE CARGOS EQUIVALENTES

Tabla N° 5.5 TASA SALARIAL DE CARGOS EQUIVALENTES

CARGOS EQUIVALENTES	SALARIO INTEGRAL (BS/MES)
Ayudante de impresión	763
Ayudante de corte	Hasta
Ayudante de sellado	1140
Ayudante de extrusión	
Operador de corte	815
Operador de recuperado	Hasta
	1200
Operador de sellado	
Operador de extrusión	860
Operador de impresión	Hasta
Asistente de administración	1290
Mecánico	
Electricista	
Vendedor	
Analista de ventas	
Colorista	
Analista de contabilidad	905
Montador	Hasta
Almacenista Analista de RRHH	1360
Analista de Producción	
Analista de calidad	
Analista de seguridad integral	
Supervisor de corte	955
	Hasta
	1430
Supervisor de sellado	1000
Supervisor de extrusión	Hasta
Supervisor de impresión	1444
Supervisor de planta	

Fuente: Elaboración propia.



Por medio de estas franjas salariales los trabajadores podrán aumentar su compensación a medida que su eficiencia aumente en su desempeño en el cargo. Actualmente este gasto de salarios representa para la empresa un 14% de sus gastos (dato suministrado por la empresa).

Por otro lado se tomaron como referencia los salarios de las empresas similares como son Plásticos Profilms C.A., ubicada en el sector San Luis del estado Aragua, al igual que la empresa Poly Bag de Venezuela C.A., del sector La Providencia del mismo estado, debido a la dificultad de obtener información sobre los salarios del mercado.

En la tabla N° 5.6 se muestran los salarios integral mensual del mercado con su respectiva franja salarial.



Tabla N° 5.6 SUELDO INTEGRAL DEL MERCADO

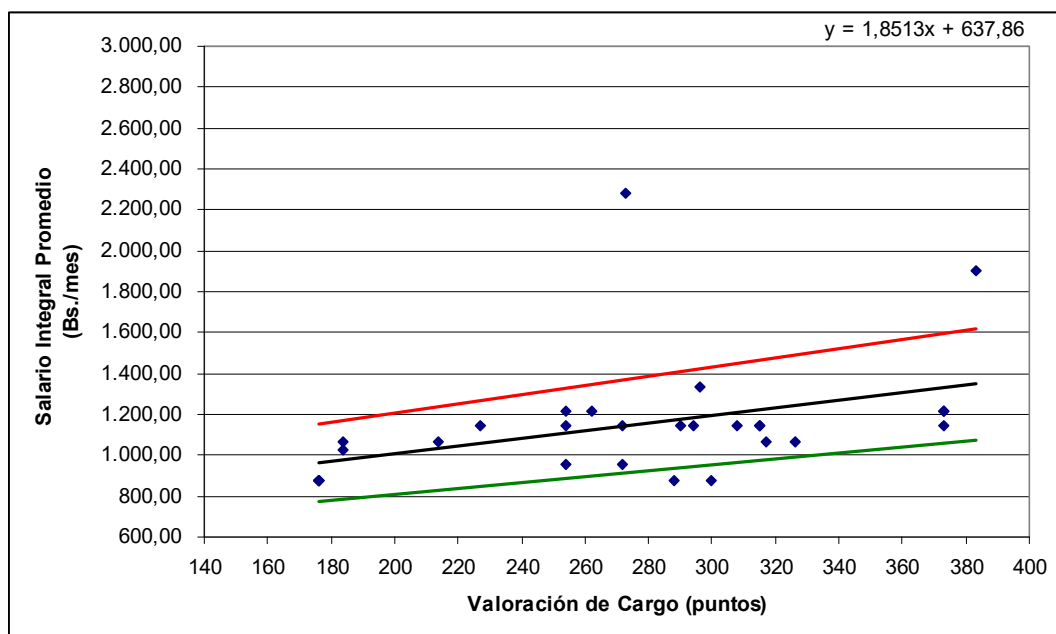
Puntaje	Cargo	Salario mensual (Bs)	20% por debajo	20% por debajo
176	Ayudante de Impresión	875,92	1051,10	700,73
176	Ayudante de Corte	875,92	1051,10	700,73
176	Ayudante de Sellado	875,92	1051,10	700,73
176	Ayudante de extrusión	875,92	1051,10	700,73
184	Ayudante de Recuperado	1066,33	1279,60	853,07
184	Secretaria de Administración	1028,25	1233,90	822,60
214	Operador de Corte	1066,33	1279,60	853,07
227	Operador de Recuperado	1142,50	1371,00	914,00
254	Operador de Sellado	1142,50	1371,00	914,00
254	Operador de Extrusión	952,08	1142,50	761,67
254	Operador de Impresión	1218,67	1462,40	974,93
262	Asistente de Administración	1218,67	1462,40	974,93
272	Mecánico	952,08	1142,50	761,67
272	Electricista	1142,50	1371,00	914,00
273	Vendedor	2285,00	2742,00	1828,00
288	Analista de Ventas	875,92	1051,10	700,73
290	Colorista	1142,50	1371,00	914,00
294	Analista de Contabilidad	1142,50	1371,00	914,00
296	Montador	1332,92	1599,50	1066,33
300	Almacenista	875,92	1051,10	700,73
308	Analista de RRHH	1142,50	1371,00	914,00
315	Analista de Producción	1142,50	1371,00	914,00
315	Analista de Calidad	1142,50	1371,00	914,00
317	Analista de Seguridad Integral	106,33	1279,60	853,07
326	Supervisor de Corte	106,33	1279,60	853,07
373	Supervisor de Sellado	114,50	1371,00	914,00
373	Supervisor de Extrusión	121,67	1462,40	974,93
373	Supervisor de Impresión	121,67	1462,40	974,93
383	Supervisor de Planta	209,58	2285,00	1523,36

Fuente: Elaboración propia



En la figura N° 5.5 se muestra la línea de tendencia del salario del mercado junto con la franja salarial del 20%.

Figura N° 5.5 LÍNEA DE TENDENCIA DEL SALARIO DEL MERCADO



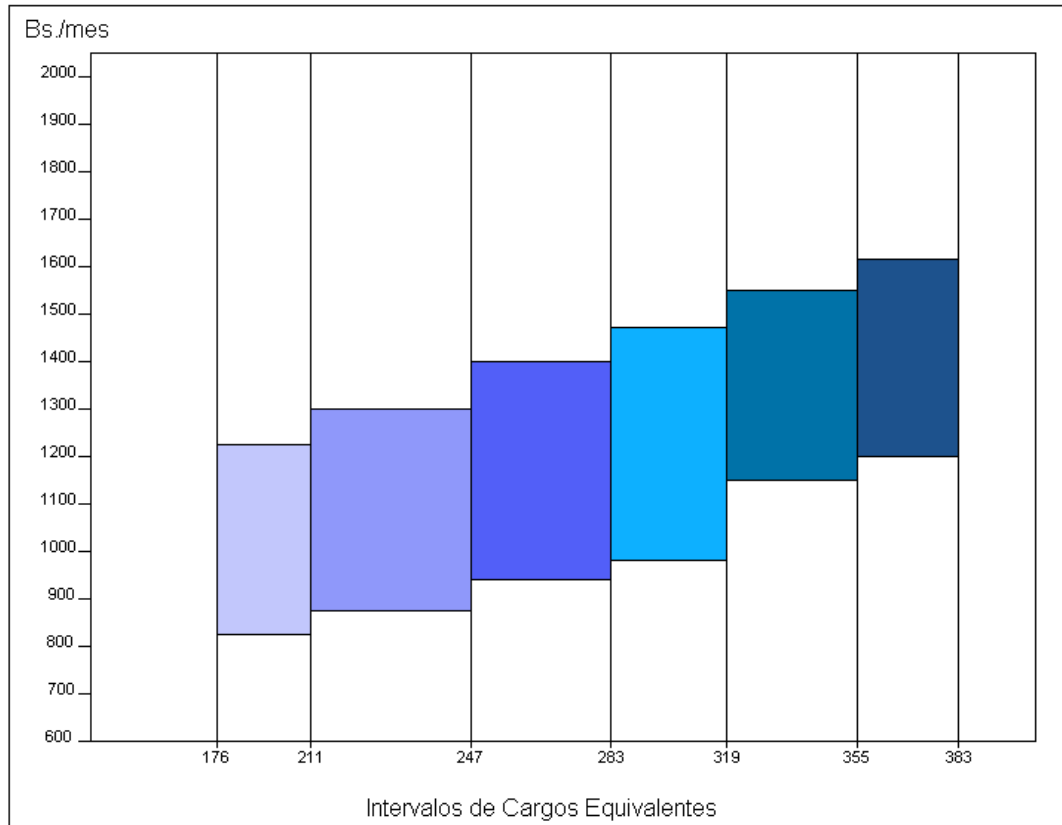
Elaborado con el programa Excel.

Se puede observar que la pendiente de la línea de tendencia del mercado es mayor que la línea de tendencia de los salarios actuales de la planta Suramericana de Polietileno C.A.

Los cargos equivalentes del mercado agrupados, se muestran en la figura N° 5.6.



Figura N° 5.6 Cargos equivalentes. Taza de salario Actual del Mercado



Se puede observar que para el salario integral del mercado se tiene una franja salarial desplazada hacia arriba del eje X, lo que nos indica que el salario del mercado se sitúa por encima del salario de la empresa en estudio.

Se observa que mientras mayor es la pendiente, hay más puntos y mayor salario.

Los rangos salariales obtenidos para cada clase de cargos equivalentes del mercado se presentan en la tabla N° 5.7.



CARGOS EQUIVALENTES	SALARIO INTEGRAL (BS/MES)
Ayudante de impresión Ayudante de corte Ayudante de sellado Ayudante de extrusión	825 Hasta 1225
Operador de corte Operador de recuperado	870 Hasta 1300
Operador de sellado Operador de extrusión Operador de impresión Asistente de administración Mecánico Electricista Vendedor	940 Hasta 1300
Analista de ventas Colorista Analista de contabilidad Montador Almacenista Analista de RRHH Analista de Producción Analista de calidad Analista de seguridad integral	980 Hasta 1470
Supervisor de corte	1100
Tabla N° 5.7 TASA SALARIAL EQUIVALENTE DEL MERCADO	
Supervisor de sellado Supervisor de extrusión Supervisor de impresión Supervisor de planta	1200 Hasta 1620



Con esta estructural salarial que nos presenta el mercado es difícil despertar el entusiasmo y motivación de los empleados para ser más eficientes y productivos dentro de la organización. Por esta razón es conveniente situar a la organización (30%) por arriba de los salarios del mercado.

Tabla 5.8 **SUELDO INTEGRAL PROMEDIO SUPERIOR AL MERCADO**

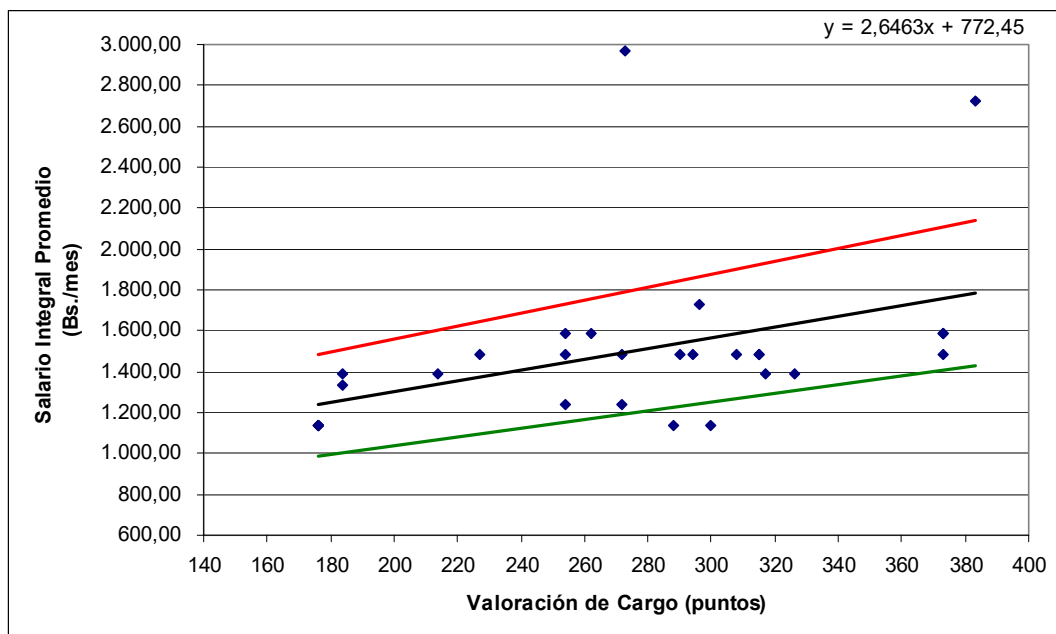
Puntaje	Cargo	Salario mensual (Bs)	20% por encima	20% por debajo
176	Ayudante de Impresión	1138,69	1366,43	910,95
176	Ayudante de Corte	1138,69	1366,43	910,95
176	Ayudante de Sellado	1138,69	1366,43	910,95
176	Ayudante de extrusión	1138,69	1366,43	910,95
184	Ayudante de Recuperado	1386,22	1663,48	1108,99
184	Secretaria de Administración	1336,72	1604,07	1069,38
214	Operador de Corte	1386,22	1663,48	1108,99
227	Operador de Recuperado	1485,25	1782,30	1188,20
254	Operador de Sellado	1485,25	1782,30	1188,20
254	Operador de Extrusión	1237,70	1485,25	990,17
254	Operador de Impresión	1584,27	1901,12	1267,41
262	Asistente de Administración	1584,27	1901,12	1267,41
272	Mecánico	1237,70	1485,25	990,17
272	Electricista	1485,25	1782,30	1188,20
273	Vendedor	2970,70	3564,60	23376,40
288	Analista de Ventas	1138,69	1366,43	910,95
290	Colorista	1485,25	1782,30	1188,20
294	Analista de Contabilidad	1485,25	1782,30	1188,20
296	Montador	1732,79	2079,35	1386,23
300	Almacenista	1138,69	1366,43	910,25
308	Analista de RRHH	1485,25	1782,30	1188,20
315	Analista de Producción	1485,25	1782,30	1188,20
315	Analista de Calidad	1485,25	1782,30	1188,20
317	Analista de Seguridad Integral	1386,22	1663,48	1108,99
326	Supervisor de Corte	1386,22	1663,48	1108,99
373	Supervisor de Sellado	1485,25	1782,30	1188,20
373	Supervisor de Extrusión	1584,27	1901,12	1267,41
373	Supervisor de Impresión	1584,27	1901,12	1267,41
383	Supervisor de Planta	2722,95	3267,54	2178,36

Fuente: Elaboración propia



En la figura N° 5.7 se muestra la línea de tendencia del salario superior al mercado junto con la franja salarial del 20%.

Figura N° 5.7 LÍNEAS DE TENDENCIA DE SALARIO SUPERIOR AL MERCADO

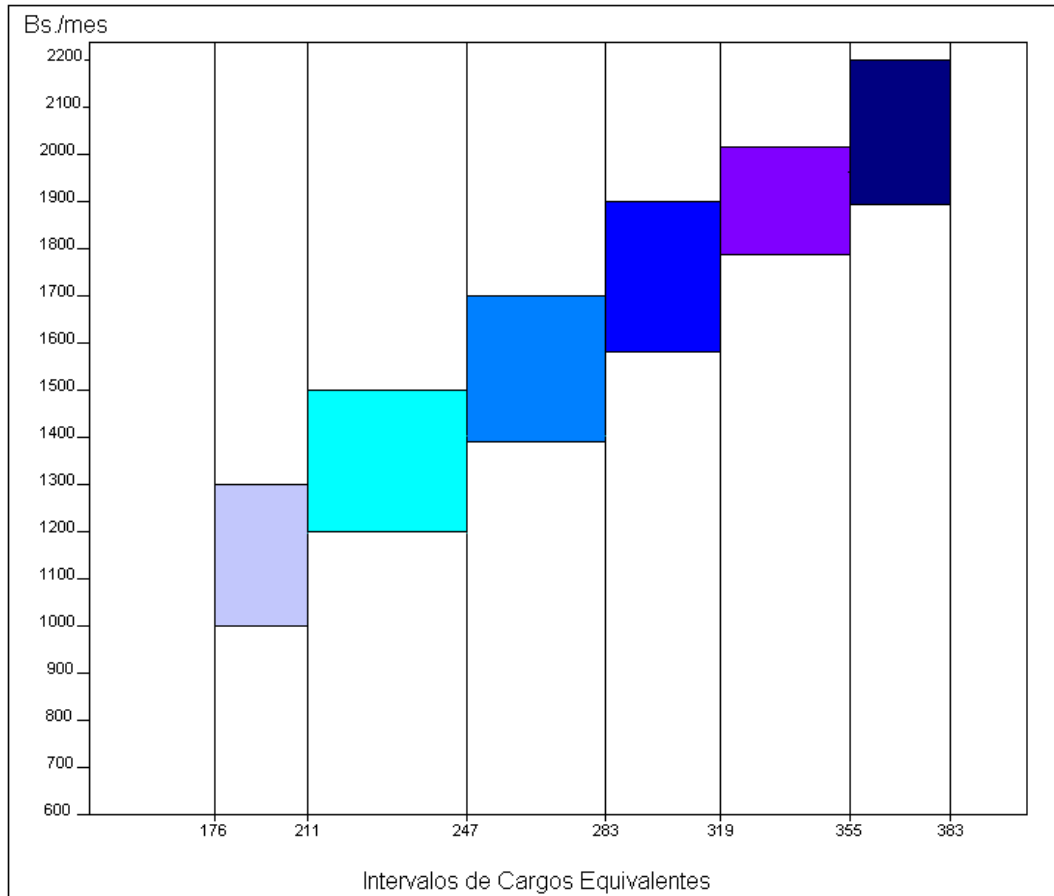


Elaborado con el programa Excel.

El modelo de la compensación salarial queda expresado de la forma $y = 2.6463X + 772.45$, de acuerdo con la línea de tendencia obtenida a través del salario del mercado. Aquí se observa que la pendiente de la recta es mayor a la del mercado, con lo cual se está garantizando a mayores puntos mayor es el salario (ver figura 5.8).



Figura N° 5.8 **CARGOS EQUIVALENTES. TASA DE SALARIO SUPERIOR AL MERCADO**



Fuente: Elaboración propia.

Los rangos salariales superior al mercado, obtenidos para cada clase de cargos equivalentes se presentan en la tabla N° 5.9.



Tabla 5.9 TASA SALARIAL SUPERIOR AL MERCADO

CARGOS EQUIVALENTES	SALARIO INTEGRAL PROMEDIO BS/MES
Ayudante de impresión Ayudante de corte Ayudante de sellado Ayudante de extrusión	1000 Hasta 1300
Operador de corte Operador de recuperado	1200 Hasta 1500
Operador de sellado Operador de extrusión Operador de impresión Asistente de administración Mecánico Electricista Vendedor	1400 Hasta 1600
Analista de ventas Colorista Analista de contabilidad Montador Almacenista Analista de RRHH Analista de Producción Analista de calidad Analista de seguridad integral	1500 Hasta 1900
Supervisor de corte	1800 Hasta 1200
Supervisor de sellado Supervisor de extrusión Supervisor de impresión Supervisor de planta	1900 Hasta 2100



Con esta estructura salarial se puede decir que se contribuye a la satisfacción de todos los trabajadores dentro de la organización, con la cual pueden contar con incentivos para aumentar su compensación salarial por el esfuerzo y desempeño de sus cargos. Esta estructura salarial representaría para la empresa el 17% de sus gastos totales.

BENEFICIO.

Por motivos de seguridad, la empresa se reserva el derecho de revelar información sobre los costos y los beneficios que les arroja la producción medida en kilos.

El departamento de Sellado actualmente tiene una producción planeada de 20.850 Kg/día, y una producción real de 11.650 Kg/día, lo que representa una eficiencia del 55.78%, siendo este departamento el más crítico.

Con la implementación del modelo de administración de la compensación ubicado por encima de los salarios del mercado, se estima elevar la motivación de los trabajadores, que traerá como consecuencia un aumento en la producción entre un 20% y 25% en el Dpto de Sellado.

$$\text{Producción} = 11.650 * 1.20 = 13.980 \text{ Kg/día.}$$

$$\text{Producción} = 11.650 * 1.25 = 14.563 \text{ Kg/día.}$$

Es decir un crecimiento entre 69.900 y 87.390 Kg/mes adicionales de los que se producen actualmente, con lo que se alcanza una eficiencia del 67% al 70% para dicho departamento.



CONCLUSIÓN

- ✓ Con la ejecución del proyecto se logra la realización de un análisis y descripción de cargos de la empresa, fue así como se levantaron los diagramas de procesos en los distintos departamentos.
- ✓ Se actualizó el organigrama, los nombres y la ubicación de los cargos de acuerdo a la jerarquía y línea de mando ya que no se encontraban de forma impresa.
- ✓ La clasificación de cargos permite tener un criterio más profundo para la realización de un proceso de inducción y capacitación de nuevos trabajadores en la organización.
- ✓ La realización del modelo propuesto muestra un rango de salario en el cual el trabajador puede aumentar su compensación a medida que aumenta su eficiencia dentro del cargo que ocupa o subir de nivel del cargo con un rango salarial superior.
- ✓ Toda organización debe conocer las operaciones que realiza el trabajador, ya que así puede determinar las áreas que necesita capacitación y entrenamiento del personal.
- ✓ La línea de tendencia salarial actual de la empresa, pareciera no haber proporcionalidad entre tener más puntos y el salario que devenga ese cargo.



-
- ✓ La curva tiene que mostrar una pendiente tal que me determine diferencias entre puestos que tienen mayor puntuación y los puestos que tienen menor puntuación desde el punto de vista de la compensación salarial.



RECOMENDACIONES

- ✓ Se recomienda una revisión periódica de los análisis y descripción de cargos de la empresa para actualizarlos en caso de incorporar nuevas máquinas y tecnologías dentro del proceso de producción.
- ✓ Se propone la estructura de la organización a través del organigrama creado por Ari Batorins y Rosana Díaz, el cual contempla un gerente de ventas que se de las funciones de mercadeo y ventas de sus productos para aumentar la cartera de clientes.
- ✓ Se sugiere implantar el esquema de cargos equivalentes en el modelo propuesto de la compensación salarial superior al mercado, con la finalidad de otorgar una tasa salarial acorde con las funciones y responsabilidades del mismo y aumentar la motivación de los trabajadores con el fin de incrementar la productividad.
- ✓ Para la capacitación y entrenamiento del personal se recomienda la utilización de descripción de cargos que se encuentra en el anexo N° 3 del trabajo de investigación, ya que contempla todas las responsabilidades, deberes, obligaciones y perfil de los cargos actuales de la empresa.
- ✓ De generarse un nuevo cargo en la empresa, se recomienda realizarle el análisis de cargo para la respectiva evaluación y colocarlo en un rango correspondiente a los puntos alcanzados por el puesto.



- ✓ Se recomienda la utilización del modelo propuesto, ya que la línea de tendencia salarial propuesta, presenta proporcionalidad entre el valor del cargo y el salario del mismo.

- ✓ Los sueldos que quedan por debajo del límite inferior establecido se deben ajustar hasta alcanzar la hasta la franja salarial propuesta.

- ✓ Se sugiere revisar los factores de evaluación de cargos para validar que los puntos estén en proporción con el grado de importancia para la empresa, con el fin de proporcionar una pendiente que determine diferencias entre cargos de mayor puntos y los de menor puntos desde el punto de vista de la compensación salarial.



BIBLIOGRAFÍA

1. ALVAREZ, Augusto. La Administración de Sueldos y Salarios. 4ª Edición. Editorial. Limusa, 1990.
2. BURGOS, Fernando. Ingeniería de Métodos: Calidad y Productividad. 2ª Edición, 1999. Venezuela.
3. CANAVOS, George. Probabilidad y Estadística. Editorial McGraw-Hill. México 1999.
4. CHIVENEATO, Alberto. Administración de Recursos Humanos. 2ª Edición, 1998. Colombia.
5. Diccionario Enciclopédico Ilustrado. Editorial Norma. Colombia, 1191.
6. DURÁN, José. Propuesta para diseñar la estructura de Cargos y Posiciones de Nómina diaria de MANPA- División de Papel (i/E/E). Trabajo especial de grado de la facultad de Ingeniería. Universidad de Carabobo, 2003.
7. FERNÁNDEZ, Anabel. Definición de competencias Laborales a través de la aplicación de la Metodología ORDIC (caso cervecera Polar). Trabajo especial de grado de la Facultad de Ingeniería. Universidad de Carabobo, 2002.
8. FERRY, George. Principio de la Administración. 4ª Edición. Editorial Continental. México, 1996.



-
9. FRANCO, Irma. Descripción de Cargos Orientado a la adecuada ubicación que ingresa a la empresa Ingeniería de Procesos Industriales, C.A. Valencia. Trabajo de grado en el área de estudios de post-grado. Universidad de Carabobo, 1998.
 10. HEWIT, Associates. Sueldos, Salario y Beneficios en Venezuela. Documento disponible en: www.hewitassociates.com.
 11. JIMENEZ, Wilburg. Introducción al estudio de la Teoría Administrativa. 1ª Edición. Editorial Continental. México, 1974.
 12. LEY ORGÁNICA DEL TRABAJO. Gaceta Oficial N° 5992. Junio 1997. República Bolivariana de Venezuela.
 13. NIEBEL W. Benjamín. Ingeniería Industrial. Estudios de Tiempos Y Movimientos. 3ª Edición. Editorial Alfaomega, 1990.
 14. Manual de Trabajos de Grado de Maestría y Tesis Doctorales. Caracas, UPEL (Universidad Pedagógica Experimental Libertador), 2000.
 15. MOCHON, Francisco. Economía: Teoría y Política. Editorial Mc Graw Hill. 4ª Edición, 2000.
 16. PONCE REYES, Augusto, Administración de Personal: Sueldos y salarios. Editorial Limusa. 2ª Parte, 2000.
 17. TAMAYO T, Mario. El Proceso de la Investigación Científica. Editorial Limusa. Mexico. 1977.



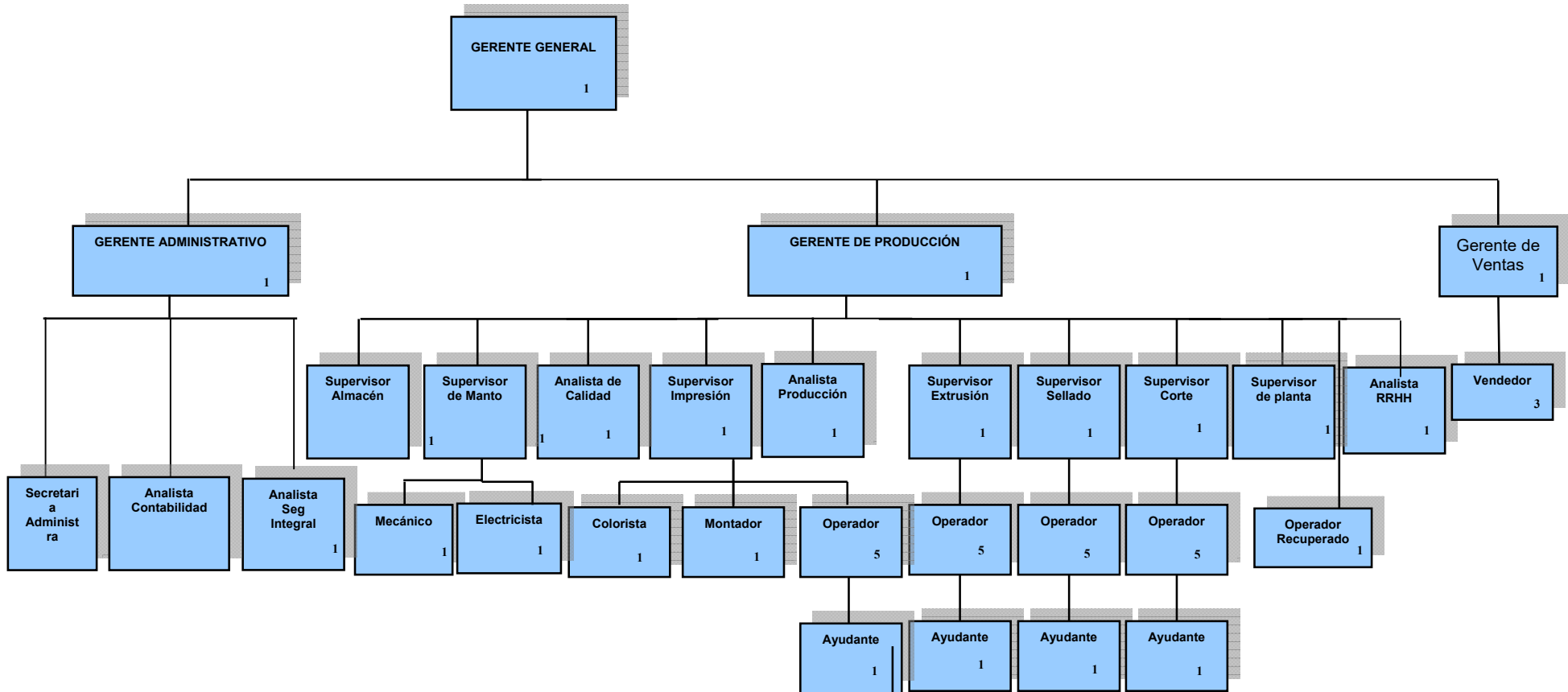
18.SANCHEZ M, Carlos. Ingeniería Industrial y Administración.
Documento en línea disponible en: www.mitecnologico.com



ANEXOS

Anexo 2.
Organigrama Propuesto para la Empresa

FIGURA N° 1: ORGANIGRAMA SURAMERICANA DE POLIETILENO



Fuente: Elaboración Propia



Anexo N° 3

Descripción de cargos



GERENTE DE PRODUCCIÓN

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <i>Reporta: <u>Gerencia</u></i> </div> <div style="text-align: center; margin-bottom: 10px;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <i>Departamento: <u>Gerencia</u></i> </div>		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <i><u>Gerencia</u></i> </div> <p>Gerente de producción, Gerente administrativo, Analista de Mercadeo, supervisor de planta.</p>
Responsabilidad Personal	Tiene de 11 o más personas a su cargo..	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <i>Perfil de Candidato:</i> </div> <ul style="list-style-type: none"> <u>Educación:</u> Cualquier otra especialidad normalmente alcanzada con estudios universitarios. Profesional universitario <u>Experiencia</u> entre 5 y 10 años. <u>Iniciativa:</u> Ejercer habilidades de creación e iniciativa o analizar problemas y situaciones complejas.
Responsabilidad Documentos	De suma importancia para la empresa.	
Responsabilidad Exactitud y costo de errores	Los errores probables resultarían como consecuencia de la falta de criterios en la aplicación de conocimientos profesionales.	
Esfuerzo Físico	Trabajo normal, en algunas ocasiones trabaja en posiciones difíciles por lo general se trabaja sentado o moviéndose.	
Esfuerzo Mental	Se requiere razonar problemas complejos, usar considerablemente su propio juicio.	
Esfuerzo Visual	Atención visual frecuente pero no continua, requiere hacer mediciones y ajustes.	
Riesgo	Exposición a lesiones mínimas tales como: cortaduras, raspones, quemaduras y/o lesiones leves.	
Condiciones Ambientales	Condiciones normales en el trabajo de oficina.	



GERENTE DE ADMINISTRACIÓN

<p>Reporta: <u>Gerencia</u></p> <p>↓</p> <p>Departamento: <u>Gerencia</u></p>		<p><u>Gerencia</u></p> <p>Gerente de producción, Gerente administrativo, Analista de Mercadeo, supervisor de planta.</p>
Responsabilidad Personal	Tiene de 5 a 10 personas a su cargo.	<p><u>Perfil de Candidato:</u></p>
Responsabilidad Documentos	De suma importancia para la empresa.	
Responsabilidad Exactitud y costo de errores	Los errores probables resultarían como consecuencia de la falta de criterios en la aplicación de conocimientos profesionales.	
Esfuerzo Físico	Trabajo normal, en algunas ocasiones trabaja en posiciones difíciles por lo general se trabaja sentado o moviéndose.	<ul style="list-style-type: none">• <u>Educación:</u> Cualquier otra especialidad normalmente alcanzada con estudios universitarios. Profesional universitario• <u>Experiencia</u> entre 5 y 10 años.• <u>Iniciativa:</u> Ejercer habilidades de creación e iniciativa o analizar problemas y situaciones complejas.
Esfuerzo Mental	Se requiere razonar problemas complejos, usar considerablemente su propio juicio en la operación de equipos.	
Esfuerzo Visual	Atención visual frecuente pero no continua, requiere hacer mediciones y ajustes.	
Riesgo	Exposición a lesiones mínimas tales como: cortaduras, raspones, quemaduras y/o lesiones leves.	
Condiciones Ambientales	Condiciones normales en el trabajo de oficina.	



SUPERVISOR DE EXTRUSIÓN

<p>Reporta: <u>Gerente de Producción</u></p> <p>↓</p> <p>Departamento: <u>Extrusión</u></p>		<p><u>Extrusión</u></p> <p>Operador de extrusión, ayudante de extrusión</p>
Responsabilidad Personal	Tiene de 5 a 10 personas a su cargo.	<p><u>Perfil de Candidato:</u></p> <ul style="list-style-type: none">• <u>Educación:</u> Altamente especializada generalmente de 1 a 3 años más que la educación secundaria. Técnico superior.• <u>Experiencia</u> entre 5 y 10 años.• <u>Iniciativa:</u> Ejercer habilidades de creación e iniciativa o analizar problemas y situaciones complejas.
Responsabilidad Documentos	De suma importancia para la empresa.	
Responsabilidad Exactitud y costo de errores	Los errores resultarían como consecuencia de la escogencia de métodos indebidos de trabajo o de otros en forma incorrecta	
Esfuerzo Físico	Trabajo normal, en algunas ocasiones trabaja en posiciones difíciles por lo general se trabaja sentado o moviéndose.	
Esfuerzo Mental	Se requiere razonar problemas complejos, usar considerablemente su propio juicio en la operación de equipos.	
Esfuerzo Visual	Atención visual frecuente pero no continua, requiere hacer mediciones y ajustes.	
Riesgo	Exposición a lesiones mínimas tales como: cortaduras, raspones, quemaduras y/o lesiones leves.	
Condiciones Ambientales	Condiciones un poco molestas tales como: algo sucio ruidoso y de temperatura inconstante.	



OPERADOR DE EXTRUSIÓN

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px; text-align: center;"> <i>Reporta: <u>Supervisor de Extrusión</u></i> </div> <div style="text-align: center; margin-bottom: 5px;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px; text-align: center;"> <i>Departamento: <u>Extrusión</u></i> </div> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%; padding: 5px;">Responsabilidad Personal</td> <td style="padding: 5px;">Tiene de 1 a 4 personas a su cargo.</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Responsabilidad Documentos</td> <td style="padding: 5px;">De suma importancia para la empresa.</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Responsabilidad Exactitud y costo de errores</td> <td style="padding: 5px;">Los errores resultarían como consecuencia de la escogencia de métodos indebidos de trabajo o de otros en forma incorrecta</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Esfuerzo Físico</td> <td style="padding: 5px;">Trabajo que requiere estar continuamente de pie, caminando o en posiciones difíciles de trabajo, usa herramientas pesadas, etc.</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Esfuerzo Mental</td> <td style="padding: 5px;">Ligera concentración mental para realizar trabajos donde hay alguna variedad.</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Esfuerzo Visual</td> <td style="padding: 5px;">Atención visual frecuente pero no continua, requiere hacer mediciones y ajustes.</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Riesgo</td> <td style="padding: 5px;">Exposición a riesgos de accidentes moderados tales como: cortaduras de cierta consideración, fracturas, etc.</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Condiciones Ambientales</td> <td style="padding: 5px;">Condiciones un poco molestas tales como: algo sucio ruidoso y de temperatura inconstante.</td> </tr> </table>	Responsabilidad Personal	Tiene de 1 a 4 personas a su cargo.	Responsabilidad Documentos	De suma importancia para la empresa.	Responsabilidad Exactitud y costo de errores	Los errores resultarían como consecuencia de la escogencia de métodos indebidos de trabajo o de otros en forma incorrecta	Esfuerzo Físico	Trabajo que requiere estar continuamente de pie, caminando o en posiciones difíciles de trabajo, usa herramientas pesadas, etc.	Esfuerzo Mental	Ligera concentración mental para realizar trabajos donde hay alguna variedad.	Esfuerzo Visual	Atención visual frecuente pero no continua, requiere hacer mediciones y ajustes.	Riesgo	Exposición a riesgos de accidentes moderados tales como: cortaduras de cierta consideración, fracturas, etc.	Condiciones Ambientales	Condiciones un poco molestas tales como: algo sucio ruidoso y de temperatura inconstante.	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px; text-align: center;"> <i><u>Extrusión</u></i> </div> <p>Operador de extrusión, ayudante de extrusión</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 20px;"> <i>Perfil de Candidato:</i> </div> <ul style="list-style-type: none"> <u>Educación:</u> Equivalente a bachillerato completo, lo que puede incluir cursos especializados importantes al puesto que se considera <u>Experiencia</u> entre 2 y 5 años. <u>Iniciativa:</u> Trabajo repetitivo donde el ejecutante realiza las labores del cargo mediante normas específicas
Responsabilidad Personal	Tiene de 1 a 4 personas a su cargo.																
Responsabilidad Documentos	De suma importancia para la empresa.																
Responsabilidad Exactitud y costo de errores	Los errores resultarían como consecuencia de la escogencia de métodos indebidos de trabajo o de otros en forma incorrecta																
Esfuerzo Físico	Trabajo que requiere estar continuamente de pie, caminando o en posiciones difíciles de trabajo, usa herramientas pesadas, etc.																
Esfuerzo Mental	Ligera concentración mental para realizar trabajos donde hay alguna variedad.																
Esfuerzo Visual	Atención visual frecuente pero no continua, requiere hacer mediciones y ajustes.																
Riesgo	Exposición a riesgos de accidentes moderados tales como: cortaduras de cierta consideración, fracturas, etc.																
Condiciones Ambientales	Condiciones un poco molestas tales como: algo sucio ruidoso y de temperatura inconstante.																



AYUDANTE DE EXTRUSIÓN

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px; text-align: center;"> <i>Reporta: <u>Operador de Extrusión</u></i> </div> <div style="text-align: center; margin-bottom: 10px;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px; text-align: center;"> <i>Departamento: <u>Extrusión</u></i> </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px; text-align: center;"> <u>Extrusión</u> </div> <p>Operador de extrusión, ayudante de extrusión</p>																
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%; padding: 5px;">Responsabilidad Personal</td> <td style="padding: 5px;">No tiene a su cargo ninguno personal.</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Responsabilidad Documentos</td> <td style="padding: 5px;">De menor importancia para la empresa</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Responsabilidad Exactitud y costo de errores</td> <td style="padding: 5px;">Se descubrirán de inmediato por estar supeditado el ocupante del cargo a una supervisión inmediata.</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Esfuerzo Físico</td> <td style="padding: 5px;">Trabajo que requiere estar continuamente de pie, caminando o en posiciones difíciles de trabajo, usa herramientas pesadas, etc.</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Esfuerzo Mental</td> <td style="padding: 5px;">Ligera concentración mental para realizar trabajos donde hay alguna variedad.</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Esfuerzo Visual</td> <td style="padding: 5px;">Atención visual frecuente pero no continua, requiere hacer mediciones y ajustes.</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Riesgo</td> <td style="padding: 5px;">Exposición a riesgos de accidentes moderados tales como: cortaduras de cierta consideración, fracturas, etc.</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Condiciones Ambientales</td> <td style="padding: 5px;">Condiciones un poco molestas tales como: algo sucio ruidoso y de temperatura inconstante.</td> </tr> </table>	Responsabilidad Personal	No tiene a su cargo ninguno personal.	Responsabilidad Documentos	De menor importancia para la empresa	Responsabilidad Exactitud y costo de errores	Se descubrirán de inmediato por estar supeditado el ocupante del cargo a una supervisión inmediata.	Esfuerzo Físico	Trabajo que requiere estar continuamente de pie, caminando o en posiciones difíciles de trabajo, usa herramientas pesadas, etc.	Esfuerzo Mental	Ligera concentración mental para realizar trabajos donde hay alguna variedad.	Esfuerzo Visual	Atención visual frecuente pero no continua, requiere hacer mediciones y ajustes.	Riesgo	Exposición a riesgos de accidentes moderados tales como: cortaduras de cierta consideración, fracturas, etc.	Condiciones Ambientales	Condiciones un poco molestas tales como: algo sucio ruidoso y de temperatura inconstante.	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px; text-align: center;"> <u>Perfil de Candidato:</u> </div> <ul style="list-style-type: none"> <u>Educación:</u> Requisitos mínimos y comprender instrucciones sencillas. Aproximadamente equivalente a la educación primaria. <u>Experiencia</u> entre 6 y 12 meses. <u>Iniciativa:</u> Cargo con poca iniciativa ya que sus deberes son de índole repetitivos, recibe instrucciones detalladas y frecuentes.
Responsabilidad Personal	No tiene a su cargo ninguno personal.																
Responsabilidad Documentos	De menor importancia para la empresa																
Responsabilidad Exactitud y costo de errores	Se descubrirán de inmediato por estar supeditado el ocupante del cargo a una supervisión inmediata.																
Esfuerzo Físico	Trabajo que requiere estar continuamente de pie, caminando o en posiciones difíciles de trabajo, usa herramientas pesadas, etc.																
Esfuerzo Mental	Ligera concentración mental para realizar trabajos donde hay alguna variedad.																
Esfuerzo Visual	Atención visual frecuente pero no continua, requiere hacer mediciones y ajustes.																
Riesgo	Exposición a riesgos de accidentes moderados tales como: cortaduras de cierta consideración, fracturas, etc.																
Condiciones Ambientales	Condiciones un poco molestas tales como: algo sucio ruidoso y de temperatura inconstante.																



ANALISTA DE CALIDAD

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px; text-align: center;"> <i>Reporta: <u>Gerente de Producción</u></i> </div> <div style="text-align: center; margin-bottom: 10px;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px; text-align: center;"> <i>Departamento: <u>Extrusión</u></i> </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px; text-align: center;"> <i><u>Extrusión</u></i> </div> <p>Supervisor de Extrusión, Operador de extrusión, ayudante de extrusión</p>																
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%; padding: 5px;">Responsabilidad Personal</td> <td style="padding: 5px;">Tiene de 1 a 4 personas a su cargo I.</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Responsabilidad Documentos</td> <td style="padding: 5px;">Suma importancia para la empresa.</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Responsabilidad Exactitud y costo de errores</td> <td style="padding: 5px;">Los errores probables resultarían como consecuencia de la falta de criterios en la aplicación de conocimientos profesionales</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Esfuerzo Físico</td> <td style="padding: 5px;">Trabajo normal, en algunas ocasiones trabaja en posiciones difíciles por lo general se trabaja sentado o moviéndose</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Esfuerzo Mental</td> <td style="padding: 5px;">Se requiere razonar problemas complejos, usar considerablemente su propio juicio en la operación de equipos.</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Esfuerzo Visual</td> <td style="padding: 5px;">Atención visual frecuente pero no continua, requiere hacer mediciones y ajustes.</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Riesgo</td> <td style="padding: 5px;">Exposición a lesiones mínimas tales como: cortaduras, raspones, quemaduras y/o lesiones leves.</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Condiciones Ambientales</td> <td style="padding: 5px;">Condiciones ambientales variables durante cierta parte del tiempo.</td> </tr> </table>	Responsabilidad Personal	Tiene de 1 a 4 personas a su cargo I.	Responsabilidad Documentos	Suma importancia para la empresa.	Responsabilidad Exactitud y costo de errores	Los errores probables resultarían como consecuencia de la falta de criterios en la aplicación de conocimientos profesionales	Esfuerzo Físico	Trabajo normal, en algunas ocasiones trabaja en posiciones difíciles por lo general se trabaja sentado o moviéndose	Esfuerzo Mental	Se requiere razonar problemas complejos, usar considerablemente su propio juicio en la operación de equipos.	Esfuerzo Visual	Atención visual frecuente pero no continua, requiere hacer mediciones y ajustes.	Riesgo	Exposición a lesiones mínimas tales como: cortaduras, raspones, quemaduras y/o lesiones leves.	Condiciones Ambientales	Condiciones ambientales variables durante cierta parte del tiempo.	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px; text-align: center;"> <i><u>Perfil de Candidato:</u></i> </div> <ul style="list-style-type: none"> <u>Educación:</u> Altamente especializada generalmente de 1 a 3 años más que la educación secundaria. Técnico superior. <u>Experiencia</u> entre 2 y 5 años. <u>Iniciativa:</u> Trabajo bajo guías y direcciones generales de los procedimientos y métodos para los objetivos de la organización.
Responsabilidad Personal	Tiene de 1 a 4 personas a su cargo I.																
Responsabilidad Documentos	Suma importancia para la empresa.																
Responsabilidad Exactitud y costo de errores	Los errores probables resultarían como consecuencia de la falta de criterios en la aplicación de conocimientos profesionales																
Esfuerzo Físico	Trabajo normal, en algunas ocasiones trabaja en posiciones difíciles por lo general se trabaja sentado o moviéndose																
Esfuerzo Mental	Se requiere razonar problemas complejos, usar considerablemente su propio juicio en la operación de equipos.																
Esfuerzo Visual	Atención visual frecuente pero no continua, requiere hacer mediciones y ajustes.																
Riesgo	Exposición a lesiones mínimas tales como: cortaduras, raspones, quemaduras y/o lesiones leves.																
Condiciones Ambientales	Condiciones ambientales variables durante cierta parte del tiempo.																



SUPERVISOR DE IMPRESIÓN

Reporta: Gerente de Producción



Departamento: Impresión

Impresión

Operador de Impresión, ayudante de Impresión

Responsabilidad Personal

Tiene de 5 a 10 personas a su cargo.

Responsabilidad Documentos

De suma importancia para la empresa.

Responsabilidad Exactitud y costo de errores

Los errores resultarían como consecuencia de la escogencia de métodos indebidos de trabajo o de otros en forma incorrecta

Esfuerzo Físico

Trabajo normal, en algunas ocasiones trabaja en posiciones difíciles por lo general se trabaja sentado o moviéndose.

Esfuerzo Mental

Se requiere razonar problemas complejos, usar considerablemente su propio juicio en la operación de equipos.

Esfuerzo Visual

Atención visual frecuente pero no continua, requiere hacer mediciones y ajustes.

Riesgo

Exposición a lesiones mínimas tales como: cortaduras, raspones, quemaduras y/o lesiones leves.

Condiciones Ambientales

Condiciones un poco molestas tales como: algo sucio ruidoso y de temperatura inconstante.

Perfil de Candidato:

- Educación: Altamente especializada generalmente de 1 a 3 años más que la educación secundaria. Técnico superior.
- Experiencia entre 5 y 10 años.
- Iniciativa: Ejercer habilidades de creación e iniciativa o analizar problemas y situaciones complejas.



OPERADOR DE IMPRESIÓN

Reporta: Supervisor de Impresión



Departamento: Impresión

Impresión

Operador de impresión, ayudante de impresión

Responsabilidad Personal	Tiene de 1 a 4 personas a su cargo.
Responsabilidad Documentos	De suma importancia para la empresa.
Responsabilidad Exactitud y costo de errores	Los errores resultarían como consecuencia de la escogencia de métodos indebidos de trabajo o de otros en forma incorrecta
Esfuerzo Físico	Trabajo que requiere estar continuamente de pie, caminando o en posiciones difíciles de trabajo, usa herramientas pesadas, etc.
Esfuerzo Mental	Ligera concentración mental para realizar trabajos donde hay alguna variedad.
Esfuerzo Visual	Atención visual frecuente pero no continua, requiere hacer mediciones y ajustes.
Riesgo	Exposición a riesgos de accidentes moderados tales como: cortaduras de cierta consideración, fracturas, etc.
Condiciones Ambientales	Condiciones un poco molestas tales como: algo sucio ruidoso y de temperatura inconstante.

Perfil de Candidato:

- Educación: Equivalente a bachillerato completo, lo que puede incluir cursos especializados importantes al puesto que se considera
- Experiencia entre 2 y 5 años.
- Iniciativa: Trabajo repetitivo donde el ejecutante realiza las labores del cargo mediante normas específicas



AYUDANTE DE IMPRESIÓN

<p><i>Reporta: <u>Operador de Impresión</u></i></p> <p>↓</p> <p><i>Departamento: <u>Impresión</u></i></p>		<p><i><u>Impresión</u></i></p> <p>Operador de impresión, ayudante de impresión</p>
Responsabilidad Personal	No tiene a su cargo ninguno personal.	<p><i><u>Perfil de Candidato:</u></i></p> <ul style="list-style-type: none">• <u>Educación:</u> Requisitos mínimos y comprender instrucciones sencillas. Aproximadamente equivalente a la educación primaria.• <u>Experiencia</u> entre 6 y 12 meses.• <u>Iniciativa:</u> Cargo con poca iniciativa ya que sus deberes son de índole repetitivos, recibe instrucciones detalladas y frecuentes.
Responsabilidad Documentos	De menor importancia para la empresa	
Responsabilidad Exactitud y costo de errores	Se descubrirán de inmediato por estar supeditado el ocupante del cargo a una supervisión inmediata.	
Esfuerzo Físico	Trabajo que requiere estar continuamente de pie, caminando o en posiciones difíciles de trabajo, usa herramientas pesadas, etc.	
Esfuerzo Mental	Ligera concentración mental para realizar trabajos donde hay alguna variedad.	
Esfuerzo Visual	Atención visual frecuente pero no continua, requiere hacer mediciones y ajustes.	
Riesgo	Exposición a riesgos de accidentes moderados tales como: cortaduras de cierta consideración, fracturas, etc.	
Condiciones Ambientales	Condiciones un poco molestas tales como: algo sucio ruidoso y de temperatura inconstante.	



ANALISTA DE PRODUCCIÓN

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <i>Reporta: <u>Gerente de Producción</u></i> </div> <div style="text-align: center; margin-bottom: 10px;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <i>Departamento: <u>Impresión</u></i> </div>		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <i><u>Impresión</u></i> </div> <p>Supervisor de Impresión, Operador de Impresión, ayudante de impresión</p>
Responsabilidad Personal	Tiene de 1 a 4 personas a su cargo l.	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <i><u>Perfil de Candidato:</u></i> </div> <ul style="list-style-type: none"> <u>Educación:</u> Altamente especializada generalmente de 1 a 3 años más que la educación secundaria. Técnico superior. <u>Experiencia</u> entre 2 y 5 años. <u>Iniciativa:</u> Trabajo bajo guías y direcciones generales de los procedimientos y métodos para los objetivos de la organización.
Responsabilidad Documentos	Suma importancia para la empresa.	
Responsabilidad Exactitud y costo de errores	Los errores probables resultarían como consecuencia de la falta de criterios en la aplicación de conocimientos profesionales	
Esfuerzo Físico	Trabajo normal, en algunas ocasiones trabaja en posiciones difíciles por lo general se trabaja sentado o moviéndose	
Esfuerzo Mental	Se requiere razonar problemas complejos, usar considerablemente su propio juicio en la operación de equipos.	
Esfuerzo Visual	Atención visual frecuente pero no continua, requiere hacer mediciones y ajustes.	
Riesgo	Exposición a lesiones mínimas tales como: cortaduras, raspones, quemaduras y/o lesiones leves.	
Condiciones Ambientales	Condiciones ambientales variables durante cierta parte del tiempo.	



COLORISTA

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"><i>Reporta: <u>Gerente de Producción</u></i></div> <div style="text-align: center;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"><i>Departamento: <u>Impresión</u></i></div>		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"><i><u>Impresión</u></i></div> <p>Supervisor de Impresión, Operador de Impresión, ayudante de impresión</p>
Responsabilidad Personal	Tiene de 1 a 4 personas a su cargo I.	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"><i><u>Perfil de Candidato:</u></i></div> <ul style="list-style-type: none"> <u>Educación:</u> Equivalente a bachillerato completo, lo que puede incluir cursos especializados importantes al puesto que se considera. <u>Experiencia</u> entre 2 y 5 años. <u>Iniciativa:</u> Tareas que requieren criterios e iniciativa o analizar problemas y situaciones complejas.
Responsabilidad Documentos	Relativa importancia para la empresa.	
Responsabilidad Exactitud y costo de errores	Los errores resultarían como consecuencia de la escogencia de métodos indebidos de trabajo o de otros en forma incorrecta	
Esfuerzo Físico	Trabajo que requiere estar continuamente de pie, caminando o en posiciones difíciles de trabajo, usa herramientas pesadas, etc.	
Esfuerzo Mental	Se requiere atenta aplicación mental para realizar las actividades del cargo.	
Esfuerzo Visual	Atención visual frecuente pero no continua, requiere hacer mediciones y ajustes.	
Riesgo	Exposición a lesiones mínimas tales como: cortaduras, raspones, quemaduras y/o lesiones leves.	
Condiciones Ambientales	Condiciones ambientales variables durante cierta parte del tiempo.	



MONTADOR

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <i>Reporta: <u>Gerente de Producción</u></i> </div> <div style="text-align: center; margin-bottom: 10px;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <i>Departamento: <u>Impresión</u></i> </div>		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <i><u>Impresión</u></i> </div> <p>Supervisor de Impresión, Operador de Impresión, ayudante de impresión</p>
Responsabilidad Personal	Tiene de 1 a 4 personas a su cargo l.	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <i><u>Perfil de Candidato:</u></i> </div> <ul style="list-style-type: none"> <u>Educación:</u> Equivalente a bachillerato completo, lo que puede incluir cursos especializados importantes al puesto que se considera. <u>Experiencia</u> entre 2 y 5 años. <u>Iniciativa:</u> Tareas que requieren criterios e iniciativa o analizar problemas y situaciones complejas.
Responsabilidad Documentos	Relativa importancia para la empresa.	
Responsabilidad Exactitud y costo de errores	Los errores resultarían como consecuencia de la escogencia de métodos indebidos de trabajo o de otros en forma incorrecta	
Esfuerzo Físico	Trabajo que requiere estar continuamente de pie, caminando o en posiciones difíciles de trabajo, usa herramientas pesadas, etc.	
Esfuerzo Mental	Se requiere atenta aplicación mental para realizar las actividades del cargo.	
Esfuerzo Visual	Atención visual frecuente pero no continua, requiere hacer mediciones y ajustes.	
Riesgo	Exposición a lesiones mínimas tales como: cortaduras, raspones, quemaduras y/o lesiones leves.	
Condiciones Ambientales	Condiciones ambientales variables durante cierta parte del tiempo.	



OPERADOR DE CORTE

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <i>Reporta: <u>Supervisor de Impresión</u></i> </div> <div style="text-align: center; margin-bottom: 10px;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <i>Departamento: <u>Impresión</u></i> </div>		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <i><u>Impresión</u></i> </div> <p>Operador de impresión, ayudante de impresión</p>
Responsabilidad Personal	Tiene de 1 a 4 personas a su cargo.	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <i><u>Perfil de Candidato:</u></i> </div> <ul style="list-style-type: none"> <u>Educación:</u> Compresión de dibujos y graficas simples. Equivalente de 1 a 3 años educación secundaria. <u>Experiencia</u> entre 6 y 12 meses. <u>Iniciativa:</u> Trabajo repetitivo donde el ejecutante realiza las labores del cargo mediante normas específicas
Responsabilidad Documentos	Relativa importancia para la empresa.	
Responsabilidad Exactitud y costo de errores	Los errores resultarían como consecuencia de la escogencia de métodos indebidos de trabajo o de otros en forma incorrecta	
Esfuerzo Físico	Trabajo que requiere estar continuamente de pie, caminando o en posiciones difíciles de trabajo, usa herramientas pesadas, etc.	
Esfuerzo Mental	Ligera concentración mental para realizar trabajos donde hay alguna variedad.	
Esfuerzo Visual	Atención visual frecuente pero no continua, requiere hacer mediciones y ajustes.	
Riesgo	Exposición a riesgos de accidentes moderados tales como: cortaduras de cierta consideración, fracturas, etc.	
Condiciones Ambientales	Condiciones un poco molestas tales como: algo sucio ruidoso y de temperatura inconstante.	



SUPERVISOR DE SELLADO

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <i>Reporta: <u>Gerente de Producción</u></i> </div> <div style="text-align: center; margin-bottom: 10px;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <i>Departamento: <u>Sellado</u></i> </div>		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <u>Sellado</u> </div> <p>Operador de sellado, ayudante de sellado</p>
Responsabilidad Personal	Tiene de 5 a 10 personas a su cargo.	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <u>Perfil de Candidato:</u> </div> <ul style="list-style-type: none"> <u>Educación:</u> Altamente especializada generalmente de 1 a 3 años más que la educación secundaria. Técnico superior. <u>Experiencia</u> entre 5 y 10 años. <u>Iniciativa:</u> Ejercer habilidades de creación e iniciativa o analizar problemas y situaciones complejas.
Responsabilidad Documentos	De suma importancia para la empresa.	
Responsabilidad Exactitud y costo de errores	Los errores resultarían como consecuencia de la escogencia de métodos indebidos de trabajo o de otros en forma incorrecta	
Esfuerzo Físico	Trabajo normal, en algunas ocasiones trabaja en posiciones difíciles por lo general se trabaja sentado o moviéndose.	
Esfuerzo Mental	Se requiere razonar problemas complejos, usar considerablemente su propio juicio en la operación de equipos.	
Esfuerzo Visual	Atención visual frecuente pero no continua, requiere hacer mediciones y ajustes.	
Riesgo	Exposición a lesiones mínimas tales como: cortaduras, raspones, quemaduras y/o lesiones leves.	
Condiciones Ambientales	Condiciones un poco molestas tales como: algo sucio ruidoso y de temperatura inconstante.	



OPERADOR SELLADO

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"><i>Reporta: <u>Supervisor de Sellado</u></i></div> <p style="text-align: center;">↓</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"><i>Departamento: <u>Sellado</u></i></div>		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"><i><u>Sellado</u></i></div> <p>Operador de sellado, ayudante de sellado</p>
Responsabilidad Personal	Tiene de 1 a 4 personas a su cargo.	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"><i><u>Perfil de Candidato:</u></i></div> <ul style="list-style-type: none">• <u>Educación:</u> Equivalente a bachillerato completo, lo que puede incluir cursos especializados importantes al puesto que se considera• <u>Experiencia</u> entre 2 y 5 años.• <u>Iniciativa:</u> Trabajo repetitivo donde el ejecutante realiza las labores del cargo mediante normas específicas
Responsabilidad Documentos	De suma importancia para la empresa.	
Responsabilidad Exactitud y costo de errores	Los errores resultarían como consecuencia de la escogencia de métodos indebidos de trabajo o de otros en forma incorrecta	
Esfuerzo Físico	Trabajo que requiere estar continuamente de pie, caminando o en posiciones difíciles de trabajo, usa herramientas pesadas, etc.	
Esfuerzo Mental	Ligera concentración mental para realizar trabajos donde hay alguna variedad.	
Esfuerzo Visual	Atención visual frecuente pero no continua, requiere hacer mediciones y ajustes.	
Riesgo	Exposición a riesgos de accidentes moderados tales como: cortaduras de cierta consideración, fracturas, etc.	
Condiciones Ambientales	Condiciones un poco molestas tales como: algo sucio ruidoso y de temperatura inconstante.	



AYUDANTE DE SELLADO

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px; text-align: center;"> <i>Reporta: <u>Operador de Sellado</u></i> </div> <div style="text-align: center; margin-bottom: 10px;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px; text-align: center;"> <i>Departamento: <u>Sellado</u></i> </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px; text-align: center;"> <u>Sellado</u> </div> <p>Operador de sellado, ayudante de sellado</p>																
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%; padding: 5px;">Responsabilidad Personal</td> <td style="padding: 5px;">No tiene a su cargo ninguno personal.</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Responsabilidad Documentos</td> <td style="padding: 5px;">De menor importancia para la empresa</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Responsabilidad Exactitud y costo de errores</td> <td style="padding: 5px;">Se descubrirán de inmediato por estar supeditado el ocupante del cargo a una supervisión inmediata.</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Esfuerzo Físico</td> <td style="padding: 5px;">Trabajo que requiere estar continuamente de pie, caminando o en posiciones difíciles de trabajo, usa herramientas pesadas, etc.</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Esfuerzo Mental</td> <td style="padding: 5px;">Ligera concentración mental para realizar trabajos donde hay alguna variedad.</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Esfuerzo Visual</td> <td style="padding: 5px;">Atención visual frecuente pero no continua, requiere hacer mediciones y ajustes.</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Riesgo</td> <td style="padding: 5px;">Exposición a riesgos de accidentes moderados tales como: cortaduras de cierta consideración, fracturas, etc.</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Condiciones Ambientales</td> <td style="padding: 5px;">Condiciones un poco molestas tales como: algo sucio ruidoso y de temperatura inconstante.</td> </tr> </table>	Responsabilidad Personal	No tiene a su cargo ninguno personal.	Responsabilidad Documentos	De menor importancia para la empresa	Responsabilidad Exactitud y costo de errores	Se descubrirán de inmediato por estar supeditado el ocupante del cargo a una supervisión inmediata.	Esfuerzo Físico	Trabajo que requiere estar continuamente de pie, caminando o en posiciones difíciles de trabajo, usa herramientas pesadas, etc.	Esfuerzo Mental	Ligera concentración mental para realizar trabajos donde hay alguna variedad.	Esfuerzo Visual	Atención visual frecuente pero no continua, requiere hacer mediciones y ajustes.	Riesgo	Exposición a riesgos de accidentes moderados tales como: cortaduras de cierta consideración, fracturas, etc.	Condiciones Ambientales	Condiciones un poco molestas tales como: algo sucio ruidoso y de temperatura inconstante.	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <i>Perfil de Candidato:</i> </div> <ul style="list-style-type: none"> <u>Educación:</u> Requisitos mínimos y comprender instrucciones sencillas. Aproximadamente equivalente a la educación primaria. <u>Experiencia</u> entre 6 y 12 meses. <u>Iniciativa:</u> Cargo con poca iniciativa ya que sus deberes son de índole repetitivos, recibe instrucciones detalladas y frecuentes.
Responsabilidad Personal	No tiene a su cargo ninguno personal.																
Responsabilidad Documentos	De menor importancia para la empresa																
Responsabilidad Exactitud y costo de errores	Se descubrirán de inmediato por estar supeditado el ocupante del cargo a una supervisión inmediata.																
Esfuerzo Físico	Trabajo que requiere estar continuamente de pie, caminando o en posiciones difíciles de trabajo, usa herramientas pesadas, etc.																
Esfuerzo Mental	Ligera concentración mental para realizar trabajos donde hay alguna variedad.																
Esfuerzo Visual	Atención visual frecuente pero no continua, requiere hacer mediciones y ajustes.																
Riesgo	Exposición a riesgos de accidentes moderados tales como: cortaduras de cierta consideración, fracturas, etc.																
Condiciones Ambientales	Condiciones un poco molestas tales como: algo sucio ruidoso y de temperatura inconstante.																



ALMACENISTA

Reporta: Gerente de Producción



Departamento: Almacén

Almacén

Responsabilidad Personal	Tiene de 1 a 4 personas a su cargo I.
Responsabilidad Documentos	Relativa importancia para la empresa.
Responsabilidad Exactitud y costo de errores	Los errores resultarían como consecuencia de la escogencia de métodos indebidos de trabajo o de otros en forma incorrecta
Esfuerzo Físico	Trabajo normal, en algunas ocasiones trabaja en posiciones difíciles por lo general se trabaja sentado o moviéndose.
Esfuerzo Mental	Se requiere atenta aplicación mental para realizar las actividades del cargo.
Esfuerzo Visual	Requiere una atención visual únicamente durante una porción de pequeña de tiempo.
Riesgo	Exposición a riesgos de accidentes moderados tales como: cortaduras de cierta consideración, fracturas, etc.
Condiciones Ambientales	Condiciones un poco molestas tales como: algo sucio ruidoso y de temperatura inconstante.

Perfil de Candidato:

- Educación: Altamente especializada generalmente de 1 a 3 años más que la educación secundaria. Técnico superior.
- Experiencia entre 2 y 5 años.
- Iniciativa: Tareas que requieren criterios e iniciativa o analizar problemas y situaciones complejas.



OPERADOR DE RECUPERADO

Reporta: Gerente de Producción



Departamento: Recuperado

Recuperado

Operador de impresión, ayudante de impresión

Responsabilidad Personal

De 1 a 4 personas a su cargo.

Responsabilidad Documentos

De menor importancia para la empresa

Responsabilidad Exactitud y costo de errores

En todo caso las pérdidas implícitas serían de menor cuantía.

Esfuerzo Físico

De pie, caminando o en posiciones difíciles de trabajo y maneja manualmente materiales pesados.

Esfuerzo Mental

Se requiere atenta aplicación mental para realizar las actividades del cargo.

Esfuerzo Visual

Atención visual frecuente pero no continua, requiere hacer mediciones y ajustes.

Riesgo

Riesgos donde la falta de cuidado y juicio puede ser la causa de un accidente que incapacite total o parcialmente al operador.

Condiciones Ambientales

Condiciones un poco molestas tales como: algo sucio ruidoso y de temperatura inconstante.

Perfil de Candidato:

- Educación: Equivalente a bachillerato completo, lo que puede incluir cursos especializados importantes al puesto que se considera
- Experiencia entre 2 y 5 años.
- Iniciativa: Trabajo repetitivo donde el ejecutante realiza las labores del cargo mediante normas específicas



AYUDANTE DE RECUPERADO

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"><i>Reporta: <u>Operador de Recuperado</u></i></div> <div style="text-align: center;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"><i>Departamento: <u>Recuperado</u></i></div>		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"><i><u>Recuperado</u></i></div> <p style="text-align: center;">Operador de recuperado, ayudante de recuperado</p>
Responsabilidad Personal	No tiene a su cargo ninguno personal.	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"><i><u>Perfil de Candidato:</u></i></div> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Educación:</u> Requisitos mínimos y comprender instrucciones sencillas. Aproximadamente equivalente a la educación primaria. • <u>Experiencia</u> entre 6 y 12 meses. • <u>Iniciativa:</u> Cargo con poca iniciativa ya que sus deberes son de índole repetitivos, recibe instrucciones detalladas y frecuentes.
Responsabilidad Documentos	De menor importancia para la empresa	
Responsabilidad Exactitud y costo de errores	Los errores probables resultarían como consecuencia de la escogencia de métodos indebidos de trabajo.	
Esfuerzo Físico	De pie, caminando o en posiciones difíciles de trabajo y maneja manualmente materiales pesados.	
Esfuerzo Mental	Se requiere razonar problemas complejos, usar considerablemente su propio juicio en la operación de equipos.	
Esfuerzo Visual	Atención visual frecuente pero no continua, requiere hacer mediciones y ajustes.	
Riesgo	Realizar mantenimiento pesado, quitar equipos y los riesgos provenientes de este tipo de operación.	
Condiciones Ambientales	Condiciones un poco molestas tales como: algo sucio ruidoso y de temperatura inconstante.	



MECÁNICO

Reporta: Gerente de Producción



Departamento: Mantenimiento

Mantenimiento

Electricista

Responsabilidad Personal

No tiene a su cargo ninguno personal.

Responsabilidad Documentos

De menor importancia para la empresa

Responsabilidad Exactitud y costo de errores

Los errores probables resultarían como consecuencia de la escogencia de métodos indebidos de trabajo.

Esfuerzo Físico

De pie, caminando o en posiciones difíciles de trabajo y maneja manualmente materiales pesados.

Esfuerzo Mental

Se requiere razonar problemas complejos, usar considerablemente su propio juicio en la operación de equipos.

Esfuerzo Visual

Atención visual frecuente pero no continua, requiere hacer mediciones y ajustes.

Riesgo

Realizar mantenimiento pesado, quitar equipos y los riesgos provenientes de este tipo de operación.

Condiciones Ambientales

Condiciones un poco molestas tales como: algo sucio ruidoso y de temperatura inconstante.

Perfil de Candidato:

- Educación: Equivalente a bachillerato completo, lo que puede incluir cursos especializados importantes al puesto que se considera
- Experiencia entre 2 y 5 años.
- Iniciativa: Trabajo repetitivo donde el ejecutante realiza las labores del cargo mediante normas específicas



ELECTRICISTA

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"><i>Reporta: <u>Gerente de Producción</u></i></div> <div style="text-align: center;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"><i>Departamento: <u>Mantenimiento</u></i></div>		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"><i><u>Mantenimiento</u></i></div> <p style="text-align: center;">Mecánico</p>
Responsabilidad Personal	No tiene a su cargo ninguno personal.	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"><i><u>Perfil de Candidato:</u></i></div> <ul style="list-style-type: none"> <u>Educación:</u> Equivalente a bachillerato completo, lo que puede incluir cursos especializados importantes al puesto que se considera <u>Experiencia</u> entre 2 y 5 años. <u>Iniciativa:</u> Trabajo repetitivo donde el ejecutante realiza las labores del cargo mediante normas específicas
Responsabilidad Documentos	De menor importancia para la empresa	
Responsabilidad Exactitud y costo de errores	Los errores probables resultarían como consecuencia de la escogencia de métodos indebidos de trabajo.	
Esfuerzo Físico	De pie, caminando o en posiciones difíciles de trabajo y maneja materiales pesados.	
Esfuerzo Mental	Se requiere razonar problemas complejos, usar considerablemente su propio juicio en la operación de equipos.	
Esfuerzo Visual	Atención visual frecuente pero no continua, requiere hacer mediciones y ajustes.	
Riesgo	Realizar mantenimiento pesado, quitar equipos y los riesgos provenientes de este tipo de operación.	
Condiciones Ambientales	Condiciones un poco molestas tales como: algo sucio ruidoso y de temperatura inconstante.	



SECRETARIA ADMINISTRATIVA

<p>Reporta: <u>Gerente de Administración</u></p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>Departamento: <u>Administrativo</u></p>		<p><u>Administrativo</u></p> <p>Analista de Contabilidad, Analista de ventas, analista de seguridad integral, Analista de Recursos Humanos, Asistente de Administración</p>
Responsabilidad Personal	No tiene a su cargo ninguno personal.	<p><u>Perfil de Candidato:</u></p> <ul style="list-style-type: none">• <u>Educación:</u> Altamente especializada generalmente de 1 a 3 años más que la educación secundaria. Técnico superior• <u>Experiencia</u> entre 2 y 5 años.• <u>Iniciativa:</u> Trabajo bajo guías y direcciones generales planeando los procedimientos y métodos para los objetivos de la organización
Responsabilidad Documentos	De relativa importancia para la empresa	
Responsabilidad Exactitud y costo de errores	Los errores causarían molestias en la repetición de largos trabajos o pérdida de tiempo en verificar lo realizado.	
Esfuerzo Físico	Trabajo ligero de muy poco esfuerzo físico, realiza trabajos livianos como sentarse o pararse con el propósito de observar.	
Esfuerzo Mental	Se requiere atenta aplicación mental para realizar las actividades del cargo.	
Esfuerzo Visual	Atención visual frecuente pero no continua, requiere hacer mediciones y ajustes.	
Riesgo	Exposición a lesiones mínimas tales como: cortaduras, raspones, quemaduras y/o lesiones leves.	
Condiciones Ambientales	Condiciones normales en el trabajo de oficina.	



ANALISTA DE CONTABILIDAD

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <i>Reporta: <u>Gerente de Administración</u></i> </div> <div style="text-align: center; margin-bottom: 10px;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <i>Departamento: <u>Administrativo</u></i> </div>		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <i><u>Administrativo</u></i> </div> <p>Analista de Contabilidad, Analista de ventas, analista de seguridad integral, Analista de Recursos Humanos, Asistente de Administración</p>
Responsabilidad Personal	No tiene a su cargo ninguno personal.	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <i><u>Perfil de Candidato:</u></i> </div> <ul style="list-style-type: none"> <u>Educación:</u> Altamente especializada generalmente de 1 a 3 años más que la educación secundaria. Técnico superior <u>Experiencia</u> entre 2 y 5 años. <u>Iniciativa:</u> Tareas que requieren criterios e iniciativa o analizar problemas y situaciones complejas.
Responsabilidad Documentos	De suma importancia para la empresa.	
Responsabilidad Exactitud y costo de errores	Los errores causarían molestias en la repetición de largos trabajos o pérdida de tiempo en verificar lo realizado.	
Esfuerzo Físico	Trabajo ligero de muy poco esfuerzo físico, realiza trabajos livianos como sentarse o pararse con el propósito de observar.	
Esfuerzo Mental	Se requiere atenta aplicación mental para realizar las actividades del cargo.	
Esfuerzo Visual	Atención visual frecuente pero no continua, requiere hacer mediciones y ajustes.	
Riesgo	Exposición a lesiones mínimas tales como: cortaduras, raspones, quemaduras y/o lesiones leves.	
Condiciones Ambientales	Condiciones normales en el trabajo de oficina.	



ANALISTA DE VENTAS

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px; text-align: center;"> <i>Reporta: <u>Gerente de Administración</u></i> </div> <div style="text-align: center; margin-bottom: 5px;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px; text-align: center;"> <i>Departamento: <u>Administrativo</u></i> </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px; text-align: center;"> <u>Administrativo</u> </div> <p>Analista de Contabilidad, Analista de ventas, analista de seguridad integral, Analista de Recursos Humanos, Asistente de Administración</p>																
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%; padding: 5px;">Responsabilidad Personal</td> <td style="padding: 5px;">Tiene de 1 a 4 personas a su cargo.</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Responsabilidad Documentos</td> <td style="padding: 5px;">De suma importancia para la empresa.</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Responsabilidad Exactitud y costo de errores</td> <td style="padding: 5px;">Los errores causarían molestias en la repetición de largos trabajos o pérdida de tiempo en verificar lo realizado.</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Esfuerzo Físico</td> <td style="padding: 5px;">Trabajo ligero de muy poco esfuerzo físico, realiza trabajos livianos como sentarse o pararse con el propósito de observar.</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Esfuerzo Mental</td> <td style="padding: 5px;">Se requiere atenta aplicación mental para realizar las actividades del cargo.</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Esfuerzo Visual</td> <td style="padding: 5px;">Atención visual frecuente pero no continua, requiere hacer mediciones y ajustes.</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Riesgo</td> <td style="padding: 5px;">Exposición a lesiones mínimas tales como: cortaduras, raspones, quemaduras y/o lesiones leves.</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Condiciones Ambientales</td> <td style="padding: 5px;">Condiciones normales en el trabajo de oficina.</td> </tr> </table>	Responsabilidad Personal	Tiene de 1 a 4 personas a su cargo.	Responsabilidad Documentos	De suma importancia para la empresa.	Responsabilidad Exactitud y costo de errores	Los errores causarían molestias en la repetición de largos trabajos o pérdida de tiempo en verificar lo realizado.	Esfuerzo Físico	Trabajo ligero de muy poco esfuerzo físico, realiza trabajos livianos como sentarse o pararse con el propósito de observar.	Esfuerzo Mental	Se requiere atenta aplicación mental para realizar las actividades del cargo.	Esfuerzo Visual	Atención visual frecuente pero no continua, requiere hacer mediciones y ajustes.	Riesgo	Exposición a lesiones mínimas tales como: cortaduras, raspones, quemaduras y/o lesiones leves.	Condiciones Ambientales	Condiciones normales en el trabajo de oficina.	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px; text-align: center;"> <u>Perfil de Candidato:</u> </div> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Educación:</u> Altamente especializada generalmente de 1 a 3 años más que la educación secundaria. Técnico superior • <u>Experiencia</u> entre 2 y 5 años. • <u>Iniciativa:</u> Bajo guías y direcciones generales planeando los detalles y métodos para los objetivos de la organización.
Responsabilidad Personal	Tiene de 1 a 4 personas a su cargo.																
Responsabilidad Documentos	De suma importancia para la empresa.																
Responsabilidad Exactitud y costo de errores	Los errores causarían molestias en la repetición de largos trabajos o pérdida de tiempo en verificar lo realizado.																
Esfuerzo Físico	Trabajo ligero de muy poco esfuerzo físico, realiza trabajos livianos como sentarse o pararse con el propósito de observar.																
Esfuerzo Mental	Se requiere atenta aplicación mental para realizar las actividades del cargo.																
Esfuerzo Visual	Atención visual frecuente pero no continua, requiere hacer mediciones y ajustes.																
Riesgo	Exposición a lesiones mínimas tales como: cortaduras, raspones, quemaduras y/o lesiones leves.																
Condiciones Ambientales	Condiciones normales en el trabajo de oficina.																



ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <i>Reporta: <u>Gerente de Administración</u></i> </div> <div style="text-align: center; margin-bottom: 5px;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <i>Departamento: <u>Administrativo</u></i> </div>		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <i><u>Administrativo</u></i> </div> <p>Analista de Contabilidad, Analista de ventas, analista de seguridad integral, Analista de Recursos Humanos, Asistente de Administración</p>
Responsabilidad Personal	Tiene de 1 a 4 personas a su cargo.	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <i><u>Perfil de Candidato:</u></i> </div> <ul style="list-style-type: none"> <u>Educación:</u> Altamente especializada generalmente de 1 a 3 años más que la educación secundaria. Técnico superior <u>Experiencia</u> entre 2 y 5 años. <u>Iniciativa:</u> Tareas que requieren criterios e iniciativa o analizar problemas y situaciones complejas.
Responsabilidad Documentos	De suma importancia para la empresa.	
Responsabilidad Exactitud y costo de errores	Los errores probables resultarían como consecuencia de la falta de criterios en la aplicación de conocimientos profesionales	
Esfuerzo Físico	Trabajo ligero de muy poco esfuerzo físico, realiza trabajos livianos como sentarse o pararse con el propósito de observar.	
Esfuerzo Mental	Se requiere razonar problemas complejos, usar considerablemente su propio juicio	
Esfuerzo Visual	Atención visual frecuente pero no continua, requiere hacer mediciones y ajustes.	
Riesgo	Exposición a lesiones mínimas tales como: cortaduras, raspones, quemaduras y/o lesiones leves.	
Condiciones Ambientales	Condiciones normales en el trabajo de oficina.	



ANALISTA DE SEGURIDAD INTEGRAL

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <i>Reporta: <u>Gerente de Administración</u></i> </div> <div style="text-align: center; margin-bottom: 10px;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <i>Departamento: <u>Administrativo</u></i> </div>		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <u>Administrativo</u> </div> <p>Analista de Contabilidad, Analista de ventas, analista de seguridad integral, Analista de Recursos Humanos, Asistente de Administración</p>
Responsabilidad Personal	No tiene personal a su cargo	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <u>Perfil de Candidato:</u> </div> <ul style="list-style-type: none"> <u>Educación:</u> Altamente especializada generalmente de 1 a 3 años más que la educación secundaria. Técnico superior <u>Experiencia</u> entre 2 y 5 años. <u>Iniciativa:</u> Trabajo bajo guías y direcciones generales de los procedimientos y métodos para los objetivos de la organización.
Responsabilidad Documentos	De suma importancia para la empresa.	
Responsabilidad Exactitud y costo de errores	Los errores probables resultarían como consecuencia de la falta de criterios en la aplicación de conocimientos profesionales	
Esfuerzo Físico	Trabajo ligero de muy poco esfuerzo físico, realiza trabajos livianos como sentarse o pararse con el propósito de observar.	
Esfuerzo Mental	Se requiere razonar problemas complejos, usar considerablemente su propio juicio	
Esfuerzo Visual	Atención visual frecuente pero no continua, requiere hacer mediciones y ajustes.	
Riesgo	Exposición a lesiones mínimas tales como: cortaduras, raspones, quemaduras y/o lesiones leves.	
Condiciones Ambientales	Condiciones normales en el trabajo de oficina.	



VENDEDOR

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <i>Reporta: <u>Gerente de Administración</u></i> </div> <div style="text-align: center; margin-bottom: 10px;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <i>Departamento: <u>Administrativo</u></i> </div>		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <i><u>Administrativo</u></i> </div> <p>Analista de Contabilidad, Analista de ventas, analista de seguridad integral, Analista de Recursos Humanos, Asistente de Administración</p>
Responsabilidad Personal	No tiene personal a su cargo	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <i><u>Perfil de Candidato:</u></i> </div> <ul style="list-style-type: none"> <u>Educación:</u> Altamente especializada generalmente de 1 a 3 años más que la educación secundaria. Técnico superior <u>Experiencia</u> entre 2 y 5 años. <u>Iniciativa:</u> Trabajo bajo guías y direcciones generales de los procedimientos y métodos para los objetivos de la organización.
Responsabilidad Documentos	De suma importancia para la empresa.	
Responsabilidad Exactitud y costo de errores	Los errores probables resultarían como consecuencia de la falta de criterios en la aplicación de conocimientos profesionales	
Esfuerzo Físico	Trabajo ligero de muy poco esfuerzo físico, realiza trabajos livianos como sentarse o pararse con el propósito de observar.	
Esfuerzo Mental	Se requiere atenta aplicación mental para realizar las actividades del cargo.	
Esfuerzo Visual	Requiere una atención visual únicamente durante una porción de pequeña de tiempo.	
Riesgo	Exposición a lesiones mínimas tales como: cortaduras, raspones, quemaduras y/o lesiones leves.	
Condiciones Ambientales	Condiciones normales en el trabajo de oficina.	



ASISTENTE ADMINISTRATIVO

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <i>Reporta: <u>Gerente de Administración</u></i> </div> <div style="text-align: center; margin-bottom: 10px;">↓</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <i>Departamento: <u>Administrativo</u></i> </div>		<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <i><u>Administrativo</u></i> </div> <p>Analista de Contabilidad, Analista de ventas, analista de seguridad integral, Analista de Recursos Humanos, Asistente de Administración</p>
Responsabilidad Personal	No tiene personal a su cargo	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <i><u>Perfil de Candidato:</u></i> </div> <ul style="list-style-type: none"> <u>Educación:</u> Altamente especializada generalmente de 1 a 3 años más que la educación secundaria. Técnico superior <u>Experiencia</u> entre 2 y 5 años. <u>Iniciativa:</u> Trabajo bajo guías y direcciones generales de los procedimientos y métodos para los objetivos de la organización.
Responsabilidad Documentos	Relativa importancia para la empresa.	
Responsabilidad Exactitud y costo de errores	Los errores probables resultarían como consecuencia de la falta de criterios en la aplicación de conocimientos profesionales	
Esfuerzo Físico	Trabajo ligero de muy poco esfuerzo físico, realiza trabajos livianos como sentarse o pararse con el propósito de observar.	
Esfuerzo Mental	Se requiere atenta aplicación mental para realizar las actividades del cargo.	
Esfuerzo Visual	Requiere una atención visual únicamente durante una porción de pequeña de tiempo.	
Riesgo	Exposición a lesiones mínimas tales como: cortaduras, raspones, quemaduras y/o lesiones leves.	
Condiciones Ambientales	Condiciones normales en el trabajo de oficina.	



Anexo N° 4.

Evaluaciones de Cargos



Cargo: GERENTE GENERAL

Factor	%	Sub. factor	Especificación	Grado	Ptos
Habilidad 54%	19	Educación	Cualquier otra especialidad normalmente alcanzada con estudios universitarios. Profesional universitario.	5	95
	21	Experiencia	Experiencia de más de 10 años.	5	105
	14	Iniciativa	Cuando en la ejecución de las tareas es necesario ejercer habilidades de creación e iniciativa o analizar problemas.	5	70
Responsabilidad 18%	8	Personal	Tiene de 11 o más personas a su cargo.	4	32
	4	Documentos	De suma importancia para la empresa.	4	16
	6	Exactitud y costo de errores	Los errores probables resultarían como consecuencia de la falta de criterios en la aplicación de conocimientos profesionales.	4	24
Esfuerzo 17%	4	Físico	Incluye muy poco esfuerzo físico, realiza trabajos livianos como sentarse o pararse con el propósito de observar.	1	4
	8	Mental	Se requiere razonar problemas complejos, usar considerablemente su propio juicio.	4	32
	5	Visual	Requiere una atención visual únicamente durante una porción de pequeña de tiempo.	1	5
Trabajo 11%	5	Riesgo	Exposición a lesiones mínimas tales como: cortaduras, raspones, quemaduras y/o lesiones leves.	1	5
	6	Condiciones Ambientales	Condiciones normales en el trabajo de oficina.	1	6
Total:					394



Cargo: GERENTE DE PRODUCCIÓN

Factor	%	Sub. factor	Especificación	Grado	Ptos
Habilidad 54%	19	Educación	Cualquier otra especialidad normalmente alcanzada con estudios universitarios. Profesional universitario.	5	95
	21	Experiencia	Experiencia entre 5 y 10 años.	4	84
	14	Iniciativa	Ejercer habilidades de creación e iniciativa o analizar problemas y situaciones complejas.	5	70
Responsabilidad 18%	8	Personal	Tiene de 11 o más personas a su cargo.	4	32
	4	Documentos	De suma importancia para la empresa.	4	16
	6	Exactitud y costo de errores	Los errores probables resultarían como consecuencia de la falta de criterios en la aplicación de conocimientos profesionales.	4	24
Esfuerzo 17%	4	Físico	Trabajo normal, en algunas ocasiones trabaja en posiciones difíciles por lo general se trabaja sentado o moviéndose.	1	4
	8	Mental	Se requiere razonar problemas complejos, usar considerablemente su propio juicio en la operación de equipos.	4	32
	5	Visual	Atención visual frecuente pero no continua, requiere hacer mediciones y ajustes.	2	10
Trabajo 11%	5	Riesgo	Exposición a lesiones mínimas tales como: cortaduras, raspones, quemaduras y/o lesiones leves.	1	5
	6	Condiciones Ambientales	Condiciones un poco molestas tales como: algo sucio ruidoso y de temperatura inconstante.	2	12
Total:					384



Cargo: GERENTE DE ADMINISTRACIÓN

Factor	%	Sub. factor	Especificación	Grado	Ptos
Habilidad 54%	19	Educación	Especialidad normalmente alcanzada con estudios universitarios. Profesional universitario.	5	95
	21	Experiencia	Experiencia entre 5 y 10 años.	4	84
	14	Iniciativa	Ejercer habilidades de creación e iniciativa o analizar problemas y situaciones complejas.	5	70
Responsabilidad 18%	8	Personal	Tiene de 5 a 10 personas a su cargo.	3	24
	4	Documentos	De suma importancia para la empresa.	4	16
	6	Exactitud y costo de errores	Los errores probables resultarían como consecuencia de la falta de criterios en la aplicación de conocimientos profesionales.	4	24
Esfuerzo 17%	4	Físico	Trabajo ligero de muy poco esfuerzo físico, realiza trabajos livianos como sentarse o pararse con el propósito de observar.	1	4
	8	Mental	Se requiere razonar problemas complejos, usar considerablemente su propio juicio.	4	32
	5	Visual	Atención visual frecuente pero no continua, requiere hacer mediciones y ajustes.	2	10
Trabajo 11%	5	Riesgo	Exposición a lesiones mínimas tales como: cortaduras, raspones, quemaduras y/o lesiones leves.	1	5
	6	Condiciones Ambientales	Condiciones normales en el trabajo de oficina.	1	6
Total:					370



Cargo: SUPERVISOR DE PLANTA

Factor	%	Sub. factor	Especificación	Grado	Ptos
Habilidad 54%	19	Educación	Especialidad normalmente alcanzada con estudios universitarios. Profesional universitario.	5	95
	21	Experiencia	Experiencia entre 5 y 10 años.	4	84
	14	Iniciativa	Ejercer habilidades de creación e iniciativa o analizar problemas y situaciones complejas.	5	70
Responsabilidad 18%	8	Personal	Tiene de 11 o más personas a su cargo.	4	32
	4	Documentos	Suma importancia para la empresa.	4	16
	6	Exactitud y costo de errores	Los errores probables resultarían como consecuencia de la falta de criterios en la aplicación de conocimientos profesionales	4	24
Esfuerzo 17%	4	Físico	Trabajo normal, en algunas ocasiones trabaja en posiciones difíciles por lo general se trabaja sentado o moviéndose.	2	8
	8	Mental	Se requiere razonar problemas complejos, usar considerablemente su propio juicio en la operación de equipos.	4	32
	5	Visual	Requiere una atención visual únicamente durante una porción de pequeña de tiempo.	1	5
Trabajo 11%	5	Riesgo	Exposición a lesiones mínimas tales como: cortaduras, raspones, quemaduras y/o lesiones leves.	1	5
	6	Condiciones Ambientales	Condiciones un poco molestas tales como: algo sucio ruidoso y de temperatura inconstante.	2	12
Total:					383



Cargo: SUPERVISOR DE EXTRUSIÓN

Factor	%	Sub. factor	Especificación	Grado	Ptos
Habilidad 54%	19	Educación	Altamente especializada generalmente de 1 a 3 años más que la educación secundaria. Técnico superior.	4	76
	21	Experiencia	Experiencia entre 5 y 10 años.	4	84
	14	Iniciativa	Ejercer habilidades de creación e iniciativa o analizar problemas y situaciones complejas.	5	70
Responsabilidad 18%	8	Personal	Tiene de 11 o más personas a su cargo.	4	32
	4	Documentos	Suma importancia para la empresa.	4	16
	6	Exactitud y costo de errores	Los errores resultarían como consecuencia de la escogencia de métodos indebidos de trabajo o de otros en forma incorrecta	3	18
Esfuerzo 17%	4	Físico	Trabajo normal, en algunas ocasiones trabaja en posiciones difíciles por lo general se trabaja sentado o moviéndose.	2	8
	8	Mental	Se requiere razonar problemas complejos, usar considerablemente su propio juicio en la operación de equipos.	4	32
	5	Visual	Atención visual frecuente y continua, requiere hacer mediciones continuamente, ajustes o mediciones.	3	15
Trabajo 11%	5	Riesgo	Exposición a riesgos de accidentes moderados tales como: cortaduras de cierta consideración, fracturas, etc.	2	10
	6	Condiciones Ambientales	Condiciones un poco molestas tales como: algo sucio ruidoso y de temperatura inconstante.	2	12
Total:					373



Cargo:		OPERADOR DE EXTRUSIÓN			
Factor	%	Sub. factor	Especificación	Grado	Ptos
Habilidad 54%	19	Educación	Equivalente a bachillerato completo, lo que puede incluir cursos especializados importantes al puesto que se considera.	3	57
	21	Experiencia	Experiencia entre 2 y 5 años.	3	63
	14	Iniciativa	Trabajo repetitivo donde el ejecutante realiza las labores del cargo mediante normas específicas	2	28
Responsabilidad 18%	8	Personal	Tiene de 1 a 4 personas a su cargo.	2	16
	4	Documentos	Relativa importancia para la empresa.	3	12
	6	Exactitud y costo de errores	Los errores resultarían como consecuencia de la escogencia de métodos indebidos de trabajo o de otros en forma incorrecta	3	18
Esfuerzo 17%	4	Físico	Trabajo que requiere estar continuamente de pie, caminando o en posiciones difíciles de trabajo, usa herramientas pesadas, etc.	3	12
	8	Mental	Ligera concentración mental para realizar trabajos donde hay alguna variedad.	2	16
	5	Visual	Atención visual frecuente pero no continua, requiere hacer mediciones y ajustes.	2	10
Trabajo 11%	5	Riesgo	Exposición a riesgos de accidentes moderados tales como: cortaduras de cierta consideración, fracturas, etc.	2	10
	6	Condiciones Ambientales	Condiciones un poco molestas tales como: algo sucio ruidoso y de temperatura inconstante.	2	12
Total:					254



Cargo:

AYUDANTE DE EXTRUSIÓN

Factor	%	Sub. factor	Especificación	Grado	Ptos
Habilidad 54%	19	Educación	Requisitos mínimos y comprender instrucciones sencillas. Aproximadamente equivalente a la educación primaria.	2	38
	21	Experiencia	Experiencia entre 6 y 12 meses.	2	42
	14	Iniciativa	Cargo con poca iniciativa ya que sus deberes son de índole repetitivos, recibe instrucciones detalladas y frecuentes.	1	14
Responsabilidad 18%	8	Personal	Tiene de 1 a 4 personas a su cargo.	2	16
	4	Documentos	De menor importancia para la empresa.	2	8
	6	Exactitud y costo de errores	Se descubrirán de inmediato por estar supeditado el ocupante del cargo a una supervisión inmediata.	1	6
Esfuerzo 17%	4	Físico	Trabajo que requiere estar continuamente de pie, caminando o en posiciones difíciles de trabajo, usa herramientas pesadas.	3	12
	8	Mental	Ligera concentración mental para realizar trabajos donde hay alguna variedad.	2	16
	5	Visual	Atención visual frecuente pero no continua, requiere hacer mediciones y ajustes.	2	10
Trabajo 11%	5	Riesgo	Exposición a riesgos de accidentes moderados tales como: cortaduras de cierta consideración, fracturas, etc.	2	10
	6	Condiciones Ambientales	Condiciones un poco molestas tales como: algo sucio ruidoso y de temperatura inconstante.	2	12
Total:					184



Cargo: ANALISTA DE CALIDAD

Factor	%	Sub. factor	Especificación	Grado	Ptos
Habilidad 54%	19	Educación	Altamente especializada generalmente de 1 a 3 años más que la educación secundaria. Técnico superior.	4	76
	21	Experiencia	Experiencia entre 2 y 5 años.	3	63
	14	Iniciativa	Trabajo bajo guías y direcciones generales de los procedimientos y métodos para los objetivos de la organización.	3	42
Responsabilidad 18%	8	Personal	Tiene de 1 a 4 personas a su cargo.	2	16
	4	Documentos	Suma importancia para la empresa.	4	16
	6	Exactitud y costo de errores	Los errores probables resultarían como consecuencia de la falta de criterios en la aplicación de conocimientos profesionales.	4	24
Esfuerzo 17%	4	Físico	Trabajo normal, en algunas ocasiones trabaja en posiciones difíciles por lo general se trabaja sentado o moviéndose.	2	8
	8	Mental	Se requiere razonar problemas complejos, usar considerablemente su propio juicio en la operación de equipos.	4	32
	5	Visual	Atención visual frecuente y continua, requiere hacer mediciones continuamente, ajustes o mediciones.	3	15
Trabajo 11%	5	Riesgo	Exposición a lesiones mínimas tales como: cortaduras, raspones, quemaduras y/o lesiones leves.	1	5
	6	Condiciones Ambientales	Condiciones ambientales variables durante cierta parte del tiempo.	3	18
Total:					315



Cargo:

SUPERVISOR DE IMRESIÓN

Factor	%	Sub. factor	Especificación	Grado	Ptos
Habilidad 54%	19	Educación	Altamente especializada generalmente de 1 a 3 años más que la educación secundaria. Técnico superior.	4	76
	21	Experiencia	Experiencia entre 5 y 10 años.	4	84
	14	Iniciativa	Ejercer habilidades de creación e iniciativa o analizar problemas y situaciones complejas.	5	70
Responsabilidad 18%	8	Personal	Tiene de 11 o más personas a su cargo.	4	32
	4	Documentos	Suma importancia para la empresa.	4	16
	6	Exactitud y costo de errores	Los errores resultarían como consecuencia de la escogencia de métodos indebidos de trabajo o de otros en forma incorrecta	3	18
Esfuerzo 17%	4	Físico	Trabajo normal, en algunas ocasiones trabaja en posiciones difíciles por lo general se trabaja sentado o moviéndose.	2	8
	8	Mental	Se requiere razonar problemas complejos, usar considerablemente su propio juicio en la operación de equipos.	4	32
	5	Visual	Atención visual frecuente y continua, requiere hacer mediciones continuamente, ajustes o mediciones.	3	15
Trabajo 11%	5	Riesgo	Exposición a riesgos de accidentes moderados tales como: cortaduras de cierta consideración, fracturas, etc.	2	10
	6	Condiciones Ambientales	Condiciones un poco molestas tales como: algo sucio ruidoso y de temperatura inconstante.	2	12
Total:					373



Cargo: OERADOR DE IMRESIÓN

Factor	%	Sub. factor	Especificación	Grado	Ptos
Habilidad 54%	19	Educación	Equivalente a bachillerato completo, lo que puede incluir cursos especializados importantes al puesto que se considera.	3	57
	21	Experiencia	Experiencia entre 2 y 5 años.	3	63
	14	Iniciativa	Trabajo repetitivo donde el ejecutante realiza las labores del cargo mediante normas específicas	2	28
Responsabilidad 18%	8	Personal	Tiene de 1 a 4 personas a su cargo.	2	16
	4	Documentos	Relativa importancia para la empresa.	3	12
	6	Exactitud y costo de errores	Los errores resultarían como consecuencia de la escogencia de métodos indebidos de trabajo o de otros en forma incorrecta	3	18
Esfuerzo 17%	4	Físico	Trabajo que requiere estar continuamente de pie, caminando o en posiciones difíciles de trabajo, usa herramientas pesadas, etc.	3	12
	8	Mental	Ligera concentración mental para realizar trabajos donde hay alguna variedad.	2	16
	5	Visual	Atención visual frecuente pero no continua, requiere hacer mediciones y ajustes.	2	10
Trabajo 11%	5	Riesgo	Exposición a riesgos de accidentes moderados tales como: cortaduras de cierta consideración, fracturas, etc.	2	10
	6	Condiciones Ambientales	Condiciones un poco molestas tales como: algo sucio ruidoso y de temperatura inconstante.	2	12
Total:					254



Cargo:

AYUDANTE DE IMRESIÓN

Factor	%	Sub. factor	Especificación	Grado	Ptos
Habilidad 54%	19	Educación	Requisitos mínimos y comprender instrucciones sencillas. Aproximadamente equivalente a la educación primaria.	2	38
	21	Experiencia	Experiencia entre 6 y 12 meses.	2	42
	14	Iniciativa	Cargo con poca iniciativa ya que sus deberes son de índole repetitivos, recibe instrucciones detalladas y frecuentes.	1	14
Responsabilidad 18%	8	Personal	No tiene a su cargo ninguno personal.	1	8
	4	Documentos	De menor importancia para la empresa.	2	8
	6	Exactitud y costo de errores	Se descubrirán de inmediato por estar supeditado el ocupante del cargo a una supervisión inmediata.	1	6
Esfuerzo 17%	4	Físico	Trabajo que requiere estar continuamente de pie, caminando o en posiciones difíciles de trabajo, usa herramientas pesadas.	3	12
	8	Mental	Ligera concentración mental para realizar trabajos donde hay alguna variedad.	2	16
	5	Visual	Atención visual frecuente pero no continua, requiere hacer mediciones y ajustes.	2	10
Trabajo 11%	5	Riesgo	Exposición a riesgos de accidentes moderados tales como: cortaduras de cierta consideración, fracturas, etc.	2	10
	6	Condiciones Ambientales	Condiciones un poco molestas tales como: algo sucio ruidoso y de temperatura inconstante.	2	12
Total:					176



Cargo:

ANALISTA DE PRODUCCIÓN

Factor	%	Sub. factor	Especificación	Grado	Ptos
Habilidad 54%	19	Educación	Altamente especializada generalmente de 1 a 3 años más que la educación secundaria. Técnico superior.	4	76
	21	Experiencia	Experiencia entre 2 y 5 años.	3	63
	14	Iniciativa	Trabajo bajo guías y direcciones generales de los procedimientos y métodos para los objetivos de la organización.	3	42
Responsabilidad 18%	8	Personal	Tiene de 1 a 4 personas a su cargo.	2	16
	4	Documentos	Suma importancia para la empresa.	4	16
	6	Exactitud y costo de errores	Los errores probables resultarían como consecuencia de la falta de criterios en la aplicación de conocimientos profesionales.	4	24
Esfuerzo 17%	4	Físico	Trabajo normal, en algunas ocasiones trabaja en posiciones difíciles por lo general se trabaja sentado o moviéndose.	2	8
	8	Mental	Se requiere razonar problemas complejos, usar considerablemente su propio juicio en la operación de equipos.	4	32
	5	Visual	Atención visual frecuente y continua, requiere hacer mediciones continuamente, ajustes o mediciones.	3	15
Trabajo 11%	5	Riesgo	Exposición a lesiones mínimas tales como: cortaduras, raspones, quemaduras y/o lesiones leves.	1	5
	6	Condiciones Ambientales	Condiciones ambientales variables durante cierta parte del tiempo.	3	18
Total:					315



Cargo:

COLORISTA

Factor	%	Sub. factor	Especificación	Grado	Ptos
Habilidad 54%	19	Educación	Equivalente a bachillerato completo, lo que puede incluir cursos especializados importantes al puesto que se considera.	3	57
	21	Experiencia	Experiencia entre 2 y 5 años.	3	63
	14	Iniciativa	Tareas que requieren criterios e iniciativa o analizar problemas y situaciones complejas.	4	56
Responsabilidad 18%	8	Personal	Tiene de 1 a 4 personas a su cargo.	2	16
	4	Documentos	Relativa importancia para la empresa.	3	12
	6	Exactitud y costo de errores	Los errores resultarían como consecuencia de la escogencia de métodos indebidos de trabajo o de otros en forma incorrecta	3	18
Esfuerzo 17%	4	Físico	Trabajo que requiere estar continuamente de pie, caminando o en posiciones difíciles de trabajo, usa herramientas pesadas, etc.	3	12
	8	Mental	Se requiere atenta aplicación mental para realizar las actividades del cargo.	3	24
	5	Visual	Atención visual frecuente pero no continua, requiere hacer mediciones y ajustes.	2	10
Trabajo 11%	5	Riesgo	Exposición a riesgos de accidentes moderados tales como: cortaduras de cierta consideración, fracturas, etc.	2	10
	6	Condiciones Ambientales	Condiciones un poco molestas tales como: algo sucio ruidoso y de temperatura inconstante.	2	12
Total:					290



Cargo:

MONTADOR

Factor	%	Sub. factor	Especificación	Grado	Ptos
Habilidad 54%	19	Educación	Equivalente a bachillerato completo, lo que puede incluir cursos especializados importantes al puesto que se considera.	3	57
	21	Experiencia	Experiencia entre 2 y 5 años.	3	63
	14	Iniciativa	Tareas que requieren criterios e iniciativa o analizar problemas y situaciones complejas.	4	56
Responsabilidad 18%	8	Personal	Tiene de 1 a 4 personas a su cargo.	2	16
	4	Documentos	Relativa importancia para la empresa.	3	12
	6	Exactitud y costo de errores	Los errores probables resultarían como consecuencia de la falta de criterios en la aplicación de conocimientos profesionales.	4	24
Esfuerzo 17%	4	Físico	Trabajo que requiere estar continuamente de pie, caminando o en posiciones difíciles de trabajo, usa herramientas pesadas, etc.	3	12
	8	Mental	Se requiere atenta aplicación mental para realizar las actividades del cargo.	3	24
	5	Visual	Atención visual frecuente pero no continua, requiere hacer mediciones y ajustes.	2	10
Trabajo 11%	5	Riesgo	Exposición a riesgos de accidentes moderados tales como: cortaduras de cierta consideración, fracturas, etc.	2	10
	6	Condiciones Ambientales	Condiciones un poco molestas tales como: algo sucio ruidoso y de temperatura inconstante.	2	12
Total:					296



Cargo: SUPERVISOR DE CORTE

Factor	%	Sub. factor	Especificación	Grado	Ptos
Habilidad 54%	19	Educación	Altamente especializada generalmente de 1 a 3 años más que la educación secundaria. Técnico superior.	4	76
	21	Experiencia	Experiencia entre 2 y 5 años.	3	63
	14	Iniciativa	Tareas que requieren criterios e iniciativa o analizar problemas y situaciones complejas.	4	56
Responsabilidad 18%	8	Personal	Tiene de 1 a 4 personas a su cargo.	2	16
	4	Documentos	De relativa importancia para la empresa.	3	12
	6	Exactitud y costo de errores	Los errores resultarían como consecuencia de la escogencia de métodos indebidos de trabajo o de otros en forma incorrecta.	3	18
Esfuerzo 17%	4	Físico	Trabajo que requiere habilidad en la manipulación rápida, en el manejo de herramientas y equipos a ritmo impuesto.	4	16
	8	Mental	Se requiere razonar problemas complejos, usar considerablemente su propio juicio en la operación de equipos.	4	32
	5	Visual	Atención visual frecuente y continua, requiere hacer mediciones continuamente, ajustes o mediciones.	3	15
Trabajo 11%	5	Riesgo	Exposición a riesgos de accidentes moderados tales como: cortaduras de cierta consideración, fracturas, etc.	2	10
	6	Condiciones Ambientales	Condiciones un poco molestas tales como: algo sucio ruidoso y de temperatura inconstante.	2	12
Total:					326



Cargo: OPERADOR DE CORTE

%	Sub. factor	Especificación	Grado	Ptos
19	Educación	Compresión de dibujos y graficas simples. Equivalente de 1 a 3 años educación secundaria.	2	38
21	Experiencia	Experiencia entre 6 y 12 meses.	2	42
14	Iniciativa	Trabajo repetitivo donde el ejecutante realiza las labores del cargo mediante normas específicas	2	28
8	Personal	Tiene de 1 a 4 personas a su cargo.	2	16
4	Documentos	Relativa importancia para la empresa.	3	12
6	Exactitud y costo de errores	Los errores resultarían como consecuencia de la escogencia de métodos indebidos de trabajo o de otros en forma incorrecta	3	18
4	Físico	Trabajo que requiere estar continuamente de pie, caminando o en posiciones difíciles de trabajo, usa herramientas pesadas, etc.	3	12
8	Mental	Ligera concentración mental para realizar trabajos donde hay alguna variedad.	2	16
5	Visual	Atención visual frecuente pero no continua, requiere hacer mediciones y ajustes.	2	10
5	Riesgo	Exposición a riesgos de accidentes moderados tales como: cortaduras de cierta consideración, fracturas, etc.	2	10
6	Condiciones Ambientales	Condiciones un poco molestas tales como: algo sucio ruidoso y de temperatura inconstante.	2	12
214				



Cargo:

AYUDANTE DE CORTE

Factor	%	Sub. factor	Especificación	Grado	Ptos
Habilidad 54%	19	Educación	Requisitos mínimos y comprender instrucciones sencillas. Aproximadamente equivalente a la educación primaria.	2	38
	21	Experiencia	Experiencia entre 6 y 12 meses.	2	42
	14	Iniciativa	Cargo con poca iniciativa ya que sus deberes son de índole repetitivos, recibe instrucciones detalladas y frecuentes.	1	14
Responsabilidad 18%	8	Personal	No tiene a su cargo ninguno personal.	1	8
	4	Documentos	De menor importancia para la empresa.	2	8
	6	Exactitud y costo de errores	Se descubrirán de inmediato por estar supeditado el ocupante del cargo a una supervisión inmediata.	1	6
Esfuerzo 17%	4	Físico	Trabajo que requiere estar continuamente de pie, caminando o en posiciones difíciles de trabajo, usa herramientas pesadas.	3	12
	8	Mental	Ligera concentración mental para realizar trabajos donde hay alguna variedad.	2	16
	5	Visual	Atención visual frecuente pero no continua, requiere hacer mediciones y ajustes.	2	10
Trabajo 11%	5	Riesgo	Exposición a riesgos de accidentes moderados tales como: cortaduras de cierta consideración, fracturas, etc.	2	10
	6	Condiciones Ambientales	Condiciones un poco molestas tales como: algo sucio ruidoso y de temperatura inconstante.	2	12
Total:					176



Cargo: SUPERVISOR DE SELLADO

Factor	%	Sub. factor	Especificación	Grado	Ptos
Habilidad 54%	19	Educación	Altamente especializada generalmente de 1 a 3 años más que la educación secundaria. Técnico superior.	4	76
	21	Experiencia	Experiencia entre 5 y 10 años.	4	84
	14	Iniciativa	Ejercer habilidades de creación e iniciativa o analizar problemas y situaciones complejas.	5	70
Responsabilidad 18%	8	Personal	Tiene de 11 o más personas a su cargo.	4	32
	4	Documentos	Suma importancia para la empresa.	4	16
	6	Exactitud y costo de errores	Los errores resultarían como consecuencia de la escogencia de métodos indebidos de trabajo o de otros en forma incorrecta	3	18
Esfuerzo 17%	4	Físico	Trabajo normal, en algunas ocasiones trabaja en posiciones difíciles por lo general se trabaja sentado o moviéndose.	2	8
	8	Mental	Se requiere razonar problemas complejos, usar considerablemente su propio juicio en la operación de equipos.	4	32
	5	Visual	Atención visual frecuente y continua, requiere hacer mediciones continuamente, ajustes o mediciones.	3	15
Trabajo 11%	5	Riesgo	Exposición a riesgos de accidentes moderados tales como: cortaduras de cierta consideración, fracturas, etc.	2	10
	6	Condiciones Ambientales	Condiciones un poco molestas tales como: algo sucio ruidoso y de temperatura inconstante.	2	12
Total:					373



Cargo: OPERADOR DE SELLADO

Factor	%	Sub. factor	Especificación	Grado	Ptos
Habilidad 54%	19	Educación	Equivalente a bachillerato completo, lo que puede incluir cursos especializados importantes al puesto que se considera.	3	57
	21	Experiencia	Experiencia entre 2 y 5 años.	3	63
	14	Iniciativa	Trabajo repetitivo donde el ejecutante realiza las labores del cargo mediante normas específicas	2	28
Responsabilidad 18%	8	Personal	Tiene de 1 a 4 personas a su cargo.	2	16
	4	Documentos	Relativa importancia para la empresa.	3	12
	6	Exactitud y costo de errores	Los errores resultarían como consecuencia de la escogencia de métodos indebidos de trabajo o de otros en forma incorrecta	3	18
Esfuerzo 17%	4	Físico	Trabajo que requiere estar continuamente de pie, caminando o en posiciones difíciles de trabajo, usa herramientas pesadas, etc.	3	12
	8	Mental	Ligera concentración mental para realizar trabajos donde hay alguna variedad.	2	16
	5	Visual	Atención visual frecuente pero no continua, requiere hacer mediciones y ajustes.	2	10
Trabajo 11%	5	Riesgo	Exposición a riesgos de accidentes moderados tales como: cortaduras de cierta consideración, fracturas, etc.	2	10
	6	Condiciones Ambientales	Condiciones un poco molestas tales como: algo sucio ruidoso y de temperatura inconstante.	2	12
Total:					254



Cargo:

AYUDANTE DE SELLADO

Factor	%	Sub. factor	Especificación	Grado	Ptos
Habilidad 54%	19	Educación	Requisitos mínimos y comprender instrucciones sencillas. Aproximadamente equivalente a la educación primaria.	2	38
	21	Experiencia	Experiencia entre 6 y 12 meses.	2	42
	14	Iniciativa	Cargo con poca iniciativa ya que sus deberes son de índole repetitivos, recibe instrucciones detalladas y frecuentes.	1	14
Responsabilidad 18%	8	Personal	No tiene a su cargo ninguno personal.	1	8
	4	Documentos	De menor importancia para la empresa.	2	8
	6	Exactitud y costo de errores	Se descubrirán de inmediato por estar supeditado el ocupante del cargo a una supervisión inmediata.	1	6
Esfuerzo 17%	4	Físico	Trabajo que requiere estar continuamente de pie, caminando o en posiciones difíciles de trabajo, usa herramientas pesadas.	3	12
	8	Mental	Ligera concentración mental para realizar trabajos donde hay alguna variedad.	2	16
	5	Visual	Atención visual frecuente pero no continua, requiere hacer mediciones y ajustes.	2	10
Trabajo 11%	5	Riesgo	Exposición a riesgos de accidentes moderados tales como: cortaduras de cierta consideración, fracturas, etc.	2	10
	6	Condiciones Ambientales	Condiciones un poco molestas tales como: algo sucio ruidoso y de temperatura inconstante.	2	12
Total:					176



Cargo:

ALMACENÍSTA

Factor	%	Sub. factor	Especificación	Grado	Ptos
Habilidad 54%	19	Educación	Altamente especializada generalmente de 1 a 3 años más que la educación secundaria. Técnico superior.	4	76
	21	Experiencia	Experiencia entre 2 y 5 años.	3	63
	14	Iniciativa	Tareas que requieren criterios e iniciativa o analizar problemas y situaciones complejas.	4	56
Responsabilidad 18%	8	Personal	Tiene de 1 a 4 personas a su cargo.	2	16
	4	Documentos	De relativa importancia para la empresa.	3	12
	6	Exactitud y costo de errores	Los errores resultarían como consecuencia de la escogencia de métodos indebidos de trabajo o de otros en forma incorrecta.	3	18
Esfuerzo 17%	4	Físico	Trabajo normal, en algunas ocasiones trabaja en posiciones difíciles por lo general se trabaja sentado o moviéndose.	2	8
	8	Mental	Se requiere atenta aplicación mental para realizar las actividades del cargo.	3	24
	5	Visual	Requiere una atención visual únicamente durante una porción de pequeña de tiempo.	1	5
Trabajo 11%	5	Riesgo	Exposición a riesgos de accidentes moderados tales como: cortaduras de cierta consideración, fracturas, etc.	2	10
	6	Condiciones Ambientales	Condiciones un poco molestas tales como: algo sucio ruidoso y de temperatura inconstante.	2	12
Total:					300



Cargo: OPERADOR DE RECUPERADO

Factor	%	Sub. factor	Especificación	Grado	Ptos
Habilidad 54%	19	Educación	Equivalente a bachillerato completo, lo que puede incluir cursos especializados importantes al puesto que se considera.	3	57
	21	Experiencia	Experiencia entre 6 y 12 meses.	2	42
	14	Iniciativa	Labores del cargo mediante normas específicas y donde puede elegir métodos de ejecución.	2	28
Responsabilidad 18%	8	Personal	No tiene a su cargo ninguno personal.	1	8
	4	Documentos	De menor importancia para la empresa.	2	8
	6	Exactitud y costo de errores	En todo caso las pérdidas implícitas serian de menor cuantía.	1	6
Esfuerzo 17%	4	Físico	De pie, caminando o en posiciones difíciles de trabajo y maneja manualmente materiales pesados.	3	12
	8	Mental	Se requiere atenta aplicación mental para realizar las actividades del cargo.	3	24
	5	Visual	Atención visual frecuente pero no continua, requiere hacer mediciones y ajustes.	2	10
Trabajo 11%	5	Riesgo	Riesgos donde la falta de cuidado y juicio puede ser la causa de un accidente que incapacite total o parcialmente al operador	4	20
	6	Condiciones Ambientales	Condiciones un poco molestas tales como: algo sucio ruidoso y de temperatura inconstante.	2	12
Total:					227



Cargo:

MECÁNICO

Factor	%	Sub. factor	Especificación	Grado	Ptos
Habilidad 54%	19	Educación	Equivalente a bachillerato completo, lo que puede incluir cursos especializados importantes al puesto que se considera.	3	57
	21	Experiencia	Experiencia entre 2 y 5 años.	3	63
	14	Iniciativa	El ejecutante realiza las labores del cargo mediante normas específicas y donde puede elegir métodos de ejecución.	2	28
Responsabilidad 18%	8	Personal	No tiene a su cargo ninguno personal.	1	8
	4	Documentos	De relativa importancia para la empresa.	3	12
	6	Exactitud y costo de errores	Los errores probables resultarían como consecuencia de la escogencia de métodos indebidos de trabajo.	3	18
Esfuerzo 17%	4	Físico	Trabajo que requiere estar continuamente de pie, caminando o en posiciones difíciles de trabajo, usa herramientas pesadas	3	12
	8	Mental	Se requiere razonar problemas complejos, usar considerablemente su propio juicio en la operación de equipos.	4	32
	5	Visual	Atención visual frecuente y continua, requiere hacer mediciones continuamente, ajustes o mediciones.	3	15
Trabajo 11%	5	Riesgo	Realizar mantenimiento pesado, quitar equipos y los riesgos provenientes de este tipo de operación.	3	15
	6	Condiciones Ambientales	Condiciones un poco molestas tales como: algo sucio ruidoso y de temperatura inconstante.	2	12
Total:					272



Cargo: ELECTRICISTA

Factor	%	Sub. factor	Especificación	Grado	Ptos
Habilidad 54%	19	Educación	Equivalente a bachillerato completo, lo que puede incluir cursos especializados importantes al puesto que se considera.	3	57
	21	Experiencia	Experiencia entre 2 y 5 años.	3	63
	14	Iniciativa	El ejecutante realiza las labores del cargo mediante normas específicas y donde puede elegir métodos de ejecución.	2	28
Responsabilidad 18%	8	Personal	No tiene a su cargo ninguno personal.	1	8
	4	Documentos	De relativa importancia para la empresa.	3	12
	6	Exactitud y costo de errores	Los errores probables resultarían como consecuencia de la escogencia de métodos indebidos de trabajo.	3	18
Esfuerzo 17%	4	Físico	Trabajo que requiere estar continuamente de pie, caminando o en posiciones difíciles de trabajo, usa herramientas pesadas	3	12
	8	Mental	Se requiere razonar problemas complejos, usar considerablemente su propio juicio en la operación de equipos.	4	32
	5	Visual	Atención visual frecuente y continua, requiere hacer mediciones continuamente, ajustes o mediciones.	3	15
Trabajo 11%	5	Riesgo	Realizar mantenimiento pesado, quitar equipos y los riesgos provenientes de este tipo de operación.	3	15
	6	Condiciones Ambientales	Condiciones un poco molestas tales como: algo sucio ruidoso y de temperatura inconstante.	2	12
Total:					272



Cargo: SECRETARIA DE ADMINISTRACIÓN

Factor	%	Sub. factor	Especificación	Grado	Ptos
Habilidad 54%	19	Educación	Altamente especializada generalmente de 1 a 3 años más que la educación secundaria. Técnico superior.	4	76
	21	Experiencia	Experiencia entre 2 y 5 años.	3	63
	14	Iniciativa	Trabajo bajo guías y direcciones generales planeando los procedimientos y métodos para los objetivos de la organización	3	42
Responsabilidad 18%	8	Personal	No tiene a su cargo ninguno personal.	1	8
	4	Documentos	De relativa importancia para la empresa.	3	12
	6	Exactitud y costo de errores	Los errores causarían molestias en la repetición de largos trabajos o pérdida de tiempo en verificar lo realizado.	2	12
Esfuerzo 17%	4	Físico	Trabajo ligero de muy poco esfuerzo físico, realiza trabajos livianos como sentarse o pararse con el propósito de observar.	1	4
	8	Mental	Se requiere atenta aplicación mental para realizar las actividades del cargo.	3	24
	5	Visual	Atención visual frecuente pero no continua, requiere hacer mediciones y ajustes.	2	10
Trabajo 11%	5	Riesgo	Exposición a lesiones mínimas tales como: cortaduras, raspones, quemaduras y/o lesiones leves.	1	5
	6	Condiciones Ambientales	Condiciones normales en el trabajo de oficina.	1	6
Total:					262



Cargo: ANALISTA DE CONTABILIDAD

Factor	%	Sub. factor	Especificación	Grado	Ptos
Habilidad 54%	19	Educación	Altamente especializada generalmente de 1 a 3 años más que la educación secundaria. Técnico superior.	4	76
	21	Experiencia	Experiencia entre 2 y 5 años.	3	63
	14	Iniciativa	Tareas que requieren criterios e iniciativa o analizar problemas y situaciones complejas.	4	56
Responsabilidad 18%	8	Personal	No tiene a su cargo ninguno personal.	1	8
	4	Documentos	De suma importancia para la empresa.	4	16
	6	Exactitud y costo de errores	Los errores probables resultarían como consecuencia de la escogencia de métodos indebidos de trabajo	3	18
Esfuerzo 17%	4	Físico	Trabajo ligero de muy poco esfuerzo físico, realiza trabajos livianos como sentarse o pararse con el propósito de observar.	1	4
	8	Mental	Se requiere razonar problemas complejos, usar considerablemente su propio juicio.	4	32
	5	Visual	Atención visual frecuente pero no continua, requiere hacer mediciones y ajustes.	2	10
Trabajo 11%	5	Riesgo	Exposición a lesiones mínimas tales como: cortaduras, raspones, quemaduras y/o lesiones leves.	1	5
	6	Condiciones Ambientales	Condiciones normales en el trabajo de oficina.	1	6
Total:					294



Cargo:

ANALISTA DE VENTAS

Factor	%	Sub. factor	Especificación	Grado	Ptos
Habilidad 54%	19	Educación	Altamente especializada generalmente de 1 a 3 años más que la educación secundaria. Técnico superior.	4	76
	21	Experiencia	Experiencia entre 2 y 5 años.	3	63
	14	Iniciativa	Bajo guías y direcciones generales planeando los detalles y métodos para los objetivos de la organización.	3	42
Responsabilidad 18%	8	Personal	Tiene de 1 a 4 personas a su cargo.	2	16
	4	Documentos	De suma importancia para la empresa.	4	16
	6	Exactitud y costo de errores	Escogencia de métodos indebidos o de la aplicación de otros en forma incorrecta darían pérdidas para la empresa.	3	18
Esfuerzo 17%	4	Físico	Trabajo ligero de muy poco esfuerzo físico, realiza trabajos livianos como sentarse o pararse con el propósito de observar.	1	4
	8	Mental	Se requiere razonar problemas complejos, usar considerablemente su propio juicio.	4	32
	5	Visual	Atención visual frecuente pero no continua, requiere hacer mediciones y ajustes.	2	10
Trabajo 11%	5	Riesgo	Exposición a lesiones mínimas tales como: cortaduras, raspones, quemaduras y/o lesiones leves.	1	5
	6	Condiciones Ambientales	Condiciones normales en el trabajo de oficina.	1	6
Total:					288



Cargo: ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS

Factor	%	Sub. factor	Especificación	Grado	Ptos
Habilidad 54%	19	Educación	Altamente especializada generalmente de 1 a 3 años más que la educación secundaria. Técnico superior.	4	76
	21	Experiencia	Experiencia entre 2 y 5 años.	3	63
	14	Iniciativa	Tareas que requieren criterios e iniciativa o analizar problemas y situaciones complejas.	4	56
Responsabilidad 18%	8	Personal	Tiene de 1 a 4 personas a su cargo.	2	16
	4	Documentos	De suma importancia para la empresa.	4	16
	6	Exactitud y costo de errores	Los errores probables resultarían como consecuencia de la falta de criterios en la aplicación de conocimientos profesionales	4	24
Esfuerzo 17%	4	Físico	Trabajo ligero de muy poco esfuerzo físico, realiza trabajos livianos como sentarse o pararse con el propósito de observar.	1	4
	8	Mental	Se requiere razonar problemas complejos, usar considerablemente su propio juicio.	4	32
	5	Visual	Atención visual frecuente pero no continua, requiere hacer mediciones y ajustes.	2	10
Trabajo 11%	5	Riesgo	Exposición a lesiones mínimas tales como: cortaduras, raspones, quemaduras y/o lesiones leves.	1	5
	6	Condiciones Ambientales	Condiciones normales en el trabajo de oficina.	1	6
Total:					308



Cargo: ANALISTA DE SEGURIDAD INTEGRAL

Factor	%	Sub. factor	Especificación	Grado	Ptos
Habilidad 54%	19	Educación	Altamente especializada generalmente de 1 a 3 años más que la educación secundaria. Técnico superior.	4	76
	21	Experiencia	Experiencia entre 2 y 5 años.	3	63
	14	Iniciativa	Trabajo bajo guías y direcciones generales de los procedimientos y métodos para los objetivos de la organización.	3	42
Responsabilidad 18%	8	Personal	No tiene a su cargo ninguno personal.	1	8
	4	Documentos	Suma importancia para la empresa.	4	16
	6	Exactitud y costo de errores	Los errores probables resultarían como consecuencia de la falta de criterios en la aplicación de conocimientos profesionales.	4	24
Esfuerzo 17%	4	Físico	Trabajo normal, en algunas ocasiones trabaja en posiciones difíciles por lo general se trabaja sentado o moviéndose.	2	8
	8	Mental	Se requiere razonar problemas complejos, usar considerablemente su propio juicio en la operación de equipos.	4	32
	5	Visual	Atención visual frecuente y continua, requiere hacer mediciones continuamente, ajustes o mediciones.	3	15
Trabajo 11%	5	Riesgo	Realizar mantenimiento debe subir, bajar, colocar y quitar equipos y los riesgos provenientes de este tipo de operación.	3	15
	6	Condiciones Ambientales	Condiciones ambientales variables durante cierta parte del tiempo.	3	18
Total:					317



Cargo:

VENDEDOR

Factor	%	Sub. factor	Especificación	Grado	Ptos
Habilidad 54%	19	Educación	Altamente especializada generalmente de 1 a 3 años más que la educación secundaria. Técnico superior.	4	76
	21	Experiencia	Experiencia entre 2 y 5 años.	3	63
	14	Iniciativa	Trabajo bajo guías y direcciones generales de los procedimientos y métodos para los objetivos de la organización.	3	42
Responsabilidad 18%	8	Personal	No tiene a su cargo ninguno personal.	1	8
	4	Documentos	Suma importancia para la empresa.	4	16
	6	Exactitud y costo de errores	Los errores probables resultarían como consecuencia de la falta de criterios en la aplicación de conocimientos profesionales.	4	24
Esfuerzo 17%	4	Físico	Trabajo ligero de muy poco esfuerzo físico, realiza trabajos livianos como sentarse o pararse con el propósito de observar.	1	4
	8	Mental	Se requiere atenta aplicación mental para realizar las actividades del cargo.	3	24
	5	Visual	Requiere una atención visual únicamente durante una porción de pequeña de tiempo.	1	5
Trabajo 11%	5	Riesgo	Exposición a lesiones mínimas tales como: cortaduras, raspones, quemaduras y/o lesiones leves.	1	5
	6	Condiciones Ambientales	Condiciones normales en el trabajo de oficina.	1	6
Total:					273



Anexo N° 5.

Factores de Evaluación



Factores y Sub factores:

1. **Factor Habilidad:** este factor mide los conocimientos que requiere el puesto en si, igualmente cubre la habilidad requerida por un cargo que implica la puesta en práctica de los conocimientos en la ejecución de sus tareas.

Sub-Factor Educación: conocimientos básicos requeridos para el desempeño de un cargo y que pueden ser medidos en posición de un nivel educacional.

Grado 1: requisitos mínimos y comprender instrucciones sencillas. Aproximadamente equivalente a la educación primaria.

Grado 2: conocimientos adicionales del orden de entender decimales y aritmética que incluya decimales: comprensión de dibujos y graficas simples. Equivalente de 1 a 3 años educación secundaria.

Grado 3: se requiere una preparación usualmente equivalente a bachillerato completo, lo que puede incluir cursos especializados importantes al puesto que se considera.

Grado 4: capacitación o educación en una rama altamente especializada generalmente de 1 a 3 años más que la educación secundaria. Técnico superior.

Grado 5: requiere una capacitación amplia en campos tales como: ingeniería, administración, contabilidad, finanzas, relaciones industriales, o cualquier otra especialidad normalmente alcanzada con estudios universitarios. Profesional universitario.



Sub-Factor Experiencia: el tiempo mínimo en el ejercicio de las tareas asignadas a un cargo específico, que permita al ocupante del mismo desenvolverse satisfactoriamente.

Grado 1: no se requiere experiencia.

Grado 2: experiencia entre 6 y 12 meses.

Grado 3: experiencia entre 2 y 5 años.

Grado 4: experiencia entre 5 y 10 años.

Grado 5: experiencia de más de 10 años.

Sub-Factor Iniciativa: este factor se requiere a la amplitud con que se requiere ejercitar el propio juicio para tomar por si mismo decisiones sobre el trabajo, o modificar situaciones o sistemas.

Grado 1: cargo con poca o ninguna iniciativa ya que sus deberes son de índole repetitivo, donde reciben instrucciones detalladas y frecuentes.

Grado 2: trabajo repetitivo donde el ejecutante realiza las labores del cargo mediante normas específicas y donde puede elegir métodos de ejecución.

Grado 3: trabajo bajo guías y direcciones generales planeando los detalles de los procedimientos y métodos para los objetivos de la organización

Grado 4: tareas que requieren criterios e iniciativa o analizar problemas y situaciones complejas.

Grado 5: cuando en la ejecución de las tareas es necesario ejercer habilidades de creación e iniciativa o analizar problemas y situaciones complejas.



2. **Factor Responsabilidad:** la que tiene el trabajador en el puesto para dirigir el personal o ser receptivo en las órdenes recibidas logrando con ello una mejor calidad en el trabajo ejecutado.

Sub-Factor Responsabilidad por personal: se requiere a la responsabilidad para organizar, dirigir y guiar el esfuerzo de otras personas.

Grado 1: no tiene a su cargo ninguno personal.

Grado 2: tiene de 1 a 4 personas a su cargo.

Grado 3: tiene de 5 a 10 personas a su cargo.

Grado 4: tiene de 11 o más personas a su cargo.

Sub-Factor Responsabilidad por documentos: este factor se refiere al cuidado necesario en el desempeño del cargo para proteger los documentos y otros bienes de la empresa.

Grado 1: de ninguna importancia para la empresa.

Grado 2: de menor importancia para la empresa.

Grado 3: de relativa importancia para la empresa.

Grado 4: de suma importancia para la empresa.

Sub-Factor Responsabilidad por exactitud y costos de errores: se refiere a la necesidad de realizar el trabajo en forma exacta y a conveniencia; a los daños que pueda provocar una falla en este sentido. Estas fallas se refieren tanto a errores de carácter técnico como errores de criterio.



Grado 1: los errores probables se descubrirán de inmediato por estar supeditado el ocupante del cargo a una supervisión inmediata. En todo caso las pérdidas implícitas serían de menor cuantía.

Grado 2: los errores probables causarían molestias en la repetición de largos trabajos o involucraría pérdida de tiempo en verificar lo realizado.

Grado 3: los errores probables resultarían como consecuencia de la escogencia de métodos indebidos de trabajo o de la aplicación de otros en forma incorrecta pudiendo dar como resultado pérdidas significativas para la empresa.

Grado 4: los errores probables resultarían como consecuencia de la falta de criterios en la aplicación de conocimientos profesionales trayendo pérdidas graves para la empresa.

3. **Factor Esfuerzo:** factor que mide las condiciones físicas que se requieren en el puesto en sí, dependen de las tareas que se realizan para tener mayor o menor esfuerzo. Este factor determina el grado de fatiga según la intensidad del trabajo.

Sub-Factor Esfuerzo Físico: este sub-factor determina el grado de esfuerzo físico en el puesto de trabajo, incluyendo su intensidad y duración según las tareas realizadas.

Grado 1: trabajo ligero que incluye muy poco esfuerzo físico, realiza trabajos livianos como sentarse o pararse con el propósito de observar. Utiliza ligeras herramientas de mano.

Grado 2: trabajo normal, en algunas ocasiones trabaja en posiciones difíciles por lo general se trabaja sentado o moviéndose, usa una



variedad de herramientas de mano de mediano calibre para realizar sus trabajos, obras, manejar vehículos, motos, camiones, etc.

Grado 3: trabajo que requiere estar continuamente de pie, caminando o en posiciones difíciles de trabajo, usa herramientas pesadas y maneja manualmente materiales pesados.

Grado 4: trabajo que requiere habilidad en la manipulación rápida, en el manejo de herramientas y equipos a ritmo impuesto. Debe levantar, empujar o halar materiales pesados en posiciones difíciles de trabajo.

Sub-Factor Esfuerzo Visual: este sub-factor considera el grado de concentración y fijeza visual requerida en el puesto de trabajo y la fatiga.

Grado 1: requiere una atención visual únicamente durante una porción de pequeña de tiempo.

Grado 2: atención visual frecuente pero no continua, requiere hacer mediciones y ajustes.

Grado 3: atención visual frecuente y continua, requiere hacer mediciones continuamente, ajustes o mediciones.

Sub-Factor Esfuerzo Mental: mide el grado de concentración y atención mental que el trabajador necesita para la realización de las tareas en forma eficiente, selecciona el nivel con el cual se describe mejor el grado promedio de concentración y atención requeridas.

Grado 1: se requiere aplicación mental mínima para realizar trabajos altamente rutinarios, simples o dirigidos constantemente.

Grado 2: es necesaria una ligera concentración mental para realizar trabajos donde hay alguna variedad, pero en donde las acciones y



decisiones que deben ser tomadas están limitadas a pocas posibilidades.

Grado 3: se requiere atenta aplicación mental para realizar las actividades del cargo.

Grado 4: se requiere razonar problemas complejos, usar considerablemente su propio juicio en la operación de equipos, selección y uso de herramientas, materiales, etc.

4. **Factor Condiciones de Trabajo:** este factor mide las condiciones ambientales en las cuales debe desarrollarse el trabajo. Debe darse consideración debida a las condiciones que interrumpen el bienestar físico y mental del trabajador, supuesto que estos se encuentran fuera del control del mismo.

Sub-Factor Riesgo: este sub-factor considera la probabilidad y magnitud de los posibles daños a los cuales el trabajador está expuesto. Se presume que el trabajador tiene un cuidado razonable en la observación de las normas de higiene y seguridad.

Grado 1: exposición a lesiones mínimas tales como: cortaduras, raspones, quemaduras y/o lesiones leves.

Grado 2: exposición a riesgos de accidentes moderados tales como: cortaduras de cierta consideración, fracturas provenientes de la realización de trabajos rutinarios como: manejando equipo semi-pesado, maquinas; expuesto a caídas tales como: las que suceden cuando se montan en postes, camiones y andamios; expuesto a chispas de esmeril, soldadura, etc.

Grado 3: exposición a quemaduras derivadas de choques eléctricos, exposición a caídas que pueden suceder cuando se trabaja en



andamios, postes, etc. Realizar mantenimiento pesado donde debe subir, bajar, colocar y quitar equipos y los riesgos provenientes de este tipo de operación; disminución de la vista y del sentido de la audición.

Grado 4: exposición frecuente e riesgos donde la falta de cuidado y juicio o contacto con las líneas de alta y/o baja tensión puede ser la causa de un accidente o enfermedad que incapacite total o parcialmente al trabajador.

Sub-Factor Condiciones Ambientales: este sub-factor considera el ambiente o condiciones generales en la cuales se ejecuta el trabajo excluyendo los riesgos y la medida en que estas condiciones nacen desagradablemente su realización.

Grado 1: condiciones normales en el trabajo de oficina.

Grado 2: condiciones un poco molestas tales como: algo sucio ruidoso y de temperatura inconstante.

Gado 3: condiciones ambientales variables durante cierta parte del tiempo.



Anexo N° 6.

Diagramas de Procesos